MESTRADO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIA CRIATIVA

TAMIRES BECKER

GESTÃO ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DO FEEVALE TECHPARK

Novo Hamburgo, 2017

TAMIRES BECKER

GESTÃO ORGANIZACIONAL E CRIATIVIDADE: UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DO FEEVALE TECHPARK

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito à obtenção de título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Indústria Criativa da Universidade Feevale.
Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação

Orientadora: Maria Cristina Bohnenberger
Co-orientador: Cleber Prodanov

Novo Hamburgo, 2017

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Becker, Tamires.
Gestão organizacional e criatividade : uma análise das empresas da indústria criativa do Feevale Techpark / Tamires Becker. – 2017.
105 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Indústria Criativa) – Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2017.
Inclui bibliografia.
"Orientadora: Maria Cristina Bohnenberger ; Co-orientador: Cleber Prodanov".

1. Indústria criativa. 2. Criatividade. 3. Propriedade intelectual. I. Título.

CDU 67:159.928

Bibliotecária responsável: Tatiane de Oliveira Bourscheidt – CRB 10/2012

AGRADECIMENTOS

Aos mestres, que me proporcionaram o conhecimento que levarei para o resto da vida, pessoal e profissional.

Aos colegas do curso, com quem pude compartilhar e discutir opiniões, além de momentos de alegria e desespero.

Aos meus orientadores, Profª. Drª. Maria Cristina Bohnenberger e Prof. Dr. Cleber Prodanov, pela paciência, empenho e por compartilhar comigo um pouco de sua sabedoria.

Às colegas da Pró-reitoria de Inovação, com que pude compartilhar a alegria de cada nova etapa cumprida e também a angústia pelos prazos apertados.

Aos meus pais que, mesmo não tendo oportunidades como essa, sempre me ensinaram que o conhecimento é a coisa mais preciosa deste mundo.

Ao meu marido, pela torcida, apoio incondicional e por compreender minha ausência durante os momentos de dedicação à pesquisa.

Todos vocês fazem parte dessa conquista.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

As organizações e suas práticas de gestão passaram, ao longo dos anos, por diversas transformações motivadas pelas mudanças da sociedade moderna. Em um impulso contrário às organizações de cunho produtivo, que buscam o máximo rendimento com o menor recurso disponível, está a Indústria Criativa, cuja atividade principal está centralizada na criatividade e talento individual, tendo como um dos resultados a propriedade intelectual. Tendo em vista a posição central da criatividade na produção de bens e serviços desta indústria intensiva em conhecimento, questiona-se em que medida a utilização de práticas de gestão contribuiria para o desenvolvimento dessa indústria sem prejudicar o desenvolvimento da criatividade da sua equipe de trabalho. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo foi analisar o ambiente organizacional e sua influência no desenvolvimento da criatividade nas empresas da Indústria Criativa instaladas no Feevale Techpark. Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória, com estudo de casos múltiplos, que abrangeram três empresas da Indústria Criativa instaladas no Feevale Techpark, utilizando como técnicas de coleta de dados a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação assistemática. A partir da análise de conteúdo, realizada com os dados obtidos, verificou-se que, nas diferentes áreas de atuação dessa indústria, são utilizadas práticas de gestão distintas, com diferentes graus de formalidade. Tais distinções podem ser atribuídas às especificidades das atividades realizadas, assim como ao número de funcionários de cada organização.

Palavras-chave: Práticas de gestão; criatividade; Feevale Techpark.

ABSTRACT

Organizations and its management practices, in recent years, have undergone several changes due to modern society transformations. In a different thrust of those productive oriented organizations, where the aim is to have its maximum income with least of its resource available, there is the Creative Industry, which its main activity is centered on creativity and individual talent, having as one of its results the intellectual property. Ongoing creativity is the main tool for the production of goods and services in this knowledge-intense industry, it is questioned to what extent the use of management practices would contribute to the development of this industry without harming the development of the creativity of its work team. In this way, the aim of this study is to analyze the organizational environment and its creative development influence in companies considered Creative Industry and installed at Feevale Techpark. In order to meet the purposes of this project it was sought through theoretical basis research in known theories about administration, along with studies based on creativity and innovation environments were done. An exploratory research has followed, using multiple case studies, from three companies of the Creative Industry established at Feevale Techpark were included, using data collection methods as documentary research, semi-structured interviews and non-systematic observation. From content analysis, it was possible to understand that in different areas of activity of this industry, distinct management practices are used with different levels of formality. These differences can be attributed to the specificities of the performed activities, as well as the number of employees of each organization.

Keywords: Management practices; creativity; Feevale Techpark.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow 25
Figura 2 - Organização como um sistema aberto 31
Figura 3 - Estrutura organizacional em diferentes ambientes 35
Figura 4 - Fatores da criatividade 38
Figura 5 - Variáveis da criatividade 39
Figura 6 - Teoria do Investimento em Criatividade 40
Figura 7 - KEYS: modelo conceitual para avaliação da percepção da percepção da criatividade no ambiente de trabalho 43
Figura 8 - Fluxograma da cadeia da Indústria Criativa no Brasil 51
Figura 9 - O caminho para Tríplice Hélice 56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importância relativa das capacidades por nível hierárquico (%).....19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias da Administração 15
Quadro 2 - Princípios Gerais da Administração 20
Quadro 3 - Correlações entre teorias do comportamento humano 26
Quadro 4 - Classificação dos meios de controle 30
Quadro 5 - Etapas do estudo de casos múltiplos 59
Quadro 6 - Categorias de Análise para Objetivo A 61
Quadro 7 - Categoria de Análise para o Objetivo B 62
Quadro 8 - Categoria de Análise para o Objetivo C 62
Quadro 9 - Empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark 65
Quadro 10 - Características do Modelo Organizacional 85
Quadro 11 - Ações para Estímulo à Criatividade 91
Quadro 12 - Ações Promovidas pelo Feevale Techpark 95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
2. DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À INDÚSTRIA CRIATIVA 14
2.1 ESTRUTURA DO TRABALHO 15
2.2 FOCO NO SER HUMANO 21
2.3 PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO 27
2.4 GESTÃO OPERACIONAL 32
3. CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 37
4. INDÚSTRIA CRIATIVA, UM CONCEITO EM EVOLUÇÃO 46
4.1 ORIGEM E CONCEITOS 46
4.2 O SETOR CRIATIVO NO BRASIL 48
4.3 AMBIENTES DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO 52
5. MÉTODO DE PESQUISA 58
5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 58
5.2. INSTRUMENTO DE COLETA E ANALISE DE DADOS 60
5.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E SELEÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO 63
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 68
6.1 CARACTERÍSTICAS DO MODELO ORGANIZACIONAL 70
6.1.1 Estrutura do trabalho 70
6.1.2 Foco no ser humano 75
6.1.3 Padronização do trabalho 77
6.1.4 Gestão operacional 81
6.2 CRIATIVIDADE 86
6.3 FEEVALE TECHPARK 92
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 97
REFERÊNCIAS 101

1. INTRODUÇÃO

Embora relativamente novo, o termo Indústria Criativa vem sendo adotado por inúmeros países como definição para um conjunto de áreas específicas, intensivas em propriedade intelectual. O desenvolvimento dessa indústria seria uma forma de incentivar o desenvolvimento econômico e social, a exemplo do fenômeno observado no Reino Unido (UNCTAD, 2010). Embora existam diversos estudos e diferentes correntes sobre o tema, é consenso entre os principais autores (BENDASSOLLI et al., 2009; FLORIDA, 2011; HOWKINS, 2013; NEWBIGIN et al., 2010) que indústrias criativas são aquelas cujo produto final é fruto da criatividade e da atividade humana.

Nesta perspectiva, a abrangência da área criativa é bastante vasta, uma vez que os enquadramentos de áreas de atuação nesta indústria variam de acordo com o país e suas vocações locais. De acordo com o DCMS - *Departament for Culture, Media and Sport*, do Reino Unido, ela está dividida em treze áreas principais (UNCTAD, 2010), a saber: publicidade, arquitetura, arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, música, artes cênicas, editoras, software, televisão e rádio, videogames e jogos de computador (UNCTAD, 2010). No Brasil, adota-se uma classificação semelhante, mas que também abrange áreas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento: publicidade, arquitetura, design, moda, expressões culturais, patrimônio e artes, música, artes cênicas, editorial, audiovisual, P&D, biotecnologia e TIC (FIRJAN, 2016).

Contudo, mesmo sendo vista como alternativa de fomento à economia (HOWKINS, 2013), no Brasil há uma carência de políticas públicas nacionais para fomento da cadeia criativa. Em 2011 foi criada pelo governo federal a Secretaria da Economia Criativa - SEC que visava, entre outras atividades, estimular o fomento ao empreendedorismo criativo (MINC, 2012). Porém, devido à reorganização da estrutura governamental, a SEC foi extinta em 2015.

No entanto, identificam-se algumas iniciativas isoladas, por parte da iniciativa privada, para o desenvolvimento dessa indústria como, por exemplo, o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, realizado pela FIRJAN - Federação da Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, realizado desde 2008, e o surgimento de clusters regionais. Estes clusters foram criados com o intuito de fortalecer o desenvolvimento regional, por meio da criatividade e da inovação (DORION, 2002). Pode-se citar como exemplo espaços colaborativos ou de coworking, incubadoras e parques tecnológicos.

Embora já existam há algum tempo no Brasil, nos últimos anos estes organismos, especialmente os parques tecnológicos, voltaram seus esforços também para a Indústria Criativa e, dessa forma, contribuem para o crescimento do setor, mediante a promoção de alianças estratégicas, auxílio à gestão e ao acesso às fontes de financiamento.

O Feevale Techpark, parque tecnológico e incubadora, vinculados à Universidade Feevale, trabalha para a promoção de áreas da economia com grande potencial no Vale do Sinos, entre elas, a Indústria Criativa. Para tanto, oferece cursos gratuitos em diversas áreas do conhecimento, bem como assessorias e mentorias para empreendedores (FEEVALE, 2017).

Contudo, apesar das empresas do setor criativo contarem com o auxílio desses organismos para seu desenvolvimento, ainda é possível identificar algumas tensões entre demandas organizacionais e necessidades presentes nas empresas inseridas nesse conceito. Sob a perspectiva da gestão, questiona-se se existe um modelo que concilie os preceitos da indústria em questão, que são criatividade, liberdade e estilo de vida (FLORIDA, 2011) com as demandas inerentes à gestão empresarial como, por exemplo o cumprimento de prazos e a obtenção de resultados.

Nesse sentido, observa-se a importância de analisar em que medida é necessária uma administração profissional, através da utilização de métodos de gestão, informalmente chamados de “boas práticas”, que sejam compatíveis com a imaterialidade da criatividade e, ao mesmo tempo, não se tornando um fator limitante, mas contribuindo para uma gestão mais eficiente e eficaz destas empresas. Nessa perspectiva, observa-se que, mesmo com o aumento de estudos específicos na área da Indústria Criativa, a teorização sobre o tema da gestão destas empresas ainda é incipiente.

Por meio do estudo bibliográfico e da revisão do estado da arte temático-teórica realizado, percebeu-se a quase inexistência de estudos sobre o tema gestão relacionado à Indústria Criativa. Isoladamente, é possível encontrar pesquisas sobre os temas gestão e Indústria Criativa, mas são poucos que tratam do assunto em conjunto.

Essa afirmação é ratificada quando analisados estudos sobre Indústria Criativa como, por exemplo, Bendassolli et al. (2009), Florida (2011), e Howkins (2013), onde menciona-se muito pouco ou nada sobre práticas de gestão. O mesmo é observado em relação a estudos acadêmicos: em uma busca realizada na BDTD – Biblioteca

Digital Brasileira e Teses e Dissertações[1] e no Portal de Periódicos da CAPES[2], verificou-se 125 publicações voltadas à Indústria Criativa, no entanto, apenas 20 delas contemplam o tema gestão, que correspondem a 16% do total.

Sendo assim, tendo em vista a posição central da criatividade na produção de bens e serviços desta indústria intensiva em conhecimento, verifica-se a importância de analisar mais profundamente alguns aspectos objetivos e subjetivos relacionados à gestão da Indústria Criativa. A partir destas respostas, poderão ser desenvolvidos novos estudos que possibilitem a aproximação da gestão com as expectativas dos trabalhadores criativos.

Isto posto, a questão central desta pesquisa, construída a partir de três pilares, 1. gestão da Indústria Criativa; 2. criatividade e ambiente de fomento à criatividade e à inovação e 3. Feevale Techpark, é: “Como as características do ambiente organizacional das empresas da Indústria Criativa residentes no Feevale Techpark propiciam desenvolvimento da criatividade?”. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar o ambiente organizacional e sua influência no desenvolvimento da criatividade nas empresas da Indústria Criativa instaladas no Feevale Techpark. À vista disso, para o atingimento do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) identificar as características do modelo organizacional utilizado nas empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark;

b) descrever o ambiente interno dessas empresas e suas ações para estímulo à criatividade;

c) analisar a influência de um ecossistema como o Feevale Techpark para o fomento à criatividade nas organizações;

Para atingimento dos objetivos propostos, esta pesquisa, de natureza aplicada, é classificada como exploratória. Como procedimento técnico, adotou-se o estudo de casos múltiplos, com três empresas da Indústria Criativa que possuem sua sede no Feevale Techpark. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: i) pesquisa documental; ii) entrevistas semiestruturadas com gestores; e, iii) observação assistemática. Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa e a análise e interpretação dos dados obtidos foi realizada por meio

---

1 Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 9 out. 2016.

2 Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 9 out. 2016.

da análise de conteúdo.

Partindo-se do pressuposto que as teorizações sobre Indústria Criativa ainda estão em construção e também por tratar-se de um tema multidisciplinar, para que os objetivos da pesquisa possam ser alcançados serão contemplados os conceitos relacionados às teorias de administração, criatividade, Indústria Criativa e ambientes de inovação e criatividade. Desta forma, a estrutura deste estudo está organizada em sete capítulos, dos quais três constituem o referencial teórico, seguido pela metodologia de pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

Sendo assim, após a introdução, o segundo capítulo aborda os principais conceitos de gestão, servindo de base para a investigação deste processo no âmbito da criatividade. Como principais autores destacam-se Taylor (1990), Fayol (1989), McGregor (1980), Weber (1999), Etzioni (1989); Bertalanffy (1975); Drucker (1981), além de estudiosos das teorias das organizações. Na sequência, o terceiro capítulo aborda a criatividade, através de uma descrição de seus principais conceitos, fatores de influência, bem como uma perspectiva organizacional. Para tanto, foram utilizados como marcos teóricos Amabile (1996, 1998), Torrance (1976), Eysenck (1999) e Sternberg (2006).

O último capítulo teórico discorre sobre Indústria Criativa no Brasil e no mundo, contemplando os principais conceitos internacionais sobre o tema. Além disso, trata dos ambientes de inovação e criatividade, com ênfase nos parques tecnológicos e incubadoras. Entre os principais autores utilizados, destacam-se Newbigin (2010), Howkins (2013), Bendassolli et al., (2009) e Florida (2011).

Posteriormente, no capítulo 5, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Na sequência, são apresentados e analisados os dados obtidos durante a pesquisa e, no capítulo final, são apresentadas as considerações finais.

2. DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL À INDÚSTRIA CRIATIVA

A palavra organização tem origem no grego *organon*, que significa ferramenta ou instrumento (MORGAN, 2011). Nesse sentido, torna-se lógico que conjuntos de pessoas e, mais tarde empresas, são chamados dessa forma, visto que ferramentas e instrumentos são dispositivos criados pelo homem para sistematizar a realização de tarefas em conjunto. “Essa instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais que se tem notícia, tais como aquelas que construíram as grandes pirâmides, impérios, igreja e armadas” (MORGAN, 2011, p. 24).

O estudo formal das organizações tem origem após a chegada das máquinas, com a Revolução Industrial e consequente necessidade de adaptar a forma de trabalho com as possibilidades destes novos equipamentos (RIBEIRO, 2010). A partir de então, teorias foram surgindo e refletindo, principalmente, à época e a situação política econômica em que estavam inseridas.

Entretanto, com o passar do tempo, mesmo que importantes em sua época, muitas das premissas destas teorias organizacionais foram duramente criticadas, tendo em vista seu caráter inflexível com a força de trabalho e a pouca abertura para mudanças. No entanto, é importante ressaltar que grande parte dos princípios propostos por estas teorias ainda são utilizados nas empresas (MORGAN, 2011).

A ascensão da Indústria Criativa reflete um período de revoluções sociais e tecnológicas, onde o ser humano prioriza a qualidade de vida em detrimento aos ganhos financeiros (FLORIDA, 2011). Esta nova perspectiva levanta questionamentos referentes ao contexto organizacional de empresas chamadas de tradicionais, pois suas práticas de gestão supostamente suprimem a criatividade do indivíduo.

Contudo, mesmo que ainda pouco exploradas, a Indústria Criativa utiliza-se de práticas para organizar e gerenciar a empresa. Por esse motivo, torna-se importante revisitar os principais conceitos organizacionais, entendendo sua evolução ao longo do tempo, tendo em vista o ambiente sociocultural em que se desenvolveram. Na sequência será apresentado um resumo das principais teorias da administração, traçando uma linha histórico-evolutiva até a Indústria Criativa, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 - Teorias da Administração

PERÍODO	ESCOLA	PRINCIPAL AUTOR	CARACTERÍSTICAS
1890 – 1925	Administração Científica	Frederick W. Taylor	Produção em série.
1890 – 1925	Clássica	Henry Fayol	Organização e normatização do trabalho.
1927	Relações Humanas	Elton Mayo	Foco nos trabalhadores como seres humanos.
1932 – 1940	Comportamento Humano	Chris Argyris	Participação dos funcionários nas decisões e solução de problemas.
1940	Burocracia	Max Weber	Padronização das tarefas e definição de responsabilidades dos cargos.
1950	Estruturalista	Etzioni	Conflitos na organização e sua influência nas pessoas.
1951	Sistemas	Ludwing Von Bertalanffy	Visão da organização como um conjunto de sistemas.
1954	Administração por Objetivos	Peter F. Drucker	Planejamento, organização de políticas e relacionamento com o cliente.
1962	Desenvolvimento Organizacional	Leland Bradford	Análise de cenários internos e externos para a tomada de decisão.
1972	Contingência	Lawrance e Lorsch	Características organizacionais adaptadas de acordo com as circunstâncias.
1994	Teorias para a Indústria Criativa		

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme observado no Quadro 1, as organizações são foco de estudos na área de gestão há mais de 120 anos. Algumas das teorias foram desenvolvidas concomitantemente, por pessoas diferentes, em locais diferentes e com abordagens distintas. Nessa perspectiva, para melhor entendimento, as teorias apresentadas serão organizadas em quatro grandes grupos, a saber: estrutura do trabalho; foco no ser humano; sistematização do trabalho e gestão operacional.

2.1 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os estudos para organização do trabalho remontam o período de industrialização e da consequente necessidade de adaptar o trabalho, até então

realizado manualmente, às novas máquinas que chegavam à produção. Por este motivo, engenheiros e proprietários e empresa passaram a estabelecer procedimentos e técnicas para a realização do trabalho (MORGAN, 2011).

Nesse sentido, uma das maiores contribuições para a área foi a teoria da Administração Científica, desenvolvida por Frederick Taylor a partir de suas experiências em indústrias na área metal-mecânica. Quando se tornou capataz da Midvale Steel Works Taylor (1990) viu-se entre a necessidade de apresentar resultados à diretoria e sua lealdade com seus colegas da fábrica que, em sua avaliação, recebiam uma remuneração injusta (TAYLOR, 1990).

Segundo Taylor (1990), empresa e empregado estavam presos em um círculo vicioso onde ambos trabalhavam em defesa de seus próprios interesses, o que prejudicava a prosperidade de ambas as partes. Para Taylor, o resultado dessa equação gerava uma séria consequência que chamou de vadiagem no trabalho, fundamentada em três fatores determinantes:

> **Primeira –** O erro, que vem da época imemorial e quase universalmente disseminado entre os trabalhadores, de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de operários.
> **Segunda –** O sistema defeituoso da administração, comumente em uso, que força os empregados a *fazer cera* no trabalho, a fim de proteger seus interesses.
> **Terceira –** Os métodos empíricos ineficientes, geralmente utilizados em todas as empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço (TAYLOR, 1990, p. 10, grifo do autor).

Motivado por este dilema, Taylor iniciou seus estudos para aumentar a produtividade da fábrica, ao mesmo tempo em que melhorava a recompensa aos funcionários. Para tanto, buscou substituir o empirismo com que se davam as relações de trabalho e produção por meio da aplicação de métodos científicos. O desenvolvimento destes métodos fundamentou-se através da análise dos seguintes aspectos: estudo de tempos e movimentos, fragmentação das tarefas, especialização do trabalho, divisão de cargos e salários, remuneração por produtividade, motivação do trabalhador atrelada exclusivamente ao salário (RIBEIRO, 2010).

O estudo dos tempos e movimentos consistia em definir quantidade e forma de execução de movimentos considerados perfeitos para a realização de determinada tarefa (TAYLOR, 1990). Depois disso, foi utilizado um operário com desempenho mediano para determinar a produtividade padrão. A fragmentação da tarefa, por sua vez, estabelecia que o desenvolvimento de um trabalho deveria ser particionado no maior número de etapas possível, resultando em trabalhadores especializados e

também eliminando a realização de movimentos desnecessários por parte do operário. Como consequência, o trabalho tornou-se padronizado e, com isso, requeria menor esforço em treinamento dos novos operários (TAYLOR, 1990).

Taylor também acreditava que o planejamento do trabalho prejudicava a produtividade. Por isso, atribuiu a função de planejar aos cargos de supervisão, deixando apenas a execução de tarefas simples com os empregados. A partir disso, criou-se a divisão de cargos e salários. Baseado na crença de que a motivação humana está diretamente relacionada com a remuneração, Taylor implantou a modalidade de pagamento por produtividade, originando o conceito de *homo economicus* (TAYLOR, 1990).

Com base nestes estudos, definiram-se os cinco princípios básicos da administração científica, condensados por Morgan (2011, p. 32, grifo do autor) da seguinte forma:

> 1 – *Transfira toda a responsabilidade da organização do trabalho do trabalhador para o gerente*; os gerentes devem pensar a respeito de tudo o que se relaciona com o planejamento e a organização do trabalho, deixando aos trabalhadores a tarefa de implementar isso na prática.
> 2 – *Use métodos científicos* para determinar a forma mais eficiente de fazer o trabalho; planeje a tarefa do trabalhador de maneira correta, especificando com precisão a forma pela qual o trabalho deva ser feito.
> 3 – *Selecione* a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado.
> 4 – *Treine* o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.
> 5 – *Fiscalize* o desempenho do trabalhador para assegurar que os procedimentos apropriados de trabalho sejam seguidos e que os resultados adequados sejam atingidos.

Mesmo que polêmico por sua forma de pensar, as contribuições de Taylor para o estudo das organizações são inegáveis, principalmente no que se relaciona à produtividade, padronização de processos e qualidade dos produtos. Por esse motivo, muitas organizações ainda utilizam os princípios do Taylorismo, tais como montadoras de automóveis ou restaurantes de lanches rápidos (MORGAN, 2011).

No mesmo período em que Taylor realizava seus estudos nos Estados Unidos, o também engenheiro Henri Fayol pensava a administração de empresas na França. Contudo, diferentemente de Taylor, que estava focado organização da produção, Fayol lançava um olhar mais amplo sobre a gestão como um todo, principalmente no que diz respeito aos diversos processos complementares à área produtiva, relacionados com a gestão.

De acordo com Fayol, “a administração constitui fator de grande importância na direção dos negócios: de todos os negócios, grandes ou pequenos, industriais,

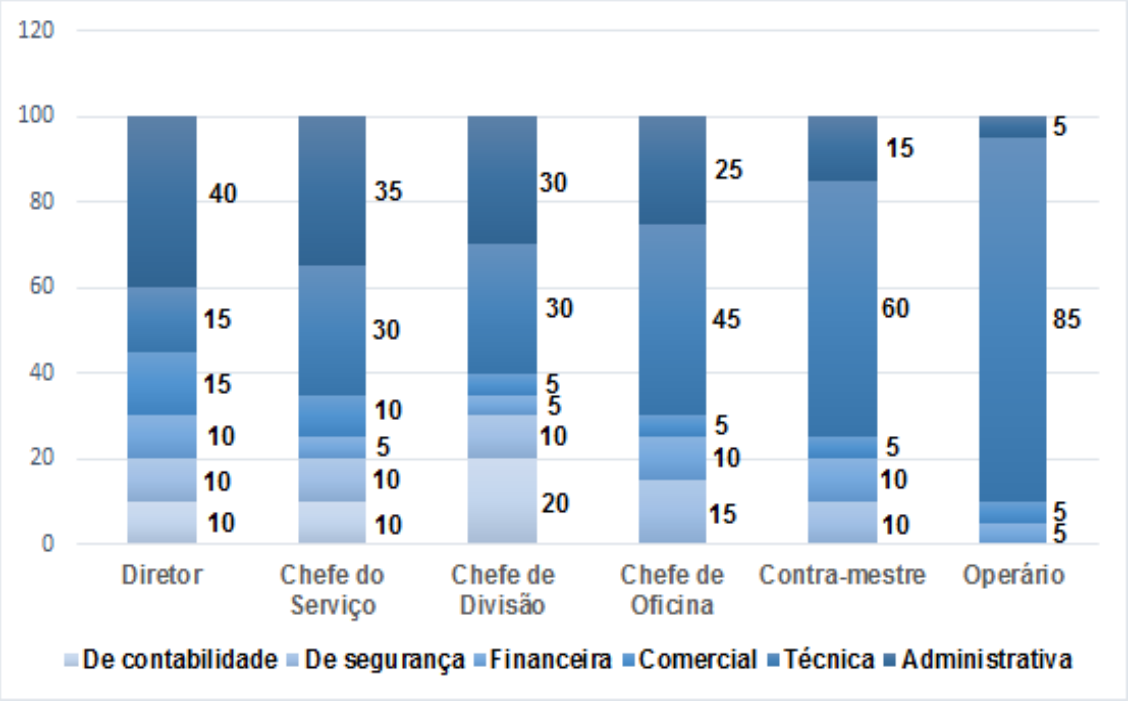
comerciais, políticos, religiosos ou de outra qualquer índole” (FAYOL, 1989, p. 19). Nesse sentido, como primeira ação, organizou as operações realizadas pela empresa em seis funções: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa.

A função técnica está diretamente relacionada com o processo de produção de bens e é requisito fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. Contudo, não poderá obter êxito sem as demais funções. A comercial concerne à realização de compras e vendas de produtos e matéria prima; relaciona-se também com o conhecimento de mercado em que se está inserido. Já a função financeira é responsável pela gerência do capital da organização, sendo que nada é realizado sem sua intervenção (FAYOL, 1989).

No que tange a função de segurança, diz respeito à manutenção do patrimônio da empresa como, por exemplo, proteção contra roubos, danos físicos ou questões de ordem social. A contabilidade, por sua vez ocupa-se do fornecimento de informações acerca da situação econômica da organização, bem como de seu posicionamento estratégico (FAYOL, 1989). Por fim, a função administrativa está diretamente relacionada com a atividade de gerenciamento de uma organização. A ela cabe “formular o programa geral de ação da empresa, constituir seu escopo social, coordenar esforços e harmonizar os atos” (FAYOL, 1989, p. 25).

Fayol (1989) sustentava que essas funções correspondiam às competências essenciais a qualquer funcionário da empresa. Uma vez que a função técnica já era reconhecida por todos, era o momento de valorizar as competências administrativas. Nesse sentido, o autor atribuiu um grau de importância relativa de tais competências para cada nível hierárquico da organização. O Gráfico 1 descreve, em percentual, a importância da cada função, de acordo com o cargo ocupado.

Gráfico 1 - Importância relativa das capacidades por nível hierárquico (%)



Fonte: Fayol (1989, p. 33)

Observa-se no Gráfico 1 que a importância relativa da função técnica aumenta nos níveis hierárquicos mais baixos, da mesma forma em que a importância relativa da função administrativa aumenta nos níveis hierárquicos mais altos. Contudo, é importante destacar que todos os cargos possuem algum grau de capacidade administrativa e também técnica. Para Fayol o Gráfico 1

> [...] têm a finalidade de chamar a atenção pública para a importância da função *administrativa* nas empresas industriais. Já, há muito tempo, deram à função *técnica* seu justo valor. Mas só ela não basta para assegurar a boa marcha dos negócios, precisando do concurso das outras funções essenciais, particularmente da função *administrativa* (FAYOL, 1989, p. 32, grifo do autor).

Tendo em vista a centralidade da função administrativa no ato de comandar uma empresa, Fayol deteve-se em estudá-la mais profundamente, atribuindo-lhe princípios e algumas atividades específicas. Tais princípios são de cunho orientativo e, de forma alguma, devem ser tomados como uma verdade absoluta (FAYOL, 1989). O Quadro 2 apresenta, de forma sucinta, uma descrição destes princípios.

Quadro 2 - Princípios Gerais da Administração

PRINCÍPIO		DESCRIÇÃO
1°	Divisão do trabalho	Tem como objetivo o aumento da produção e da qualidade, com o mesmo esforço.
2°	Autoridade e responsabilidade	Está relacionado com a divisão hierárquica e atribui o maior grau de responsabilidade para cargos mais altos na hierarquia.
3°	Disciplina	Diz respeito ao cumprimento das regras da organização como, por exemplo, obediência, assiduidade, entre outros.
4°	Unidade de comando	Organização hierárquica para que um funcionário responda a um único líder.
5°	Unidade de direção	Definições claras das metas e objetivos a serem atingidos pela organização.
6°	Subordinação do interesse particular ao interesse geral	Interesse pessoal não deve prevalecer aos interesses da empresa.
7°	Remuneração do pessoal	Retribuição pelo trabalho realizado, devendo satisfazer interesses do empregado e também da organização.
8°	Centralização	Gestão central, de onde partem todas as ordens e planejamentos futuros da empresa.
9°	Hierarquia	Caminho por onde circula as comunicações de uma empresa, do nível superior até o inferior e vice-versa.
10°	Ordem	Forma como as coisas e pessoas estão organizados dentro da empresa.
11°	Equidade	Combinação entre benevolência e justiça no tratamento dos funcionários.
12°	Estabilidade do pessoal	Tempo necessário que um agente necessita permanecer em determinada função para que possa exercê-la adequadamente.
13°	Iniciativa	Possibilidade de conceber, propor e executar.
14°	União do pessoal	Importância do bom relacionamento entre os funcionários para o com desempenho da organização.

Fonte: Adaptado de Fayol (1989)

Além dos princípios relacionados no Quadro 2, o autor ainda destaca cinco elementos que compõem a organização da empresa: previsão, organização, comando, coordenação e controle. A previsão “significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir” (FAYOL, 1989, p. 65). Já a organização consiste em tornar acessível à empresa tudo o que é necessário ao seu funcionamento como, por exemplo, pessoal, matéria-prima, equipamentos, sistema de

trabalho, entre outros.

O comando, terceiro elemento destacado, está relacionado à liderança da organização. Já a coordenação ocupa-se da consonância de todos os processos da organização, para que possam trabalhar harmonicamente. Por fim, o controle "consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos" (FAYOL, 1989, p. 130).

Tendo em vista a forma de Fayol e outros autores da teoria clássica pensarem a administração, por meio de departamentos funcionais interligados, padrão de cargos organizados hierarquicamente, assim como a tomada de decisão, verifica-se ainda um enfoque mecanicista da organização, onde o objetivo principal permanecia em operar de forma tão eficiente quanto possível (MORGAN, 2011).

Nessa perspectiva, os conceitos desenvolvidos por Taylor e Fayol, assim como outros autores contemporâneos a eles, até hoje recebem duras críticas, especialmente no que tange ao fator humano, totalmente desconsiderado durante o processo: para os autores, o ser humano era considerado apenas mais uma peça no processo de produção. De fato, tais teorias apresentam limitações, como, por exemplo, grandes dificuldades em adaptar-se às situações de mudança e cenários instáveis. Por este motivo, o modelo mecanicista adapta-se melhor aos sistemas estáveis e mais fortemente vinculados à execução de tarefas repetitivas (RIBEIRO, 2010). Sendo assim, os estudos desenvolvidos a partir desse período buscaram considerar o fator humano como essencial ao sucesso da organização, como será apresentado no subcapítulo a seguir.

2.2 FOCO NO SER HUMANO

Embora atualmente o fator humano seja considerado não somente necessário, mas essencial para o sucesso das organizações, por volta de 1930 essa premissa não era tão óbvia. Ao mesmo tempo em que as empresas buscavam se adaptar ao período de industrialização no pós-guerra, as pessoas almejavam a satisfação de suas necessidades básicas, submetendo-se ao sistema imposto (MORGAN, 2011).

O estudo das relações humanas iniciou-se a partir de um experimento realizado na empresa Western Eletric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago. A experiência, que mais tarde ficou conhecida pelo nome do bairro, ocorreu durante o final dos anos 20 e início dos anos 30, com o objetivo de estudar a influência das

condições de trabalho no rendimento dos funcionários.

Para tanto, foram realizadas experiências com um grupo de observação, que foi deslocado para realizar suas atividades em um ambiente separado dos demais funcionários, enquanto um grupo de controle que permaneceu trabalhando em seus postos habituais. À medida que os estudos evoluíram, observou-se que o grupo de observação, de fato, aumentou a produtividade, contudo, em nada relacionava-se com fatores físicos, mas sim com aspectos psicológicos (MORGAN, 2011).

Ocorre que entre os funcionários do grupo de observação desenvolveu-se uma organização informal, paralela à hierarquia estabelecida. Além disso, por terem uma supervisão mais branda, sentiam-se mais livres e menos pressionados em relação à produtividade. A partir dos estudos de Elton Mayo na experiência de Hawthorne, concluiu-se que:

> - o trabalho é uma atividade grupal e o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários no ambiente de produção;
> - o operário não reage como indivíduo, mas como membro do grupo; e
> - em vez de submeter os empregados à lógica da direção, nova elite de administradores deve compreender as limitações dessa lógica e entender a lógica dos trabalhadores. (RIBEIRO, 2010, p. 76).

A partir dos achados de Elton Mayo, outros autores contribuíram para o desenvolvimento de estudos na chamada escola das Relações Humanas. Entre esses autores, destaca-se Kurt Lewin, que conduziu pesquisas na área de liderança organizacional.

Observa-se, a partir de então, uma mudança de perspectiva sobre as teorias das organizações. Assim como Mayo, Kurt Lewin também era psicólogo e, por isso, começaram a analisar as organizações sob o ponto de vista das pessoas que a compõem, diferentemente dos engenheiros Taylor e Fayol, que estavam focados apenas no processo.

Ao longo de pesquisas e experimentos de campos realizadas por Lewin, verificaram-se diferentes formas de liderança, descritas pelo autor como autocrática, democrática, liberal (l*aissez-faire*), entre outras. Na liderança autocrática, as ordens, decisões, divisão de tarefas e outras ações de ordem operacional são impostas pelo líder, sem qualquer participação de outras pessoas. Já na liderança democrática existe discussão com o grupo de trabalho sobre qual a melhor ação a ser tomada para cada situação específica (RIBEIRO, 2010).

Na liderança liberal ou *laissez-faire* (expressão francesa que significa “deixar

fazer”), as decisões são tomadas pelos indivíduos da equipe, com interferência mínima do líder. Além desses, outros enfoques ainda podem ser citados como, por exemplo liderança centrada na tarefa, centrada em pessoas e com ênfase na produção. A esses líderes, foram atribuídas algumas características desejáveis a um bom gestor como, por exemplo: flexibilidade, valorização da equipe, capaz de delegar tarefas, de cobrar resultados, entre outros aspectos (RIBEIRO, 2010).

Na teoria das Relações Humanas foram estabelecidos, a partir da observação do gestor junto à equipe de trabalho, cinco estilos de liderança, a saber:

- Liderança coercitiva: o poder é estabelecido por meio de imposição. Nesse estilo de liderança, normalmente os funcionários apresentam baixa produtividade;
- Lideranças controladora: remonta a gestão mecanicista, onde o gestor dá as ordens e o empregado simplesmente obedece;
- Liderança orientadora: incentiva o trabalho conjunto e a integração entre funcionários, evitando, assim, disputas internas e promovendo o bom desempenho do grupo;
- Liderança integradora: busca compatibilizar os interesses do empregador com o empregado, utiliza-se do recurso do feedback e defende que todo o indivíduo é capaz de contribuir no atingimento dos objetivos coletivos.
- Liderança situacional: considera as necessidades e o tempo de aprendizado de cada funcionário, individualmente (RIBEIRO, 2010).

Nessa mesma linha de pensamento, a escola do Comportamento Humano, liderada por Chris Argyris, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, voltou-se a estudar de que forma as estruturas organizacionais existentes poderiam modificar-se para encorajar os funcionários a exercerem o autocontrole e a criatividade no desempenhar de suas atividades (MORGAN, 2011).

Entre as principais contribuições da escola do Comportamento estão as Teorias X e Y, de Douglas McGregor. O autor defende que o comportamento gerencial de uma organização é fortemente influenciado por pressuposições sobre o comportamento humano. Sendo assim, o autor denominou como Teoria X, o seguinte conjunto de pressupostos:

> 1. *O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível [...];*
> 2. *Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria*

> *das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais [...];*
> 3. *O ser humano, de modo geral prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo [...].* (MCGREGOR, 1980, p. 41-42, grifo do autor).

Conforme admite McGregor (1980), os pressupostos da Teoria X tem origem da administração clássica e, embora ainda possa ser visualizada em muitas organizações nos tempos atuais, ainda é motivo de controvérsia para os estudiosos do comportamento humano. No outro extremo a Teoria Y apresenta uma evolução nesses pressupostos, baseados nos novos conhecimentos sobre a motivação humana, obtidos ao longo dos anos de estudos organizacionais. São eles:

> 1. *O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como jogo ou descanso [...];*
> 2. *O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;*
> 3. *O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução [...];*
> 4. *O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las [...];*
> 5. *A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;*
> 6. *Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.* (MCGREGOR, 1980, p. 53, grifo do autor).

Nessa perspectiva, verifica-se que o princípio de gestão utilizado da Teoria X é o da autoridade, ao passo que o princípio da Teoria Y, está fundamentado na integração. Ainda sobre a motivação humana, que “tem suas raízes na relação ideal trabalho-resultado na qual o indivíduo, ao expandir suas potencialidades, projeta-se profissionalmente, é premiado e, com isso, vê conquistados os seus ideais de vida” (RIBEIRO, 2010, p. 85), destaca-se também a Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. De acordo com o autor, essas necessidades motivam o comportamento humano.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010)

Conforme apresenta a Figura 1, na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, que correspondem às necessidades mais básicas do ser humano, como fome e sede, estão ligadas à sobrevivência. À medida que esta necessidade é atingida, passa-se ao nível seguinte, necessidade de segurança, abrigo e proteção.

O terceiro nível surge quando as duas necessidades anteriores foram satisfeitas e envolve as necessidades sociais, que estão relacionadas às relações de amor e amizade. O patamar seguinte corresponde à aceitação social, *status* e prestígio. No topo da pirâmide estão as necessidades de auto realização pessoal e profissional (RIBEIRO, 2010).

Ainda sobre o tema motivação no trabalho, Herzberg deu sua contribuição através da Teoria dos Dois Fatores. Segundo o autor, a motivação no trabalho é influenciada por fatores interno e externo.

Os fatores internos, que também podem ser chamados de fatores motivacionais, estão associados à natureza do cargo ou função. Entre eles, destacam-se a responsabilidade, reconhecimento e realização. Chamam-se internos pois estão diretamente relacionados com a função exercida e, por isso, o funcionário possui algum nível de controle sobre elas. Já os fatores externos ou higiênicos, são determinados pela empresa e, assim, o funcionário possui pouca influência sobre eles. Esses fatores podem ser o salário, condições de trabalho, benefícios, entre outros. (RIBEIRO, 2010).

De acordo com Herzberg, a satisfação no trabalho está ligada aos fatores internos e a insatisfação, aos externos. Nessa perspectiva, se os fatores externos

estiverem de acordo com a expectativa das pessoas, eles evitarão a insatisfação dos funcionários, porém, se estiverem ruins, causarão tal insatisfação (RIBEIRO, 2010).

Em uma análise das teorias apresentadas na corrente que estuda o comportamento humano, pode-se observar algumas correlações entre os autores apresentados, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Correlações entre teorias do comportamento humano

	MCGREGOR	MASLOW	HERZBERG
Fatores externos	Teoria X	Necessidades fisiológicas, de segurança e sociais	Fatores externos ou higiênicos
Fatores internos	Teoria Y	Necessidades de autoestima e de auto realização	Fatores internos ou motivacionais

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010)

Conforme o Quadro 3, a Teoria X, de McGregor (1980), as necessidades mais próximas da base da pirâmide de Maslow e os fatores higiênicos propostos por Herzberg estão relacionados ao ambiente externo do indivíduo, ou sobre o qual ele não tem controle. Em contraponto, a Teoria Y, necessidades de autoestima e auto realização e fatores motivacionais, dos seus respectivos autores, representam uma visão mais humanizada do funcionário, abrangendo elementos intrínsecos ao ser humano.

Como resultado desses diferentes pontos de vista propostos pelos autores das escolas do comportamento e relações humanas verificou-se uma ampliação da percepção da organização como máquina para um cenário mais humanista. Com isso, as empresas voltaram-se para os relacionamentos formais e informais entre os funcionários, além de novas formas de liderança, buscando a conciliação entre interesses de empregador e empregado e, assim, influenciando positivamente na motivação dos indivíduos.

Contudo, o crescimento exponencial das empresas e das novas tecnologias na era industrial demandava que a gestão empresarial integrasse ainda outros aspectos da organização. Nessa perspectiva histórica-social foram desenvolvidos estudos orientados à organização do trabalho, conforme será apresentado a seguir.

2.3 PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO

Dado o antagonismo da abordagem mecanicista proposta por Taylor e Fayol, em relação à perspectiva humanista apresentada no subcapítulo anterior, os estudos subsequentes atentaram para uma visão heterogênea do processo da gestão. Essas teorias voltam-se para a organização do trabalho, contemplando as estruturas de processos e pessoas. Neste grupo estão as teorias: da burocracia, estruturalista e dos sistemas.

A escola burocrática remonta um período em que as organizações evoluíram em número de produtos, processos e serviços e, com isso, o crescimento da escala de tarefas interdependentes exigia uma visão mais global da empresa, nem tão focada em produtividade, tampouco em pessoas. Nessa perspectiva, estudiosos das organizações utilizaram-se dos escritos de Max Weber, sociólogo alemão, que propôs um modelo de organização formal da sociedade, dentro de padrões de racionalidade para aplicá-los às organizações (RIBEIRO, 2010). A este modelo deu-se o nome de Burocracia.

O estudo da burocracia estava centrado em estabelecer um modelo racional de organização que pudesse ser replicado em qualquer grupo social ou empresa, independentemente de sua natureza de atuação. O ponto principal da teoria de Max Weber está associado às relações de autoridade e poder. Nessa perspectiva, após observação do comportamento social das pessoas, estabeleceu três tipos de sociedade e, a partir delas, uma teoria sobre autoridade correspondente, que são: tradicional, legal/racional e carismática (WEBER, 1999).

A sociedade definida por Weber como tradicional está alicerçada em características essencialmente patriarcais, onde usos e costumes passam de geração em geração. Nessa perspectiva “é a submissão pessoal ao senhor que garante a legitimidade das regras por este estatuídas, e somente o fato e os limites de seu poder de mando têm, por sua vez, origem em “normas”, mas em normas não-estatuídas, sagradas pela tradição” (WEBER, 1999, p. 234). Comumente esse tipo de autoridade é verificada em grupos familiares ou tipos de sociedades antigas, como monarquias, feudalismo, entre outras.

O segundo tipo de sociedade é chamado de legal ou racional. É encontrado em um sistema com regras estabelecidas, com direitos e obrigações. Entre os conceitos principais estão o respeito aos normativos, à hierarquia, aplicação de regras gerais

(WEBER, 1999). Sendo assim, a obediência não está relacionada com características pessoais do líder ou herança familiar, mas sim de um conjunto de “regras previamente estabelecidas e aceitas por todos” (RIBEIRO, 2010, p. 98).

O último tipo de sociedade determinada por Weber está fundamentada na liderança carismática. Esta, não era realizada por pessoas que “ocupavam um cargo público, nem que exerciam determinada “profissão” especializada e remunerada [...], mas portadores de dons físicos e espirituais específicos, *considerados* sobrenaturais, no sentido de não serem acessíveis ao mundo” (WEBER, 1999, p. 323, grifo do autor), ou seja, está fundamentada nas características pessoais do líder. Sendo assim, a autoridade é exclusiva do líder, não podendo ser transferida ou herdada. Líderes carismáticos são aqueles capazes de mover multidões somente com o poder de sua personalidade e retórica, como frequentemente é visto em movimentos sociais e religiosos.

O autor acreditava que as organizações formais modernas estavam baseadas nesse último grupo e, por estarem baseadas em normas e códigos de condutas definidos racionalmente, seriam naturalmente aceitas pelas pessoas. Nessa perspectiva, verifica-se que o modelo de burocracia de Weber não descreve como as ações devem ser realizadas nas organizações, mas sim estabelece alternativas conceituais sobre a estruturação da empresa (WEBER, 1999).

Sendo assim, as características do modelo burocrático proposto por Max Weber ainda podem ser encontradas nas organizações atuais, em maior ou menor grau. Ao mesmo tempo em que, tendo em vista a centralidade da hierarquia/autoridade e a definição de normas e leis, o método também apresentou fragilidades, definidas como disfunções das burocracias. Entre as principais críticas estão a valorização excessiva de regulamentos, excesso de formalismo e despersonalização dos relacionamentos (RIBEIRO, 2010).

Na vertente da doutrina burocrática, mas tendo em vista as vulnerabilidades identificadas em teorias anteriores, surgiu a escola estruturalista, liderada por Amitai Etzioni. Sociólogo, assim como Weber, Etzioni buscou integrar conceitos de formalidade presentes na teoria clássica, com as concepções de informalidade presentes na teoria das relações humana (ETZIONI, 1989). Dessa forma, ampliou a visão organizacional incluindo outros elementos:

> 1. elementos formais e informais da organização, bem como sua articulação;
> 2. o campo dos grupos informais e as relações entre esses grupos, dentro

> e fora da organização;
> 3. tanto as posições mais baixas quanto as mais altas;
> 4. as recompensas sociais e materiais e suas influências mútuas;
> 5. a interação entre a organização e seu ambiente;
> 6. as organizações de trabalho e outros tipos de organização.
> (ETZIONI, 1989, p. 65).

Do ponto de vista dos aspectos formais e informais, buscou conciliar os relacionamentos e grupos informais, muito evidenciados na escola das relações humanas, com uma estrutura formal definida pela organização. Tendo em vista que existem líderes formais e informais na organização, a corrente estruturalista buscou formas para o desenvolvimento de um bom relacionamento entre os funcionários de todos os níveis hierárquicos, pertencendo ao mesmo grupo informal ou não (ETZIONI, 1989).

No que tange às relações de grupos formais e informais no ambiente externo, ocupou-se em estudar sobre os relacionamentos estabelecidas pelos funcionários além do ambiente organizacional. Verificou-se que, mesmo que os grupos sociais tenham decaído ao longo do tempo, ainda exercem bastante influência na necessidade de relacionamentos dos funcionários. Outra mudança proposta nos estudos estruturalistas, está relacionada com a pesquisa abrangente das relações funcionais, ou seja, de todos os níveis hierárquicos. Os estudos antecessores concentravam-se, quase que exclusivamente em analisar as classes mais baixas da organização (ETZIONI, 1989).

Ainda na perspectiva de pessoas, Etzioni (1989) acreditava que somente remuneração financeira não seria suficiente para a satisfação das necessidades dos operários, da mesma forma que as recompensas sociais também não o fariam. Seria necessária uma combinação das duas. Contudo, ao longo de seus estudos, verificou que as posições mais baixas da pirâmide organizacional valorizavam mais as recompensas financeiras, ao mesmo tempo em que os cargos com níveis hierárquicos mais elevados, preferiam reconhecimento social.

Do ponto de vista da organização com o seu ambiente externo, passou-se a considerá-la um sistema aberto, integrado a uma estrutura social maior e, consequentemente, influenciado por ela. Dessa forma, a imprevisibilidade passou a ser considerada como fator presente na gestão e manutenção de uma organização. Nessa perspectiva, o campo de análise das organizações foi ampliado, compreendendo também outras instituições que compõem a sociedade como, por exemplo, igrejas, partidos políticos, instituições de ensino, entre outros (RIBEIRO,

2010).

Outro aspecto importante diferenciou a corrente estruturalista de outros estudos realizados até então: o estudo das diferentes formas de controle aplicadas pelas organizações. Através deste estudo propôs-se uma classificação, de acordo com o método utilizado, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação dos meios de controle

Poder coercitivo	Utiliza-se de sanções físicas como, por exemplo, ameaça de utilização de arma, chicote ou prisão.
Poder utilitário	Recompensas materiais são utilizadas como forma de controle (salário, bens materiais…).
Poder normativo / social	O controle é exercido por meio simbólico, através de reconhecimento, elogios, condecorações, entre outras formas.

Fonte: Etzioni (1989)

Partindo desse ponto de vista, o autor defende que diferentes formas de controle podem ser utilizadas em situações diversas. Contudo, afirma que “quase todas as organizações empregam, para controlar as camadas superiores, meios menos alienadores que para controlar as camadas inferiores” (ETZIONI, 1989, p. 79). Sendo assim, o poder coercitivo, se utilizado, dificilmente será aplicado aos níveis hierárquicos mais altos que, possivelmente, sofrerão somente com sanções materiais.

Nessa perspectiva, verifica-se que os estruturalistas se voltaram a analisar as organizações como entidades sociais, partes de uma unidade grande e complexa, onde ocorrem interações em todos os níveis. Da evolução desses conceitos surgiu a teoria dos sistemas, apresentada na sequência.

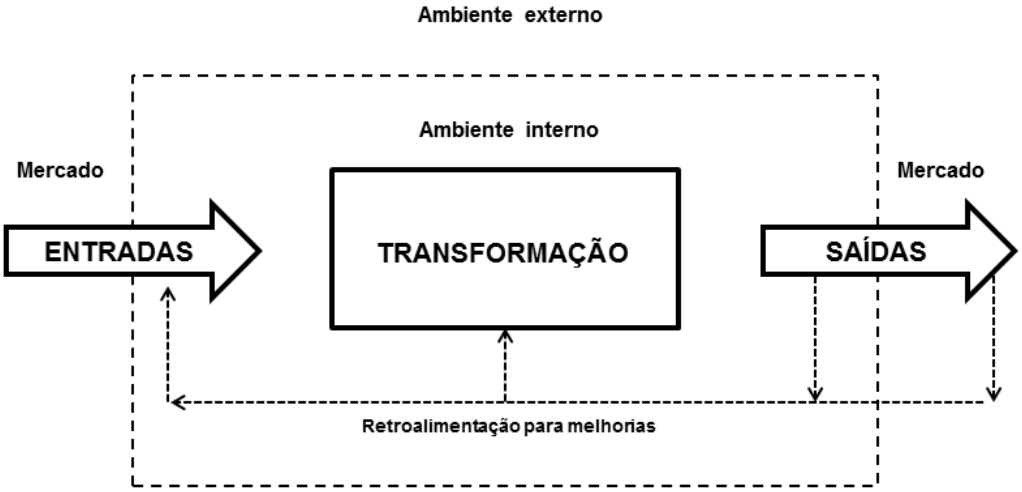
A Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida pelo biologista Ludwig Von Bertalanffy, visava “a formulação de princípios válidos para os “sistemas” em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou “forças” existentes entre eles” (BERTALANFFY, 1975, p. 61), ou seja, o desenvolvimento de conceitos básicos que pudessem ser aplicados a qualquer tipo de sistema, esteja ele ligado às ciências exatas, sociais ou biológicas.

Nesta perspectiva, a teoria dos sistemas voltada à administração está fundamentada na ideia de que as organizações são parte de um ambiente maior e, da mesma forma, são compostas por um contínuo de sistemas inter-relacionados, que exercem influências sobre os mais diversos âmbitos organizacionais. Para tanto, tem-

se como definição de sistema um “complexo de componentes em interação, conceitos característicos das totalidades organizadas, tais como interação, soma, mecanização, centralização, competição, finalidade, etc.” (BERTALANFFY, 1975, p. 128).

Partindo desse ponto de vista, as organizações passaram a ser tratadas como o resultado das interações e influências com o ambiente externo e, consequentemente passaram a serem vistas como um sistema aberto, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 - Organização como um sistema aberto



Fonte: Adaptado de Abrantes (2012)

A Figura 2 representa uma organização em integração com o ambiente ao qual está inserido, pelo qual pode ser influenciado e também gerar influências nele. O ambiente externo pode ser considerado o mercado, a cultura da região onde está instalado, situação política e econômica, entre outros fatores. Já o ambiente interno trata da organização propriamente dita e seu funcionamento.

As entradas representam a matéria-prima necessária para realização da atividade da empresa. Essa matéria-prima pode ser material, como insumos e energia elétrica ou imaterial, como, por exemplo, informações. A transformação, por sua vez, corresponde ao processo realizado para fabricação do produto-final. Por último, as saídas são o resultado do processo de transformação, o objetivo da existência da empresa (ABRANTES, 2012).

Neste processo destaca-se ainda a retroalimentação ou feedback, um instrumento de controle utilizado para avaliação do resultado final, em comparação com um padrão pré-estabelecido, com o objetivo de corrigir desvios nos processos.

Estes mecanismos, por sua vez, devem ser “tão diversos como o ambiente ao qual interage. É somente pela incorporação da requerida variedade aos seus controles internos que o sistema pode interagir com a variedade e o desafio propostos pelo seu ambiente” (MORGAN, 2011, p. 51). A este processo, dá-se o nome de homeostase.

Conforme descrito anteriormente, um sistema organizacional aberto é composto por entradas, transformação e saídas, além do processo de feedback ou retroalimentação. Contudo, para que se mantenha em equilíbrio, deve combater o processo de entropia (tendência natural dos organismos vivos de desorganização e consequente morte). Para tanto, deve buscar constantemente a importação de energia (informações) do ambiente externo, gerando uma entropia negativa (BERTALANFFY, 1975).

No que tange às relações com o ambiente externo, a organização deve apresentar equifinalidade, ou seja, ser capaz de apresentar o mesmo resultado final, partindo de diferentes condições iniciais (BERTALANFFY, 1975). Nessa perspectiva, a teoria dos sistemas contribuiu para o estudo das organizações no sentido de apontar a importância do ambiente externo e suas relações no sucesso das organizações. Já as teorias desenvolvidas nos anos seguintes, voltaram-se às aplicações práticas, soluções de problemas e ao objetivo final das empresas. Entre elas, destacam-se a Administração por Objetivos, Desenvolvimento Organizacional e Teoria contingencial, que serão aprofundadas no subcapítulo a seguir.

2.4 GESTÃO OPERACIONAL

Em um momento histórico em que as organizações cresciam em alta velocidade quando comparadas ao período da revolução industrial, surgiu a Administração por Objetivos, difundida por Peter Drucker durante os anos de 1950. Diferentemente dos estudos que a precederam, apresenta uma abordagem extremamente prática e voltada aos objetivos finais da organização.

Nesse sentido, Drucker (1981) argumentava que as empresas são órgãos econômicos e, como tais, só podem justificar sua existência mediante retornos financeiros positivos. Assim, por estar voltada ao resultado final, a Administração por Objetivos obteve boa aceitação por parte das grandes empresas, uma vez que proporcionava grande retorno financeiro em um curto, médio e longo prazo.

Tais resultados davam-se por meio de um planejamento executado pela

gerência da empresa, juntamente com a chefia de determinadas áreas. "*Objetivos são necessários em todas as áreas cujos resultados e desempenho afetem de maneira direta e vital a sobrevivência e a prosperidade da empresa*" (DRUCKER, 1981, p. 60, grifo do autor). Como forma de ordenar o planejamento, o autor definiu oito áreas chave para nortear a definição dos objetivos: posição de mercado; inovação; produtividade; recursos financeiros e naturais; desempenho e atitude dos trabalhadores; responsabilidade pública. Dessa forma, depois de estabelecidos os objetivos, determinava-se o que seria medido e qual o padrão utilizado (DRUCKER, 1981).

No que tange aos objetivos, estes podem ser distribuídos em diferentes níveis dentro da organização, sendo que todos devem estar interligados. Primeiramente, existem os objetivos organizacionais, que são mais amplos, relacionados com a estratégia da empresa e seu relacionamento com o meio externo (DRUCKER, 1981). Para atingimento destes, as atividades são subdivididas aos departamentos, que passam a ter seus próprios objetivos.

Os objetivos departamentais são mais detalhados e tratam do nível operacional da organização como, por exemplo, custos, qualidade do produto, prazos, entre outros. Por fim, para que os departamentos consigam atingir seus objetivos, são definidos os objetivos individuais, ou seja, o que cada funcionário deve fazer para contribuir com as metas do departamento e, consequentemente, da organização (DRUCKER, 1981).

Embora possibilite ao gestor maior controle das atividades realizadas na organização, a Administração por Objetivos também apresenta algumas limitações. Entre elas, destaca-se a forte pressão a qual gerentes de departamentos e seus subordinados são submetidos, uma vez que devem atingir as metas dentro do prazo estabelecido (RIBEIRO, 2010).

Com isso, alguns gestores ou funcionários podem acabar abandonando a visão de longo prazo, focando-se apenas nos resultados imediatos a serem apresentados. Outra possibilidade é a insistência no cumprimento de algum objetivo que ficou obsoleto, em função de variações no ambiente externo, somente para entrega do resultado solicitado. Sendo assim, verifica-se que fator humano foi pouco considerado para o desenvolvimento desta teoria (RIBEIRO, 2010).

No entanto, a contribuição dos estudos de Drucker no âmbito da gestão empresarial é inegável. A partir de sua teoria passou-se a considerar o planejamento

organizacional em diversas áreas e também se atentou para a necessidade de readequação dos planos no caso de mudanças ambientais, como no caso da escola do Desenvolvimento Organizacional.

O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) contempla princípios da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental, juntamente com a formulação de novas ideias sobre o comportamento humano, que seriam a base das mudanças necessárias para adequação aos novos desafios organizacionais. Sendo assim, Daft (2015, p. 410) define D.O. como

> [...] um processo planejado e sistemático de mudança que usa conhecimento científico comportamental e técnicas para melhorar a saúde e a eficácia de uma organização por meio de sua capacidade de adaptar-se ao ambiente, melhorar os relacionamentos internos e aumentar a aprendizagem e as capacidades de resolver problemas.

Nessa perspectiva, passou-se a considerar esses temas como fatores importantes para o sucesso de uma empresa. Se estes elementos fossem bem desenvolvidos dentro da organização, aliado a uma boa comunicação interna, as mudanças impostas pelo ambiente externo teriam menos resistência e maior aceitação internamente (ABRANTES, 2012).

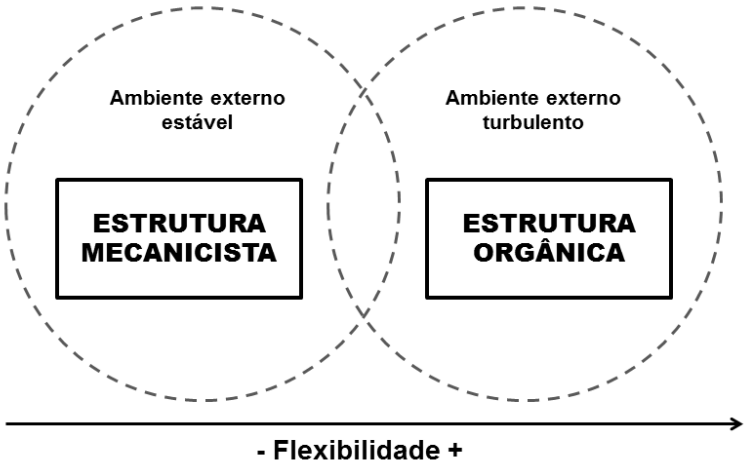
Pode-se definir o Desenvolvimento Organizacional como um processo contínuo de mudanças estruturais e culturais, para adaptação ao meio em que está inserido. Dessa forma, embora o fator humano tenha grande importância no desenvolvimento desta teoria, a ênfase principal está no meio em que as mudanças ocorrem. Nesse sentido, entre suas principais contribuições pode-se citar o estabelecimento de funções integradas e não mais estáticas; a realização de trabalhos multidisciplinares e maior autonomia dos funcionários (RIBEIRO, 2010). Contudo, alguns críticos questionam seu caráter inovador, ao passo em se utiliza de conceitos criados na escola comportamental e das relações humanas.

Diferentemente da teoria do Desenvolvimento Organizacional e de todos os estudos que a precederam, pesquisas realizadas por Burns e Stalker nos anos 1960 apontavam para uma nova visão das organizações. Para estes autores, seria praticamente impossível apontar uma estrutura administrativa padrão para determinada indústria. A partir deste novo conceito, desenvolveu-se a Teoria da Contingência (RIBEIRO, 2010).

A partir da análise de diversas empresas, operando em diferentes ambientes, os autores observaram que as organizações com maior capacidade de adaptação ao ambiente externo, obtinham melhor resultado. Nessa perspectiva, constataram que

empresas inseridas em ambientes mais estáveis tendem a adotar uma estrutura organizacional mais mecanicista, ao passo que companhias que participavam de mercados turbulentos adotavam uma postura mais orgânica em relação à sua estrutura (MORGAN, 2011), conforme evidencia a Figura 3.

Figura 3 - Estrutura organizacional em diferentes ambientes



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Nos anos seguintes, os pesquisadores da Universidade de Harvard, Paul Lawrence e Jay Lorsch deram prosseguimento aos estudos, selecionando empresas de determinado segmento com alto e baixo desempenho para a realização de testes, consolidando, assim, a Teoria da Contingência. Sendo assim, o principal conceito dessa teoria fundamenta-se no equilíbrio entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento, necessidades das pessoas, bem como o ambiente externo (RIBEIRO, 2010).

Nesse sentido, verifica-se que a estrutura da empresa pode não ser totalmente mecanicista ou totalmente orgânica. Os autores constataram também que áreas internas às organizações podem se estruturar de diferentes formas. Setores da área financeira, por exemplo, demandam por processos mais padronizados, ao mesmo tempo em que outros departamentos, como pesquisa e desenvolvimento, podem se organizar em diversos formatos, de acordo com o desafio enfrentado (MORGAN, 2011).

Em suma, na teoria contingencial tanto empresas como subáreas da empresa podem e devem assumir diferentes formas de organização, de acordo com as demandas do mercado, bem como as novas tecnologias emergentes. As

organizações que melhor o fizerem terão maior retorno em detrimento das que se mantiverem estáticas ao longo do tempo.

Nessa lógica de adaptação ao ambiente, os estudos organizacionais foram evoluindo ao longo dos anos, como pode-se observar neste breve relato. Após a Teoria Contingencial, outras correntes surgiram, umas com maior aceitação do que outras, mas todas buscando adaptar-se aos diferentes ambientes e desafios enfrentados pelas organizações modernas.

Entre estes novos desafios, pode-se destacar a inserção da criatividade no ambiente de trabalho, pouco mencionada nos estudos descritos acima. Este atributo humano, se bem trabalhado dentro das organizações, pode representar um diferencial competitivo (HANSON, 2012) e, por este motivo, torna-se essencial conhecer um pouco mais sobre o conceito e suas características, conforme será apresentado no capítulo a seguir.

3. CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A criatividade acompanha a vida humana. Esteve presente na confecção das primeiras ferramentas, na descoberta do fogo e, desde então, cresceu de forma exponencial (OSTROWER, 1977). Está embutida em tudo o que nos rodeia, desde o tijolo que compõe a estrutura de casas e prédios até na nanotecnologia embarcada na roupa que usamos. Sendo assim, seria a criatividade um dom divino, delegado somente a seres de luz, como acreditavam filósofos do século passado (STERNBERG; LUBART, 1995), ou um instinto inerente à raça humana?

A resposta a esse questionamento não é tão simples quanto parece. Tendo em vista a presença da criatividade nas atividades do cotidiano e, em tempos atuais, no ambiente organizacional, poderia se supor que exista um conceito definitivo sobre o tema. Entretanto, autores de diversas áreas, como filosofia, psicologia e administração, apresentam perspectivas distintas sobre o assunto. Sendo assim, este capítulo apresenta os diferentes entendimentos sobre o tema, buscando uma convergência conceitual, bem como abordagens organizacionais que serão utilizadas como referência para este estudo.

Entre esses diversos conceitos, Rocha (2009) defende que o homem é um ser criativo em sua essência, usando essa característica para enfrentar as adversidades impostas pelo ambiente em que está inserido. Torrance (1976, p. 2) na mesma linha, afirma que criatividade

> é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados (TORRANCE, 1976, p. 2).

Já Predebon (2005) afirma que criatividade é competência de raciocinar construtivamente para criação de algo novo e relevante, sendo que essa característica não depende de uma predisposição genética, mas sim de constante prática. Howkins (2013) acrescenta que existem dois tipos de criatividade: o primeiro, é uma característica inata do ser humano e está presente em todos os povos e etnias, em maior ou menor intensidade, dependendo do grau de abertura social de cada sociedade. Já o segundo tipo de criatividade está relacionado ao processo produtivo e ao desenvolvimento de produtos criativos e inovadores, estando fortemente relacionado às sociedades industriais. Sendo assim, nessa perspectiva de criatividade organizacional, Florida (2011, p. 5) complementa:

> A criatividade é multidimensional e se apresenta de diversas formas que se potencializam. É um erro pensar, como muitos, que ela se limita à criação de inventos espalhafatosos, novos produtos ou novas empresas. Na economia de hoje, a criatividade é generalizada e contínua: estamos sempre revendo e aprimorando cada produto, cada processo e cada atividade imaginável, e integrando-os de novas maneiras. Além disso, a criatividade tecnológica e econômica é fomentada pela criatividade cultural e interage com ela.

Ainda nesse ponto de vista, Amabile et al. (1996) defende que criatividade é a característica de um produto ou processo de produção avaliado como novo ou útil para pessoas especialistas na área, também observando um ponto de vista organizacional para o conceito. Para a autora, esta criatividade seria o resultado da interação de três fatores: expertise, motivação e habilidade de pensar de forma criativa, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - Fatores da criatividade

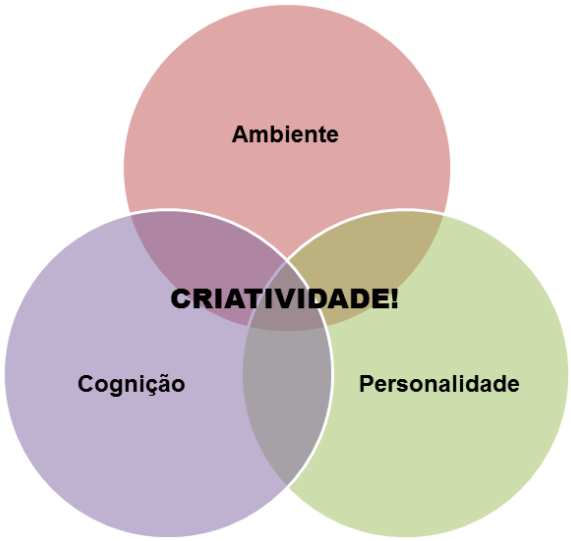
Fonte: Adaptado de Amabile (1998, p. 78)

A expertise está relacionada com o conhecimento técnico e de propriedade intelectual acumulados ao longo da vida, ou seja, a bagagem de experiências do indivíduo. Já a habilidade de pensar de forma criativa trata da capacidade do sujeito em abordar os problemas de diferentes pontos de vista e quão inovadoras são as soluções apresentadas (AMABILE, 1998).

Por fim, a motivação revela que fatores internos, como a paixão por determinado assunto, são essenciais para o desenvolvimento de soluções criativas. A esses fatores internos, dá-se o nome de motivação intrínseca, ao contrário de fatores externos de incentivos à criatividade como dinheiro, por exemplo, frequentemente

utilizado no mundo organizacional (AMABILE, 1998). Eysenck (1999) atribui, de forma mais abrangente, outras três variáveis à composição da criatividade, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Variáveis da criatividade



Fonte: Elaborado a partir de Eysenck (1999)

As variáveis cognitivas abrangem as características pessoais do sujeito como o conhecimento, inteligência e habilidades. Já as variáveis de personalidade, estão relacionadas com a motivação, confiança e traços individuais de personalidade. Por último, as variáveis ambientais concernem ao meio em que o indivíduo está inserido, sua cultura e situação político-econômica (EYSENCK, 1999).

Ainda do ponto de vista das variáveis que compõem a criatividade, Sternberg e Lubart (1995), em sua Teoria do Investimento em Criatividade propõem um modelo mais amplo. Os autores (STERNBERG; LUBART, 1995) sustentam que a criatividade é uma confluência de seis fatores distintos, mas inter-relacionados, onde o sujeito detentor dessas características é capaz de transformar ideias com baixa aprovação em um resultado altamente valorizado (STERNBERG, 2006). Estes fatores são: habilidades intelectuais, conhecimento, estilos de pensamento, personalidade, motivação e ambiente, apresentados na Figura 6.

Figura 6 - Teoria do Investimento em Criatividade

Fonte: Elaborado a partir de Sternberg (2006)

Os elementos apresentados na Figura 6 são descritos por Sternberg (2006), da seguinte forma:

- Habilidades intelectuais: entre todas as habilidades intelectuais que os seres humanos possuem, Sternberg (2006) destaca três, que seriam mais importantes no desenvolvimento da criatividade. São elas: capacidade de encarar os problemas por diferentes abordagens, fora dos limites do pensamento tradicional; habilidade analítica para identificar quais ideias devem ser desenvolvidas e quais não; por último, a capacidade de persuadir outras pessoas em prol da ideia. Contudo, é importante destacar a interação das três habilidades, uma vez que uma não funcionará sem a outra.
- Conhecimento: o conhecimento acumulado ao longo dos anos, ou know-how, pode tanto facilitar, quanto prejudicar o desenvolvimento da criatividade. Por um aspecto, a compreensão de um determinado campo pode auxiliar no desenvolvimento de uma nova ideia, uma vez que já se conhece o caminho a ser seguido. Por outro lado, experiências passadas podem resultar em uma perspectiva fechada, dificultando a resolução de problemas.

- Estilos de pensamento: estão relacionados com as decisões sobre a forma de utilizar as habilidades disponíveis como, por exemplo, a decisão de pensar de uma forma diferente. Também diz respeito ao pensamento global e local, bem como a distinção de quais questões são importantes e quais não.
- Personalidade: Estudos realizados anteriormente pelos autores Sternberg e Lubart (1991, 1995) suportam a importância de certos atributos de personalidade para o desenvolvimento criativo: disposição para assumir riscos, para superar obstáculos e para tolerar ambiguidade. Além disso, a personalidade criativa busca oposição, isto é, pensar de maneiras diferentes do que os outros o fazem.
- Motivação: Trabalhos com altos níveis de criatividade estão relacionados com motivações internas do indivíduo, suas paixões. Dificilmente motivações externas, como recompensas financeiras, por exemplo, serão eficazes se o sujeito não tiver interesse pela área. Muitas vezes, as pessoas que precisam trabalhar em uma determinada área que não os interessa particularmente decidem que, tendo em vista necessidades de ordem material, é melhor encontrar uma maneira de torná-la interessante.
- Ambiente: Este último fator irá suportar e fomentar o desenvolvimento da criatividade. Um indivíduo pode ter todos os recursos internos necessários para pensar de forma criativa, mas sem algum espaço aberto e incentivos adequados, a criatividade que uma pessoa possui pode nunca ser externada. Os ambientes normalmente impõem algumas barreiras à criatividade como, por exemplo, avaliação negativa de alguma ideia diferente do padrão, ou então geração de conflitos entre pessoas que desafiam as convenções impostas no ambiente atual (STERNBERG, 2006).

Sendo assim, tendo em vista os diferentes conceitos de criatividade apresentados, verifica-se que esta pode ser entendida como uma característica multidimensional e contínua do ser humano, empregada para a resolução de problemas por meio da criação de um novo produto ou serviço, ou melhoria de algo já existente (FLORIDA, 2011, PREDEBON, 2005; ROCHA, 2009; TORRANCE, 1976). No que tange às dimensões da criatividade, são oriundas de fatores internos e

externos.

Apesar de encontrar diferentes variáveis que influnciam na criatividade, observa-se também algumas semelhanças entre os conceitos apresentados por Amabile (1998), Eysenck (1999) e Sternberg (2006). As semelhanças relacionam-se, principalmente, em relação a fatores internos como motivação, conhecimento e personalidade estão presentes em todas as abordagens. A criatividade se apresenta também como um processo contínuo, que se desenvolve no nível do indivíduo e da sociedade (DE MASI, 2005).

Considerando seu potencial para resolução de problemas e criação de coisas novas, a presença do fator criativo em uma organização tornou-se sinônimo de diferencial competitivo em empresas de diferentes áreas. Um bom exemplo de como o mundo organizacional está se comportando é que, da lista das 500 Maiores Empresas da Standard & Poor´s[3] dos anos de 1957 até 1997, apenas 74 empresas sobreviveram, ou seja, apenas 15% em 40 anos (ROCHA, 2009).

Partindo desse ponto de vista, verifica-se a necessidade de as organizações terem em seu quadro funcional pessoas capazes de apresentar soluções aos problemas diários, bem como sugerir novos produtos, com alto grau de ineditismo. Contudo, essa não é uma tarefa simples. Sobre o tema, Muzzio e Paiva Jr (2014, p. 7-8) afirmam que

> [...] a criatividade requer fatores ambientais de trabalho que propiciem o compartilhamento de informações, as controvérsias construtivas, a confiança, a participação da equipe no fluxo de ideias e nas relações abertas na equipe. Nessa lógica, existe a necessidade de a racionalização organizacional andar em paralelo com um ambiente criativo sem causar tensões nas dinâmicas desse novo mercado, baseando-se em um equilíbrio entre o imperativo da liberdade criativa e o imperativo comercial.

Nessa perspectiva, questiona-se de que forma as companhias podem estimular e contribuir com o aumento do potencial criativo de seus funcionários, ao mesmo tempo em que não podem gerenciá-lo. Um estudo desenvolvido por Amabile et al. (1996) pode indicar alguns caminhos a serem seguidos. Os autores propõem um modelo conceitual para avaliação da percepção da criatividade no ambiente de trabalho.

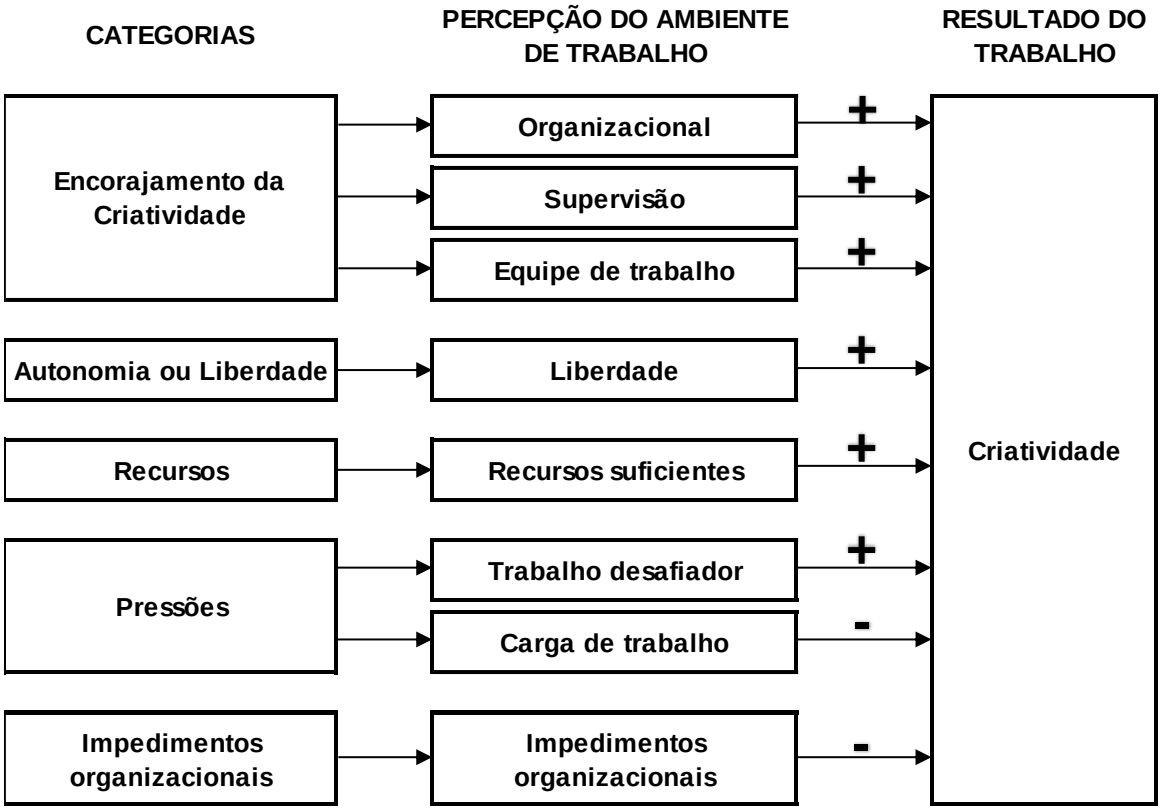
O modelo, denominado KEYS, ilustrado na Figura 7, apresenta cinco categorias conceituais para os fatores do ambiente de trabalho que supostamente influenciam no desenvolvimento da criatividade, sendo que os primeiros itens são

---

3 Uma das maiores agências de classificação de risco do mundo.

mais frequentemente mencionados e os últimos apareceram raramente.

Figura 7 - KEYS: modelo conceitual para avaliação da percepção da percepção da criatividade no ambiente de trabalho



Fonte: Amabile et al. (1996, p. 1159, tradução nossa)

Conforme apresenta a Figura 7, os cinco fatores-chave (encorajamento da criatividade, autonomia e liberdade, recursos, pressões e impedimentos organizacionais) subdividem-se em oito novos itens, que serão detalhados na sequência. Estes, estão classificados como estimulantes ou obstáculos à criatividade, conforme indica o sinal positivo ou negativo ao lado. Estes sinais indicam, ainda, que, nos itens considerados estimulantes, quanto maior o grau apresentado na organização, mais criativa ela se torna, ao passo que, os itens classificados como obstáculos, quanto menos estiverem presentes na organização, mais criativa ela será (AMABILE et al., 1996).

O fator encorajamento da criatividade está subdividido em três itens. O primeiro, abrange a postura da organização e a forma como ela promove a criatividade, bem como os gestores motivam seus funcionários para o pensar criativo. Sobre liderança, Florida (2011), apresenta como valores da classe criativa a

individualidade, não se submetendo a padrões coletivos impostos pelas organizações, e a meritocracia, reafirmando que o mais importante não é o dinheiro, mas sim o reconhecimento por um trabalho bem feito.

Somam-se a estes itens o encorajamento do trabalho em grupo. Nesse sentido Wilson e Stokes (2005) apresentam o trabalho criativo como essencialmente um ato individual, mas que se baseia principalmente na interação com outros que operam dentro do mesmo campo organizacional. Os diferentes arranjos organizacionais da Indústria Criativa proporcionam várias formas de trabalho em equipe, baseadas, fundamentalmente, na confiança, formando então uma combinação de valores individualistas com o trabalho colaborativo (WILSON; STROKES, 2005).

O segundo fator diz respeito à liberdade, uma vez que pesquisas apontam que a criatividade é maior quando pessoas ou equipes possuem autonomia relativamente alta. Já o fator recursos, está relacionado com o suporte financeiro; tecnológico e de pessoas. Além das limitações práticas, a falta de recursos nos projetos pode afetar psicologicamente os membros do grupo, prejudicando o desenvolvimento da criatividade (AMABILE et al., 1996).

Já as pressões exercidas nas organizações podem apresentar resultados positivos e negativos. Do ponto de vista de um trabalho desafiador, pode ser um fator de motivação à apresentação de novas soluções criativas (FLORIDA, 2011). Em contraponto, uma carga de trabalho extenuante pode gerar prejuízos à saúde do funcionário e, consequentemente, prejudicar o desenvolvimento da criatividade.

O último item aborda os entraves ao fomento à criatividade. Está relacionado com questões hierárquicas e de cultura organizacional, como verticalização da estrutura ou extrema rigidez e formalidade no ambiente de trabalho. Sobre o tema, Florida (2011, p. 143, grifo do autor) afirma que

> As pessoas querem trabalhar em empresas que as valorizem; proporcionem um ambiente de trabalho desafiador, mas estável; promovam e respaldem sua criatividade; e permitam que alcancem plenamente seu potencial. Elas almejam flexibilidade em termos de horário, códigos de vestimenta e hábitos de trabalho. Elas procuram um ambiente que incorpore tanto a tanto liberdade e flexibilidade de pequenas *startups* como a estabilidade e governança das grandes empresas.

Sendo assim, cabe às organizações se adaptarem para receber este profissional criativo, onde, o trabalho não está relacionado ao ganho de recompensas financeiras, mas sim ao prazer da criação (FLORIDA, 2011). Uma das áreas que trata diretamente do assunto é a Indústria Criativa, onde o produto final está diretamente

relacionado com o potencial criativo de seus funcionários. Por isso, o capítulo a seguir abordará as principais conceituações desta indústria, bem como suas classificações no Reino Unido e no Brasil.

4. INDÚSTRIA CRIATIVA, UM CONCEITO EM EVOLUÇÃO

O capítulo descreve sua origem na indústria cultural o seu desenvolvimento até o momento. Também discute os principais conceitos dessa indústria, bem como suas características. Na sequência, são apresentadas as definições brasileiras sobre o tema, juntamente com dados do setor no Brasil. Por último, são abordados alguns ambientes que se apresentam como alternativas para o desenvolvimento dessa indústria.

4.1 ORIGEM E CONCEITOS

O trabalho criativo remonta tempos antigos, desde quando o homem passou a realizar trabalhos artísticos e artesanais, inicialmente como hobby e, na sequência, para a comercialização. Como diferencial, o produto criativo não necessariamente se apresentará com alguma funcionalidade, pois sua importância apresenta-se como um valor simbólico. De acordo com Bourdieu (1989, p. 10),

> Os símbolos são os instrumentos por excelência da integração social. Enquanto instrumentos de conhecimentos e de comunicação, os símbolos tornam possível o *consensus* acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social.

Contudo, o surgimento e difusão de novas formas de comunicação, que se iniciou a partir da invenção da tipografia e seguiu para o rádio e posteriormente a televisão, tornou a propagação de produtos criativos muito mais rápida. O que anteriormente era produzido e comercializado localmente, como livros escritos à mão, músicas e outros tipos de arte passaram a serem propagados pelas ondas do rádio, televisão e, atualmente, da Internet.

A partir dessa primeira onda de mudança, Adorno e Horkheimer (1988) cunharam o termo Indústria Cultural, com significado depreciativo, alegando que seu produto resultante seria uma fonte de lucro para os capitalistas e também uma forma de manipulação popular (ADORNO; HORKHEIMER, 1988). Além disso, tal evolução tecnológica que possibilitou o acesso das massas à cultura também foi alvo de críticas por Karl Marx, que argumentava que a reprodutibilidade de bens culturais seria responsável pela perda da “aura” artística da produção (BOLAÑO, 2010). Verifica-se, dessa forma, o cunho pejorativo do termo, tanto para a arte quanto para a economia.

Com o passar dos anos o termo foi se modificando, acompanhando as

mudanças tecnológicas e, com isso, tomando um significado mais econômico. Nos anos de 1994, na Austrália, surgiu o termo “Indústrias Criativas”, a partir da publicação do relatório *Creative Nation*, que propunha, pela primeira vez, uma política pública para a área da cultura no país (DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS AND THE ARTS - AUSTRALIA, 1994). Contudo, a expressão ganhou notoriedade mundial no Reino Unido, após 1997, quando o DCMS – *Departament for Culture, Media and Sport*, estabeleceu a Força-Tarefa das Indústrias Criativas. O objetivo era alavancar a economia deste país que sofria uma grave crise econômica, por meio do investimento da valorização de atividades criativas (UNCTAD, 2010).

Uma das ações principais dessa força-tarefa foi organizar o setor por áreas de atuação. Dessa forma, a Indústria Criativa britânica foi sistematizada em 13 categorias, a saber: publicidade, arquitetura, arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, música, artes cênicas, editoras, software, televisão e rádio, videogames e jogos de computador (UNCTAD, 2010).

Verifica-se, a partir de então, a inclusão de áreas que não estão diretamente relacionadas ao trabalho artístico individual como, por exemplo, a indústria de software e arquitetura. Nessa perspectiva, o órgão tomou como definição para o setor toda a “atividade que têm a 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” (DCMS, 1998, p. 5).

A exemplo do sucesso obtido pelo Reino Unido, muitos outros países voltaram-se para a economia da criatividade, criando suas próprias definições e categorias, de acordo com as características locais ou interesses político-econômicos. A partir de então verificam-se muitos estudos sobre a área com opiniões e conceituações divergentes, sendo que até os dias atuais não existe unanimidade sobre o tema (HANSON, 2012).

Retomando os conceitos principais, Newbigin (2010) defende que este novo mercado é formado pela soma de valores culturais e econômicos. O autor afirma ainda, que o principal ingrediente da economia criativa é o talento, aliado à imaginação, criatividade e o conhecimento, ao contrário da economia tradicional, onde a quantidade produzida é extremamente valorizada. Complementando esse pensamento, Howkins (2013) define Indústria Criativa como uma indústria onde predomina a atividade intelectual e o produto deste trabalho é a propriedade intelectual.

Já a abordagem da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento - UNCTAD, estabelece que o termo Indústria Criativa

> [...] se apoia em ampliar o conceito de “criatividade”, passando-o de atividades que possuem um sólido componente artístico para qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível. (UNCTAD, 2010, p. 7).

Nessa perspectiva, tendo em vista que o conceito se encontra em constante transformação, são verificadas muitas críticas sobre essa falta de clareza. Contudo, é possível identificar algumas características distintas das indústrias criativas, quando comparadas à tradicional (BENDASSOLLI et al., 2009), tais como:

- Valorização da arte pela arte: o trabalho criativo não está relacionado ao ganho de recompensas financeiras, mas sim ao prazer da criação, o que leva ao conceito de indústria estilo de vida;
- Utilização de equipes polivalentes, com arranjos organizacionais diversos: empresa individual, organização por projetos, grandes conglomerados, entre outros formatos;
- Facilidade para incorporação e utilização de novas tecnologias,
- Variedade infinita de produtos, derivados da criatividade humana;
- Instabilidade da demanda;
- Dependência de redes para a realização de trabalhos.

Outro fator importante é a questão do valor atribuído ao produto desta indústria. O preço do produto não está diretamente relacionado ao seu custo de produção, mas sim, ao seu valor simbólico, resgatando a afirmação inicial de Bourdieu (1989).

Sobre o tema, Newbigin et al. (2010, p. 16) afirma que “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”. Por este motivo, a criatividade e, consequentemente, a Indústria Criativa assumiram papel importante no desenvolvimento econômico de diversos países no mundo, inclusive no Brasil, conforme abordado na próxima seção.

4.2 O SETOR CRIATIVO NO BRASIL

Seguindo a tendência mundial de valorização do trabalho criativo, o Brasil também identificou as potencialidades do setor, principalmente frente à crise

econômica mundial iniciada em 2008, que repercutiu, nos anos seguintes, também nos países em desenvolvimento. Essa crise, no entanto, demonstrou seus efeitos no país a partir de 2011. Com isso, verificaram-se quedas nos indicadores brasileiros de emprego, renda e, consequentemente no consumo (FIRJAN, 2016).

Também em 2011, foi criada a Secretaria da Economia Criativa - SEC, equipamento do Ministério da Cultura. O órgão definia a economia criativa como

> resultante das dinâmicas culturais, sociais e econômicas construídas a partir do ciclo de criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/ fruição de bens e serviços oriundos dos setores criativos, caracterizados pela prevalência de sua dimensão simbólica (SEC, 2011 *apud* LEITÃO, 2015).

Observa-se que, diferentemente de órgãos internacionais, a preocupação não está em estabelecer classificações por categorias de empresas, mas sim, a definição de conceitos norteadores, a saber: diversidade cultural, inclusão social, sustentabilidade e inovação. (MINC, 2012). Já em 2012, a SEC publicou um plano de políticas, diretrizes e ações, que norteariam o exercício de 2011 a 2015. Entre os principais desafios elencados na publicação destacam-se:

> 1. Levantamento de informações e dados da Economia Criativa;
> 2. Articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos;
> 3. Educação para competências criativas;
> 4. Infraestrutura de criação, produção, distribuição/circulação e consumo/fruição de bens e serviços criativos;
> 5. Criação/adequação de Marcos Legais para os setores criativos (MINC, 2012, p. 36 - 38).

Contudo, em meio às reformulações ministeriais, a Secretaria da Economia Criativa foi extinta em 2015. Nesse sentido, verifica-se uma grande perda em termos de políticas públicas, fomento a novos negócios e, até mesmo, geração de indicadores do setor.

Em iniciativa paralela diante deste cenário de crise, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN lançou, em 2008, o primeiro estudo sobre o tema da Indústria Criativa no país. Desde então, vêm apresentando relatórios anuais com os indicadores do setor. Dentre os dados publicados, destaca-se o crescimento da participação dos setores criativos no Produto Interno Bruto - PIB brasileiro nos últimos dez anos: de 2,20% em 2005, para 2,64% em 2015. Este percentual equivale a um incremento de R$ 155,6 bilhões de reais na economia brasileira (FIRJAN, 2016).

Outro indicador importante a ser destacado está relacionado à criação de emprego e renda. A participação no mercado de trabalho dos profissionais criativos aumentou 0,1% entre 2013 e 2015, alcançando 851,2 mil. Tendo em vista a redução de aproximadamente 900 mil postos de trabalho neste período, o crescimento

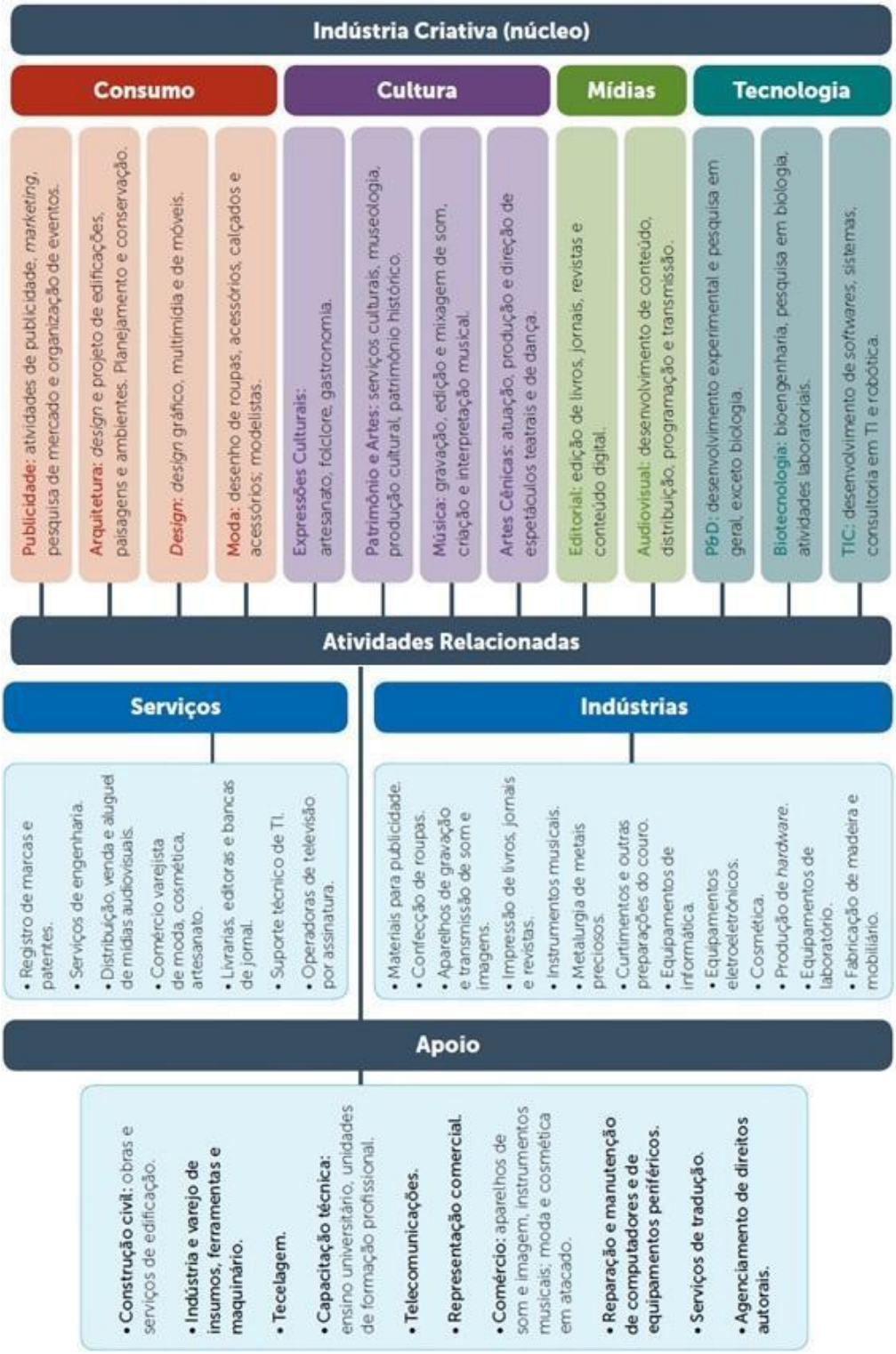
apresentado pelo setor tornou-se relevante para a situação do país (FIRJAN, 2016).

No que tange à conceituação do setor, a FIRJAN mantém-se alinhada com órgãos internacionais, principalmente a UNCTAD, segundo a qual “a cadeia produtiva é composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários”. (FIRJAN, 2016, p. 8). Nesse sentido, a entidade organiza a cadeia produtiva criativa em três blocos distintos (FIRJAN, 2016):

- Núcleo: composto por atividades onde o trabalho criativo é o recurso principal para a geração de valor;
- Atividades relacionadas: envolve profissionais e empresas da cadeia fornecedora à Indústria Criativa;
- Apoio: outras organizações que estão envolvidas, de forma indireta, à cadeia criativa.

No núcleo da Indústria Criativa estão as atividades-fim dessa indústria, divididas quatro grandes grupos: consumo, cultura, mídias e tecnologia. A categoria consumo engloba publicidade, arquitetura, design e moda. A cultura abrange expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas. O grupo mídias é composto pelas indústrias editorial e audiovisual. Por fim, a categoria tecnologia abrange pesquisa e desenvolvimento (P&D), biotecnologia e tecnologia da informação e comunicação (TIC). A Figura 8 apresenta o detalhamento de cada área do núcleo, bem como as atividades relacionadas e de apoio.

Figura 8 - Fluxograma da cadeia da Indústria Criativa no Brasil



Fonte: FIRJAN (2016, p. 10)

Conforme verifica-se na Figura 8, de acordo com a FIRJAN (2016), o núcleo da Indústria Criativa está estruturado em treze áreas principais. Essa estratégia de classificação está alinhada com o DCMS (1998), em quantidade de áreas principais e

também nos temas abrangidos. Contudo, percebe-se uma diferença no enfoque, uma vez que a FIRJAN utiliza conceitos mais amplos como, por exemplo, expressões culturais, que abrange artesanato, folclore e gastronomia, enquanto o DCMS (1998) utiliza apenas o termo artesanato.

Outra diferença a ser destacada está relacionada à tecnologia. Enquanto o DCMS (1998) destaca a indústria de videogames, o órgão brasileiro utiliza um termo amplo como TIC, englobando os *games* neste conceito, além de destacar outros grupos tecnológicos, como P&D e biotecnologia.

Diante disso, verifica-se que nações buscam estruturar seus modelos de modo a se adequarem ao seu contexto local, cultura e mercados regionais. Por esse motivo, existem tantas diferentes definições e classificações sobre Indústria Criativa. Além disso, os termos estão em constante evolução, à medida que novos diálogos se desenvolvem, novas áreas de atuação são criadas e o mercado responde a essa mudança (UNCTAD, 2010).

No Brasil, existem alguns espaços que se propõem a abrigar e desenvolver esses empreendimentos criativos. Entre eles, destacam-se as casas colaborativas, espaços de coworking e parques científicos e tecnológicos, que serão abordados no subcapítulo a seguir.

4.3 AMBIENTES DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Tendo em vista que a criatividade é o fator primordial da inovação e essa, por sua vez, geradora da vantagem competitiva das empresas (HANSON, 2012), espaços de fomento à criatividade e inovação se apresentam como importantes atores locais para o desenvolvimento regional (DORION, 2002). Esses ecossistemas se apresentam em diversos formatos, podendo ser apenas um espaço diferenciado de trabalho a preços acessíveis ou um ambiente de relacionamento e colaboração.

Sendo assim, um ecossistema de inovação é formado por diversos agentes da economia e suas relações econômicas e não econômicas, como, por exemplo, a colaboração (MERCAN; GÖKTAS, 2011). Estas relações tornam o ambiente propício para a o crescimento sustentado das empresas (STANFORD, 2012). Como exemplos de ambientes que propiciam essas conexões, pode-se citar espaços de coworking, iniciativas públicas e privadas, além de incubadoras e parques tecnológicos.

De acordo com o site Coworking Brasil, desenvolvido por empreendedores na

área, “Coworking é um movimento de pessoas, empresas e comunidades que buscam trabalhar e desenvolver suas vidas e negócios juntos, para crescer de forma mais rápida e colaborativa” (COWORKING BRASIL, 2017). Na prática, são espaços que oferecem escritórios ou estações de trabalho, juntamente com as facilidades de uma grande empresa: salas de reuniões, auditórios, serviço de secretaria, endereço para correspondência, entre outros. O pagamento pode ser realizado por horas utilizadas do espaço ou através de pacotes mensais. Ainda de acordo com esta instituição, no Brasil existem mais de 100 coworkings e no mundo, estima-se que mais de 4.000. (COWORKING BRASIL, 2017).

Existem ainda outros ambientes de trabalho colaborativo com cunho mais social, como o exemplo da Vila Flores, em Porto Alegre. Gerida por uma associação sem fins lucrativos, o complexo arquitetônico com três prédios históricos, localizados no bairro floresta, atua em quatro eixos: arte e cultura, educação, empreendedorismo e arquitetura e urbanismo (VILA FLORES, 2017). Entre suas principais funções, destacam-se:

> local para a realização de atividades socioculturais (coordenadas pela Associação Cultural Vila Flores), espaço de trabalho de artistas e empreendedores criativos (os residentes) e ambiente de aprendizado. O projeto arquitetônico, elaborado pela Goma Oficina, ainda prevê, futuramente, apartamentos para moradia temporária, loja, cafeteria e memorial (VILA FLORES, 2017).

Além destas, cabe destacar a iniciativa da prefeitura de Buenos Aires, a primeira cidade a atingir os critérios da UNESCO e integrar o rol de cidades criativas na área do design, em 2005. A estratégia adotada pela prefeitura foi de fomentar o desenvolvimento do setor criativo por meio de incentivos econômicos. Assim, foram selecionados bairros menos desenvolvidos para sediarem empresas de determinados segmentos criativos como, por exemplo, tecnologia, audiovisual, artes e design. Desta forma, além de estimular a economia da região, a instalação de empresas nestes locais promoveu também uma regeneração urbana (UNESCO, 2016).

A operacionalização da proposta deu-se através da criação de quatro distritos criativos em diferentes áreas da cidade, sendo que alguns ainda se encontram em fase de construção: distrito das artes, do design, audiovisual e tecnológico. Sobre a criação dos distritos criativos, Enrique Avogadro, diretor de Indústrias Criativas e Comércio Exterior de Buenos Aires e diretor do Centro Metropolitano de Design da cidade, afirma que a presença de acadêmica, esforço governamental e integração com empresas privadas são um componente essencial para o desenvolvimento de

cidades criativas. Tal engajamento é classificado por ele como capital social: forte envolvimento e de consenso para o projeto entre as empresas locais, sociedade civil, instituições de ensino e outras partes interessadas da comunidade (SOBRAL, 2013).

Nessa perspectiva de presença acadêmica, governamental e empenho da iniciativa privada, cabe destacar a importante atuação das incubadoras de empresas e dos parques científicos e tecnológicos. Esses, têm seu desenvolvimento inspirado na experiência exitosa do Vale do Silício, na Califórnia, que contou com o apoio da academia para estimular as economias locais, sem nenhuma tradição industrial, até então. O resultado foi o desenvolvimento de companhias que se tornaram líderes mundiais na área da alta tecnologia (VEDOVELLO, 2000).

No Brasil, atualmente existem 369 incubadoras de empresas (ANPROTEC, 2016) e 96 iniciativas de parques, sendo que, desses, 28 estavam em operação, na época da pesquisa (MCTI, 2014). No âmbito mundial, os maiores parques encontram-se a na China, na Índia e na Coreia do Sul. Estes, contam com forte ação dos governos nacionais como forma de estabelecer um novo ciclo de crescimento econômico e social para seus países (AUDY, PIQUÉ, 2016).

De acordo com a Associação Internacional de Parques Científicos e áreas de Inovação – IASP (2017), os parques tecnológicos são organizações geridas por profissionais especializados, com o objetivo de aumentar a riqueza da comunidade através da promoção da cultura da inovação e da competitividade das empresas e das instituições baseadas em conhecimento a eles associadas. Para tanto, promove a difusão de conhecimento e tecnologia entre universidade e empresas, além de prover espaços diferenciados e de alta qualidade (IASP, 2017).

Já a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – ANPROTEC propõe uma definição que abrange também as incubadoras

> Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. A incubadora de empresas tem por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para isso, oferece infraestrutura e suporte gerencial, orientando os empreendedores quanto à gestão do negócio e sua competitividade, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa. [...]
> Os parques tecnológicos, por sua vez, constituem um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica. Planejados, têm caráter formal, concentrado e cooperativo, agregando empresas cuja produção se baseia em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Assim, os parques atuam como promotores da cultura da inovação, da competitividade e da capacitação empresarial, fundamentados na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma determinada região (ANPROTEC, 2016).

Diferentemente dos ambientes apresentados anteriormente, incubadoras e parques são ambientes propícios para a colaboração entre as empresas e a universidade, por meio da transferência de tecnologia desenvolvida na academia para o meio empresarial (ANPROTEC, 2016). Sendo assim, destacam-se três características principais: 1) são instituições híbridas, com gestão profissional e congregam esforços públicos e privados; 2) proporcionam mudanças urbanas no local onde estão instaladas; 3) incorporam em sua estrutura outros mecanismos de fomento a novos empreendimentos como, por exemplo espaços de coworking, aceleradoras, empresas de capital de risco e as próprias incubadoras (AUDY, PIQUÉ, 2016).

Contudo, além do networking e sinergia presentes nestes ambientes, cabe ainda destacar outros benefícios mais tangíveis, que podem ser usufruídos pelas empresas incubadas ou residentes:

a) Infraestrutura: disposição de salas para instalação de empresas, ambientes coletivos, laboratórios, conexão à internet, entre outros;
b) Serviços de apoio como secretaria e comunicação;
c) Auxílio da universidade no aconselhamento, planejamento e busca de financiamentos;
d) Acesso a recursos específicos, destinados a empresas pertencentes a esses ambientes;
e) Proximidade com outras organizações, de diferentes portes e áreas, para troca de experiências. (VEDOVELLO, 2000).

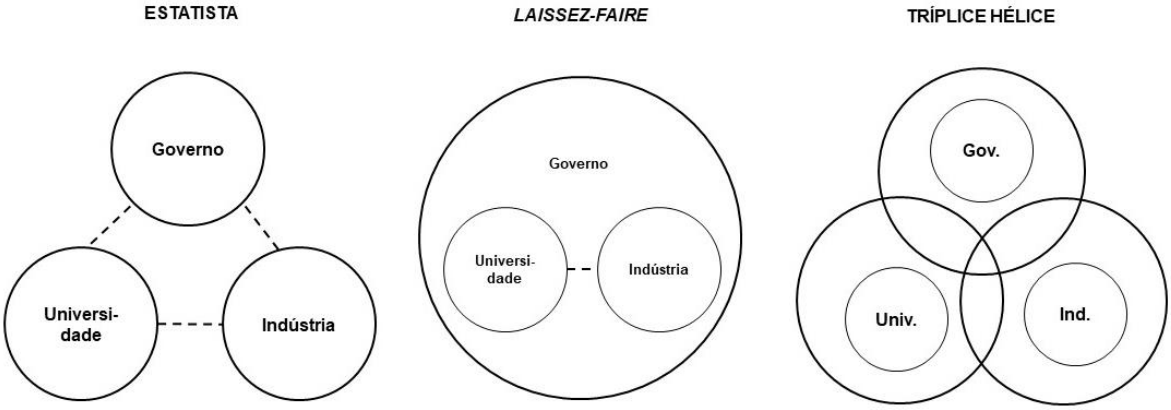
Outro diferencial em relação aos demais ambientes de criatividade e inovação é a presença da instituição governamental, por meio da criação de legislações e incentivos a pesquisa e desenvolvimento. À interação desses três atores em favor da pesquisa, desenvolvimento e inovação deu-se o nome de tríplice hélice. De acordo com Etzkowitz (2013, p. 11),

> O regime da hélice tríplice começa quando a universidade, a indústria e o governo dão início a um relacionamento recíproco, no qual cada um tenta melhorar o desempenho do outro. A maioria de tais iniciativas ocorre em nível regional, onde contextos específicos de clusters industriais, desenvolvimento acadêmico e presença ou falta de autoridade governamental influenciam o desenvolvimento da tríplice hélice.

O caminho para a tríplice hélice pode ocorrer de duas formas distintas e opostas, conforme Figura 9. No modelo estatista, o governo controla a academia e a indústria. Já no sistema laissez-faire os agentes atuam isoladamente, com modestas interações entre as partes. No terceiro estágio se apresenta a tríplice hélice, onde os

atores estão interligados, porém, possuem espaço para agir independentemente. (ETZKOWITZ, 2013).

Figura 9 - O caminho para Tríplice Hélice



Fonte: Etzkowitz (2013, p. 16-22).

A participação governamental pode se dar em diferentes esferas do poder público (municipal, estadual e federal), bem como de diferentes formas: editais de fomento, doação de espaços, isenção de impostos, entre outros. No Brasil, tamanha é a importância dos parques e incubadoras para o desenvolvimento econômico regional que o governo federal, através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação lançou, em 2009, Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI (MCTI, 2009).

O PNI tem como objetivo principal “congregar, articular, aprimorar e divulgar os esforços institucionais e financeiros de suporte a empreendimentos residentes nas incubadoras de empresas e parques tecnológicos” (MCTI, 2009), apoiando assim o crescimento de micro e pequenas empresas inovadoras. Assim, o programa, que conta com a participação de diversos órgãos governamentais e não governamentais atua de acordo com os interesses e necessidades de cada região de instalação de parques e incubadoras propondo diversas ações, entre as quais destacam-se o aperfeiçoamento da gestão e governança de parques tecnológicos e incubadoras e o financiamento de projetos de ciência, tecnologia e inovação (MCTI, 2009), fechando, assim, o ciclo da tríplice-hélice, descrita por Etzkowitz (2013).

Dessa forma, o desenvolvimento desses ambientes tem ocorrido em diversas partes do mundo, acompanhando a revolução da tecnociência e da sociedade do

conhecimento, que alterou não somente produtos e processos produtivos, como também o estilo de vida das pessoas. Nessa perspectiva, os parques acompanharam essa transição, no sentido de oferecer estrutura necessária para o desenvolvimento de empreendimentos tecnológicos e inovadores (AUDY, PIQUÉ, 2016).

Tendo em vista a evolução nos conceitos de gestão ao longo dos anos, bem como a emergência da criatividade no ambiente organizacional, lançando novos desafios à administração contemporânea, conforme descrito nos capítulos anteriores, propõe-se a realização de um estudo de casos múltiplos, a fim de investigar como esses desafios verificados no plano teórico ocorrem na prática empresarial. Para que isso seja possível, foram estabelecidos procedimentos metodológicos, que serão descritos no capítulo a seguir.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Uma das formas de obter respostas para as dúvidas e questionamentos verificados durante a vida cotidiana ocorre por meio da pesquisa científica. Marconi e Lakatos (2006, p. 15) definem pesquisa como “uma indagação minuciosa ou exame crítico e exaustivo na procura de fatos e princípios; uma diligente busca para averiguar algo”.

No entanto, para que a pesquisa seja bem-sucedida, é importante definir o modo como será feito o estudo, seguindo uma linha condutora. Por isso, antes de iniciar o processo de pesquisa, deve-se delinear a metodologia que será utilizada. De acordo com Barros e Lehfeld (2007, p. 2),

> O método pode ser considerado uma visão abstrata da ação, e a metodologia, uma visão concreta da ação. [...] assim, a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade científica do saber obtido.

As pesquisas podem ser classificadas de várias formas, dependendo do objetivo a ser alcançado. “Cada tipo possui, além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 50). Dessa forma, a seção a seguir aborda a classificação e os procedimentos técnicos utilizados para a realização do presente estudo.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Dada a multidisciplinaridade de temas que envolvem o conceito de Indústria Criativa, aliada a incipiente literatura na área, a pesquisa ora desenvolvida utiliza-se de teorias da Indústria Criativa, bem como conceitos de criatividade e teorias da administração, entre outros assuntos. Dessa forma, esta pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que se propõe a produzir novos conhecimentos na área de gestão na Indústria Criativa (GIL, 2010).

Nessa perspectiva, foi utilizado o método científico dedutivo. Já do ponto de vista dos objetivos, os fenômenos foram analisados e observados na realidade das organizações, em relação às teorias conhecidas, com o objetivo de obter mais informações sobre a gestão da Indústria Criativa. Desta forma foi possível formular hipóteses sobre o tema (PRODANOV; FREITAS, 2013) o que caracteriza a pesquisa como exploratória, quanto aos seus objetivos.

No que tange aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de casos múltiplos, com três empresas da Indústria Criativa, uma vez que se buscou entender as implicações de um fenômeno real (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste sentido, Yin (2005, p. 39) complementa que

> "[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes".

Yin (2005) acrescenta que um estudo de caso deve estar baseado em, no mínimo, três procedimentos para que seja possível a triangulação dos dados obtidos e atribuir maior significância aos achados. O Quadro 5 detalha os procedimentos técnicos utilizados para realização deste estudo e sua abordagem de análise.

Quadro 5 - Etapas do estudo de casos múltiplos

TÉCNICA UTILIZADA	ABORDAGEM
Entrevistas semiestruturadas	A fim de verificar o ponto de vista da gestão sobre os tópicos estudados, serão realizadas entrevistas com os gestores de três empresas da Indústria Criativa que possuem suas sedes do Feevale Techpark, bem como, com a gestora do parque tecnológico. Tais entrevistas serão gravadas e transcritas, para posterior análise.
Observação assistemática	Tem o objetivo de verificar a estrutura do trabalho nas organizações pesquisadas, bem como o clima e o relacionamento entre os colegas. Esta, ocorrerá em dias e horários alternados, para que se possa obter informações em diferentes períodos da semana ou do mês.
Análise documental	Objetiva verificar se as práticas realizadas na empresa estão descritas, de alguma forma. Para tanto, serão analisados documentos sobre o planejamento estratégico, indicadores e metas, gestão de pessoas, planos de reconhecimento formais, à medida que forem disponibilizados pela empresa investigada. Além desses, serão pesquisados documentos de domínio público, como o site da organização e matérias em jornais e revistas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Inicialmente, foi utilizada a pesquisa documental, onde foram analisados os documentos primários que, conforme Gil (2010) são aqueles que não receberam tratamento analítico como, por exemplo, documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, relatórios, indicadores, entre outros.

Para obtenção de informações referentes à gestão da Indústria Criativa foram

realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas pesquisadas. Além disso, para que se possa compreender o contexto quem que essas organizações estão inseridas, foi realizada entrevista semiestruturada também com a gestora do Feevale Techpark. Para complementar o estudo, também será utilizada a técnica de observação assistemática, que “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 104).

A pesquisa delimita-se às empresas da Indústria Criativa situadas no Feevale Techpark, parque tecnológico da Universidade Feevale, especialmente aos gestores de tais organizações. Com o intuito de conferir pertinência e representatividade aos dados pesquisados, as empresas estudadas foram selecionadas com base nos critérios de classificação definidos no Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, realizado pelo Sistema FIRJAN (2016).

Em relação à abordagem do problema, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, visto que “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

5.2. INSTRUMENTO DE COLETA E ANALISE DE DADOS

O questionário foi elaborado tendo em vista os objetivos estabelecidos previamente, a partir dos conteúdos abordados ao longo da pesquisa. Sendo assim, a fim de verificar as estratégias de gestão utilizadas pelas empresas pesquisadas, que contemplam o primeiro objetivo específico - identificar as características do modelo organizacional utilizado nas empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark - foram elaboradas questões relacionadas com as teorias descritas no Capítulo 2, respeitando as quatro categorias pré-estabelecidas: estrutura do trabalho, foco no ser humano, sistematização do trabalho e gestão operacional. A partir dessas categorias, delineou-se os itens observados, bem como os documentos que foram analisados, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Categorias de Análise para Objetivo A

CATEGORIA E MARCOS TEÓRICOS	TÓPICOS DA ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO	DOCUMENTOS ANALISADOS
ESTRUTURA DO TRABALHO Taylor (1990) Fayol (1989)	- Como estão estabelecidas as funções de cada integrante da equipe (organograma)? - Como é feita a divisão do trabalho (funcionário realiza a tarefa do início ao fim)? - Como se dá a supervisão das atividades?	- Disposição das pessoas no ambiente; - Divisão por salas;	- Organograma da empresa; - Programa de cargos e salários;
FOCO NO SER HUMANO McGregor (1890)	- Qual o ponto de vista do gestor sobre os funcionários? - Quais fatores considera importante para de motivação? -Qual deve ser o papel do gestor/coordenador?	- Relacionamento entre os colegas; - Relacionamento com a liderança;	- Políticas de Recursos humanos;
SISTEMATIZAÇÃO DO TRABALHO Weber (1999) Etzioni (1989) Bertalanffy (1975)	- Qual a influência do ambiente externo para a organização? - Existem processos padronizados? - Como é controlada a produtividade?	- Disposição das pessoas no ambiente; - Divisão por salas; - Organização do ambiente;	- Padronização de processos;
GESTÃO OPERACIONAL Drucker (1981)	- Como a organização se adapta às mudanças do ambiente externo? - A empresa possui objetivos definidos? Eles estão claros para os funcionários? - Como é realizado o planejamento do trabalho? (coletivo, individual?)	- Alguma identificação visual sobre planejamento ou objetivos	- Planejamento estratégico ou plano de negócios;

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Destaca-se, contudo, que as questões, bem como a observação ou análise de determinado espaço ou documento podem se enquadrar ou apoiar a análise de uma ou mais categorias.

A categoria criatividade contempla o segundo objetivo específico - descrever o ambiente interno dessas empresas e suas ações para estímulo à criatividade. Para tanto, realizou-se o mesmo procedimento para elaboração das questões, definição de itens a serem observados e documentos para análise, utilizando-se como base o modelo conceitual de avaliação da percepção da criatividade no ambiente de trabalho, desenvolvido por Amabile et al. (1996). Os procedimentos adotados estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7 - Categoria de Análise para o Objetivo B

CATEGORIA E MARCOS TEÓRICOS	TÓPICOS DA ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO	DOCUMENTOS ANALISADOS
CRIATIVIDADE Amabile (1996, 1998) Torrance (1976) Eysenck (1999) Sternberg (2006)	- Como a criatividade é estimulada dentro da organização? - Quanto, em recursos é direcionado para a criatividade? - Como os funcionários são desafiados a criarem novas coisas? - Existe algum mecanismo para exposição de ideias?	- Relacionamento entre os colegas; - Relacionamento com a liderança; - Disposição das pessoas no ambiente; - Divisão por salas;	- Sistemas de reconhecimento; - Atas de reunião;

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Já a última categoria considera o terceiro objetivo específico - observar a influência de um ecossistema como o Feevale Techpark para o fomento à criatividade nas organizações - e, por isso, abrange especificamente o Feevale Techpark e as empresas nele instaladas. Sendo assim, foram elaboradas questões semelhantes à categoria criatividade, a partir do modelo de Amabile et al. (1996), também utilizado para a seleção dos documentos serem analisados e itens observados, conforme descrito no Quadro 8.

Quadro 8 - Categoria de Análise para o Objetivo C

CATEGORIA E MARCOS TEÓRICOS	TÓPICOS DA ENTREVISTA	OBSERVAÇÃO	DOCUMENTOS ANALISADOS
FEEVALE TECHPARK Amabile (1996, 1998) Torrance (1976) Eysenck (1999) Steinberg (2006)	- Como a criatividade é estimulada dentro do Feevale Techpark? - Como se dá o processo de colaboração entre as empresas? - Quanto em recursos são destinados para a execução de ideias? (equipe, tempo, dinheiro...)	- Ambiente físico, infraestrutura disponível para as empresas.	- Estatuto e regimento; - Site;

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Após a coleta de dados iniciou-se o procedimento de análise e interpretação de dados obtidos a partir das entrevistas, dos documentos e da observação. A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo. Tal análise foi segmentada em quatro momentos principais: organização, codificação, categorização e análise. Este processo é definido por Bardin (2011, p. 36) como

> um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes

> dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem de ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Ainda, reforçando o tema, Barros e Lehfeld (2007) afirmam que por meio da codificação os dados são transformados em informações quantificáveis. Desse modo, o tratamento dos dados obtidos na pesquisa documental foi realizado através do registro das informações relevantes; as entrevistas semiestruturadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e as informações obtidas na observação foram registradas e organizadas.

Na etapa seguinte foi realizada a categorização, “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento do gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 147). Nessa perspectiva, foram utilizadas as categorias previamente estabelecidas no referencial teórico, em acordo com os objetivos da pesquisa: estrutura do trabalho, foco no ser humano, sistematização do trabalho, gestão operacional e criatividade.

A essas categorias foi adicionado também o Feevale Techpark, para tratamento das informações obtidas na entrevista com a gestora deste. Sendo assim, as informações de temas semelhantes obtidas nas organizações estudadas puderam ser organizadas de acordo com o assunto e técnica utilizada, permitindo uma triangulação entre informações oriundas de documentos, entrevistas e observação.

Para melhor compreensão desse ecossistema onde as organizações pesquisadas estão inseridas, a seção abaixo apresenta um breve descritivo do Feevale Techpark e dos critérios de seleção das empresas contempladas no estudo.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E SELEÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO

Inicialmente chamado de Parque Tecnológico do Vale do Sinos, com caráter de condomínio empresarial, o parque tecnológico da Universidade Feevale tem origem nos esforços de um grupo de empresários, juntamente com entidades de classe e prefeituras da região do Vale do Sinos, cuja administração foi inicialmente realizada pela Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale – Valetec e apresentava um caráter de distrito industrial (FEEVALE TECHPARK, 2017).

Após sua incorporação à Universidade Feevale, em 2014, o parque passou por

uma reestruturação, passando de condomínio empresarial para uma posição mais voltada à inovação e ao empreendedorismo, chamando-se, a partir de então, de Feevale Techpark. A partir deste momento, sua administração ficou sob responsabilidade da Pró-reitoria de Inovação da Universidade Feevale, tendo como principal objetivo “promover a aproximação da universidade com empresas, incentivando a transferência de tecnologia, a competitividade empresarial e o fomento aos novos negócios, produtos, processos e serviços (FEEVALE TECHPARK, 2015).

Atualmente, o parque está estabelecido em duas unidades, uma na cidade de Novo Hamburgo e outra em Campo Bom. Seu foco prioritário é receber empresas e instituições que desenvolvam atividades relacionadas às áreas: a) Tecnologia da Informação e Comunicação; b) Indústria Criativa; c) Materiais e Nanotecnologia; d) Ciências da Saúde e Biotecnologia; d) Ciências Ambientais e Energias Renováveis (FEEVALE TECHPARK, 2015).

Dentro destas áreas principais, o Feevale Techpark recebe empresas em todos os graus de maturidade, desde empreendedores que precisam de auxílio profissional oferecido para o desenvolvimento de sua ideia, até grandes corporações que necessitam de espaço para construção de uma planta fabril. Em Novo Hamburgo, estão disponíveis 16 salas, aptas para receber empresas de pequeno e médio porte nas áreas de tecnologia da informação e comunicação e Indústria Criativa. Já a unidade de Campo Bom dispõe de uma estrutura mais ampla, com 3 centros empresariais, além de lotes destinados à construção de unidades próprias de empresas (FEEVALE TECHPARK, 2017).

Além dos espaços para empresas, o Feevale Techpark abriga laboratórios com equipamentos de última geração, voltados à pesquisa e desenvolvimento. Estes espaços foram construídos por meio de editais de fomento de instituições governamentais estaduais e federais, estando disponíveis para acesso das empresas incubadas e residentes.

Embora jovem quando comparado a outros parques tecnológicos ligados às universidades, no ano de 2016 o Feevale Techpark esteve classificado entre os três melhores parques do Brasil na 20ª edição do Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador, realizado pela ANPROTEC (2016). Sendo assim, dada a qualidade das ações realizadas pelo parque, reconhecida nacionalmente, somada ao fato de possuir claramente o foco na Indústria Criativa, o Feevale Techpark foi escolhido para este estudo.

No momento da realização deste estudo, o parque contava com 39 empresas instaladas, sendo 29 residentes, ou seja, possuem maturidade suficiente para se auto administrarem. Dessas, 8 possuem sua própria sede e 21 residem em salas dentro da estrutura oferecida pelo parque. As outras 10 empresas são consideradas incubadas, organizações embrionárias, que recebem auxílio de mentores e assessores do Feevale Techpark.

Todas essas empresas juntas contabilizam aproximadamente 300 funcionários. Além destas, existem ainda 17 empresas pré-incubadas. Nessa modalidade o empreendedor ainda não possui empresa constituída e conta com o auxílio do Feevale Techpark e sua rede de relacionamentos para a construção do plano de negócios (FEEVALE TECHPARK, 2017).

Entre as empresas instaladas constatou-se que 20 estão enquadradas na Indústria Criativa, de acordo com a definição da FIRJAN (2016), conforme ilustra o Quadro 9. Este montante representa 51% do total de empresas instaladas no Feevale Techpark, empregando mais de 100 pessoas.

Quadro 9 - Empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark

(continua)

SITUAÇAO NO PARQUE	AREA DE ENQUADRAMENTO DA FIRJAN (2016)	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS
Incubada	Design	2
Incubada	Moda	7
Incubada	Tecnologia da Informação e Comunicação	0
Incubada	Tecnologia da Informação e Comunicação	3
Incubada	Tecnologia da Informação e Comunicação	2
Residente	Design	1
Residente	Publicidade	2
Residente	Publicidade	2
Residente	Publicidade	3
Residente	Publicidade	3
Residente (sede própria)	Tecnologia da Informação e Comunicação	50
Residente (sede própria)	Tecnologia da Informação e Comunicação	Não informado
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	1

Quadro 9 - Empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark

(conclusão)

SITUAÇAO NO PARQUE	AREA DE ENQUADRAMENTO DA FIRJAN (2016)	NUMERO DE FUNCIONÁRIOS
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	8
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	12
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	1
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	1
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	3
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	4
Residente	Tecnologia da Informação e Comunicação	2

Fonte: Feevale Techpark (2017)

A seleção das empresas para o estudo de caso, destacadas no Quadro 9, deu-se com o objetivo de possibilitar a análise de diferentes perspectivas da Indústria Criativa e das contribuições do Feevale Techpark. Por este motivo, foram utilizados os seguintes critérios para a seleção dos casos de estudo: i) situação em que se encontra dentro do parque tecnológico: incubada, residente e residente em sede própria; ii) diferentes áreas de atuação, dentro dos critérios estabelecidos pela FIRJAN (2016); iii) maior número de funcionários em cada categoria. Dessa forma, foram selecionadas as seguintes empresas:

a) Empresa M: atualmente está incubada no Feevale Techpark, atua no ramo da moda e possui sete funcionários;

b) Empresa P: encontra-se instalada em uma sala do parque tecnológico, atuando na área publicidade. Possui três funcionários;

c) Empresa T: possui sua própria sede no Feevale Techpark. Empreende no ramo da tecnologia da informação e comunicação e emprega cinquenta funcionários.

Cabe salientar que, para manutenção do sigilo em relação à identificação das empresas pesquisadas, será utilizada a nomenclatura Empresa M, Empresa P e Empresa T para referir-se a elas, tendo como referência a primeira letra da subárea a qual se identificam: moda, publicidade e tecnologia da informação e comunicação, respectivamente.

Por fim, para que fosse possível responder ao problema de pesquisa proposto,

foi realizada a análise do material obtido à luz das teorias estudadas. Para tanto, foram retomados os objetivos geral e específicos da pesquisa, com o objetivo de localizar resposta aos questionamentos propostos dentro das informações previamente organizadas.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os dados obtidos na coleta de dados, visando atingir o objetivo central da pesquisa que consiste em analisar as características do ambiente organizacional que favorecem o desenvolvimento da criatividade. Nesse sentido, após a apresentação do corpus de pesquisa, são apresentados três subcapítulos, sendo que cada um deles aborda um objetivo específico deste estudo.

O primeiro, versa sobre as características do modelo de gestão observado em cada empresa, em relação ao o referencial teórico apresentado sobre o tema, bem como uma análise comparativa entre as empresas pesquisadas. O segundo, apresenta e discute os fatores que influenciam a criatividade, tendo como conceito norteador o modelo de percepção de criatividade proposto por Amabile (1996). O terceiro subcapítulo analisa as influências do ecossistema do Feevale Techpark para a promoção da criatividade.

Embora as empresas pesquisadas pertençam à Indústria Criativa, estão divididas em diferentes espectros do setor, segundo classificação da FIRJAN (2016). Nesse sentido, para melhor compreensão do ambiente dessas organizações, é apresentada na sequência uma breve descrição das atividades das empresas estudadas a partir das informações oriundas das três fontes de coleta de dados: entrevista semiestruturada, análise documental e observação assistemática; a descrição do seu vínculo com o Feevale Techpark: incubada, residente e residente em sede própria; bem como seu enquadramento no Fluxograma da cadeia da Indústria Criativa no Brasil (FIRJAN, 2016).

A realização das entrevistas com os gestores das empresas selecionadas se estendeu entre os meses de agosto e outubro de 2017. Durante este mesmo período, foram realizadas as observações e a coleta dos documentos disponibilizados pelas empresas para análise.

Empresa M - A empresa atua no desenvolvimento de um calçado modulável, ajustável e auto executável, para o qual obteve financiamento através do edital Sebrae de Inovação, no ano de 2017. Por tratar-se de um produto totalmente novo e ainda não estar no mercado, a organização ainda não possui site. De acordo com o gestor da empresa, este será o próximo passo, após o requerimento da patente do produto. Sendo assim, enquadra-se no núcleo da cadeia da Indústria Criativa no Brasil, na

categoria Consumo, na subárea moda, que abrange “desenho de roupas, acessórios, calçados e modelistas” (FIRJAN, 2016, p. 10).

O projeto está sendo idealizado há vários anos pelo gestor, mas apenas há um ano e meio tornou-se empresa de fato, buscando o Feevale Techpark para auxiliá-lo no processo de estruturação do plano de negócios. Sua equipe fixa é composta por sete pessoas, sendo que, eventualmente, são contratados *freelancers* para atividades específicas. Como incubada no parque tecnológico da Universidade Feevale, a Empresa M ocupa uma sala dentro da estrutura do parque e recebe assessorias e mentorias gratuitas em cinco áreas do conhecimento, a saber: mercado, gestão, capital, empreendedor e tecnologia.

Empresa P - Atua há seis anos na área de Branding[4]. Possui como diferencial um processo desenvolvido pela própria organização, que inclui o diagnóstico da marca, *brandbook*, cultura da marca e estratégias da marca. Atualmente é uma empresa residente no Feevale Techpark, ocupando uma sala dentro da estrutura. Sua equipe é composta por duas estagiárias, que estudam na Universidade Feevale, além da gestora, que também é proprietária da empresa.

Contudo, diferentemente das incubadas, possui maturidade suficiente para manter-se de forma autônoma, utilizando-se apenas da infraestrutura do ambiente e das conexões proporcionadas por um parque tecnológico. Por trabalhar com a comunicação da marca de seus clientes, a Empresa P também pertence à categoria consumo definida pela FIRJAN (2016). No entanto, está enquadrada na subárea de publicidade, descrita como “atividades de publicidade, *marketing*, pesquisa de mercado e organização de eventos” (FIRJAN, 2016, p. 10, grifo do autor).

Empresa T - É a empresa mais antiga entre as pesquisadas, possui 18 anos de atuação na área de desenvolvimento de softwares, especificamente para controle de acesso e segurança. Sua metodologia de comercialização está baseada em empresas revendedoras que entregam a solução completa, ou seja, além do sistema produzido pela Empresa T, oferece também o equipamento para registro do ponto. Esta prática não permite a realização de vendas diretas pela Empresa T ao consumidor final, que são as empresas.

---

4 Branding designa o conjunto de atividades de investigação, estratégia, criação, design e gestão de marca para coordenar suas expressões, otimizar suas relações com as partes interessadas (stakeholders), visando aumentar sua eficácia e seus valores econômico e simbólico. Disponível em: <http://www.aba.com.br/wp-content/uploads/content/7868949d15ee144fdf70f30c5a695e22.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2017.

Em função de seu tempo no mercado e de possuir uma equipe mais robusta, composta por 50 funcionários, a Empresa T dispõe de uma sede própria no Feevale Techpark. Sendo assim, não possui uma sala dentro da estrutura do parque, mas compõe o ecossistema como uma empresa residente. Está classificada pela FIRJAN (2016) na categoria Tecnologia, tendo como subárea a tecnologia da informação e comunicação, que abrange o “desenvolvimento de softwares, sistemas, consultoria em TI e robótica” (FIRJAN, 2016, p. 10).

Através da descrição das empresas pesquisadas, observa-se a diversidade das áreas de atuação da cadeia criativa. Da mesma forma em que divergem no produto final, suas estruturas também se apresentam de formas distintas, seja no tamanho da equipe ou na infraestrutura. Outro ponto a ser destacado é a situação em que se encontram dentro do Feevale Techpark: algumas, em fase inicial de maturação, consideradas incubadas, outras, com mais experiência no mercado, denominadas residentes, seja em uma sala dentro da estrutura do parque tecnológico ou com sua própria sede.

Desta forma, o próximo subcapítulo apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos na pesquisa realizada, com ênfase às características do modelo organizacional utilizado pelas organizações contempladas neste estudo.

6.1 CARACTERÍSTICAS DO MODELO ORGANIZACIONAL

Nesta seção são discutidos os achados referentes às características do ambiente gerencial das empresas pesquisadas, contemplando as categorias que foram previamente definidas a partir do referencial teórico e nortearam o levantamento dos dados: estrutura do trabalho, foco no ser humano, padronização do trabalho e gestão operacional. O conjunto dessas informações contempla o objetivo específico a) identificar as características do modelo organizacional utilizado nas empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark.

6.1.1 Estrutura do trabalho

Esta categoria de análise está fundamentada, principalmente, nos conceitos de gestão de Taylor (1990) e Fayol (1989) apresentados na revisão teórica, que preconizam a organização racional do trabalho através de hierarquia definida,

fracionamento da tarefa, cargos e salários, remuneração por produtividade, definição de funções administrativas e supervisão, entre outros conceitos. Sendo assim, nesta fase da pesquisa buscou-se observar, junto aos gestores das organizações investigadas, como é feita a organização do trabalho em termos hierárquicos, a divisão das atividades e também a forma como se dá a supervisão das tarefas.

Já observação assistemática buscou identificar, principalmente, a disposição das pessoas no ambiente de trabalho. Para análise documental, foram solicitados documentos referentes ao organograma, planejamento, padronização de processos e programa de cargos e salários.

Na Empresa M a equipe é composta pelo gestor, um responsável financeiro, uma estagiária, um coordenador e diretor de arte, um coordenador de projeto, duas intercambistas da Finlândia, oportunizadas por um programa da Diretoria de Relações Internacionais da Universidade Feevale, além da equipe de projeto, que é terceirizada (*freelancer*). No que tange a organização hierárquica, observou-se que na Empresa M não existe um organograma definido, de acordo com o gestor.

> Não existe hierarquia, a hierarquia é da execução da tarefa. Eu sou o gestor principal, então, por exemplo, ela chega lá, tem um cronograma para cumprir, tem as tarefas que tem para fazer e elas respondem para mim. Só que na hora da decisão da ideia, não quer dizer que seja eu que decida, é a ideia que manda. (GESTOR DA EMPRESA M, 2017).

Observa-se, porém, através de sua fala que, mesmo aceitando as ideias dos funcionários, ao final da tarefa todos devem responder ao gestor, que possui a decisão final, indicando uma forma de controle, conforme sugerido por Taylor (1989). Outro aspecto a ser destacado é o nome de determinados cargos, como, por exemplo, diretor e coordenador, denotando que esses funcionários possuem uma posição superior aos demais funcionários.

Mesmo sem existir uma organização formal, verifica-se que as atividades são divididas de acordo com a área de atuação de cada profissional. A estagiária executa atividades administrativas, especialmente relacionadas ao cumprimento dos requisitos do edital Sebrae de Inovação. Em relação à área criativa, ela também é responsável por realizar pesquisas em bancos de imagem e auxiliar na montagem do quadro de inspirações, denominado pelo gestor como *moodboard.* Os demais funcionários da área criativa dividem as atividades de criação, sendo que costumam compartilhar o trabalho e trocar ideias sobre o que está sendo desenvolvido.

Nesse sentido, a Empresa P também não possui um organograma definido, segundo a gestora “a gente não tem organograma, eu sou um pouco avessa a essas

questões, assim, da indústria e do comércio” (GESTORA DA EMPRESA P, 2017). Um fator que facilita a inexistência de um organograma é a equipe de trabalho ser composta apenas pela gestora e duas estagiárias do curso de Publicidade e Propaganda.

A organização do trabalho da Empresa P é realizada de forma coletiva, sendo que uma das estagiárias possui mais aptidão para a área da gestão e, por isso, acaba assumindo naturalmente atividades relacionadas com o assunto, bem como o atendimento dos clientes. Já a outra estagiária atua mais fortemente na área da criação e arte. Embora não existam documentos com a descrição das atividades de cada funcionária, essas aparecem bem definidas no site da empresa. A gestora enfatiza, porém que todas as atividades são amplamente discutidas entre o grupo. Verifica-se, assim, que a forma de planejamento do trabalho adotada pela Empresa P é totalmente oposta aos princípios defendidos por Taylor, de que esta deve ser uma tarefa exclusiva do gestor, deixando aos trabalhadores a responsabilidade de pôr em prática o que lhe for designado (TAYLOR, 1990).

Em contraponto, a Empresa T, apresenta uma estrutura mais formal em relação às demais organizações estudadas. Além de um organograma definido, a empresa possui um programa de cargos e salários. De acordo com o gestor, este é um fator importante para retenção de pessoas da área de desenvolvimento de software.

Nessa perspectiva, a organização do trabalho também está sistematizada: o trabalho é realizado por três equipes com cinco pessoas, cada. Estas, são compostas por três funções: testador, analista e desenvolvedor, indicando que a divisão do trabalho é pré-estabelecida, de acordo com o cargo que cada funcionário ocupa. Segundo o gestor da Empresa T, é uma “linha de produção”:

> Então como funciona: chegam vários requisitos, que são problemas que devem ser resolvidos, pode ser customização, um produto novo (tela para cadastro de pessoas); a gente divide esse problema em vários pequenos problemas e coloca no Kanban, a fazer. Daí a equipe vai lá e pega qual o item que ela quer desenvolver, desenvolve e depois tem uma sequência, ela codifica, o testador testa e depois vai para o suporte para fazer a revisão (mais um teste, né), depois vai para a documentação. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Como pode-se observar, as atividades são fracionadas dentro das equipes, tornando os funcionários especialistas em cada parte do processo, semelhante à fragmentação de tarefas preconizada por Taylor (1990). Ratificando este ponto de vista, o próprio gestor denomina a organização do trabalho como uma linha de produção.

No que tange aos horários de trabalho, na Empresa M estes são definidos, porém flexíveis, uma vez que utilizam a prática do banco de horas. Constata-se, por meio da fala do gestor e observação, que o controle não é rígido, uma vez que a prioridade é a apresentação do resultado. Como exemplo, o gestor descreve uma situação em que um funcionário solicitou uma folga para ir a um show. Na oportunidade, o gestor argumentou que ele poderia tirar a folga, contanto que entregasse a tarefa proposta antes de sair. Sendo assim, a cobrança em relação aos horários se torna flexível à medida que todas as tarefas são cumpridas dentro do prazo estipulado.

Já a supervisão na Empresa M se dá de maneira informal, com constantes trocas de ideias, de acordo com a fala do entrevistado. De fato, observou-se a atividade colaborativa entre a equipe, contudo, verificou-se também a existência de preocupação com o cumprimento de prazos, acompanhados de perto pelo gestor. Soma-se a isso, o fato de que todas as tarefas passarem pela avaliação final do superior, indicando que os funcionários estão sob constante supervisão.

Na Empresa P não existe um controle formal de horários de trabalho. Estes são totalmente flexíveis e o horário de trabalho pode se adaptar de acordo com as necessidades das estagiárias. Outro elemento importante a ser observado é que a gestora possui outra ocupação além do trabalho na empresa, fazendo com que as estagiárias se adaptem a este cronograma também. Sobre a exigência de horários, a gestora afirma que é necessário ter disciplina de trabalho e não horários fixos.

Da mesma forma, a supervisão das atividades na Empresa P é totalmente branda, uma vez que todas atividades pertencem ao coletivo. Além disso, as estagiárias passam bastante tempo sozinhas na empresa em função da outra ocupação da gestora, o que reforça o vínculo de confiança e independência da equipe. Sobre o tema, a gestora afirma que:

> Eu tentei ter uma gestora, uma parceira, e ela tentou me enquadrar: tu tem que fazer isso, tu tem que controlar o horário dos funcionários, tu tem que ter um manual de conduta, não sei o que. Ai, eu achei horrível aquilo, totalmente descaracterizou assim. E provavelmente funcionaria, provavelmente eu estaria mais rica com aquilo, mas para mim o dinheiro não é parâmetro. Eu podendo manter o negócio, para mim já é a melhor coisa. (GESTORA DA EMPRESA P, 2017).

Em contraponto, na Empresa T os horários são controlados através do registro em ponto eletrônico, denotando um maior controle sobre a entrada e saída dos funcionários. No que tange à supervisão, é realizada pela própria equipe. Existe

também um diretor de desenvolvimento, que responde pelo todo e atua como um complemento, no caso de uma equipe necessitar de auxílio.

Além disso, na área de desenvolvimento da Empresa T é possível observar um quadro onde estão colocadas as tarefas e a situação de cada uma, bem como o prazo de execução, “para melhor organização das atividades”, de acordo com o entrevistado (GESTOR DA EMPRESA T, 2017). Contudo, o quadro também permite que a supervisão acompanhe, em tempo real, o andamento do processo. Sendo assim, esta ação que é descrita pelo gestor como uma forma visual de organização do trabalho, também pode ser entendida como uma forma de fiscalização do andamento das tarefas (MORGAN, 2011).

Nesta empresa também é possível observar o delineamento de algumas das funções administrativas de Fayol (1989). Existe, claramente definido um setor responsável pela área administrativa, comercial e técnica, que abrange a área de desenvolvimento e suporte da organização.

A partir das informações apresentadas acima, verifica-se que as empresas M e P apresentam poucas características relacionadas aos métodos científicos de organização defendidos por Taylor (1990) e Fayol (1989). Ambas possuem sua própria forma de organização interna, definida empiricamente pelos gestores entrevistados. Como exemplo, pode-se citar a inexistência de um organograma formal, substituído pela organização pela tarefa.

No que se refere a organização do trabalho, ao invés de fragmentar a tarefa no maior número de etapas possível, tornando o trabalhador um especialista (TAYLOR, 1990), nas organizações M e P o funcionário executa a tarefa do início ao fim. Da mesma forma, a responsabilidade pela sua execução é do próprio trabalhador. Possivelmente este formato de trabalho seja uma característica da Indústria Criativa, ou então, deva-se a quantidade enxuta de funcionários nessas empresas.

Em contraponto, verifica-se maior semelhança entre a Empresa T com a organização formal do trabalho proposta pela administração científica (TAYLOR, 1990): possui hierarquia definida, divisão por cargos e salários, departamentalização e supervisão direta de seus pares e do diretor de desenvolvimento. Diferente das outras organizações pesquisadas, a Empresa T possui um número maior de funcionários, o que possivelmente demande maior formalidade na sistematização do trabalho.

Em comum a todas as organizações pesquisadas está o fato de não possuírem remuneração por produtividade. Após análise do aspecto estrutural da empresa, a próxima seção apresenta o resultado da pesquisa no que tange os aspectos humanos da organização.

6.1.2 Foco no ser humano

Esta categoria de análise busca investigar o lado humano da organização, tendo como principais conceitos balizadores o trabalho em equipe, liderança, autonomia e motivação, princípios sustentados pelos pensadores Elton Mayo, McGregor, Kurt Lewin e Herzberg (MCGREGOR, 1980; MORGAN, 2011; RIBEIRO, 2010). Nessa lógica, a entrevista buscou identificar o ponto de vista dos gestores sobre seus funcionários, bem como conceitos sobre motivação e liderança. A análise documental pautou-se em políticas de recursos humanos e, por fim, a observação deteve-se no relacionamento entre os colegas de trabalho e com a liderança.

Ao longo da pesquisa realizada com as três empresas, verificou-se fortemente a presença da cultura do trabalho em equipe, ratificando a conclusão de Elton Mayo de que “o trabalho é uma atividade grupal e o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários [...]” (RIBEIRO, 2010, P. 76). Na Empresa M esta interação se dá através da troca de informações e opiniões sobre o trabalho que está sendo realizado. Da mesma forma, na Empresa P todas as discussões são feitas em conjunto.

A empresa T, por sua vez, tem institucionalizado o trabalho através de equipes. De acordo com o gestor “As equipes trabalham quase que autônomas, isso é bem legal. Tem um gerente de equipe, como se fosse um diretor de desenvolvimento” (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Nessa perspectiva, a liderança de todas as organizações pesquisadas pode ser classificada como orientadora, que incentiva o trabalho em conjunto e a integração entre os funcionários (RIBEIRO, 2010). Sobre o tema, o gestor da Empresa M ressalta que atua muito mais como apoio emocional dos funcionários do que operacional, uma vez que o trabalho eles sabem fazer sozinhos. Nesse ponto de vista, a gestora da Empresa P afirma que:

> [...] eu tenho medo dessa coisa do poder, muito chato isso. Porque, na verdade eu acho que o espaço tem que ter as lideranças, eu gosto muito das experiências, eu acho que todo mundo tem que interagir. A parte criativa tem

> que abrir tudo, não tem esse negócio de quem manda. E outra, quando eu faço um trabalho, eu tenho que mandar para alguém aprovar, e esse alguém são elas. Eu tenho que me colocar criticamente e esse é um trabalho que elas também têm que desenvolver. Se elas não saírem daqui diretoras, eu acho que eu falhei, sabe? (GESTORA DA EMPRESA P, 2017).

Outro grande desafio para as organizações atuais é a motivação dos funcionários. De acordo com Herzberg, fatores internos de motivação estão relacionados com a natureza da função exercida, destacando-se responsabilidade, reconhecimento e realização (RIBEIRO, 2010).

Nessa lógica, o gestor da Empresa M é enfático em afirmar que o que motiva seus funcionários é “Fazer coisas incríveis, realizar, não é dinheiro, muito certo” (GESTOR DA EMPRESA M, 2017). Ele argumenta ainda que não paga salários muito altos para seus funcionários, mas mesmo assim verifica que existem pessoas no mercado de trabalho dispostas a trocar o seu emprego por um salário menor, para que possam realizar coisas com propósito.

Já a gestora da Empresa P prioriza a flexibilização dos horários como fator motivacional. Ela compreende que o lado pessoal influencia diretamente no desenvolvimento da criatividade e, dessa forma quando os funcionários estão ali no local de trabalho estarão plenamente interessados em realizar as atividades propostas. Por último, o gestor da Empresa T acredita que são fatores de motivação a relevância da tarefa, salário e feedback:

> Com certeza, principalmente área de desenvolvimento, eles têm que sentir que o que eles fazem é relevante, entendeu? [...] eles adoram entrar no projeto que tenha relevância, que tenha importância dentro do contexto que está desenvolvendo. Isso é até mais importante, claro tem vários itens né, o salário é um deles tu tem que ter o mínimo necessário mas tem que ter a relevância, o reconhecimento e o feedback também o retorno para eles, a valorização, o elogio quando a coisa funciona. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Sob a perspectiva do salário, a Empresa T é a única organização que possui um programa de cargos e salários instituído. Destaca-se também que as Empresas M e P não possuem documentadas políticas de recursos humanos. Embora não existam documentos formais, observou-se grande preocupação com os funcionários por parte de todos os gestores entrevistados. Além disso, durante a observação o ambiente parecia tranquilo e amigável.

Tendo em vista os achados obtidos durante entrevistas e observação, verifica-se grande interesse por parte dos gestores das três empresas pesquisadas em desenvolver ações voltadas aos seus colaboradores. Observa-se que empiricamente, os gestores das Empresas M e P delinearam estratégias de motivação de seus

funcionários, além de estimular o trabalho em equipe. Ao mesmo tempo, a Empresa T possui uma estrutura formal de cargos e salários e feedback, com a mesma finalidade. Observa-se que todos estão fortemente alinhados aos conceitos das escolas do comportamento humano e das relações humanas, sob o ponto de vista de uma visão mais humanista da organização (RIBEIRO, 2010).

Para compreender as características do ambiente organizacional das empresas pesquisadas, além da motivação do pessoal, torna-se necessário investigar a forma como o trabalho é organizado. Dessa forma, a próxima seção aborda a categoria de sistematização do trabalho.

6.1.3 Padronização do trabalho

A categoria padronização aborda conceitos relacionados ao estabelecimento de normas e manuais de conduta, padronização de processos, bem como as influências do ambiente externo nas organizações. Para o desenvolvimento desses conceitos utilizou-se como principais autores Weber (1999), Etzioni (1989) e Bertalanffy (1975).

A entrevista com os gestores das organizações pesquisadas buscou compreender de que forma os processos internos dessas empresas estão organizados, bem como sua relação com o ambiente externo. Da mesma forma, a observação focou em identificar a forma de organização interna das pessoas e do ambiente de trabalho. Por último, a análise documental deteve-se nos documentos relacionados à padronização dos processos.

No que tange a padronização dos processos abordada na Teoria da Burocracia, que visa a criação de um modelo racional, que possa ser replicado a outras organizações (WEBER, 1999), identificou-se que todas as empresas pesquisadas possuem, em algum grau, seus processos padronizados e formalizados em documentos. Porém, a visão dos três gestores sobre o tema é totalmente diversa. O gestor da Empresa M descreveu sua experiência da seguinte forma:

> [...] eu fiz uma consultoria bem forte com um cara de competição, que é uma coisa bem nova. Ele é bicampeão mundial, estava em Abu Dhabi agora, ele é designer gráfico referência no mundo [...]. Então a gente fez um trabalho, no final do ano passado, para padronizar a empresa sobre o perfil competitivo. Então, assim, ele tem um sistema muito eficiente e para isso a gente teve que padronizar processos. Então a gente padronizou muito processo, mas só o que ficou foi o início e o fim. O meio eu não usei. (GESTOR DA EMPRESA M, 2017).

O gestor da Empresa M estima ter investido mais de R$ 30.000,00 em consultoria e horas da equipe para a padronização dos processos, da qual ele só utiliza o início e o final. Segundo ele, o processo criativo é tão rápido que até aplicar a metodologia padronizada, o processo já mudou (GESTOR DA EMPRESA M, 2017).

O gestor complementa ainda que durante o ano de 2017 deixou a empresa funcionar de forma mais independente. Esta ação gerou, na empresa, resultados mais efetivos do que a insistência pelo uso dos processos padronizados. Nessa perspectiva, embora exista o interesse de tornar os processos padronizados, permitindo que seja replicado posteriormente (WEBER, 1999), o viés criativo do trabalho dificulta o detalhamento das atividades dentro de um padrão. Em uma das paredes da empresa é possível observar os gráficos que controlam as entregas das tarefas, também uma forma de organização das atividades, adotada como padrão.

Já a Empresa P encontra-se em um momento de padronização de processos. Embora considere uma tarefa importante, a gestora afirma que “toda essa burocracia eu acho tensa, acho chata, eu não gosto” (GESTORA DA EMPRESA P, 2017). Mesmo assim, a gestora descreveu o funcionamento dos processos da empresa durante a entrevista e, posteriormente, encaminhou o documento com a descrição detalhada destes. Dessa forma, é possível verificar que, mesmo com alguma resistência ao processo, a gestora identifica como importante a padronização de determinados processos.

A Empresa T, por sua vez, possui todos os processos de desenvolvimento de software padronizados, em função de uma certificação internacional de melhores práticas de desenvolvimento de software. Durante a entrevista, o gestor explicou os motivos que levaram a empresa a este nível:

> A Empresa T até 2008, por aí, estava com 5 programadores e a gente não aguentava mais, trabalhava dia e noite e não dava conta do recado. E a gente se deu conta que não adiantaria colocar o dobro ou o triplo de funcionários se nós não tivéssemos algum método aplicado na equipe de desenvolvimento. A gente começou naquela época com o MPS.BR[5] e depois, com o auxílio do Cleber[6], na época que ele era da secretaria, conseguimos

[5] O MPS.BR, Melhoria do Processo de Software Brasileiro, é um programa da Softex com apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). O programa tem como objetivo melhorar a capacidade de desenvolvimento de software, serviços e as práticas de gestão de RH na indústria de TIC. Disponível em: <https://www.softex.br/mpsbr/>. Acesso em: 29 nov. 2017.

[6] Cleber Prodanov, atual Pró-reitor de Inovação da Universidade Feevale, auxiliou a empresa enquanto atuava como Secretário de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2010 - 2014).

> um subsídio para implantar CMMI®[7] na Empresa T. Então a gente ganhou consultoria, por um bom tempo, e conseguimos montar um método de desenvolvimento de software. Hoje em dia ele é um produto, a gente tem um Kanban lá, trabalhamos com métodos ágeis de desenvolvimento.

A partir dessa certificação, o desenvolvimento passou a ser realizado em três equipes de cinco pessoas, conforme descrito no subcapítulo anterior. Dessa forma, os níveis de rendimento aumentaram e foi possível controlar melhor a produtividade do setor. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017). Durante a observação foi possível identificar o quadro mencionado pelo gestor, onde existe uma imagem que representa o desenvolvedor junto à tarefa que está realizando, denominado avatar, permitindo identificar visualmente quem está realizando cada atividade.

Do ponto de vista das relações da organização com o ambiente externo (ETZIONI,1989; BERTALANFFY, 1975), as opiniões dos entrevistados mostraram-se bastante diversas. Possivelmente tal pluralidade esteja relacionada com o porte das empresas e, principalmente, a situação atual de cada organização frente ao mercado.

A Empresa M ainda não colocou seu produto no mercado, uma vez que ainda está na fase de desenvolvimento do protótipo. Sendo assim, o gestor citou três pontos de contato principais com o ambiente externo: a obtenção de financiamento através de edital, que se mostrou bastante positiva; a busca por referências de produtos em mercados nacionais e internacionais, indicando que a organização está em sintonia com a demandas atuais e, por último e mais complexa, a relação com os fornecedores.

Esta dificuldade em relação aos prestadores de serviço está diretamente relacionada com o caráter sigiloso do produto que está sendo desenvolvido, que ainda não foi encaminhado para patente. Sobre o assunto, o gestor da Empresa M descreve sua estratégia:

> A gente separa o projeto em etapas. Eu não sei se isso vai dar certo, mas é a única maneira que eu consegui, assim. Por exemplo, o projeto tem 10 benefícios, então quando vou fazer um serviço com um fornecedor eu mostro dois e os outros oito estão escondidos, tu entendeu? E eu procuro não alertar muito os gansos. Por exemplo agora eu tive que fazer escala em são nove números de três modelos, e aí como que eu tive que fazer, foi um problema porque o cara teria acesso ao projeto. Então o que a gente fez, a gente mandou fazer a escala do modelo, mas não fez a escala da sola. Eu não sei se depois vai fechar porque eu mandei isso para um lado, e aquilo para o outro. Então nós vamos pegar o último número e comparar com o primeiro e ver se dá certo e se não der a gente manda mudar um. Isso gera um problema bem grave, dá um trabalhão. (GESTOR DA EMPRESA M, 2017).

---

[7] CMMI® é uma certificação internacional que consiste em um conjunto de melhores práticas coletadas destinadas a promover um melhor desempenho em qualquer organização. Disponível em: <http://cmmiinstitute.com/capability-maturity-model-integration>. Acesso em 4 nov. 2017.

A questão do sigilo e proteção de produtos e serviços é assunto recorrente na área da Indústria Criativa, onde predomina a atividade intelectual (HOWKINS, 2013). Este fator é o principal diferencial entre as empresas consideradas tradicionais e a Indústria Criativa.

Por outro lado, a Empresa P, que já está estabelecida no mercado de *branding* há vários anos, expôs sua relação com o ambiente externo justamente em relação à concorrência: “É difícil, eu tenho dificuldade de reconhecer nossos concorrentes, eu vejo que todo mundo que tenta fazer *branding* pode ser um concorrente, mas não direto, indireto” (GESTORA DA EMPRESA P, 2017). Nessa perspectiva, a gestora destaca que os consultores na área de *branding*, ao mesmo tempo em que são concorrentes, podem ser os melhores parceiros da empresa. Segundo ela, eles podem oferecer um diagnóstico na área, mas não são capazes de fazer o desenvolvimento da marca, como a Empresa P propõe-se a realizar.

A gestora também destacou grande interesse em realizar trocas de informações com as empresas de outras áreas, que coabitam o Feevale Techpark, o que não consegue fazer em função dos seus vários compromissos. Observa-se, assim, pouco ou nenhum interesse por parte da gestão em conhecer os seus concorrentes, possivelmente por possuir um processo bastante diferenciado dos demais, segundo afirma a gestora. Em contraponto, verifica-se interesse em ampliar sua rede de contatos com outras organizações, para troca de informações.

Por último, na Empresa T, que possui um número maior de funcionários e está consolidada no mercado onde atua, o gestor focou seu discurso na situação econômica atual do país, bem como nas constantes mudanças na legislação da área trabalhista, que influencia diretamente na atividade da organização. Sobre a conjuntura econômica brasileira, o entrevistado afirma que é necessário realizar mudanças na empresa, mesmo em época de crise. Já no que tange às mudanças na legislação, mostrou-se bem mais otimista:

> A gente sempre do limão fez limonada. Por que em 2008 foi a primeira regulamentação do Ministério do Trabalho a respeito do tratamento de ponto de toda a história do Brasil. À primeira vista, quando saiu a lei a gente pensou: o meu Deus e agora vai acabar os sistemas de ponto? E a gente mesmo tinha lançado um novo sistema de ponto que não estava emplacando. Ele era mais caro que as pessoas queriam ficaram com o antigo, é claro. E aí surgiu a nova lei e o que que a gente fez para adaptar a nova lei tinha que ser o sistema novo a estrutura do sistema antigo não permite mais. Então nós tomamos nosso próprio produto obsoleto. Meu Deus, foi assim um estouro de vendas, decolou.

Observa-se, assim, que a Empresa T busca adaptar-se à situação financeira do país através da mudança e investimento interno. Além disso, de acordo com a fala do gestor, utiliza as influências do ambiente externo como forma alavancar o crescimento de suas vendas e lançar novos produtos no mercado. Sem a adaptação às novas legislações, possivelmente a empresa deixaria de existir em poucos anos.

Sendo assim, a partir da análise dos dados obtidos, observa-se um paradoxo em relação à opinião dos gestores entrevistados sobre a padronização de processos. Na Empresa M, o gestor investiu grande valor financeiro para desenvolver um fluxo de processos padrão, mas acabou obtendo maior produtividade ao permitir que os funcionários trabalhassem livremente.

Em contraponto, na Empresa P a gestora apresentou forte resistência aos métodos burocráticos ao mesmo tempo em que desenvolvia uma descrição detalhada dos processos realizados pela empresa. Este documento, porém, possui um caráter orientativo e não rígido. Por último, na Empresa T a metodologia está definida de acordo com padrões internacionais e já faz parte da cultura da organização. De acordo com a fala do gestor, a padronização de processos para implantação do CMMI® viabilizou a operação.

No que tange o relacionamento com o ambiente externo, assim como na padronização de processos, os gestores possuem visões totalmente distintas. Na Empresa M, ficou evidente a preocupação do gestor frente às ameaças ao seu negócio; já na organização P, vê-se como uma oportunidade de troca de conhecimentos e informação; a Empresa T, por sua vez, entende como um momento positivo para mudanças e aumento de vendas. Contudo, indiferentemente do ponto de vista, todas as organizações reconhecem que são o resultado de suas interações e influências com o ambiente externo (BERTALANFFY, 1975).

Nessa perspectiva, para alavancar seu crescimento, além de adaptar-se ao ambiente externo, as empresas necessitam traçar planos e metas para o futuro da organização. Sendo assim, a seção a seguir descreve o processo de planejamento e da gestão das mudanças nas empresas da Indústria Criativa.

6.1.4 Gestão operacional

Esta seção aborda os conceitos relacionados à mudança organizacional e, mais especificamente a definição de metas e objetivos para o futuro da empresa. Para

tanto, utilizou-se como sustentação teórica os principais conceitos da administração por objetivos (DRUCKER, 1981), do desenvolvimento organizacional e da teoria da contingência (DAFT, 2015; RIBEIRO, 2010; MORGAN, 2011).

Nessa perspectiva, durante a entrevista buscou-se identificar as formas de planejamento do trabalho, a percepção do gestor sobre a adaptação às mudanças e a forma como a empresa planeja os anos futuros. Já na observação, investigou-se indícios visuais sobre a definição de metas e objetivos. Por fim, a análise documental concentrou-se na existência de um planejamento estratégico.

No que tange à capacidade da empresa em se adaptar às mudanças organizacionais discutidas nas teorias do desenvolvimento organizacional e da contingência, verificou-se que a Empresa M, no desenvolvimento de seu calçado modular, está sujeita às tendências internacionais. Ele cita como exemplo a escolha do tema para o calçado infantil, realizado pela equipe, com base em referência de bancos de imagens internacionais e apoio das designers finlandesas que estão realizando estágio na organização.

Além disso, a equipe flexível, composta por *freelancers* contratados para a realização de tarefas específicas, revela uma estrutura organizacional bastante orgânica, de acordo com o modelo proposto por Burns e Stalker na teoria da contingência (RIBEIRO, 2010). Contudo, como seu produto ainda não se encontra no mercado, é possível perceber que a empresa ainda sofre poucas influências do ambiente externo.

Já a gestora da Empresa P não descreveu nenhuma dificuldade junto ao mercado, pois possui uma estrutura enxuta, com apenas três funcionários e atende, no máximo, duas empresas ao mesmo tempo. Sendo assim, seu maior desafio é lidar com as mudanças causadas pelo processo de construção da marca em seus clientes, o que demanda frequentes modificações no trabalho já realizado.

Por último, a Empresa T atua diretamente na área da tecnologia, com concorrência acirrada e necessidade de atualização constante. Além disso, está inserida em um mercado bastante regulamentado, seja no aspecto trabalhista ou da tecnologia da informação. Nesse sentido, conforme verificado em falas anteriores do gestor, a organização possui grande capacidade de adaptação e implementação de mudanças organizacionais. Inclusive, costuma fazer das adversidades oportunidades de crescimento da empresa, conforme descrito na seção anterior.

Sob o ponto de vista da definição de objetivos e metas organizacionais, sobre o qual Drucker (1981) defende serem meios necessários para o sucesso econômico das organizações, embora todas possuam grau de planejamento, as três empresas pesquisadas apresentam pontos de vista totalmente diferentes sobre o tema.

Na Empresa M, que possui um número médio de funcionários, se comparado às outras empresas pesquisadas, o gestor acredita que o planejamento estratégico padronizado não existe mais. Com isso, define metas e objetivos mais imediatos, para os próximos meses ou, no máximo, no ano seguinte. Nessa perspectiva, verifica-se a inexistência de objetivos de longo prazo no planejamento da organização.

O planejamento é realizado pelo comitê, formado por dois núcleos: financeiro e operacional, sendo que o primeiro é composto pelo gestor, o responsável pela área financeira, o coordenador de projeto e, eventualmente, o diretor de arte. Já o segundo, é formado pelo gestor, o responsável pela área financeira e o coordenador de projeto na área de branding. O primeiro núcleo estabelece os objetivos amplos da organização como, por exemplo, estratégias para a manutenção financeira até março de 2018 e prazo para reconhecimento da marca. Já o segundo, toma decisões mais operacionais como o investimento em algum equipamento ou contratação de pessoal. A comunicação aos demais funcionários se dá através de reuniões mensais de acompanhamento (GESTOR DA EMPRESA M).

Através do relato do gestor, observa-se que uma divisão do planejamento em áreas-chave, semelhante ao sugerido por Drucker (1981) ao definir oito áreas para definição de objetivos. Contudo, percebeu-se também que as decisões estratégicas são tomadas no nível gerencial da organização, sendo apenas comunicados aos demais funcionários. Também não foi identificada referência visual sobre planejamento durante a observação.

A gestora da Empresa P afirmou possuir um planejamento estratégico, desenvolvido em conjunto com as estagiárias. Quando questionada, prontificou-se a enviar o documento por e-mail posteriormente. No entanto, dias depois informou que estavam realizando ajustes e finalizando o documento de planejamento e, por isso, não poderia ser enviado. No ambiente da organização também não foi identificado nenhum fator que pudesse ser relacionado com os objetivos e metas da organização.

Contudo, o site da empresa apresenta, superficialmente o objetivo de desenvolver o potencial das marcas de seus clientes aprimorando, assim, relacionamento com seus públicos (EMPRESA P, 2017). Este objetivo, porém, está

mais relacionado com o propósito de existência da organização do que com alguma definição sobre o futuro.

Observa-se, assim, a grande importância atribuída ao processo desenvolvido na empresa junto aos seus clientes, uma vez que está descrito detalhadamente em documentos e também no site. No entanto, o mesmo não é verificado em relação aos objetivos da própria organização em relação ao seu crescimento futuro. Esta posição é ratificada pela gestora ao afirmar que os ganhos financeiros não são sua prioridade, desejando obter somente o suficiente para manutenção da operação da organização (GESTORA DA EMPRESA P).

Em contraponto às Empresas P e M, a organização T possui um processo sistemático de planejamento estratégico. Sobre o tema, o gestor afirma que “nós trabalhamos com 5 anos, revisando no mínimo duas vezes por ano”, denotando grande semelhança com a proposta de Drucker (1981). Sendo assim, a definição dos objetivos e metas da organização dá-se também em nível gerencial, em reuniões realizadas mensalmente, onde participam diretores e supervisores.

A comunicação se dá através de uma apresentação no final do ano para todos os colaboradores em um ambiente fora da empresa, frequentemente no auditório do Feevale Techpark. Na oportunidade, é oferecido um coquetel e apresentado um resumo de tudo o que foi realizado durante o ano, com uma fala dos supervisores sobre cada setor da organização. Em seguida, o fechamento é realizado pelo gestor, com as previsões para os próximos anos e principalmente, para o ano seguinte. (GESTOR DA EMPRESA T). No ambiente físico da empresa não foram identificadas menções a este planejamento. Contudo, no site estão estabelecidos o negócio, a missão, visão e os princípios norteadores.

Desta forma, verifica-se que as três organizações pesquisadas enfrentam diferentes aspectos da mudança organizacional, apresentando facilidade em superá-las. No que tange o planejamento, enquanto a Empresa P contraria a afirmação de Drucker (1981) sobre a importância do planejamento para a sobrevivência das organizações, não priorizando esta atividade, as demais organizações possuem esta atividade sistematizada. Porém, enquanto a Empresa M opera com poucas metas e com curto prazo, a Empresa T traça metas com um maior período, mas com revisões periódicas.

Observa-se assim, em todos os aspectos analisados, que existem semelhanças e diferenças entre o modelo organizacional das empresas da Indústria

Criativa e as teorias basilares sobre gestão. Isso indica que as organizações necessitam de uma estrutura organizacional mínima para operar, mesmo as intensivas em criatividade, conforme ilustra o Quadro 10:

Quadro 10 - Características do Modelo Organizacional

FATORES	EMPRESA M	EMPRESA P	EMPRESA T
ESTRUTURA DO TRABALHO	Sem estrutura hierárquica definida, porém com cargos de coordenação e direção, todos com diferentes salários.	Sem estrutura hierárquica definida, todos os funcionários possuem mesmo cargo e salário.	Estrutura hierárquica definida, com estrutura de cargos e salários.
FOCO NO SER HUMANO	Preocupação com a motivação do funcionário, estímulo ao trabalho em equipe.	Preocupação com a motivação do funcionário, estímulo ao trabalho em equipe.	Preocupação com a motivação do funcionário, trabalho em equipe sistematizado.
PADRONIZAÇÃO DO TRABALHO	Processos padronizados, porém, não utilizados.	Processos padronizados, mas de caráter orientativo.	Processos rígidos e padronizados de acordo com norma internacional.
GESTÃO OPERACIONAL	Planejamento de curto prazo.	Não possui planejamento.	Planejamento de longo prazo, com revisões periódicas.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme é possível observar no Quadro 10, todas as empresas estudadas possuem diferenças, em termos de estrutura organizacional, indicando que não existe um consenso, nem mesmo entre as empresas da Indústria Criativa. Contudo, observa-se em comum a preocupação com o fator humano nas organizações pesquisadas, principalmente no que tange uma liderança orientadora e não impositiva, trabalho em equipe e a motivação por meio de fatores não financeiros como o apoio emocional, horários flexíveis, feedback e reconhecimento.

Outro fator importante a ser destacado são os diferentes níveis de formalidade encontrados nas empresas estudadas, principalmente quando são analisadas as características de gestão relacionadas à a hierarquia utilizada, horários de trabalho, padronização de processos e planejamento das organizações. Este fenômeno pode ser atribuído às diferentes áreas de atuação dessas organizações ou ao fato de que empresas com menor número de funcionários possuem maior informalidade na

gestão, quando comparadas com a empresa que possui um número de funcionários mais expressivo.

Tendo em vista o ponto central da criatividade na operação das empresas pesquisadas, a próxima seção contempla os fatores utilizados pelas empresas para fomentar a criatividade.

6.2 CRIATIVIDADE

O conceito utilizado na análise dos dados coletados neste estudo, descreve a criatividade como uma característica multidimensional e contínua do ser humano, empregada para a resolução de problemas por meio da criação de um novo produto ou serviço, ou melhoria de algo já existente (FLORIDA, 2011, PREDEBON, 2005; ROCHA, 2009; TORRANCE, 1976). Esta mesma descrição foi apresentada aos gestores entrevistados, com o objetivo de equalizar os conhecimentos sobre o tema evitando, assim, discrepância sobre o conceito.

Dessa forma, a presente seção busca explorar o desenvolvimento da criatividade nas organizações pesquisadas, contemplando o segundo objetivo específico deste estudo, que visa descrever o ambiente interno e suas ações de estímulo à criatividade. Para tanto, utilizou-se como categorias norteadoras de análise os fatores-chave apresentados no modelo conceitual para percepção de criatividade no ambiente de trabalho, desenvolvido por Amabile et al. (1996). O modelo propõe cinco fatores-chave, a saber: encorajamento da criatividade; autonomia ou liberdade; recursos; pressões; e impedimentos organizacionais.

Sob o ponto de vista do encorajamento da criatividade, que abrange a forma como a organização promove a criatividade, a liderança e o trabalho em equipe (AMABILE et al.,1996), verificou-se que a Empresa M não possui nenhum mecanismo formal de apresentação de ideias. Também não são realizados estímulos financeiros aos funcionários que propõe ideias novas. Contudo, também não foram identificadas ações que inibam a apresentação dessas. Observou-se que os funcionários, quando possuem alguma sugestão, costumam colar post-its ou fazer desenhos em um dos quadros dispostos nas paredes da empresa.

Na Empresa M, o desenvolvimento de atividades criativas normalmente é realizado em grupos, envolvendo, inclusive, funcionários que não estão diretamente ligados ao processo. Esta é uma estratégia adotada com o objetivo de proporcionar

que outras pessoas possam contribuir com uma visão externa ao problema ou projeto que está sendo desenvolvido. No que tange à liderança relacionada ao processo criativo, o gestor da Empresa M acredita que a o que motiva seus funcionários é “fazer coisas incríveis” (GESTOR DA EMPRESA M, 2017). Sendo assim, atua na motivação dos funcionários, lembrando-os dos motivos pelos quais eles estão trabalhando e o resultado final almejado pela equipe: “[...] eu sou aquele que motiva, então o que eu faço é tentar mostrar como a vida deles seria se aquilo lá for realizado” (GESTOR DA EMPRESA M, 2017).

Nessa perspectiva, identifica-se que o gestor prioriza a utilização de fatores motivacionais internos, ligados à paixão e propósito dos funcionários, em detrimento de incentivos materiais (AMABILE, 1998; STERNBERG, 2006). Sendo assim, observa-se que a Empresa M, mesmo que me maneira informal, atende aos três fatores considerados no encorajamento da criatividade.

Na Empresa P identificou-se uma postura de incentivo à participação em diferentes eventos, como forma de ampliar o repertório de conhecimento e experiências dos funcionários (AMABILE, 1998) estimulando, assim, a criatividade, conforme fala da gestora: “Eu estimulo a pessoa a frequentar eventos. Tiveram momentos da empresa em que eu paguei eventos para os funcionários. Eu vou bastante também a eventos e eu acho que isso é muito bom”. (GESTORA DA EMPRESA P, 2017). Tais eventos podem ser frequentados, inclusive, em horário de expediente, sem desconto de horas ou salário.

Sob o aspecto da liderança e trabalho em equipe, a gestora da Empresa P afirma que “[...] as gurias estão sempre trazendo coisas e eu gosto assim, elas não bem críticas. [...] a parte criativa tem que abrir tudo, não tem esse negócio de quem manda”. Verifica-se, assim, que a organização busca constantemente estimular a criatividade através de incentivos, mesmo que não sejam financeiros, como, por exemplo, a abertura da liderança e trocas entre o grupo, além da flexibilidade nos horários, fatores ambientais destacados por Sternberg (2006).

Já o encorajamento da criatividade na Empresa T se dá de forma sistemática e formal, através de caixa de sugestões e prêmios para os autores das ideias que forem implementadas. Esta premiação configura-se também como uma forma de motivação para a sugestão de novas ideias, contudo, trata-se de uma motivação extrínseca, considerada menos eficaz do que a motivação interna, motivada pela

paixão pela atividade realizada (AMABILE, 1998). Além dessas, o gestor da empresa citou outras abordagens de estímulo à criatividade:

> Há muito tempo atrás, quando estávamos mais folgados com prazo de entrega, a gente chegou, inclusive, a criar os mutirões para implementação de ideias inovadoras, então a gente tinha montado um conceito todo assim: levanta todas as ideias; separa as que são realmente aplicáveis e valem a pena implementar; e criar um mutirão da inovação, um sábado que vem as equipes que se interessam pela aquela ideia e elas desenvolvem essa ideia. Só que te confesso que a coisa não andou, não avançou. Então atualmente, o que eu te digo, a gente está lotado de atividades para fazer e as criatividades se resumem em um funcionário aplicar de maneira diferente aquilo que ele enxerga num processo que já está previamente definido, uma melhoria. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Contudo, mesmo existindo um posicionamento organizacional formulado pelo próprio gestor entrevistado, verificou-se ceticismo em sua fala posterior em relação às sugestões trazidas pelos funcionários: “infelizmente é raro encontrar pessoas que contribuíram com ideias inovadoras e criativas. Por que as coisas que realmente fazem ou fizeram a diferença esses anos todos ou fui eu ou foi o gerente de desenvolvimento que trouxemos para a empresa” (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Já o trabalho em equipe está institucionalizado na metodologia de trabalho utilizada pela organização pesquisada. Nessa perspectiva, observa-se um ambiente aberto para a criatividade, proporcionado pelas premiações às novas ideias implementadas (STERNBERG, 2006).

O segundo fator-chave apresentado por Amabile et al. (1996) diz respeito à liberdade e autonomia delegada aos funcionários no desenvolvimento da criatividade. Sobre o tópico, o gestor da Empresa M afirma que não questiona o processo utilizado para a realização de determinada tarefa, deixando-os livres para decidirem como fazer. Contudo, por meio das descrições dos processos em etapas anteriores, é possível identificar que a palavra final sempre será do gestor conferindo, assim, uma autonomia parcial aos seus funcionários.

Nessa perspectiva, verifica-se um processo semelhante na Empresa P. Assim, embora existam metodologias de trabalho desenvolvidas pela gestora em conjunto com as duas estagiárias, elas são livres para sugerir alterações ou melhorias. Entretanto, a avaliação e decisão final é da gestora, mesmo que esta considere as opiniões das funcionárias. Já a Empresa T possui uma metodologia específica para desenvolvimento de software. Além disso, o sistema comercializado pela empresa é padrão, sendo realizadas customizações em pontos específicos, de acordo com a

necessidade do cliente. Dessa forma, verifica-se que autonomia dos funcionários é limitada às tarefas a serem realizadas.

No que tange aos recursos destinados ao desenvolvimento de ideias criativas, verificou-se que nenhuma das empresas pesquisadas possui orçamento específico para esta finalidade. Contudo, em termos de estrutura física, todas disponibilizam as ferramentas necessárias, como, por exemplo, computadores de alto padrão. Esta estrutura também é complementada pelos equipamentos disponibilizados pelo Feevale Techpark às empresas, que são apresentados posteriormente.

Além disso, as Empresas M e P possibilitam que os funcionários utilizem seu horário de trabalho para o desenvolvimento de outros interesses como, por exemplo, a possibilidade de participação em atividades externas, como cursos e eventos da Empresa P ou pesquisas com empresas clientes para serem utilizadas, posteriormente, em um curso de pós-graduação de uma funcionária da Empresa M. Já a Empresa T disponibilizou, em um momento anterior, equipe e pagamento de horas-extra aos sábados para o desenvolvimento das ideias trazidas pelos funcionários, prática que foi abandonada à medida em que os prazos das atividades regulares ficaram mais apertados.

Sob o ponto de vista das pressões que influenciam no desenvolvimento da criatividade, verifica-se na Empresa M uma grande preocupação em relação aos prazos. Existe, na parede da empresa um quadro com gráficos com das datas de entregas. Ainda sobre o tema, o gestor exemplifica que não ignora as ideias propostas pelos funcionários para determinado projeto, apenas questiona se serão exequíveis dentro do prazo de entrega determinado, possibilitando que os próprios funcionários avaliem a possibilidade de implantação ou não do que foi sugerido.

A realização de determinada tarefa em um curto período de tempo, ao mesmo tempo em que pode ser desafiadora, também pode gerar uma tensão, causando desgaste físico e emocional dos funcionários (AMABILE et al., 1996). No entanto, não foi possível identificar na fala do gestor ou durante a observação se esta cobrança pode ser considerada excessiva ou dentro da normalidade.

Em contraponto, observa-se uma grande cobrança por prazos na Empresa T. De acordo com o gestor, a equipe de desenvolvimento está com um número reduzido de funcionários, problema que ele pretende resolver em breve. O quadro de tarefas que estão sendo realizadas também denota tal preocupação, uma vez que todas as

atividades possuem uma data de entrega e status de andamento. Sobre este quadro, o gestor afirma que

> [...] é legal porque o Kanban de longe, eu chego dentro da sala e eu enxergo de longe se a equipe está atrasada ou não. Porque ela tem o to do, doing e done. São 15 dias os ciclos de desenvolvimento, então se ali pelo décimo dia tem muita coisa a fazer, chama todo mundo porque não vão conseguir. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017).

Ainda sobre os prazos, o gestor acrescenta que o tempo disponível para realização das tarefas diárias é escasso e, por isso, as inovações se resumem a pequenas modificações nos processos. (GESTOR DA EMPRESA T, 2017). De qualquer forma as melhorias nos processos também podem ser consideradas como uma forma de criatividade (FLORIDA, 2011, PREDEBON, 2005; ROCHA, 2009; TORRANCE, 1976).

O mesmo não foi verificado na Empresa P. A organização possui uma estrutura enxuta de funcionários e, além disso, a gestora concede autonomia às funcionárias ao exercer uma supervisão branda e ter presença eventual no local de trabalho em razão de outras atividades exercidas. Sobre pressões, a gestora possui um posicionamento claro:

> Tu não tem um horário para ser criativo. Meu investimento é muito maior nisso sabe. E para a pessoa também é um crescimento, pois ela aprende a se trabalhar. Porque eu acho isso um grande problema, essas limitações que tu começa a colocar na criatividade. Tem autores que falam, né, que quanto mais limites tu colocar, mais criativo tu é, porque tu tem um universo menor mas, por outro lado, tu reduz muito teu espectro. Eu acho que tu tem que ter foco, isso sim, mas não significa que tu tem que engessar e colocar tudo dentro de um universo fechado (GESTORA DA EMPRESA P, 2017).

Sobre os prazos, estes são mais flexíveis na Empresa P, uma vez que o desenvolvimento é realizado em conjunto com o cliente, que acompanha o andamento do processo do início ao fim, compreendendo, assim, o tempo necessário para cada etapa. Esta metodologia de trabalho proporciona um ambiente favorável para o surgimento de novas ideias (STERNBERG, 2006).

No que tange aos impedimentos organizacionais, embora não tenham sido identificados pelos gestores entrevistados, mediante análise de suas falas é possível constatar que, nas organizações M e P, todas as ideias apresentadas, bem como as tarefas desenvolvidas, dependem de avaliação e aprovação final do gestor. Na Empresa T, ideias apresentadas no cotidiano do trabalho ainda passam por outros níveis hierárquicos para a sua aprovação, indicando uma verticalização da estrutura.

Sendo assim, sob o ponto de vista da criatividade, se avaliadas as ações das empresas pesquisadas em relação ao modelo conceitual proposto por Amabile et al.

(1996), é possível observar que muitos dos fatores são contemplados apenas parcialmente principalmente no que tange prazos e recursos, conforme apresenta o Quadro 11.

Quadro 11 - Ações para Estímulo à Criatividade

FATORES	EMPRESA M	EMPRESA P	EMPRESA T
ENCORAJAMENTO DA CRIATIVIDADE	Não possui processo de apresentação de ideias sistematizado. Todas as sugestões são apresentadas e discutidas no grupo.	Não possui processo de apresentação de ideias sistematizado. Todas as sugestões são apresentadas e discutidas no grupo.	Possui metodologia de apresentação de ideias implementado e oferece premiação para ideias selecionadas.
AUTONOMIA OU LIBERDADE	Liberdade total para o desenvolvimento do processo, porém, a palavra final é do gestor.	Grande liberdade e autonomia para o desenvolvimento das atividades, sob supervisão branda da gestora.	Sistema definido de realização das tarefas, com pouca autonomia.
RECURSOS	Não dispõe de recursos financeiros, mas disponibiliza horário de trabalho para desenvolvimento de interesses pessoais dos funcionários.	Incentiva a participação em eventos externos, mesmo em horário de trabalho.	Não dispõe de orçamento específico para o desenvolvimento de ideias, mas as põe em prática quando alinhadas com o negócio da empresa.
PRESSÕES	Prazos limitam o desenvolvimento das ideias.	Prazos flexíveis.	Grande exigência por prazos.
IMPEDIMENTOS ORGANIZACIONAIS	Todas as ideias são avaliadas pelo gestor.	Todas as ideias são avaliadas pelo gestor.	Todas as ideias são avaliadas ao longo da cadeia hierárquica.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Outro ponto de destaque são as diferentes formas de estímulo à criatividade, adotadas nas empresas pesquisadas, situação semelhante à observada em relação aos modelos organizacionais. Destaca-se, porém, que as Empresas M e P utilizam práticas semelhantes permeadas por estruturas mais informais, enquanto a Empresa T adota uma posição mais rígida em relação aos prazos e processos.

Diante disso, supõe-se que a similaridade apresentada entre as organizações M e P deva-se ao fato de realizarem atividades semelhantes e, por isso, pertencerem à categoria consumo, de acordo com a classificação da FIRJAN (2016). Já a empresa

T pertence ao grupo de tecnologia desta mesma classificação (FIRJAN, 2016), realizando atividades totalmente diferentes das demais pesquisadas.

Além disso, cabe destacar também a grande diferença de portes das organizações investigadas. O número de funcionários das Empresas M e P somados, equivalem a 18% dos funcionários da Empresa T. Supõe-se, assim, que um maior número de funcionários demanda mais organização e menos informalidade, a fim de evitar inconsistências de informações.

Em comum está o fato de todas as empresas conviverem em um mesmo ambiente, o Feevale Techpark. O parque tecnológico da Universidade Feevale, verificando a importância econômica da Indústria Criativa, realiza ações de fomento à criatividade e geração de relacionamento entre as empresas que residem em seu espaço físico. A influência dessas ações e o relacionamento dessas empresas com seu ecossistema é abordado na próxima seção.

6.3 FEEVALE TECHPARK

Conforme verificado ao longo do referencial teórico, o ambiente externo às organizações pesquisadas pode influenciar positiva ou negativamente seu desenvolvimento organizacional, por meio de oportunidades ou barreiras impostas pelo mercado. Nessa perspectiva, a presente seção busca observar as influências do ecossistema do Feevale Techpark para o fomento à criatividade nas empresas pesquisadas, tendo em vista que essas possuem suas sedes neste ambiente, contemplando, assim, o terceiro objetivo desta pesquisa.

Para tanto, realizou-se uma entrevista com a gestora executiva do Feevale Techpark, Daniela Eckert, a fim de compreender de que forma ecossistema do parque tecnológico estimula a criatividade nas empresas nele instaladas. Além disso, foi realizada observação assistemática nas unidades, juntamente com análise documental. Para complementar o estudo, também se buscou o ponto de vista das organizações participantes em relação ao tema.

O parque tecnológico da Universidade Feevale possui unidades nas cidades de Novo Hamburgo e Campo Bom e abriga empresas já estabelecidas no mercado, chamadas de residentes e também organizações novas, que ainda não completaram dois anos de existência, denominadas incubadas. Às empresas incubadas, é

disponibilizado um programa de assessorias e mentorias gratuitas, com vistas a auxiliá-las a se estabelecerem no mercado (FEEVALE TECHPARK 2017).

Em relação à infraestrutura, o Feevale Techpark dispõe de laboratórios providos de equipamentos de última geração, nas áreas de tecnologia, comunicação, saúde, entre outros, de modo a propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos produtos e serviços (STERNBERG, 2006). Nesse sentido, a gestora do parque acredita que esta estrutura, acessível a todas as empresas que coabitam o parque, seja uma forma de estímulo à criatividade:

> [...] nós conseguimos montar uma infraestrutura de espaços de laboratório e prototipagem que ajudam as empresas a explorar um pouco melhor o seu lado criativo, ou seja, nós conseguimos montar um ambiente onde as empresas possam de fato explorar a sua criatividade. (ECKERT, 2017).

Além da estrutura física, o Feevale Techpark dispõe de uma equipe de apoio que auxilia em diferentes áreas de atuação, desde a prestação de serviços especializados, pesquisa e desenvolvimento até a captação de recursos através de editais de fomento junto à órgãos estaduais e federais. De acordo com Eckert (2017), estes também são fatores que contribuem para o desenvolvimento da criatividade.

Segundo ela, outro elemento importante a ser destacado é o grupo de investidores parceiros do parque, além de recursos financeiros “tem entre seus maiores ativos, [...] experiência em seus negócios, somando-se à equipe do parque” (ECKERT, 2017). Nessa perspectiva, observa-se que o Feevale Techpark mobiliza diversos recursos para o desenvolvimento das organizações nele instaladas e, consequentemente, no fomento à criatividade.

Contudo, além de recursos de ordem financeira, existem também programas desenvolvidos com o mesmo objetivo. Entre eles, destaca-se o Diálogos Empresariais, um evento que promove o encontro de empresas que possuem algum problema específico, com pesquisadores da Universidade Feevale, na busca de soluções em conjunto. Essa interação entre as empresas do Feevale Techpark, os pesquisadores da Universidade Feevale, e órgãos estatais, por meio do fomento à projetos ou outras ações voltadas ao desenvolvimento regional revelam o conceito da tríplice hélice ocorrendo de Etzkowitz (2013) ocorrendo na prática, como uma forma de estímulo à criação do novo.

Outro programa de destaque é o Pílulas da Inovação, que são cursos de média e curta duração ministrados gratuitamente nas unidades do parque, abrangendo diversas áreas do conhecimento. Estes cursos, colaboram para o desenvolvimento de

novas habilidades técnicas e a bagagem de experiências dos indivíduos, que são componentes importantes para o desenvolvimento da criatividade (AMABILE, 1998). De acordo com dados do Feevale Techpark, ao longo de 2017, foram oferecidos mais de 40 cursos e palestras, impactando aproximadamente 2500 pessoas (FEEVALE TECHPARK, 2017). Sobre este programa, a gestora destaca que

> O Pílulas da Inovação, que é um programa que reúne não só empresas consolidadas, como startups, alunos, membros da comunidade e professores, em ambientes onde se dissemina conhecimento em várias áreas, tanto em empreendedorismo como inovação, mas também são momentos em que as nossas empresas têm uma oportunidade rica de networking, com vários atores desse ecossistema e esse tipo de networking sempre acaba fomentando novas ideias, novos projetos, novos negócios. (ECKERT, 2017).

Corroborando com essa afirmação, a gestora da Empresa P afirma que momentos de networking são oportunidades para troca de ideias e talvez o surgimento de novas soluções para problemas compartilhados. Para ela, a colaboração entre empresas de diferentes áreas é o principal fator de estímulo à criatividade, oportunizado pelo Feevale Techpark (GESTORA DA EMPRESA P, 2017).

Nessa mesma linha, o gestor da Empresa M afirma que já está desenvolvendo projetos com uma empresa vizinha de sala, que trabalha com realidade virtual e também está iniciando contato com outra, que possui sua própria sede na área do Feevale Techpark e atua no setor de nanotecnologia, para resolução de um problema específico (GESTOR DA EMPRESA M, 2017). Observa-se, assim, a oportunidade de diferentes setores da economia trabalharem no desenvolvimento conjunto de novos produtos ou serviços, ou resolução de problemas.

Além disso, o gestor da Empresa M destaca que usufrui bastante da estrutura de laboratórios e equipamentos disponibilizados pelo parque, além das assessorias e mentorias oferecidas às empresas incubadas. Por último, a Empresa T evidencia a facilidade de contratação de mão de obra qualificada, através da Universidade Feevale, e também a possibilidade de desenvolvimento de projetos de P&D, em conjunto com pesquisadores ou outras organizações que pertencem ao ecossistema.

Nessa perspectiva, o Quadro 12 apresenta, de forma resumida as ações oferecidas pelo Feevale Techpark, mencionadas pela gestora, em comparação com o que foi descrito pelos empresários entrevistados.

Quadro 12 - Ações Promovidas pelo Feevale Techpark

AÇÕES CITADAS PELA GESTORA DO FEEVALE TECHPARK	AÇÕES CITADAS PELAS EMPRESAS		
	EMPRESA M	EMPRESA P	EMPRESA T
Infraestrutura física: laboratórios, salas de reunião, auditórios.	X		X
Diálogos Empresariais: relação com as pesquisas realizadas pela Universidade Feevale			X
Pílulas da Inovação: programa que oferece treinamentos gratuitos nas diversas áreas do conhecimento.	X	X	
Assessorias e mentorias oferecidas para empresas incubadas.	X		
Networking entre as empresas que convivem no ecossistema do Feevale Techpark	X	X	
Relação com a Universidade Feevale: para contratação de funcionários, prestação de serviços, entre outros.	X	X	X

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O quesito estrutura física, destacado pela gestora do Feevale Techpark foi mencionado pela empresa M, tendo em vista que o desenvolvimento de um produto como o calçado requer a utilização de equipamentos específicos, com valores elevados para uma empresa que ainda está começando. Para a empresa T, o ambiente do Feevale Techpark se apresenta como uma extensão da empresa, para utilização em grandes apresentações, como no caso do planejamento estratégico, e reuniões específicas. Já a Empresa P, que possui uma equipe enxuta e trabalha especificamente com o desenvolvimento de marcas não utiliza diretamente os espaços comuns disponibilizados no parque.

O programa Diálogos Empresariais, mencionado pela empresa T, propõe-se a solucionar gargalos de empresas por meio do desenvolvimento de projetos em conjunto com pesquisadores da Universidade Feevale. As empresas M e P não percebem esta atuação do parque, pois, possivelmente não tenham sentido a necessidade de resolver problemas de P&D com o apoio de pesquisadores.

Outro importante programa oferecido pelo parque tecnológico da Feevale, o Pílulas de Inovação, oferece cursos gratuitos em diversas áreas do conhecimento foi destacado pelas empresas M e P. Contudo, mesmo que não tenha sido mencionado durante a entrevista, possivelmente os funcionários da organização T também participem dos eventos oferecidos, um uma vez que o próprio funcionário pode realizar sua inscrição, sem interferência da empresa. Nessa mesma perspectiva, as assessorias e mentorias, que buscam oferecer desenvolvimento em áreas

específicas, são oferecidas apenas para empresas incubadas, motivo pelo qual foi mencionada apenas pela Empresa M.

O networking, foi destacado na fala dos gestores das empresas M e P, que reconhecem que o parque oportuniza, diversos contatos externos com pesquisadores, gestores de outras empresas, entidades e governo. E, a partir destes contatos, percebem que é possível criar novos insights de projetos, resolver problemas ou obter novos clientes. Contudo, para a Empresa T este é um fator menos relevante, uma vez que comercializa um produto padrão, diretamente para as revendedoras que, por sua vez, realizam o contato com o cliente final.

Por último, o relacionamento com a universidade é um fator unânime entre as organizações entrevistadas. Verifica-se, dessa forma, um esforço do Feevale Techpark em prover uma estrutura adequada ao desenvolvimento das empresas, tanto no âmbito estrutural como intelectual. Sendo assim, conforme identificado na fala dos gestores, os dois aspectos são bastante relevantes no fomento à criatividade, porém, com destaque ao aspecto intelectual, de networking e conhecimentos específicos, destacado pela maioria dos os entrevistados.

Nas considerações finais serão retomados os objetivos da pesquisa e analisados em relação aos resultados obtidos na pesquisa, bem como são feitos outros comentários a respeito do desenvolvimento deste estudo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos as organizações e, consequentemente, a gestão empresarial vem passando por constantes transformações. Essas transformações são o resultado de mudanças no meio em que estão inseridas. Durante a revolução industrial, onde o foco era a organização do trabalho em função mecanização da produção e necessidade de aumento produtivo, o foco das organizações estava voltado para os processos, como descreveram Taylor e Fayol.

Na sequência desses acontecimentos, percebeu-se que uma fábrica extremamente organizada, mecanizada e com todos os seus processos definidos não traria resultados sem a participação de pessoas. A partir de então, o fator humano deixou de ser considerado somente a partir de sua capacidade técnica, sendo observados os fatores sociais que compõem a relação do trabalhador com a empresa.

Na organização da atualidade, o sucesso está fundamentado não somente na produtividade e eficiência, mas também no capital intelectual e na capacidade das pessoas que compõem a organização de formar e manter suas redes de relacionamento, valorizando ainda mais o aspecto humano no ambiente organizacional. Nesse contexto está inserida a Indústria Criativa, onde a criatividade ocupa posição central na produção de bens e serviços desta indústria intensiva em conhecimento.

Partindo-se desse ponto de vista, a presente pesquisa norteou-se pelo seguinte questionamento: “como as características do ambiente organizacional das empresas da Indústria Criativa residentes no Feevale Techpark propiciam o desenvolvimento da criatividade?” A partir dessa questão, definiu-se como objetivo principal analisar as características do ambiente organizacional das empresas da Indústria Criativa residentes no Feevale Techpark que favorecem o desenvolvimento da criatividade.

Sendo assim, a fim de abranger diversos aspectos do objetivo definido, foram estabelecidos como objetivos específicos: a) identificar as características do modelo organizacional utilizado nas empresas da Indústria Criativa do Feevale Techpark; b) descrever o ambiente interno dessas empresas e suas ações para estímulo à criatividade; e, c) analisar a influência de um ecossistema como o Feevale Techpark para o fomento à criatividade nas organizações.

Para atingir os objetivos traçados realizou-se um estudo de casos múltiplos com três empresas da Indústria Criativa que possuem suas sedes do Feevale

Techpark. Para tanto, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas pesquisadas e da gestora do parque, observação assistemática e análise documental. Posteriormente, foram realizados cruzamentos entre a teoria estudada e a prática observada nas empresas pesquisadas. Nessa perspectiva, na sequência serão apresentados os principais achados em relação aos objetivos propostos e suas contribuições, as limitações encontradas e possibilidades de estudos futuros.

No que tange os modelos de gestão utilizados, verifica-se que as empresas da Indústria Criativa pesquisadas utilizam modelos de gestão mistos, com diferentes níveis de formalidade nos processos. As empresas M e P, da área de moda e publicidade e que possuem menor número de funcionários, apresentam maiores similaridades, utilizando-se de práticas de gestão informais, com normas estabelecidas por meio de um acordo tácito com os funcionários. Em contraponto, a empresa na área de tecnologia da informação e comunicação, com mais empregados, possui processos e hierarquia definidos, denotando um maior nível de controle sobre a gestão.

Nessa perspectiva, pode-se inferir que a formalidade tende a aumentar nas organizações à medida em que o número de funcionários aumenta. Verificou-se tal fenômeno especialmente quando analisadas a hierarquia das organizações pesquisadas, bem como horários de trabalho, padronização de processos e o planejamento a longo prazo. Na empresa P identificou-se alto grau de informalidade ao passo que na empresa T todos estes processos são realizados de forma padronizada, estruturada e formalizada. Tal fato também pode ser atribuído ao ramo de atividade das empresas pesquisadas. As organizações inseridas da categoria consumo, uma das categorias da Industria Criativa, apresentam maior semelhança em relação à empresa da área da tecnologia.

Cabe destacar também a preocupação, de todos os gestores entrevistados, em proporcionar um ambiente agradável aos funcionários, liderança orientadora, além de estimular o trabalho em equipe, promover o feedback, o reconhecimento e incentivar a busca por novos conhecimentos. Tal ambiente serve como fator motivacional aos empregados, uma vez que não são realizados estímulos financeiros para o aumento da produtividade criativa.

Em relação à criatividade, mesmo que sua motivação esteja mais diretamente relacionada com fatores intrínsecos, como propósito e paixão pelo trabalho, observou-

se, assim como nas práticas de gestão, preocupação dos gestores com o tema, bem como diversas formas de estímulo à criatividade. Nesse sentido, destacam-se as diferentes estratégias adotadas pelos gestores, tais como: liberdade no processo criativo, abertura para sugestões de novas ideias, estímulo a novos conhecimentos, motivação pessoal e premiação por ideia implementada, esta última, realizada apenas na Empresa T.

Por último, as contribuições do Feevale Techpark fundamentam-se em possibilitar acesso à novos equipamentos e tecnologias e, principalmente, em ampliar o repertório de conhecimentos das empresas, além de fomentar as redes de relacionamentos. Outro fator importante, que diferencia o parque tecnológico da Universidade Feevale de um condomínio empresarial, é seu potencial em transformar os conhecimentos desenvolvidos na academia em ações práticas, realizadas dentro das organizações.

Tendo em vista os resultados obtidos durante a realização desta pesquisa infere-se que, ao contrário do que apontam as evidências empíricas sobre a gestão em Indústria Criativa, essas organizações possuem diversos processos padronizados de gestão, que crescem à medida em que o número de funcionários aumenta, uma vez que requer maior organização da empresa. Ao mesmo tempo, tais empresas são dotadas de grande flexibilidade e facilidade de adaptação às adversidades impostas pelo ambiente externo.

Outro aspecto relevante é a preocupação com o fator humano. Nas três organizações pesquisadas foram identificadas práticas para aumentar a motivação dos funcionários que, ao mesmo tempo, podem contribuir com o desenvolvimento da criatividade. Além disso, pode-se concluir também que as organizações não possuem processos formalizados para incentivo à criatividade, tampouco conhecem a efetividade de suas ações para tal objetivo.

Nesse sentido, é possível afirmar que o objetivo geral deste estudo foi atendido, uma vez que foi possível compreender como é feita a gestão em empresas da Indústria Criativa e de que forma a criatividade é encorajada e desenvolvida nessas organizações. Ao mesmo tempo, verificou-se que ecossistemas de empresas voltadas para a criatividade e inovação podem contribuir para o desenvolvimento dessa indústria como um todo.

Dessa forma, esta pesquisa apresenta, como principais contribuições acadêmicas o potencial para ampliação dos estudos na área de gestão em Indústria

Criativa, especialmente no que tange as práticas de gestão, planejamento e controle, e de forma que estas possam integrar-se de forma orgânica no cotidiano das empresas, sem prejudicar o desenvolvimento da criatividade. Por último, no campo empresarial, poderá servir como base orientativa para os gestores que se veem entre a necessidade de cumprimento de prazos e retornos financeiros exigidos pelo mercado, ao mesmo tempo em que proporcionam um ambiente favorável ao desenvolvimento da criatividade.

No que diz respeito às limitações encontradas, destacam-se os poucos materiais fornecidos pelas empresas pesquisadas para análise documental, visto que muitos processos de gestão não estão registrados em documentos. Contudo, os horizontes de pesquisa em gestão de Indústria Criativa são vastos e este estudo abordou apenas um dos pontos de vista possíveis.

Sendo assim, para próximos estudos poderão ser consideradas as perspectivas dos funcionários em relação à gestão. Outra abordagem importante seria o aprofundamento em uma área específica da Indústria Criativa. Além disso, o estudo da efetividade de ações realizadas pelas empresas para o fomento à criatividade também poderia contribuir para o desenvolvimento na área da Indústria Criativa, confirmando ou refutando as hipóteses que podem ser construídas a partir deste estudo: i) as diferenças nas estratégias de gestão estão relacionadas ao tipo de trabalho realizado pelas empresas pesquisadas; ii) as diferenças nas estratégias de gestão estão relacionadas ao número de funcionários e, iii) o fator humano ocupa, de fato, posição central na gestão da Indústria Criativa.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa, de forma alguma, pautou-se em estabelecer ações que as empresas criativas devem tomar para obter sucesso, tampouco apresentar-se como uma nova teoria organizacional. Este estudo tratou de investigar como as empresas de hoje em dia estão se adaptando às novas realidades digitais, intensivas em conhecimento e, principalmente, incorporando práticas de gestão, novas ou antigas, sem deixar de valorizar o ativo mais importante para os dias atuais: a criatividade.

REFERÊNCIAS

ABRANTES. José**. Teoria geral da administração** - TGA: a antropologia empresarial e a problemática ambiental. Rio de Janeiro: Interciência, 2012.

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. La industria cultural. Iluminismo como mistificación de masas. **Dialéctica del iluminismo**, 1988.

AMABILE, Teresa. M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michel. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, Teresa. **How to kill creativity**. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 1998.

ANPROTEC. **Incubadoras e Parques**. 2016. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques/>. Acesso em: 29 dez. 2016.

AUDY, Jorge; PIQUÉ, Josep. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação**. [Recurso eletrônico on-line]: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento / Jorge Audy, Josep Piqué. – Brasília, DF: ANPROTEC, 2016. Disponível em: <www.anprotec.org.br/site/menu/publicacoes-2/e-books/> Acesso em: 15 abr. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 158 p. Disponível em: <http://feevale.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565#9788576051565/pages/_3>. Acesso em: 28 jul. 2015.

BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR, Thomaz; KIRSCHNBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1975.

BOLAÑO, César. Economia Política da comunicação e da cultura. Breve genealogia do campo e das taxonomias das indústrias culturais. **Economia da arte e da cultura. São Paulo: Itaú Cultural**, p. 33-50, 2010.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

COWORKING BRASIL. **O que é coworking?** 2017. Disponível em: <coworkingbrasil.org>. Acesso em: 17 jul. 2017.

DAFT. Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DCMS. **Creative Industries Mapping Documents 1998**. Disponível em:<https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> Acesso em: 10 jul. 2016.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS AND THE ARTS. Creative nation: Commonwealth cultural policy. Australia, October 1994. Disponível em: <http://apo.org.au/node/29704>. Acesso em: 28 abr. 2017.

DORION, Eric. Les stakeholders de l'entrepreneurship au Québec, un source de données à la base d'une réflexion holistique en matière d'aide aux entrepreneurs**. Actes du 6º Congrès international francophone sur la PME**, Montreal, 2002. Disponível em: < http://airepme.org/images/File/2002/161FA%20-%20Eric%20Dorion.pdf >. Acesso em: Acesso em: 20 mar. 2017.

DRUCKER, Peter F. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice Tríplice**: Universidade-Indústria-Governo-Inovação em Movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

EYSENCK, Hans J. As formas de medir a criatividade. In: BODEN, Margareth *et al*. **Dimensões da Criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 1999, p. 204-244.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. Editora Atlas, 1989.

FEEVALE TECHPARK. **Folder institucional**, 2015.

FEEVALE TECHPARK. **Documentos internos**, 2017.

FEEVALE TECHPARK. **Quem somos**. 2017. Disponível em: <http://www.feevale.br/techpark/o-parque/quem-somos>. Acesso em: 25 jul. 2017.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. 2016. Disponível em: < http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativa-2016.pdf> Acesso em: 20 mar. 2017.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade de do cotidiano. Porto Alegre: L&PM, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 184 p.

HANSON, Dennis. Indústrias criativas. **Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 2, p. 222-238,

2012.

HOWKINS, John. **Economia Criativa**: como ganhar dinheiro com ideias criativas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

International Association of Science Parks and Areas of Innovation - IASP. **Definitions**, 2017. Disponível em: <https://www.iasp.ws/Our-industry/Definitions>. Acesso em: 10. jul. 2017.

LEITÃO, Claudia. **Economia criativa e desenvolvimento**, 2015. Disponível em: http://revistasera.ne10.uol.com.br/economia-criativa-e-desenvolvimento-claudia-leitao/>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006. 289 p.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MERCAN, B; GÖKTAS, D. Components of Innovation Ecosystems: A Cross-Country Study. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 76, p. 102-112, 2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - MCTI. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos** – PNI. Portaria nº 139. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228/Informacoes_Gerais.html#Publicações>. Acesso em: 10 jul. 2017.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - MCTI; CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - CDT/UnB. **Estudo de Projetos de Alta Complexidade**: Indicadores de Parques Tecnológicos, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/PNI_FINAL_web.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

MINISTÉRIO DA CULTURA – MINC. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília: 2012. Disponível em < http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+DA+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>. Acesso em: 30 mai. 2017.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MUZZIO, Henrique; PAIVA JR, Fernando Gomes. A Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, 2014.

NEWBIGIN, John; ROSSELLÓ, Pablo; WRIGHT, Shelagh. **A Economia Criativa:** um guia introdutório. British Council, 2010.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

PREDEBON, José. **Criatividade:** abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOBRAL, Lilian. **Como Buenos Aires agrupa criativos para impulsionar economia**. Revista Exame, 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/como-buenos-aires-agrupa-criativos-para-impulsionar-economia>. Acesso em: 9 mai. 2016.

STANFORD, University. **Innovation Ecosystems Network**. 2012. Disponível em: <http://www.innovation-ecosystems.org/innovation-ecosystem/>. Acesso em: 29 dez. 2016.

STERNBERG, Robert J.; LUBART, Todd I. An investment theory of creativity and its development. **Human development**, v. 34, n. 1, p. 1-31, 1991.

_____. **Defying the crowd**: Cultivating creativity in a culture of conformity. Free Press, 1995.

STERNBERG, Robert J. The nature of creativity. **Creativity research journal**, v. 18, n. 1, p. 87-98, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TORRANCE, Ellis Paul. **Criatividade**: medidas, testes e avaliações. São Paulo: Ibrasa, 1976.

UNCTAD. **Relatório Mundial sobre Economia Criativa**. Brasília, 2010.

UNESCO. **Buenos Aires**: City of Design. 2016. Disponível em: <http://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/monitoring_reports/Buenos%20Aires%20City%20of%20Design.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2016.

UNESCO. **Creative Cities Network**. 2016. Disponível em: <http://en.unesco.org/creative-cities/home>. Acesso em: 9 mai. 2016.

VEDOVELLO, Conceição. Aspectos relevantes de parques tecnológicos e incubadoras de empresas. **Revista do BNDES**, v. 7, n. 14, p. 273-300, 2000.

VILA FLORES. **Sobre o Vila Flores**. 2017. Disponível em: <https://vilaflores.wordpress.com/about/>. Acesso em: 17 jul. 2017.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

WILSON, N. C.; STOKES, D. **Managing creativity and innovation**. The challenge for cultural entrepreneurs. Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 12, n. 3, p. 366–378, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.