



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PAULA FROTA MELO

**PRÁTICAS MODERNAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM OLHAR COM FOCO NO
MODELO DA ECONOMIA CRIATIVA**

**FORTALEZA
2020**

PRÁTICAS MODERNAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM OLHAR COM FOCO NA
GESTÃO E ESTRUTURA NA ECONOMIA CRIATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Ma. Lise Alcântara Castelo

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M528p Melo, Paula Frota.
 PRÁTICAS MODERNAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM OLHAR
 COM FOCO NO MODELO DA ECONOMIA CRIATIVA / Paula
 Frota Melo. - 2020.
 70 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Me. Lise Alcântara Castelo.

1. Práticas Modernas. 2. Economia Criativa. 3. Home Office. 4.
Coworking. 5. Áreas de Descompressão. I. Título.

CDD 658

PAULA FROTA MELO

PRÁTICAS MODERNAS DA ADMINISTRAÇÃO: UM OLHAR COM FOCO NA
GESTÃO E ESTRUTURA NA ECONOMIA CRIATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/__.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ma. Lise Alcântara Castelo – Orientadora
Centro Universitário Christus

Prof.^a Dr.^a Zaila Maria de Oliveira – Examinadora
Centro Universitário Christus

Prof.^a Ma Fernanda Moreira Lima Santos – Examinadora
Centro Universitário Christus

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Claudio Fernando Bezerra Melo e Ana Tereza Arruda Frota, por contribuírem e incentivarem qualquer tomada de decisão que fosse relacionado à educação, sempre com apoio, carinho e muito companheirismo. Sem eles, essa conquista acadêmica não teria sido possível.

RESUMO

Mediante a constante mudança no mundo organizacional e na maneira de gerir uma empresa, práticas consideradas modernas vêm tomando destaque e se mostrando em evidência. Nesse contexto, este trabalho procura ressaltar práticas modernas da administração, desviando o olhar para o foco na gestão e estrutura de empresas na área de economia criativa. Com o objetivo geral de investigar as vantagens das práticas modernas de gestão com foco na economia criativa, a metodologia adotada foi um estudo de casos múltiplos com uma pesquisa exploratória e descritiva. Seu roteiro de entrevistas caracteriza-se como semiestruturado, aplicado aos gestores das organizações escolhidas e dividido, em três blocos: classificação da organização na área de economia criativa, práticas modernas das organizações de economia criativa, desafios e resultados trazidos. Através do trabalho realizado foi possível chegar à conclusão de que, os gestores entrevistados conseguem ver o benefício dessas práticas no engajamento da equipe, na felicidade e sentimento de pertencimento dos colaboradores, na criação de valor da marca, no clima e leveza do ambiente organizacional, na proximidade e amizades sólidas entre funcionários e na credibilidade perante potenciais clientes e concorrentes. Isso mostra que essas práticas modernas estudadas possuem grandes vantagens para as organizações que as aplicam e cabe a cada empresa analisar seu perfil e sua aplicação para escolher o que seria mais adequado.

Palavras-chave: Práticas Modernas. Economia Criativa. *Home Office*. *Coworking*. Áreas de Descompressão.

ABSTRACT

Due to the constant change in the organizational world and in the way of running a company, practices considered modern have been highlighted and shown in evidence. In this context, this work seeks to highlight modern management practices, deviating the focus to the management and structure of companies in creative economy. With the general objective of investigating the advantages of modern management practices with a focus on creative economics, the methodology adopted was a multiple case study with exploratory and descriptive research. Its interview script is characterized as semi-structured, applied to the managers of the chosen organizations, and divided into three blocks: classification of the organization in creative economy, modern practices of creative economy organizations, challenges and results brought. Through the work carried out, it was possible to conclude that the managers interviewed can see the benefit of these practices in the engagement of the team, in the happiness and feeling of belonging of the employees, in the creation of brand value, in the climate and lightness of the organizational environment, proximity and solid friendships between employees and credibility with potential customers and competitors. This shows that these studied modern practices have great advantages for the organizations that apply them, and it is up to each company to analyze its profile and its application to choose what would be most appropriate.

Keywords: Modern Practices. Creative economy. Home Office. Coworking. Decompression Areas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Importância das organizações	16
FIGURA 2: Níveis de cultura	19
FIGURA 3: Iceberg da cultura organizacional	20
FIGURA 4: Forças internas de mudança	26
FIGURA 5: Forças externas de mudança	27
FIGURA 6: Classificação das indústrias de Economia Criativa	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Tipos de organizações	17
QUADRO 2: Tipos de clima organizacional	22
QUADRO 3: Características das indústrias criativas.....	32
QUADRO 4: Classificação das empresas entrevistadas.....	49
QUADRO 5: Atividades específicas das empresas de economia criativa	49
QUADRO 6: Diferencial da empresa no mercado atual	50
QUADRO 7: Principais públicos-alvo	52
QUADRO 8: Principais mudanças percebidas no novo modelo de gerir uma empresa	52
QUADRO 9: Práticas modernas adotadas pelas empresas entrevistadas.....	53
QUADRO 10: Práticas modernas adotadas pelas empresas entrevistadas.....	54
QUADRO 11: Práticas modernas adotadas pelas empresas entrevistadas.....	58
QUADRO 12: Práticas modernas adotadas pelas empresas entrevistadas.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 As organizações: evolução e conceitos.....	14
2.1.1 Importância das organizações.....	15
2.1.2 Tipos de organizações	17
2.2 Desenvolvimento Organizacional - DO	18
2.2.1 Cultura Organizacional	19
2.2.2 Clima Organizacional	21
2.2.3 Mudança organizacional.....	23
2.2.3.1 <i>Causas e conseqüências da mudança organizacional.....</i>	<i>24</i>
2.2.3.2 <i>Tipos de mudanças organizacionais</i>	<i>25</i>
2.2.3.3 <i>As forças para a mudança.....</i>	<i>26</i>
2.2.3.4 <i>Estímulo às inovações decorrentes das mudanças organizacionais.....</i>	<i>28</i>
2.3 Economia Criativa	29
2.3.1 Origem.....	30
2.3.2 Conceitos	31
2.3.3 Importância.....	31
2.3.4 Características	32
2.3.5 Classificação das Indústrias em Economia Criativa	34
2.3.6 Economias criativas disruptivas	35
2.4 Práticas Modernas na Gestão e nas Estruturas Organizacionais.....	36
2.4.1 Áreas de Descompressão	36
2.4.2 Flexibilidade no Trabalho	37
2.4.3 <i>Home Office</i>	<i>38</i>
2.4.4 <i>Coworking</i>	<i>38</i>

3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 Ambiente da pesquisa	40
3.2 Natureza da pesquisa.....	41
3.3 Tipologia da pesquisa.....	42
3.4 Universo e amostra	43
3.5 Instrumento e coleta de dados.....	43
3.6 Tratamento dos dados	44
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 Caracterização das Empresas.....	46
4.1.1 Empresa A – YSSA MARKETING	46
4.1.2 Empresa B – Vovó Quem Fez	47
4.1.3 Empresa C – Grupo In Vogue	47
4.1.4 Empresa D – Moda Sustentável	48
4.2 Análise das Entrevistas	48
4.2.1 Bloco 1 - Quanto a classificação da organização	48
4.2.2 Bloco 2 - Quanto as práticas modernas.....	53
4.2.2.1 <i>A grande aproximação do Home Office em tempos de Coronavírus.....</i>	<i>56</i>
4.2.3 Bloco 3 – Desafios e resultados	57
5. CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A EMPRESAS DE ECONOMIA CRIATIVA LOCALIZADAS NA REGIÃO DE FORTALEZA.....	66

1 INTRODUÇÃO

Os estudos realizados sobre o tema “mudança organizacional” são, na grande maioria das vezes intrigantes e complexos, pois a decisão de mudar, seja na cultura ou nas pessoas, na tecnologia ou processos, na estrutura ou estratégia, e nos produtos e serviços, envolvem procedimentos que ora agradam, ora desagradam. O fato é que, independente da área, sua implementação pode acarretar certa instabilidade e desta forma, alguns obstáculos são sentidos.

Na primeira fase da Revolução Industrial, início do Século XVIII, surgiram mudanças radicais nas organizações. As primeiras máquinas fabricadas para atender ao mercado têxtil transformaram a maneira de produzir, pois teciam fios em uma velocidade superior a qualquer esforço alcançado pelo ser humano. Isto desvalorizou o trabalho e provocou um aumento absurdo na carga horária, juntamente com uma queda drástica do salário.

Este início foi responsável por mudanças irreparáveis na economia e cultura. Já a segunda fase da Revolução Industrial, ocorrida na metade do século XIX e até início do século XX, trouxe o progresso da tecnologia, apresentando ao mundo as novas fontes de energia e técnicas de produção, proporcionando desta forma, mudanças no âmbito econômico, industrial e social.

Nesse sentido pode-se acrescentar segundo Cavalcante e Silva (2011), que a Revolução Industrial vai além da ideia de grande desenvolvimento dos mecanismos tecnológicos aplicados à produção, na medida em que: consolidou o capitalismo; aumentou a produtividade do trabalho; originou novos comportamentos sociais, novas formas de acumulação de capital, novos modelos políticos e uma nova visão do mundo; e talvez o mais importante, contribuiu de maneira decisiva para dividir a imensa maioria das sociedades humanas em duas classes sociais opostas e antagônicas: a burguesia capitalista e o proletariado.

Observa-se, portanto, que a instabilidade reinou e como decorrência, mudanças nos mais diversos aspectos, seja na tecnologia, na ciência, na medicina, no ambiente de trabalho, na cultura e estrutura organizacional, nos valores e costumes sociais, na filosofia e até mesmo nas religiões.

Atentas aos recentes modelos de gestão no “ambiente de trabalho” e no “ambiente de se trabalhar”, empresas foram se modernizando e se adaptando a este novo mundo e com isso foram aparecendo novas práticas de se realizar tarefas.

Observa-se que o setor de tecnologia foi o precursor desse movimento corporativo humanizado, com empresas como Facebook, Apple, LinkedIn, Yahoo e Google.

Nessa tendência, de acordo a empresa Funcional (2019), muitas empresas incorporaram em seus escritórios, áreas de descompressão, jardins, espaço para descanso, abriram paredes, criaram espaços compartilhados, palestras e ginásticas laborais, entre muitas outras coisas. Algumas também apostaram em um *dresscode*¹ mais informal, horários mais flexíveis, *home office*² e até tornaram-se *pet friendly*³. Tudo isto com a intenção de obter-se um clima mais agradável. O que se percebe são empresas cada vez mais interessadas em investir em ambientes mais acolhedores e descontraídos.

Percebe-se, portanto, que as mudanças ocorridas foram muitas, e em todas as esferas organizacionais, conforme descrito anteriormente: na cultura ou nas pessoas, na tecnologia ou processos, na estrutura ou estratégia, e nos produtos e serviços e tais mudanças, conforme pode-se perceber, revolucionam a gestão como um todo.

Assim, de um lado temos a Economia, que diz respeito à ciência que regula a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços. E, do outro, temos a criatividade, onde podemos criar algo inovador ou revolucionar algo já existente

O pesquisador britânico e especialista na área, John Howkins, sustenta que é justamente a Economia Criativa é justamente o tripé entre a economia, a criatividade e o campo simbólico.

Nesse ambiente de mudança, surge, portanto, a economia criativa como sendo o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019), a indústria criativa estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Recentemente possui destaque nos campos social, cultural e econômico, devido seu papel com foco na inovação e características divergentes da economia

¹ O *dresscode* é traduzido do inglês e significa “um código de vestimenta” com um conjunto de regras com relação a roupas.

² *Home office* é uma expressão inglesa que significa “escritório em casa”, na tradução literal para a língua portuguesa. Sua concepção trata-se do trabalho profissional sendo desenvolvido no ambiente doméstico – *home*(lar) e *office*(escritório).

³ A expressão *pet friendly* pode ser traduzida literalmente como 'amigo dos animais' e é utilizada para identificar lugares onde os animais são bem-vindos.

tradicional, visando que seu maior recurso é o capital intelectual relacionado a inovação e criatividade. Essa criatividade está ligada ao andamento das atividades das indústrias criativas, cria um diferencial competitivo ao impulsionar seus processos e viabiliza a produção desses bens intangíveis (OLIVEIRA et al., 2016).

Portanto, a criatividade é o suporte da economia criativa e está diretamente associada a originalidade, imaginação, inovação, invenção. Reis (2008) ao conceituá-la destaca como uma palavra com múltiplas definições, remete intuitivamente à capacidade não só de criar, mas de reinventar, diluir paradigmas tradicionais, unir pontos aparentemente desconexos e, com isso, equacionar soluções para novos e velhos problemas. Em termos econômicos, criatividade é um combustível renovável e cujo estoque aumenta com o uso.

Para Lelis (2018), a economia criativa alia o conhecimento humano, a diversidade cultural e a tecnologia para criação de bens e serviços comercializáveis de conteúdo intangível. Sua fonte de desenvolvimento são recursos cuja natureza não permite a cópia, por advirem da criatividade humana de cada um. Sua essência é a pesquisa acadêmica, a criatividade, a cultura local e a diversidade cultural. A junção desses quatro tópicos transforma ideais, projetos e pesquisas científicas em produtos comercializáveis e distribuem renda.

Assim, descreve-se o seguinte problema a ser investigado: Quais as vantagens das práticas modernas de gestão adaptadas a atualidade focadas no modelo de economia criativa?

Buscando responder ao questionamento acostado anteriormente, a pesquisa apresenta como objetivo geral: Investigar as vantagens das práticas modernas de gestão com foco na economia criativa.

Como objeto de pesquisa serão investigadas algumas empresas conforme o modelo citado anteriormente, e, para que tal objetivo atinja seu resultado, lançam-se os objetivos específicos:

- Destacar as principais mudanças encontradas nas empresas de economia criativa em estudo;
- Estabelecer as características e a funcionalidade do modelo de economia criativa nas organizações estudadas;
- Descrever as principais vantagens percebidas pelos gestores das empresas citadas.

Desta forma, este estudo justifica-se a partir do momento que serão pesquisadas e descritas as principais características das novas formas de gestão, conforme posto anteriormente, ocasionadas pelas mudanças nos aspectos de se desenvolver trabalhos diferenciados, a partir do momento em que tais modelos possam influenciar nos aspectos estruturais, ambientais, sociais e psíquicos dos indivíduos. Pretende-se ainda, contribuir academicamente com as poucas pesquisas realizadas sobre o tema.

Sua estruturação pode ser apresentada da seguinte maneira: A seção inicial composta pela contextualização, justificativa, problemática e objetivos geral e específicos, denominada de introdução; a segunda seção contém relatos de autores que fundamentam o escopo do estudo. A terceira seção, destaca a natureza, tipologia, ambiente, universo e amostra, instrumento e coleta de dados e o cronograma da pesquisa.

Por fim, as referências utilizadas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2016, p. 29) o referencial teórico pode ser entendido como: “o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizado por outros autores”.

Dessa forma torna-se papel essencial do referencial fundamentar e dar base para o trabalho, pois é nele que o autor irá mostrar que tem conhecimento sobre o tema e uma maior clareza na formulação do problema.

2.1 As organizações: evolução e conceitos

As organizações sempre foram influenciadas pelo contexto no qual estão inseridas, o que nesse caso inclui a história de cada nação (COLTRE, 2014). Partindo desse princípio, Clegg et. al (2011) descrevem que a primeira forma de organização do trabalho mundialmente aceita foi a escravidão, por volta do século XVI. Em seguida, os autores acrescentam que as organizações modernas se instauraram na Inglaterra justamente pelo fato de não concordarem com a escravidão como modo de produção.

O sistema Taylorista implementado nos Estados Unidos da América e tomado como exemplo em outros países, tinha como eixo central a superespecialização do operário, o que o fazia trabalhar por até 12 horas diárias. Tendo ainda como concepção aquele funcionário focado no acréscimo financeiro.

Segundo Robbins (2014), há meio século, as necessidades dos trabalhadores eram impressionantemente similares. Na década de 1950, a força de trabalho de muitos países consistia em homens empregados na fabricação e com esposas que ficavam em casa cuidando das crianças. A força de trabalho de hoje é muito mais diversificada, e continuará a mudar.

O típico funcionário na década de 60 e 70 comparecia ao local de trabalho de segunda à sexta-feira e fazia seu trabalho em blocos de oito ou nove horas. O horário e local de trabalho eram claramente especificados. Isso já não ocorre para um grande segmento da força de trabalho da atualidade, pois os funcionários estão reclamando cada vez mais do limite entre o tempo no trabalho, criando estresse e conflitos pessoais.

Percebe-se, atualmente, que as pessoas querem empregos que lhes deem flexibilidade em seu horário de trabalho, para que possam gerenciar melhor os conflitos entre trabalho e vida pessoal.

Nesse sentido cita-se Robbins (2014) ao descrever que todas as organizações, independentes de seu tamanho, setor, produto ou serviço, possuem atributos distintos, entretanto, compartilham três características em comum:

Em primeiro lugar, cada organização tem um propósito. O fim específico de uma organização é normalmente expresso por um objetivo ou um conjunto de objetivos que a organização espera realizar. Em segundo lugar, cada organização é composta de pessoas. Ela leva as pessoas a estabelecer a finalidade, bem como a executar uma variedade de atividades para tornar seus objetivos realidade. Em terceiro lugar, desenvolvem uma estrutura sistemática que define várias funções dos membros e que muitas vezes define limites aos seus comportamentos de trabalho (ROBBINS, 2014, p. 05)

Deste modo, conceitua-se organização na visão de Coltro (2015, p.26) como entidades dinâmicas, em contínuo movimento, e as mudanças decorrentes desse processo nem sempre são promissoras para seu futuro socioeconômico.

2.1.1 Importância das organizações

Todos os produtos, bens ou serviços são produzidos pelas mais diversas organizações, basta apenas imaginar que os indivíduos ao pensarem em saciar alguma necessidade dependem única e exclusivamente de uma. Desta forma citam-se as palavras de Souza (2012, p. 23) quando reforça o pensamento sobre a importância das organizações na vida das pessoas:

[...] vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.

Não há como imaginar algo que não tenha sido produzido ou realizado por algum tipo de organização, desde o nascimento até a morte. É o que apresenta Silva (2013, p. 43) quando destaca a sua devida importância ao descrever:

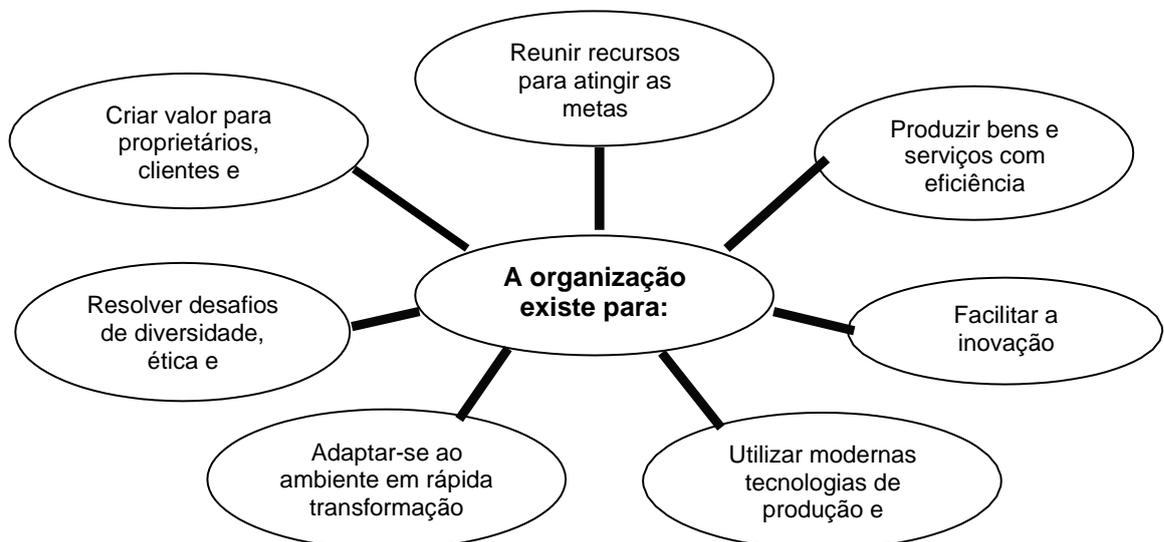
As organizações estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do nosso dia a dia, uma vez que “afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte”.

Nesse sentido pode-se acrescentar que as organizações estão estritamente relacionadas ao meio a que pertencem. Desta forma é necessário se ter o entendimento que delas também depende o nível de desenvolvimento que assumirá o ambiente no qual se inserem.

Opinião compartilhada por Daft (2014) ao relatar sobre a quantidade de mudanças ocorridas nas organizações até hoje, transformando a sociedade como um todo, mudando comportamentos, hábitos, dentre outros. Corroborando com Stern e Barley quando em meados dos anos 90 destacaram: “a moderna corporação pode ser a invenção mais importante dos últimos 100 anos” (STERN e BARLEY, 1996, p. 144).

A Figura 1 indica as sete razões pelas quais as organizações são importantes para a sociedade.

FIGURA 1: Importância das organizações



Fonte: Adaptado de Daft (2014)

Conforme descrito por Daft (2014) e exposto na figura 1, a organização existe para satisfazer as necessidades das pessoas além de atingir suas metas e para tal precisa adaptar-se ao ambiente globalizado, criativo, inovador produzindo bens e

serviços de qualidade com eficiência e eficácia. Procuram ainda reunir os recursos para atingir as metas.

2.1.2 Tipos de organizações

As organizações podem ser classificadas de diversas maneiras. De acordo com Moraes (2004) são de natureza econômica ou de natureza social. Quanto a natureza econômica, são consideradas como aquelas que assumem riscos e são dirigidas por uma filosofia de negócios; as de natureza social são voltadas as ações comuns ou de utilidade pública e fundamentam-se na aceitação de valores e das normas sociais, ou seja, sem finalidade lucrativa.

Segundo Maximiano (2009) existem organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços, podendo ainda ser classificadas por tamanho, natureza jurídica, área de atuação e outros critérios. Portanto, as organizações podem ser públicas, privadas e do terceiro setor conforme discrimina o Quadro 1.

QUADRO 1: Tipos de organizações

Classificação das organizações	Características
Governo	O governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviço aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um País ou Nação.
Empresas	uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. São em geral organizações criadas por pessoas por meio de investimento de um montante de dinheiro chamado de capital.
Terceiro setor	compreende as organizações de utilidade pública, que tem origem na sociedade e não no governo. Algumas são chamadas de organizações não governamentais, organizações sociais e não tem finalidade lucrativa.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2009)

Observa-se, desta forma, ao verificar os autores mencionados, que quanto a sua tipologia as organizações assumem identidade em área pública ou governamental voltadas à qualidade do serviço prestado, privada como as empresas em busca de lucro, e as terceiro setor como organizações não governamentais – ONG ou Organizações Sociais - OS.

2.2 Desenvolvimento Organizacional - DO

O Desenvolvimento Organizacional é considerado um processo sistemático, administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, como forma de melhorar a eficácia na solução de problemas e no alcance dos objetivos organizacionais (SILVA, 2013).

Para os autores Andrade e Amboni (2011, p. 157) pode ser compreendido como:

Um processo no qual a organização utiliza-se de um conjunto de teorias das ciências do comportamento, valores, estratégias e técnicas orientadas às mudanças do ambiente de trabalho, com a intenção de gerar mudanças cognitivas dos seus membros, conduzindo a um ambiente novo, e assim, criando uma melhor relação entre as competências organizacionais e as demandas do ambiente, ou promovendo mudanças que ajudam a organização a melhor prever as mudanças ambientais futuras.

Na mesma linha de raciocínio Coltro (2015) destaca que se trata de uma concepção que compreende pesquisa, teoria e prática, cuja finalidade é expandir o conhecimento e provocar o desempenho eficaz de pessoas para a realização de mudanças organizacionais mais bem-sucedidas, com a obtenção de melhores resultados.

Segundo Pereira (2014), toda organização cria naturalmente sua própria cultura ou clima organizacional, com seus tabus, usos e costumes que se estabelecem e refletem tanto as normas e valores da formalidade como sua reinterpretção na informalidade.

A autora ressalta que quando a mudança cultural se torna inevitável nos processos de mudança organizacional, é conveniente que haja também uma alteração no clima. Porém, não é garantido que essa alteração alcance a mudança cultural. Pois essa é mais profunda e enraizada. Com isso, existem empresas improdutivas com clima saudável e empresas produtivas com o clima extremamente desagradável.

Os itens a seguir correspondem as principais variáveis trabalhadas no processo de desenvolvimento organizacional: a cultura, o clima e a mudança organizacional.

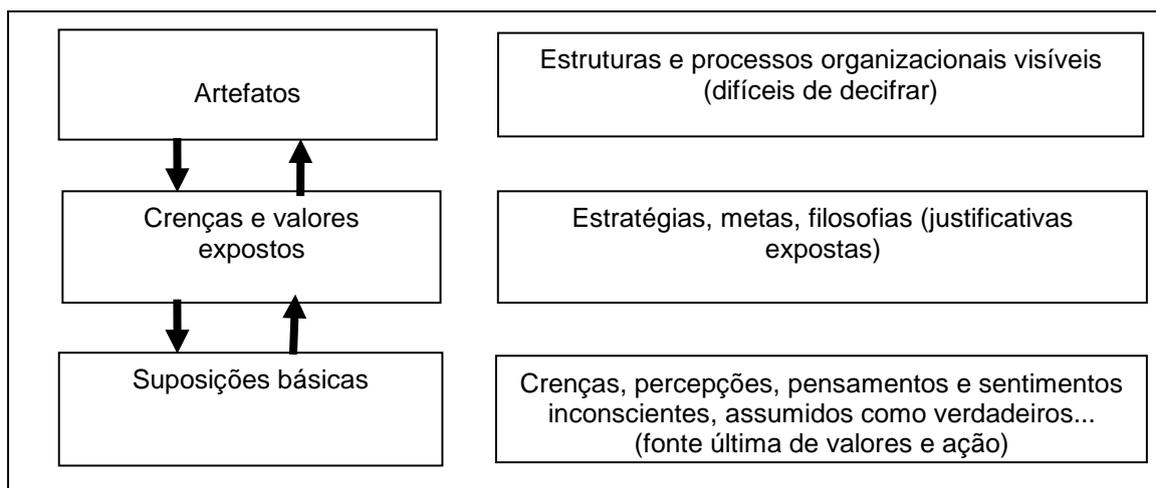
2.2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é tida como o conjunto de normas, valores, crenças e tradições inerentes a cada organização. Considerada como única para cada organização.

Não tem como escrever sobre cultura organizacional sem destacar as palavras de Schein (2009), o precursor no estudo, para quem a cultura fornece aos membros um senso de identidade organizacional e produz um comprometimento com as crenças e valores que é maior do que eles mesmos. Embora as ideias que se tornam parte da cultura possam vir de qualquer lugar dentro da organização, uma cultura organizacional geralmente começa com o fundador ou antigo líder, que articula e programa ideias e valores particulares como visão, filosofia ou estratégia de negócios.

Para o autor anteriormente citado, a cultura pode ser percebida através de níveis nos quais representam o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. De acordo com Schein (2009), entre essas camadas estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros, conforme a Figura 2.

FIGURA 2: Níveis de Cultura



Fonte: SCHEIN (2009, p. 24)

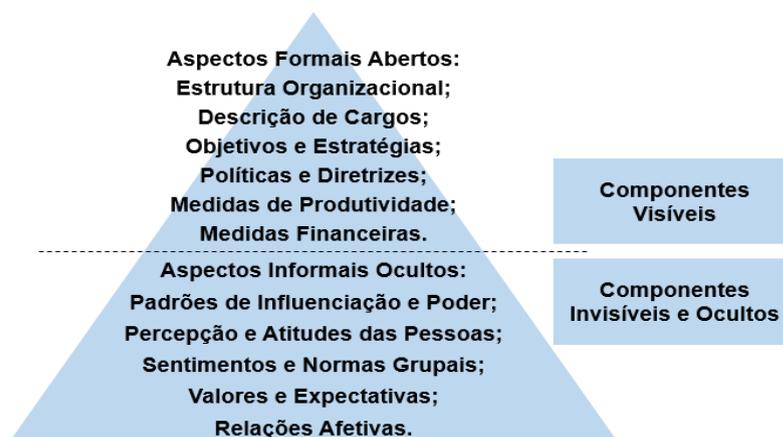
Percebe-se que os níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis como os artefatos às suposições inconscientes profundamente inseridas nas suposições básicas. Cameron & Quinn (2006) corroboram destacando que “a cultura

de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única”.

Daft (2014) define cultura como a conjunção de valores, normas, crenças, entendimentos e até modos de pensar que os integrantes de uma organização compartilham e repassam para novos membros como “a maneira certa de pensar, sentir e se comportar”. A cultura é a representatividade da parte sentimental que não é documentada pela organização, ou seja, seu lado informal. A organização formal é definida pela sua estrutura, tamanho e estratégia.

A cultura possui dois níveis, como um *iceberg*. Na superfície ficam os artefatos visíveis e os comportamentos de fácil observação – como o jeito que os funcionários se vestem e agem, os *layouts* da empresa, os tipos de sistema de controle e estruturas de poder utilizados. Estes elementos visíveis refletem diretamente nos valores mais profundos das mentes dos membros da organização, que operam inconscientemente para definir a cultura (DAFT, 2014).

FIGURA 3: *Iceberg* da Cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (2009)

A analogia do *iceberg*, conforme exibido na Figura 3, proporciona a imagem da perfeição da organização, ou seja, existe uma parte menor, visível, acima da linha d’água, que representa os resultados esperados da empresa. E existe uma grande parte, invisível, submersa, representando as dimensões pessoas e inovação, igualmente importantes, entretanto sem o mesmo grau de visibilidade.

Segundo Pereira (2014), culturas organizacionais mais rígidas resultam em menos flexibilidade e, conseqüentemente, maior dificuldade de adaptação da organização a seu meio ambiente externo, apesar de exigirem dos novos membros uma maior adaptação interna. Essa estrutura de poder de forma autoritária dificulta não só a adaptação, como a inovação e a mudança organizacional.

Segundo Daft (2014) existem duas funções fundamentais nas culturas organizacionais: a primeira é integrar seus membros para eles entenderem como devem se relacionar entre si e a segunda é ajudar a organização na adaptação ao meio externo. A integração interna faz com que os membros desenvolvam uma identidade coletiva e saibam como trabalhar em equipe de maneira mais eficiente.

Chiavenato (2011) ressalta que a cultura organizacional é o resultado da adaptação de uma organização ao seu meio ambiente. É constituída de valores, hábitos e comportamentos que são resultados de experiências coletivas. Quando essas experiências possuem relevância, são mantidas e repassadas aos novos membros das organizações.

A adaptação externa faz referência à maneira como a organização alcança suas metas e lida com as pessoas do ambiente externo. Essa cultura ajuda a conduzir as atividades diárias de seus integrantes e pode ajudar a organização a responder rapidamente as necessidades do cliente ou aos movimentos da concorrência (DAFT, 2014).

Ainda de acordo com o autor, a cultura organizacional pode vir de qualquer lugar da organização. Porém, geralmente tem início com o fundador ou o antigo líder, que implementa ideias e valores particulares como visão, filosofia e estratégia de negócios.

2.2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é outro componente que interfere e é interferido no processo de mudança organizacional, seja na área da estrutura, processo, pessoas ou tecnologia, desta forma passa-se a conceituá-lo.

Diante do exposto, pode-se dizer que o clima organizacional é uma espécie de termômetro para empresa, pois, mediante sua mensuração, é possível diagnosticar aspectos palpáveis e abstratos.

Esse raciocínio é corroborado por Luz (2003) ao destacar que existem indicadores que podem ser averiguados no clima, ou seja, quanto mais motivado o colaborador, melhor o clima da empresa. Tais fatores destacam-se como: *turnover* (rotatividade); absenteísmo (faltas e atrasos); pichações no banheiro; programas de sugestões malsucedidos; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais; desperdícios de materiais; e queixas no serviço médico; além de outros aspectos subjetivos tais como: motivação, problemas de comunicação, insubordinação etc.

Quanto à classificação do Clima Organizacional, Luz (2003) apresenta-o como: bom, prejudicado ou ruim, conforme posto no Quadro 2.

QUADRO 2: Tipos de Clima Organizacional.

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Bom	Quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho um tônico favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação. Onde há companheirismo, compreensão e amizade entre os colaboradores, o clima funciona de maneira correta e harmoniosa, então se classifica como favorável. Esse é um clima em que as pessoas deveriam trabalhar, chegando felizes, realizando suas tarefas com competência e bem-estar.
Prejudicado ou Ruim	Entende-se por clima prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelos cumprimentos das tarefas. O que qualifica o clima entre ruim ou prejudicado é a porção de vezes em que as variáveis negativas se repetem. Ambos os climas são prejudiciais para os que trabalham, pois influenciam diretamente o comportamento psicológico e o relacionamento entre os colaboradores.

Fonte: Adaptado de LUZ (2003)

Portanto, o clima organizacional pode variar conforme as motivações das pessoas, bem como a intervenção da empresa nos aspectos levantados pelo diagnóstico. Disso decorre a necessidade de mensuração e acompanhamento do clima no ambiente de trabalho.

Assim, Chiavenato (2009), destaca que o clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima dá existência ao meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e suas características. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos integrantes da empresa, influenciando seus comportamentos.

Opinião compartilhada por Pereira (2014) quando o acrescenta como o fator resultante da história que a organização possui, de suas demandas interna e

externamente, do público-alvo que conseguiu conquistar, de seus processos de trabalho e da estrutura de poder estabelecida por seus líderes.

Corroborando com os autores citados anteriormente, Maximiano (2017) expõe que o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham quando se diz respeito à organização, onde esses afetam de alguma maneira a satisfação e a motivação em relação ao trabalho.

Desta maneira, o estudo do clima organizacional é favorável para entender se a organização e suas práticas administrativas estão favorecendo ou não o interesse e o rendimento de seus integrantes.

2.2.3 Mudança organizacional

Antigamente, conforme as organizações aumentavam e ficavam mais formais, os gestores sentiam a necessidade de uma supervisão das atividades mais rígida sobre as operações. Muitos inclusive apontavam que essa rigidez poderia trazer benefícios para a empresa.

Sete décadas depois, em 1980, o mundo começou a mudar. Essas burocracias se tornaram ineficientes para muitas empresas por conta de uma série de fatores como: o mercado global, os rápidos avanços tecnológicos, a diversidade na força de trabalho e as condições socioeconômicas. Em consequência, muitas organizações procuraram se reestruturar com o objetivo de ficarem mais orientadas ao mercado e aos clientes (ROBBINS, 2014).

Segundo Chiavenato (2010), existem diferentes dimensões e velocidades para as mudanças organizacionais. Elas podem ser restritas e específicas (por exemplo, especificamente em um departamento), como podem abranger a organização como um todo, ou seja, sendo amplas e genéricas. As mudanças também podem acontecer de forma lenta e incremental, como de forma decisiva, radical e ágil. Deve ser levado em consideração o diagnóstico da organização, as circunstâncias que a cercam e principalmente a percepção da urgência e da viabilidade da mudança.

A chave para o sucesso resumida em uma afirmação, segundo Robbins (2014), é: esteja preparado para fazer ajustes. Oportunidades aparecerão de forma abundante para os que estiverem dispostos a aceitar e lidar com esta nova era da informação. Igualmente importantes são as competências em constante evolução

que os líderes devem possuir. Aqueles que abraçam o conhecimento e aprendem continuamente novas habilidades serão sobreviventes no mundo.

2.2.3.1 Causas e consequências da mudança organizacional

Existe um conceito japonês chamado *karoshi*, que significa “morte por excesso de trabalho”, onde funcionários morrem depois de terem trabalhado mais de três mil horas num período de 12 meses. No Brasil, o estresse no trabalho é identificado em quase três quartos dos trabalhadores. É nítido que há um estresse desenfreado nas companhias atualmente. Esses problemas relacionados ao estresse custam centenas de bilhões anuais às empresas (ROBBINS, 2014).

Chiavenato (2010) ressalta que, muitas vezes, os administradores não conseguem perceber a necessidade de haver uma mudança organizacional ou, quando percebem, não sentem se há pressa ou se é viável. Por isso, a mudança dependerá da maneira pela qual os gestores e os indivíduos envolvidos percebem esses fatores mencionados.

Ainda segundo o autor anteriormente citado, a velocidade da mudança é determinada pela percepção da sua urgência. Geralmente uma mudança lenta, incremental e contínua é o caminho escolhido pelos programas de qualidade total e melhoria contínua. De outro modo, a reengenharia adere a mudança rápida, radical e total. É indicada pelas organizações que necessitam de um método urgente de mudança organizacional e que precisam mudar inteiramente seus rumos. Nesse caso, a vida da organização entra em jogo (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Robbins (2014), é perfeitamente normal e até necessário que haja um estresse “saudável” na empresa. Sem ele, não há energia. Independentemente da organização, uma coisa é certa: uma hora o funcionário terá problemas pessoais, afetando, dessa maneira, seu ambiente de trabalho. Seja em menor produtividade, erros, ausências, irritabilidade etc.

Portanto, reduzir esse estresse pode se tornar um dilema para os gestores. No entanto, muitas empresas adotaram programas de bem-estar, ginástica laboral, salas de leituras, assistência aos funcionários, dentre outros, justamente com o objetivo de ajudar a lidar com essa questão.

2.2.3.2 Tipos de mudanças organizacionais

A mudança organizacional é considerada uma alteração na instituição, seja ela provocada pelo ambiente, estrutura, tecnologia ou pessoas. Sem ela, muitos conseguiriam facilmente exercer o papel de um gestor. Pois não haveria nenhuma novidade no mercado, nenhuma alteração na tecnologia ou nos regulamentos governamentais e todos os funcionários apresentariam sempre as mesmas necessidades. Ou seja, um cenário totalmente previsível, calculável e esperado (ROBBINS, 2014).

Ainda segundo o autor anteriormente citado, a grande verdade é que a mudança é uma realidade organizacional e deve estar presente simplesmente porque as forças que estão “lá fora” exigem isso. Por conta disso, as organizações modernas estão respondendo às mudanças dinâmicas em seus ambientes. A tendência é preocupar-se com o bem-estar dos integrantes da empresa criando práticas modernas para mantê-los saudáveis. Isso favorece os dois “lados da moeda”, pois previne os problemas relacionados à saúde, reduz custos de saúde do empregador, diminui as faltas e erros dos funcionários.

As mudanças organizacionais podem estar presentes: na tecnologia, nos produtos ou serviços, nas pessoas e cultura e na estrutura. Segundo Daft (2014) as mudanças tecnológicas transformam o processo de produção da organização com o objetivo de torná-la mais eficiente ou aumentar seu volume. Nestas alterações estão envolvidas técnicas para fabricar produtos ou realizar serviços e incluídos métodos, equipamentos e um fluxo de trabalho. Chiavenato (2010) afirma que essa mudança afeta máquinas, equipamentos, instalações etc.

Para Daft (2014), as mudanças nos produtos e serviços das organizações incluem pequenos aperfeiçoamentos de produtos existentes ou linhas de produtos inteiramente novos, que são criados para aumentar a participação de mercado ou para desenvolver novos mercados ou clientes. Chiavenato (2010) agrega que em geral, essas são as mais visíveis, pois afetam resultados da organização.

As mudanças estruturais, segundo Daft (2014) podem afetar a estrutura física em si, mas também os departamentos de uma organização - quando órgãos são fundidos, eliminados ou terceirizados, as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que geralmente são reduzidos com o objetivo de horizontalizar comunicações) etc.

Já a mudança com foco nas pessoas ou na cultura organizacional tem o intuito de fazer alterações nos comportamentos, necessidades, conhecimentos e habilidades dos integrantes e afetar a cultura organizacional. Opinião acordada por Silva (2013) quando assegura que a percepção nesse tipo de mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça à situação organizada e segura do indivíduo, podendo provocar um certo desequilíbrio interno.

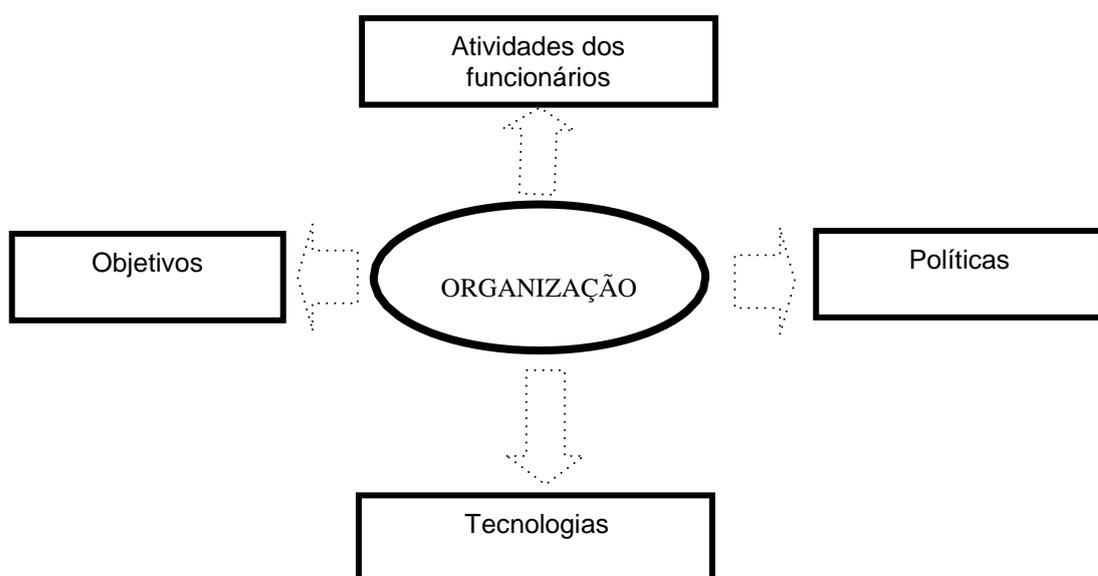
2.2.3.3 As forças para a mudança

As organizações são afetadas por diversos fatores e a maioria destes mudam constantemente. E de acordo com Silva (2013, p. 391) “esses fatores são chamados forças causadoras da mudança, e podem se originar tanto dentro como fora da organização, isto é, o processo de mudança organizacional pode começar com o surgimento de forças endógenas e exógenas à organização”.

Desta forma, as instituições precisam fazer o planejamento e enfrentar o desafio da mudança, sejam elas internas ou externas, mas devem enfrentar novos ambientes.

As Figuras 4 e 5 ilustram as forças internas e externas da mudança.

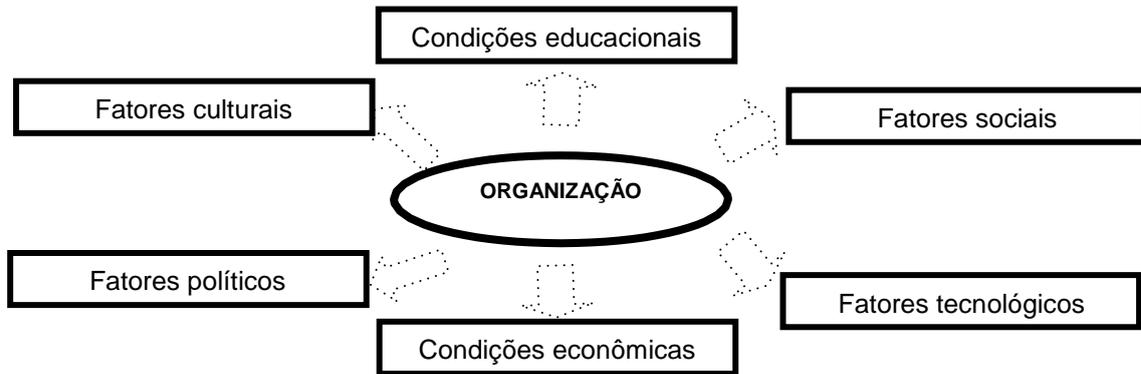
FIGURA 4: Forças internas de mudança



Fonte: Adaptado de Silva (2013)

As forças internas observadas na Figura 4 interferem no processo de mudança e são decorrentes de fatores como novos objetivos, políticas gerenciais, tecnologias, atividades dos funcionários, dentre outros.

FIGURA 5: Forças externas de mudança



Fonte: Adaptado de Silva (2013)

Observa-se que são muitas as forças que interagem com as organizações, entretanto, qualquer que seja ela, depende e precisa interagir com o ambiente interno e externo para continuar a existir.

Segundo Robbins (2014), os funcionários do mundo moderno possuem o foco no equilíbrio de trabalho e vida pessoal. Ou seja, as organizações que não possuem interesse em ajudar seu trabalhador a achar esse equilíbrio vão se deparar cada vez mais com dificuldades em conquistar e reter uma equipe capacitada e, mais importante ainda, motivada. Para responder positivamente a uma crescente gama de necessidades dos funcionários, os gestores precisam reformular suas técnicas de motivação.

Gestores atuais devem ser cada vez mais flexíveis para entender e motivar os trabalhadores. Por exemplo, estudos comprovam que os homens se importam mais com a autonomia no trabalho do que as mulheres. Em contraste, mulheres consideram mais importantes fatores como possuir horas de trabalho convenientes, boas relações interpessoais e oportunidade de aprender, dentre outros.

2.2.3.4 Estímulo às inovações decorrentes das mudanças organizacionais

Os estímulos e forças externas que geram a necessidade da mudança vêm de várias fontes. Na década de 90, por exemplo, a Internet, que era praticamente “vazia”, acabou tornando-se multifacetada para obtenção de informações e até venda de produtos.

Considerada como um dos maiores desafios do mundo corporativo moderno, a inovação, tem na realidade um conceito simples: é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa – sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio (TIDD, 2015).

Desenvolvimentos recentes em equipamentos sofisticados criaram economias de escala significativas para muitas organizações. Ou seja, máquinas possuem a tendência de se desenvolverem ainda mais, gerando benefícios para seus usuários. Atualmente robôs mecanizados tecnologicamente avançados já substituem funcionários nas linhas de montagem de muitas indústrias.

Todavia, as forças internas também podem apresentar uma necessidade de mudança organizacional. Originam-se principalmente em operações internas da empresa ou do impacto das mudanças externas. A compensação e os sistemas de benefícios em uma organização também podem ser reformulados com a intenção de refletir as necessidades de uma força de trabalho diversificada.

Atitudes de membros da empresa, como insatisfação e desmotivação no trabalho, podem levar ao aumento do absenteísmo, a demissões voluntárias e até mesmo greves. Esses eventos conduzem a mudanças nas políticas da organização (ROBBINS, 2014).

Nas palavras de Simantob e Lippi (2003, s.p.) a inovação nas organizações brasileiras ainda estão aquém da média mundial, por isso destacam:

A realidade empresarial brasileira é carregada de mitos. Um deles é imaginar a inovação como um assunto para acadêmicos e cientistas alienados, trancafiados em seus laboratórios e alheios à vontade do mercado. Entretanto, nos últimos anos, as empresas mais inovadoras do mundo têm mostrado que a melhor forma de incentivar a criatividade das pessoas é arraigar uma cultura de inovação que envolva todos os funcionários, clientes e fornecedores da companhia.

Outro obstáculo à mudança de mentalidade das empresas brasileira é que segundo Simantob e Lippi (2003) as companhias para não interferir nas regras de competição, acomodam-se em sistemas já fechados e não ousam buscar novos formatos. Problemas conjunturais derivados dos cenários macroeconômico e político também são usados pelas empresas como justificativa para não inovar.

Figueiredo (2015) acrescenta que se inova para se diferenciar no mercado e para gerar riqueza contínua. As organizações têm feito de tudo para aumentar seu lucro em meio a cenários tão competitivos: reengenharia, *downsizing*⁴, corte de pessoal, melhora na eficiência, controle de qualidade. Ainda assim, olham para o horizonte e sempre conseguem enxergar um concorrente lá na frente, a quilômetros de distância.

Partindo do princípio de competitividade e inovação, e que sem ele as organizações estariam estagnadas, acomodadas e fadadas ao declínio, surgem as empresas que se inovam a cada dia, seja no produto, na tecnologia, na estrutura ou nas pessoas, são criativas e diferenciadas, com uma nova mentalidade, ou seja, impulsionando às novas mudanças. Tal assunto é abordado a seguir.

2.3 Economia Criativa: origem, conceitos, importância, características e classificação

Howkins (2010) cita que o trabalho humano foi o principal ingrediente das economias durante a maior parte da história. Na era industrial foi o dinheiro, ou seja, o capital. No cenário atual da era da informação do século XXI é o talento, a imaginação, a habilidade e o conhecimento, em outras palavras, a criatividade. Essa impulsiona a inovação, que impulsiona mudanças.

Segundo Ferreira (2019) nos últimos anos é notável o crescimento de segmentos de negócios cujos produtos e serviços não são mais aqueles que tinham por finalidade a satisfação das necessidades básicas do ser humano. Um novo mercado que sempre existiu emergiu, a Economia Criativa e tudo que advém dela faz parte de nossas vidas, conseqüentemente, representam uma grande fatia do

⁴ O Downsizing, que em português significa “achatamento”, é uma técnica conhecida em todo o mundo e que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível.

mundo dos negócios, ela originou-se da junção de pessoas, ideias e projetos e possui o capital intelectual como principal fonte de matéria-prima desse mercado.

2.3.1 Origem

Descrevendo-se as palavras de Lelis (2018) tem-se que as primeiras informações sobre Economia Criativa surgiram na Austrália, no ano de 1994. Efeitos da globalização na economia do país transmitiram preocupações ao governo do Primeiro Ministro Paul Keating, onde destacaram a partir desta nova dinâmica o risco de homogeneização cultural - que consiste na transmissão da cultura de um país para outras nações do globo terrestre.

Nesta década de iniciação, ainda segundo o autor, o tema foi notado internacionalmente por promover o desenvolvimento social, a recuperação de áreas urbanas degradadas, a distribuição de renda, a inserção de comunidades carentes ao mercado de trabalho, o estímulo à cidadania e por trazer consigo um consumo com base em novos modelos de negócios sustentáveis.

Como resposta, o governo lançou um novo debate voltado à inserção da economia australiana neste cenário geopolítico, propondo um novo sistema econômico pautado no conhecimento humano e na diversidade cultural. Sua proposta visava utilizar a tecnologia e a riqueza cultural como força motriz para o desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis, transformando os efeitos da globalização em potencialidades, dando a este movimento o nome de *Creative Nations* (REIS, 2012, p. 236 apud LELIS, 2018 p.343).

De acordo com Costa & De Souza-Santos (2011), a partir da década de 2000, os setores criativos no Brasil tiveram as políticas governamentais e a atenção de outras organizações despertada por conta da grande visibilidade que surgiu no âmbito internacional.

Serra & Saad (2015) contam que a economia criativa surgiu como um conjunto de atividades econômicas ligadas às artes, à cultura, às novas mídias e à criatividade em geral, possui um forte conteúdo de intangíveis e necessita habilidades especiais, além de apresentar estreita relação com os avanços científicos e tecnológicos.

Conforme Howkins (2010), a economia criativa originou-se quando as antigas tradições do trabalho cultural e industrial - design, produção e decoração – criaram um vínculo com atividades produtivas da modernidade – a publicidade, o

design de vestimentas, o desenho gráfico, entre outros. O autor ainda cita que a expressão “economia criativa” é atribuída a um artigo do jornalista Peter Coy, que foi publicado nos anos 2000 pela revista *BusinessWeek*, no qual destacava-se o papel das empresas, especialmente dos grandes conglomerados, na nova economia baseada no conhecimento que estava se formando.

2.3.2 Conceitos

Não existe uma definição mundial ainda utilizada para definir o termo Economia Criativa, entretanto, de acordo com a UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (2010), em seu Relatório de Economia Criativa 2010, destaca-se que o termo trata-se de um conceito ainda em evolução que tem como base ativos criativos que geram crescimento e desenvolvimento econômico. Ela pode estimular a geração de renda, a criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo consegue promover a inclusão social, diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

A Economia Criativa abrange aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo. Portanto, é um conjunto de atividades econômicas que possuem como base o conhecimento. É também uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial. No centro da Economia Criativa, localizam-se as indústrias criativas.

2.3.3 Importância

Ao questionar se a indústria criativa existia há quinze anos, Howkins (2010) destaca que as mídias digitais e as milhares de empresas criativas vêm se tornando possíveis pelas novas tecnologias digitais e por conta do mercado global que está cada vez mais sofisticado.

No entanto, o desejo de ir além da dimensão pragmática criando coisas bonitas e que comunicam um valor cultural através da música, teatro, entretenimento e artes visuais ou, ainda, que comunicam uma posição social através do estilo e da moda é tão antigo quanto a humanidade. A base da economia criativa é que sempre

existirão seres humanos com imaginação, criatividade e talento para criar uma arte, assim como sempre existirão pessoas que pagarão por ela (HOWKINS, 2010)

Segundo o UNCTAD - Relatório de Economia Criativa (2010), no centro da economia criativa se localizam as indústrias criativas, independentemente de como essas indústrias são definidas ou classificadas. No livro de John Howkins (2001), o autor menciona o termo “economia criativa” e cita que a criatividade não é uma coisa nova e nem a economia o é, mas o que é nova é a natureza e a extensão da relação entre elas e a forma como combinam para criar extraordinário valor e riqueza.

2.3.4 Características

As características das indústrias criativas são descritas no UNCTAD - Relatório de Economia Criativa (2010) e podem ser observadas no Quadro 3.

QUADRO 3: Características das indústrias criativas

	Características
Indústrias criativas	São os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários
	Constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual
	Constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado
	Posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais
	Constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial

Fonte: UNCTAD - Relatório de Economia Criativa (2010)

Observa-se que as empresas consideradas criativas têm um poder de inovação, dinamicidade e produção de produtos e/ou serviços diferenciados, ou seja, são focadas no conhecimento e criatividade, podendo ser consideradas as novatas no setor da economia.

Para a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro – FIRJAN, são consideradas empresas criativas justamente pela razão de apresentarem:

A criatividade e a inovação têm papel transformador e estratégico no sistema produtivo, sendo indispensáveis para gerar bens e serviços competitivos no mercado. A inovação e a criatividade têm a capacidade de agregar valor aos produtos, trazendo diferencial para uma empresa, aumentando seu faturamento e permitindo acesso a novos mercados. Os profissionais criativos são estratégicos em todos os segmentos da indústria, como forma de tornar os produtos e serviços diferenciados e mais competitivos no mercado. Da moda à arquitetura, do *design* ao audiovisual, da joalheria aos *games*, a indústria criativa oferece ao consumidor mais do que produtos e serviços: uma experiência (FIRJAN, 2019).

O UNCTAD - Relatório de Economia Criativa (2010) ressaltou que o termo “economia criativa” se desenvolveu ao longo dos últimos dez anos. Seu surgimento tinha como objetivo o foco na criação como uma força na vida econômica contemporânea, materializando que o desenvolvimento econômico e o cultural andam juntos e fazem parte de um processo maior de desenvolvimento sustentável, onde tanto o crescimento econômico como o cultural podem ocorrer simultaneamente.

A economia criativa é definida por Lelis (2018) como um conjunto de atividades econômicas que se baseiam no conhecimento intelectual, nas atividades artísticas, no turismo cultural, na tecnologia e na criatividade humana como principal matéria prima para o desenvolver bens, produtos e serviços tornando seu conteúdo único.

Howkins (2010) destaca que a economia criativa e as indústrias criativas são cada vez mais importantes, independentemente de como as definam. Ao longo da gradativa competitividade e produtividade das economias mundiais, as chaves do seu sucesso econômico viraram a sua genialidade e as habilidades individuais.

Atualmente, para alcançar sucesso e êxito entre produtos e serviços, é indispensável um bom design – tanto nos processos como nos produtos – e um bom marketing. O autor ainda ressalta que conseguir resultados positivos num grande processo de manufatura é relativamente fácil em comparação a obter bons resultados num processo criativo.

Sobre o impacto da economia criativa na vida dos indivíduos, Edna dos Santos, chefe do Programa de Economia Criativa da UNCTAD, destaca que:

Todos os indivíduos do mundo, onde quer que estejam, consomem produtos criativos diariamente nos âmbitos da educação, do trabalho, do lazer e do entretenimento. Acordamos de manhã e nos vestimos, ouvimos música, lemos jornais, assistimos TV e ouvimos a rádio, consumimos serviços digitais, vamos ao cinema e ao teatro. As indústrias criativas influenciam cada aspecto de nossas vidas (UNCTAC, 2010, p. 17).

Por mais difícil que seja medir as indústrias criativas, há uma característica básica em todas, que é a propriedade intelectual. Qualquer definição da economia criativa inclui o conceito de propriedade intelectual. O governo do Reino Unido a definiu em 1998 como “aquelas atividades que têm sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual, e que potencializam a criação de empregos e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual” (HOWKINS, 2010)

2.3.5 Classificação das Indústrias de Economia Criativa

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) elaborou um modelo que classifica as indústrias criativas em quatro eixos, que são: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais, sendo que juntas se desmembram em nove setores, conforme a Figura 6.

FIGURA 6: Classificação das Indústrias de Economia Criativa



Fonte: Adaptado UNCTAD (2010).

Segundo Oliveira et al. (2016), atuar na indústria criativa traz muitos desafios. O mercado exige o acompanhamento das tendências e a reinvenção constante da empresa. Os dois estão diretamente relacionados a busca em se capacitar, visto que o capital intelectual é o principal recurso da empresa criativa.

Costa & De Souza-Santos (2011) descrevem os desafios do desenvolvimento das atividades criativas sobre quatro aspectos:

- I. carência de estudos e dados aprofundados sobre o setor;
- II. necessidade de melhor articulação entre agentes;
- III. formação de mão de obra capacitada;
- IV. melhoria da fluidez da produção, distribuição e consumo dos bens e serviços criativos.

2.3.6 Economias criativas disruptivas

De acordo com Daft (2014), o ambiente cria demandas para três tipos de mudança: mudança episódica, mudanças contínuas e mudanças disruptivas. A *mudança episódica* vai em contraposição à mudança contínua e trata-se de alterações que ocorrem ocasionalmente, em tempos de estabilidade relativa. Gestores de longa data já estão acostumados com essa mudança e podem responder com mudanças técnicas, de produtos ou estruturais, a que se encaixar melhor na situação da organização.

O segundo tipo de mudança e o mais vivenciado atualmente trata-se de *mudanças contínuas*, por conta dos ambientes que passam por rápidas transformações. É frequentemente usado, com períodos de estabilidade menos constantes ou mais curtos. Os gestores atuais usam a mudança como um processo organizacional ininterrupto – por exemplo, construindo fluxo de novos produtos e serviços com a intenção de atualizar as necessidades de seus clientes e assim os satisfazê-los.

Entretanto, com a turbulência de alguns ambientes organizacionais, existem as mudanças disruptivas. Essas resultam de choques repentinos que geram mudanças radicais para a empresa. Algumas podem resultar de uma concorrência nova e ameaçadora.

De acordo com Christensen et al. (2015) para a ocorrência de uma disrupção do mercado existem duas condições prévias: A superação do

desempenho nos atributos principais dos produtos convencionais existentes e os incentivos assimétricos dentre os negócios existentes e possíveis negócios disruptivos.

Para Carvalho et al (2018) o que constitui uma inovação disruptiva, merece uma análise por meio de diferentes olhares, a vista disso é crucial discutir a definição em qualquer pesquisa adicional sobre inovação disruptiva, bem como esclarecer alguns possíveis mal-entendidos. Primeiro, a disrupção é um fenômeno relativo. Em segundo lugar, a inovação disruptiva nem sempre implica que entrantes ou empresas emergentes substituirão as empresas tradicionais; isso não implica que os disruptores sejam necessariamente *startups*.

Concluem os atores acrescentando que em terceiro lugar, a inovação disruptiva não é igual à inovação destrutiva. Uma inovação tecnológica que tenha desempenho superior em dimensões-chave com uma estrutura de custo relativamente baixo invadiria diretamente o mercado convencional e causaria efeitos destrutivos mais sérios do que uma inovação disruptiva normal que foca no baixo custo, mas inicialmente no desempenho inferior (CARVALHO et al., 2018).

Nesse sentido torna-se fácil lembrar de muitas mudanças disruptivas – como os *CDs*, que acabaram com a indústria dos toca-discos, em seguida o *iPod* e recentemente o *streaming* de música de empresas como o *Spotify*. O *Netflix*, que fornece inúmeros filmes sem precisar sair de casa e dizimou as locadoras como *Blockbuster*. O modelo de venda de livros no e-commerce da *Amazon.com*, o *Kindle* e outros *e-readers* estão impulsionando a leitura digital.

A questão é que, quando uma organização enfrenta uma mudança disruptiva, os dirigentes muitas vezes devem planejar uma transformação total na cultura da empresa e na forma de fazer negócios.

2.4 Práticas Modernas na Gestão e nas Estruturas Organizacionais

O mundo corporativo tem se mostrado cada vez mais favorável em mudanças que tornam o ambiente de trabalho um lugar melhor para os funcionários.

Segundo Daft (2014), o modo como a organização é projetada, ou seja, seu layout, é diretamente ligado à cultura adotada. A forma em que as pessoas ou departamentos são organizados como um todo, e o grau de flexibilidade e

autonomia que as pessoas têm, diz muito sobre quais valores culturais são enfatizados na organização.

2.4.1 Áreas de Descompressão

Marelli (2018) destaca que a palavra “competitividade” não precisa ser associada à estresse. Por motivos da pressão organizacional ser cada vez maior, com o trabalho exercendo uma enorme pressão sobre os colaboradores que afeta principalmente seu bem-estar, empresas estão adotando estratégias para aliviar essa tensão com áreas de descompressão, que tem como principal objetivo o aumento da satisfação e da produtividade dos trabalhadores.

Trata-se de um espaço oferecido aos clientes internos do mundo corporativo para que eles se “desconectem” temporariamente do trabalho e consigam relaxar, para quando voltarem às suas atividades sentirem-se revigorados.

Empresas como Google, Facebook e LinkedIn foram as pioneiras a se destacarem por esses ambientes descontraídos. Elas perceberam que precisavam de seus colaboradores um esforço extremo, isso exigia foco, criatividade e capacidade de solucionar problemas. A questão é que ninguém consegue viver nesse limite durante todo o tempo e para aliviar o estresse que isso provoca, foram criados esses espaços de descompressão. Relaxados, os integrantes da organização voltam para suas tarefas rendendo mais.

Após essas experiências bem-sucedidas, a prática ganhou força. Inicialmente conquistou outras companhias no ramo de tecnologia e inovação. Atualmente, as salas de descompressão são encontradas em empresas de vários segmentos e portes.

Esse espaço deve ser estimulante, com decoração colorida e descontraída. Deve oferecer atividades interessantes e divertidas para os colaboradores - com jogos, alimentos e elementos que promovem a convivência, ou pode ser simplesmente uma área de descanso para usufruírem em seus intervalos.

Essa prática traz estímulo aos colaboradores, que se sentem mais valorizados e percebem que a organização se preocupa com seu bem-estar, aumentando assim as chances de engajamento. Previne diretamente afastamentos

e doenças – como depressão, ansiedade, *burnout*⁵ e dores no corpo, pois alivia o estresse fazendo com que as pessoas se movimentem ao sair de suas posições. Aumenta a produtividade visto que colaboradores satisfeitos têm maior rendimento. E por fim, cria um vínculo entre os membros da organização por causar uma maior integração entre eles. Essa convivência se reflete no ambiente de trabalho, com maior cooperação, troca fluida de ideias e sinergia.

2.4.2 Flexibilidade no Trabalho

Essa prática é comumente chamada de *flexitime*⁶, ou ainda horário móvel. Chiavenato (2010) explica que flexibilizar o horário de trabalho é uma maneira de motivar, melhorar a satisfação e aumentar o desempenho de quem a adere. O trabalho é realizado em um programa ajustável de oito horas diárias, onde o colaborador escolhe seu padrão de horas, que devem estar dentro do horário-núcleo da organização – bloco central de tempo em que todos os integrantes devem estar presentes na empresa. O total semanal de horas permanece o mesmo, mas o novo arranjo permite que o funcionário adeque compromissos do seu trabalho à sua vida pessoal.

2.4.3 Home Office

O conceito de *Home Office* por Snell (2009) é: o uso de computadores pessoais e outras tecnologias de comunicação – tais como equipamentos de *fax*, para funcionários realizarem em suas casas o trabalho que tradicionalmente é feito nos escritórios.

As vantagens dessa prática são: a maior flexibilidade para os funcionários, a habilidade de atrair quem poderia não estar disponível, uma menor responsabilidade para pais que trabalham que tentam conciliar trabalho com a criação de seus filhos, menos tempo e dinheiro gastos, diminuição do número de faltas etc.

⁵ Síndrome de Burnout é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso, definido por Herbert J. Freudenberger como “um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional”

⁶ O Flex Time é aquele no qual não existe uma jornada de trabalho bem definida para o profissional.

O autor ainda ressalta a razão econômica mais importante e favorável: a capacidade de conseguir reter funcionários valiosos para a organização. Essa retenção é de extrema importância porque os custos com substituição de funcionários são muito maiores do que com a instalação de um local para o *Home Office*.

2.4.4 Coworking

Brinks (2012 apud MEDINA; KRAWULSKI, 2015) define *coworking* como um novo formato de trabalho que possui enfoque em profissionais autônomos que usam esse espaço para ampliar sua rede de contatos. Espaços de *coworking* são descritos, assim, como “lugares de mercado” em que o networking é possível em função do próprio ambiente físico que estimula o compartilhamento, entendendo-se que esse ambiente seja uma nova forma de trabalho.

O *coworking* é um novo tipo de ambiente de trabalho que segue as tendências do freelancing e das start-ups. Ele reúne diariamente milhares de pessoas que procuram trabalhar em um local inspirador, pois nessa prática você encontra ambientes personalizados para o trabalho autônomo, ganha a possibilidade de networking com profissionais de diversas áreas e possui um custo menor do que teria ao alugar uma sala comercial individual. (COWORKING BRASIL, 2018?)

Segundo Andrich (2017, apud SOUZA; FERREIRA, 2020) essa prática surge à medida que a tecnologia proporciona a realização de trabalho à distância, permitindo que ambientes sejam compartilhados e ofereçam serviços que viabilizem a flexibilidade almejada por esses profissionais. O objetivo dessa prática é atender basicamente quatro tipos de necessidades: (i) reduzir custos que teriam com um escritório próprio; (ii) aumento de networking com profissionais da mesma área ou diferentes; (iii) maior interação com outros profissionais no ambiente de trabalho e; (iv) profissionais ou empreendedores que fazem uso de home-office, porém, sentem-se isolados nessa modalidade de trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Lakatos e Marconi (2002) citam que a pesquisa é um método de pensamento reflexivo que apresenta um procedimento formal, requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. É fundamental no campo das ciências sociais, principalmente quando se trata de obter soluções para problemas comuns.

Para Gil (2018), a pesquisa é o procedimento racional que fornece respostas aos problemas propostos. Seu desenvolvimento é feito mediante conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação científica. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a apresentação de seus resultados.

A pesquisa sempre parte de um tipo de problema, ou seja, uma dúvida e interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema. Após isso, as hipóteses são levantadas e a pesquisa irá confirmá-las ou até invalidá-las (LAKATOS & MARCONI, 2002).

Ainda segundo as autoras, a pesquisa sempre parte de um tipo de problema, ou seja, uma dúvida e interrogação. Dessa maneira, ela vai responder às necessidades de conhecimento de certo problema. Após isso, as hipóteses são levantadas e a pesquisa irá confirmá-las ou até invalidá-las.

3.1 Ambiente da pesquisa

Quando escolhido o ambiente, contexto ou lugar apropriado, as perguntas da pesquisa começarão a ser respondidas. Esse ambiente pode ser tão variado como a formulação do problema. A definição geográfica que o contexto implica é inicial e pode variar, ser ampliada ou reduzida. Deve ser decidido onde os dados serão coletados, quem serão os participantes e após isso, o pesquisador realizará uma imersão no ambiente (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO 2013)

A pesquisa será desenvolvida em quatro empresas de economia criativa da cidade de Fortaleza, do Estado do Ceará. A primeira, uma agência de marketing digital e outros serviços. A segunda, uma empresa responsável por uma revista de moda e beleza. E por fim, a terceira e a quarta que tratam-se de marcas

customizadas no mercado que utilizam principalmente a criatividade para criar seus designs e expressar o estilo de vida de seus clientes.

3.2 Natureza da pesquisa

As pesquisas quanto à sua natureza podem ser classificadas em qualitativas, quantitativas e quali-quantitativas.

Desta forma, Sampieri *et. al.* (2013, p. 56) destacam que a diferença do método qualitativo para o quantitativo não é somente por não aplicar instrumentos estatísticos. O qualitativo procura principalmente a “dispersão ou expansão” dos dados e da informação, enquanto o quantitativo planeja intencionalmente “delimitar” a informação (medir com precisão as variáveis do estudo, ter “foco”).

Ainda de acordo como os autores Sampieri, Collado e Lucio (2013) dados qualitativos são descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações. Esse enfoque é guiado por temas significativos de pesquisa. Nos estudos qualitativos pode-se desenvolver perguntas e hipóteses durante todo o período da coleta e da análise de dados.

Portanto, ao observar o conceito descrito anteriormente percebe-se que o estudo é de cunho qualitativo, opinião que pode ser melhor esclarecida ao expor as palavras dos autores Cooper e Schindler (2016) quando expõem que o método qualitativo propõe entender profundamente uma situação, onde inclui um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir, procurando outra forma de compreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos.

Complementando o assunto Yin (2016, p.07) define a pesquisa qualitativa como a abrangência das condições contextuais em que as pessoas vivem e a contribuição com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que ajudam a explicar o comportamento social humano.

Na pesquisa qualitativa geralmente retorna-se às etapas anteriores. A imersão inicial no campo significa se sensibilizar com o ambiente onde o estudo será realizado, identificar informantes que contribuam com dados, concentrar-se na situação de pesquisa, além de verificar a viabilidade do estudo. No processo qualitativo, a amostra, a coleta e a análise são fases realizadas praticamente simultaneamente.

Dessa forma quanto a sua natureza, o estudo é de cunho qualitativo, pois através dos dados obtidos, após a aplicação do instrumento de pesquisa, será possível verificar como as empresas pesquisadas convivem com a nova forma estrutural do estilo de economia criativa e em seguida analisá-los de forma interpretativa.

3.3 Tipologia da pesquisa

Segundo Vergara (2016) as pesquisas podem ser classificadas em sua tipologia como quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Desta forma o referido estudo está compreendido com as seguintes tipologias: estudo de casos múltiplos, exploratória e descritiva.

Gil (2018) ressalta que *estudo de caso* é uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais. Consiste no estudo profundo de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso é restrito a poucas unidades, podendo incluir pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Possui caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado no campo. Apresenta métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2016).

Destacam-se as autoras Lakatos & Marconi (2002) ao definirem que *pesquisas exploratórias* são investigações de pesquisa empírica com o objetivo de formular questões com finalidade de: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou alterar e aclarar conceitos.

A maioria das pesquisas realizadas com propósitos acadêmicos possuem caráter exploratório, pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que está prestes a investigar (GIL, 2018).

Ainda segundo o autor, as *pesquisas descritivas* têm a finalidade de apresentar características de determinada população ou fenômeno. Podem ser executadas com o objetivo de identificar possíveis relações entre variáveis. Muitas são as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais estão nesta categoria.

Corroborando com o assunto, Vergara (2016), acrescenta que essa classificação de pesquisa pode também estabelecer ligações entre variáveis e definir sua natureza. Todavia, não possui o compromisso de fazer a explicação dos fenômenos que escreve.

3.4 Universo e amostra

Na amostra define-se a população amostral – parte do universo escolhida seguindo algum critério de representatividade. Essa população não se trata de um número de habitantes que residem em um local e sim como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) com características que serão usadas como objeto de estudo. (VERGARA, 2016)

Para Marconi e Lakatos (1992), universo é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam uma ou mais características em comum.

Como amostra foram utilizadas empresas de economia criativa, conforme escopo do estudo e escolhidas por possuírem algumas das práticas modernas citadas no referencial teórico do trabalho.

3.5 Instrumento e coleta de dados

A coleta de dados teve início no mês de março de 2020, por meio de um roteiro de entrevistas estruturado com perguntas abertas, aplicado aos responsáveis pelas empresas de economia criativa. Nele, procurou-se analisar:

- a) A caracterização da empresa: objetivar-se-á conhecer a organização de economia criativa, seu perfil de cultura organizacional, os estímulos e as causas decorrentes das práticas contidas na empresa, oferecendo perguntas abertas e fechadas contidas no Apêndice A.
- b) A(s) prática(s) moderna(s) adotadas pela empresa: serão analisadas essas práticas, suas características, a funcionalidade das formas diferenciadas de gestão e estrutura organizacional, bem como sua implementação, suas vantagens e suas dificuldades para a organização e seus integrantes, oferecendo-se perguntas abertas, contidas no Apêndice A.
- c) E seus resultados para a organização.

3.6 Tratamento dos Dados

O questionário foi primeiramente enviado por e-mail e posteriormente adicionado à plataforma Google Formulários como forma de facilitar as respostas dos entrevistados. Foram criadas dez perguntas, sendo nove delas abertas, onde a empresa explica de modo pessoal sua visão sobre os assuntos abordados. Esses dados foram analisados separadamente, ou seja, buscou-se perceber as características relacionadas a economia criativa de a seguir feita uma comparação entre as práticas modernas utilizadas entre elas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de pesquisar quais as vantagens das práticas modernas de gestão adaptadas a atualidades focadas no modelo de economia criativa, nesta etapa do trabalho foram analisadas as características das empresas divididas em três seções, são elas: sua relação com a economia criativa, suas práticas modernas e seus desafios e resultados. Todas as informações retiradas referentes à análise dos resultados estão presentes no Apêndice A, através de perguntas abertas e fechadas.

Em torno de 30 empresas de economia criativa na cidade de Fortaleza foram contatadas para a entrevista. Todavia, a pandemia do coronavírus, que inesperadamente surgiu no ano de 2020 e chegou ao Brasil no mês de fevereiro, fazendo com o comércio fechasse no mês de abril, comprometeu a quantidade de amostra que seria trabalhada.

Desta forma, apenas quatro empresas de distintas categorias dessa área se dispuseram a responder e enviar para análise, sendo: design, publicidade e serviços criativos.

Os objetivos, como mencionado anteriormente foram: realizar uma pesquisa sobre quais seriam as vantagens das práticas modernas de gestão de economia criativa; destacar as principais mudanças encontradas nas empresas entrevistadas; estabelecer as características e a funcionalidade do modelo de economia criativa nas organizações estudadas e por fim, descrever as principais vantagens sob o ponto de vista dos gestores de cada empresa.

Estas práticas modernas das empresas de economia criativa estão apresentadas em tópicos individuais, cujas principais características, necessidade de implementação e suas vantagens, pelo olhar dos gestores entrevistados.

Como foi mencionado no referencial teórico, Robbins (2014) cita que a força de trabalho atual é muito mais diversificada e continuará a mudar. Conforme Daft (2014), as mudanças moldam as organizações e transformam a sociedade como um todo. Alguns hábitos e comportamentos que eram considerados comuns em organizações no passado, atualmente não são mais, como a gestão horizontal, a liderança autoritária, o próprio local físico de trabalho, entre outros.

Atualmente o local e horário de trabalho é flexibilizado em muitas organizações atuais, pois as pessoas procuram por empregos que onde consigam conciliar o trabalho e sua vida pessoal (ROBBINS, 2014).

Após a exposição de informações a respeito de tema tomando-se como base autores da área, passa-se a avaliar os resultados.

4.1 Caracterização das Empresas

Em relação aos tipos de organizações, todas entrevistadas foram classificadas como Empresas, onde trata-se de “uma organização de negócios, com o objetivo de vender produtos/serviços para obtenção de lucro”, conforme descrito por Maximiano (2009) no Quadro 1, mencionado no capítulo do Referencial Teórico.

4.1.1 Empresa A – YSSA MARKETING

A empresa YSSA MARKETING é uma agência de Marketing de Moda 360º que cuida do planejamento estratégico, posicionamento e Branding de seus clientes até a execução de todas as demandas. Tem o propósito de inovar no ramo, criar de forma encantadora e tornar o mercado mais humanizado.

A empresa oferece principalmente, dentro de seus serviços, a consultoria – para empresas que necessitam criar um marketing interno, e a criação de marca – sendo essa uma criação sonora ou visual de novas identidades e *redesigns* de identidades já existentes. Além disso, trabalham com design, produção, mídias sociais, marketing de conteúdo, entre outros.

A entrevista foi realizada com Rayssa Thomaz, publicitária e proprietária da YSSA, que foi fundada no ano de 2018. Antes de iniciar a empresa, atuou como gerente de marketing durante 6 anos, liderando equipes. A YSSA foi tomando forma e virando um grande setor de marketing, chamado de agência pela proprietária apenas numa linguagem formal. Atualmente, o conceito real da empresa é de “um grande setor subdividido para fazer acontecer”.

Este é segmentado por funções, são elas:

- Planejamento, estratégias e inovações - Responsável pela pesquisa, pelo aprofundamento e singularidade das estratégias de marcas.

- Operacional - Setor que faz os planejamentos acontecerem, em forma de eventos ou ações.
- Mídia Social - Setor responsável pelas redes sociais dos clientes, que é considerada por eles a principal vitrine das marcas.
- Criação - Onde todas as apresentações e materiais institucionais são criados.
- Educacional - Cursos presenciais, workshops e experiências.

4.1.2 Empresa B – Vovó Quem Fez

A Vovó Quem Fez, empresa de lingerie feminina, está no mercado desde 2014 e conta com três sócias que conheceram-se na Faculdade de Moda. O nome da marca reflete a história da avó de Amanda Crisóstomo, que costurou a vida toda para sustentar sozinha cinco filhos depois da perda repentina de seu marido.

Quando a neta cursava a faculdade, percebeu uma oportunidade de um produto que faltava no mercado, tops delicados, sem bojo e ao mesmo tempo arrumados, para mulheres usarem no dia a dia. Com isso, as duas entraram nesse projeto e até hoje existe esse grande elo de “neta e avó”.

A marca começou pequena, não havia capital para contratar modelos fotográficas e por contam disso usaram suas próprias amigas, descrevendo-as como “modelos reais”. Karol conta que apesar de nunca gostarem da onda do “corpo perfeito”, tudo surgiu de modo orgânico, onde sempre houve a vontade de representar todas as mulheres. Segundo ela, quando tudo começou, o mercado de Fortaleza ainda era muito precário nesse ramo. Atualmente, a ideia se estendeu para outras peças de roupas como biquínis, blusas, *bodies*... e Karol conta que o objetivo é vestir as mulheres da cabeça aos pés com a marca.

A Vovó Quem Fez conta com vendas por e-commerce, Instagram, WhatsApp e possui uma loja física no bairro Meireles, em Fortaleza – CE.

4.1.3 Empresa C – Grupo In Voga

O Grupo In Voga Fortaleza conta com revistas impressas e conteúdo via website e Instagram, passando por uma agência de live marketing – empresa de grandes projetos proprietários, de cenografia e de campanhas digitais.

A cada edição o objetivo é estar ainda mais próximos de seus leitores, trazendo o que há de mais novo no mercado, as melhores tendências de moda e comportamento e as últimas novidades da cidade e do ramo de beleza.

A equipe empenha-se em produzir um material consistente. Na entrevista contamos com a visão de Rayana Thomaz, coordenadora executiva do grupo.

4.1.4 Empresa D – Moda Sustentável

A entrevista foi dada anonimamente, opção que foi oferecida aos entrevistados que enviassem as respostas pelo Google Formulários. Trata-se de uma marca de moda autoral com foco na sustentabilidade e tecidos naturais que tem como objetivo a longa durabilidade das peças produzidas.

Seu público é voltado para os jovens conscientes com essa causa e que compram preferencialmente de pequenos empreendedores. O foco em relação à essa empresa foi o fato de que ela vende seus produtos pelo meio de *Coworking*, que, como já mencionado anteriormente, trata-se de um modelo de trabalho baseado no compartilhamento de espaço físico para diversas marcas.

4.2 Análise das Entrevistas

Após a caracterização das empresas, passa-se a analisar os dados obtidos através de blocos, conforme exposto no instrumento de pesquisa, ou seja, o primeiro descreve quanto a classificação; o segundo sobre as práticas modernas; e, o terceiro, sobre os desafios e resultados esperados.

4.2.1 Bloco 1 - Quanto a classificação da organização na área de economia criativa

As empresas possuem quase todas as classificações diferenciadas, conforme apresentado no Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4: Classificação das empresas pesquisadas

Empresa	Classificação
YSSA	Serviços Criativos
Vovó Quem Fez	Design
In Vogue	Publicidade e Mídia Impressa
Moda Coworking	Design

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O quadro 4 está de acordo com a classificação da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010) e seu modelo que classifica as indústrias criativas em quatro eixos, a saber: patrimônio, artes, mídia e criações funcionais, que desmembram-se em nove setores, e tais setores estão descritos acima.

Observa-se que as empresas pesquisadas são de setores distintos, ou seja, opiniões obtidas através do ponto de vista de quatro gestores que oferecem serviços e produtos diferentes entre si.

Nesse sentido cita-se Robbins (2014) ao descrever que todas as organizações possuem atributos distintos, porém, compartilham três mesmas características, são elas: a busca pelo seu propósito; serem compostas por pessoas que tornarão esse objetivo realidade e uma estrutura que define funções dos membros e seus comportamentos de trabalho.

Quanto às atividades específicas da organização que são baseadas na economia criativa, o Quadro 5 a seguir expõe o resultado.

QUADRO 5: Atividades específicas das empresas de economia criativa

Empresa	Atividades Específicas
YSSA	Estratégias, layouts, eventos, ações, campanhas e marketing em geral.
Vovó Quem Fez	Criação e produção de peças da marca, ensaios fotográficos e propaganda.
In Vogue	Revista física, agência de marketing, empresa de grandes projetos proprietários, cenografia e campanhas digitais.

Moda Sustentável Coworking	Criação e produção de moda sustentável e serviço de Coworking
----------------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o exposto pode-se perceber que as organizações podem ser classificadas de diversas maneiras. Segundo Moraes (2004), são de natureza econômica ou de natureza social. Desta forma cita-se Maximiano (2009), ao descrever que organizações existem para fornecer diversos produtos e serviços. Elas podem ser públicas, privadas e de terceiro setor.

Das quatro empresas analisadas, todas encaixam-se no mesmo setor de empresas privadas. Ainda segundo o autor, essa classificação se dá a organizações de negócios que tem como objetivo a venda de produtos e serviços para obtenção de lucro. Geralmente criadas por pessoas por meio de um capital.

O Quadro 6 a seguir mostra quais são os diferenciais das empresas entrevistadas no ponto de vista do gestor.

QUADRO 6: Diferencial da empresa no mercado atual

Empresa	Diferencial no Mercado Atual
YSSA	Rapidez, planejamento, eficiência e comprometimento com os resultados dos clientes.
Vovó Quem Fez	Ter uma história real e de valor por trás da marca e representar todas as mulheres, de forma mais orgânica possível.
In Vogue	Inovação e setores internos que conversam com o cliente.
Moda Sustentável	Moda autoral sustentável com foco em tecidos naturais e peças de longa durabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Ainda com relação às características de empresas de economia criativa, Rayssa Thomaz cita que, para todas as demandas é necessário exercitar-se o conhecimento. Na YSSA isso é muito estimulado por meio de cursos e experiências de vida.

Na Vovó Quem Fez, Karol Guedes conta que considera o universo do empreendedorismo desafiador e que a empresa lida com isso usando sua

criatividade em todo o meio. Seja em buscar inspirações, o melhor modo de vender, criar e produzir suas peças, entre outros. Elas buscam a diferenciação a partir do modo de expor seus produtos – escolhendo modelos da “vida real” e sem retoques, ao contrário da maioria das modelos do mundo da moda, até o modo de vender o produto em si.

A Empresa de Moda Sustentável conta que tem como objetivo criar peças autorais que sirvam “para a vida toda”. A preocupação com a sustentabilidade e a utilização de tecidos naturais está muito presente na organização.

A gestora Rayana Thomaz conta que o Grupo In Vogue está sempre inovando quando o assunto é gerar conteúdo ou mostrar a marca de um cliente para seu público-alvo. Em sociedade com uma empresa de eventos, a organização cria eventos que, de maneira criativa, focam em inserir a marca de seus clientes no contexto em que o cliente ganhe destaque, por mais que o evento seja da própria organização.

Segundo Robbins (2014), na década de 50, as necessidades dos trabalhadores eram impressionantemente similares ao sistema Taylorista, onde tinha como eixo central funcionários que trabalhavam 12 horas diárias.

Porém, a força de trabalho de hoje é muito mais diversificada, e continuará a mudar. Uma prova disso é a resposta do gestor quando se pergunta qual o diferencial da organização e por trás de cada uma existe uma menção da relação da empresa com o seu cliente.

Daft (2014) relata sobre a quantidade de mudanças ocorridas nas organizações até os dias atuais, transformando a sociedade como um todo, mudando comportamentos, hábitos, dentre outros. Corroborando com Stern e Barley (1996) quando em meados dos anos 90 destacaram que a moderna corporação pode ser a invenção mais importante dos últimos 100 anos.

A base da economia criativa, segundo Howkins (2010), é que sempre existirão seres humanos com criatividade, assim como sempre existirão pessoas que pagarão por isso. Com base nessa frase, no Quadro 7 a seguir mostramos qual o principal público alvo de cada um dos entrevistados.

QUADRO 7: Principais públicos-alvo

Empresa	Principais Públicos-Alvo
YSSA	“Marcas que não querem se preocupar com nada relacionado ao marketing da sua empresa, deixa que a gente cuida de tudo!”.
Vovó Quem Fez	“Um público que compra nossa ideia e defende nossa marca e nossos valores”.
In Vogue	“Temos uma cartela gigante de opções dentro da empresa, então o nosso público alvo sempre será os nossos clientes. A partir deles podemos focar e mensurar o público alvo em cada ação”.
Moda Sustentável	“Público jovem que prefere comprar de pequenos empreendedores”.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Como mencionado anteriormente na figura 1, Daft (2014) descreve que o propósito da organização é, além de atingir suas metas, satisfazer as necessidades das pessoas e para isso é necessário adaptar-se ao ambiente globalizado, criativo e inovador, produzindo bens e serviços de qualidade com eficiência e eficácia.

Conforme apresentado no referencial teórico, Robbins (2014) cita que conforme as organizações foram ficando mais formais, gestores sentiam cada vez mais a necessidade de rigidez sobre as operações, alegando que a mesma traria benefícios para a empresa. Porém em 1980 tudo isso começou a mudar. O autor ainda cita que muitas organizações optaram por reestruturar-se e manter seu foco no mercado e em seus clientes.

Com isso, no Quadro 8 a seguir, indagou-se aos gestores entrevistados quais as principais mudanças percebidas no modelo moderno de gerir uma empresa.

QUADRO 8: Principais mudanças percebidas no novo modelo de gerir uma empresa.

Empresa	Principais Mudanças
YSSA	É necessário um equilíbrio entre produtividade e ócio para deixar a criatividade fluir. Precisamos ser flexíveis.
Vovó Quem Fez	Espírito empreendedor, paixão e fazer com que todos se sintam acolhidos e abraçados pela marca.

In Vogue	Constantes mudanças criativas em todos os setores da empresa.
Moda Sustentável	Existência de uma maior preocupação das pessoas com o consumo consciente.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.2.2 Bloco 2 - Quanto as práticas modernas das organizações de economia criativa

Empresas que aderem essa gestão moderna de pessoas tendem a preocupar-se com o bem-estar dos integrantes da empresa criando práticas para mantê-los saudáveis. Segundo Robbins (2014), isso reflete positivamente nos dois “lados da moeda”, pois além de prevenir problemas relacionados à saúde física e mental dos colaboradores, reduz custos, diminui faltas e até erros não intencionais.

QUADRO 9: Práticas modernas adotadas pelas empresas entrevistadas.

Empresa	Práticas Modernas Adotadas
YSSA	Cursos, treinamentos, área de decompressão, experiências <i>out of office</i> , eventos internos, home office
Vovó Quem Fez	Exposição do “sem filtro”, e-commerce, forte relacionamento informal com o cliente, experiências <i>out of office</i> , horário flexível, home office
In Vogue	Participação de todos, cultura do feedback, home office
Moda Sustentável	Coworking, home office

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A grande verdade é que a mudança é uma realidade organizacional que deve estar presente por contas de forças externas que a exige. Por isso, organizações modernas refletem isso em seu ambiente. Estas mudanças podem estar presentes na tecnologia, nos produtos e/ou serviços, nas pessoas e cultura organizacional, e na estrutura física das empresas (ROBBINS, 2014).

Portanto, foi questionado se essas práticas foram implantadas recentemente e quais estímulos foram decorrentes dessas mudanças. Apesar de muitas práticas já terem “nascido” com a organização, outras tiveram de ser implementadas ou fortalecidas recentemente, onde o Quadro 10 a seguir mostra detalhadamente essas informações.

QUADRO 10: Implantação e estímulos/causas decorrentes das práticas modernas.

Empresa	Práticas iniciais	Práticas adotadas/fortalecidas recentemente	Causas
YSSA	Cursos, treinamentos, área de descompressão, experiências <i>out of office</i> , eventos internos e home office	Home office fortalecido	Coronavírus
Vovó Quem Fez	Exposição do “sem filtro”, e-commerce, forte relacionamento informal com o cliente, experiências <i>out of office</i> , horário flexível e home office.	E-commerce, horário flexível, home office fortalecido	Coronavírus
In Voga	Participação de todos internamente, cultura do feedback e home office	Cultura do feedback, home office fortalecido	Home office fortalecido pelo coronavírus Cultura do feedback implantada em 2019.1
Moda Sustentável	Coworking e home office	Home office	Coronavírus

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Como mencionado no referencial teórico, Chiavenato (2010) ressalta que muitas vezes os gestores possuem dificuldade de identificar a necessidade de haver uma mudança organizacional.

A chave para o sucesso resumida em uma afirmação, segundo Robbins (2014), é: esteja preparado para fazer ajustes. Oportunidades aparecerão de forma abundante para os que estiverem dispostos a aceitar e lidar com esta nova era da informação.

Detalhando melhor cada prática moderna adotada por essas empresas, temos primeiramente a YSSA Marketing, que tem uma gestão voltada para a saúde de seus funcionários e muito investe no endomarketing, disponibilizando cursos e

treinamentos diferenciados voltados para a atualização de mercado, experiências *out of office* - como reuniões em ambientes informais e confortáveis, eventos internos com o objetivo de melhorar o clima organizacional, *home office* e até área de descompressão no espaço físico da empresa.

Esta área trata-se de um ambiente de convivência onde os funcionários podem descansar, conversar, comer alguma coisa, ler um livro. Nela também há uma biblioteca compartilhada contendo livros profissionais quanto literários, com o intuito de estimular o hábito da leitura. Segundo Marelli (2018), empresas estão adotando estratégias como áreas de descompressão para aliviar a tensão dos funcionários. Essa prática tem como principal objetivo o aumento da satisfação e da produtividade de todos.

Na Vovó Quem Fez, Karol Guedes menciona práticas como: exposição do “sem filtro”, *e-commerce*, forte relacionamento informal com o cliente, experiências *out of office*, horário flexível e *home office*. Karol conta que a exposição da mulher sem filtro tratava-se da “forma antiga de vender”. Em sua percepção, o mundo acelerou tanto que atualmente há essa tendência de desaceleração. Com isso, a exposição dos produtos ocorre de forma orgânica, com sessões de fotos naturais e sem retoques.

Essa visualização do corpo real encanta e fideliza seus clientes, que são tratados como amigos, de modo mais informal. Já suas vendas por *e-commerce* atualmente conseguem atingir todo o país. Entre as sócias, é procurado sair da zona óbvia de trabalho, marcando reuniões esporádicas em lugares mais leves e criativos, também possuem um horário flexível entre si, onde todas apoiam-se em conseguir o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, e o que realmente importa é a entrega final do produto.

O Grupo In Voga conta com a participação de todos internamente, uma cultura do feedback e a prática do *home office*. Rayana Thomaz cita que a empresa é bem jovial, um exemplo disso é que o diretor tem apenas 30 anos de idade e cresceu junto com a empresa. A maior política que há atualmente é que todos têm voz, ou seja, desde o começo todos opinam em tudo. Já a cultura do feedback foi implantada em 2020.1, após uma viagem da empresa chamada Missão In Voga ao Vale do Silício – situado na Califórnia, Estados Unidos.

O Vale do Silício é uma das maiores aglomerações de empresas com domínio de tecnologia de ponta do mundo. Dentre elas, podemos citar, Apple,

Facebook, Google, Ebay, Yahoo!, HP, Intel, Microsoft entre outras. A gestora conta que lá essa cultura do feedback é adotada em 90% das empresas.

A empresa de moda sustentável, entrevistada anonimamente, conta que a tendência do *coworking* está modificando a forma com que empresas e empreendedores trabalham, compartilham e relacionam-se entre si. Essa prática geralmente conta com uma estrutura bem planejada e pensada para o trabalho autônomo e coletivo, tem a oportunidade de manter e aumentar o *networking* com pessoas de diversas áreas e estilos, aumentando também a produtividade, já que os ambientes são propícios a isso. Tudo isso de maneira mais sustentável, ambiental e economicamente.

4.2.2.1 A grande aproximação do Home Office em tempos de Coronavírus

Como pode ser visto no quadro anterior, a nova pandemia do coronavírus impactou toda a população mundial no início do ano de 2020. Seu rígido isolamento social trouxe o famoso termo “fique em casa” para cidadãos do mundo inteiro, e com isso, exigiu que funcionários de diversas organizações aderissem o *home office*, muito conhecido, mas que ainda era pouco utilizado na rotina dos trabalhadores brasileiros.

Como já mencionado anteriormente no referencial teórico, o conceito de Home Office por Snell (2009) é: o uso de computadores pessoais e outras tecnologias de comunicação para funcionários realizarem em suas casas o trabalho que tradicionalmente seria feito nos escritórios.

Para evitar a disseminação desse vírus, diversos novos hábitos foram incorporados à vida de muitas pessoas que tiveram que aderir ao isolamento social determinado pelos governos. Com isso, muitas empresas adotaram o home office para que continuassem funcionando. A necessidade de fazer esse modelo funcionar tem rompido barreiras culturais de empresas e empregados que ainda eram resistentes ao teletrabalho e isso refletirá permanentemente em mudanças no comportamento à nível mundial. Essa maneira de trabalhar tem suas vantagens, mas requer muita disciplina, pois dividir tempo e espaço entre a vida pessoal e a vida profissional é uma equação desafiadora.

Segundo o IBGE (2020), havia cerca de 3,8 milhões de profissionais brasileiros trabalhando dentro de casa no ano de 2018. O mesmo levantamento

também afirmou que entre 2017 e 2018, o Home Office cresceu em 21,1%, apontando uma tendência de mercado.

Como resultado dessa fase de home-office sendo a única alternativa de muitas empresas, haverá um aumento significativo do trabalho remoto quando as medidas de combate ao coronavírus já não forem mais necessárias, algo estimado em 30% de crescimento, cita André Miceli (2020), Coordenador do MBA de Marketing Digital da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Roberta Vasconcellos, CEO da BeeOrCoffee (empresa especializada em escritórios flexíveis), informa que especialistas apostam no crescimento de outras modalidades de trabalho:

"Enxergamos três situações a partir da adoção emergencial do home office: os gestores comprovarão impactos positivos, como aumento da produtividade; terão que tornar seus espaços mais inteligentes, seguindo por exemplo a recomendação de distanciamento entre as posições de trabalho; e buscarão reduzir custos para enfrentarem um período de recessão econômica".

Segundo a Exame (2020), empresas como XP Investimentos e Twitter já estudam a possibilidade de a prática tornar-se permanente para aqueles que preferirem o modelo e estiverem em cargos que permitam o trabalho remoto. Numa pesquisa feita pelo banco em abril, 95% dos funcionários da XP alegam que gostariam de manter, pelo menos, um dia por semana de home office e quase 60%, entre três e quatro dias.

4.2.3 Bloco 3 – Desafios e Resultados

Como citado no referencial teórico, a mudança focada na cultura organizacional tem como objetivo fazer alterações nos comportamentos, necessidades, conhecimentos e habilidades dos integrantes e afeta diretamente a cultura organizacional. Conforme Silva (2013), a percepção nesse tipo de mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça à situação organizada e segura do indivíduo, podendo provocar um certo desequilíbrio interno.

No Quadro 11 a seguir, os entrevistados citaram quais os principais desafios de implementação e da continuidade das práticas previamente adotadas pelas organizações.

QUADRO 11: Principais desafios de implementação/continuidade das práticas.

Empresa	Principais Desafios
YSSA	“Constância no engajamento da equipe, motivação, reuniões periódicas de feedback. O maior desafio é, sem dúvida, a gestão de pessoas em si”.
Vovó Quem Fez	“Nosso principal desafio é nunca parar. Pesquisar sempre e fazer algo novo, mas do nosso jeito. Mudando materiais, modelos, ensaios fotográficos e acompanhando tendências”.
In Vogue	“O principal desafio é encontrar o caminho criativo a se seguir. Depois fica mais fácil. Vamos nos reinventando sempre e dando continuidade a essa linha de raciocínio”.
Moda Sustentável	“A diferenciação. É preciso se diferenciar nos detalhes, no conceito, no modelo de negócio e explorar cada vez mais a dimensão do produto oferecido”.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com Robbins (2014), é perfeitamente normal e até necessário que haja um estresse “saudável” na empresa. Sem ele, não há energia. Independentemente da organização, uma coisa é certa: uma hora o funcionário terá problemas pessoais, afetando, dessa maneira, seu ambiente de trabalho. Seja em menor produtividade, erros, ausências, irritabilidade etc.

Com isso, o Quadro 12 cita o último questionamento: quais resultados positivos foram trazidos pelas práticas modernas adotadas.

QUADRO 12: Resultados positivos trazidos pelas práticas modernas adotadas.

Empresa	Resultados Positivos
YSSA	“Engajamento real, felicidade no trabalho, amizades sólidas e sentimento de pertencimento”.
Vovó Quem Fez	“O maior resultado positivo foi a criação de valor da marca, da nossa identidade visual e ter clientes que defendem a marca”.
In Vogue	“O ambiente ficou mais leve, as pessoas ficaram bem mais próximas e o clima organizacional fica mais agradável”.
Moda Sustentável	“Ganho de credibilidade perante potenciais clientes e concorrentes.”.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com isso, entende-se que o mundo corporativo tem sido cada vez mais favorável em mudanças que tornam o ambiente de trabalho um lugar melhor para os funcionários, pois isso afeta positivamente vários pilares considerados de extrema importância para a saúde da organização.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado com o objetivo de investigar as vantagens das práticas modernas de gestão com foco na economia criativa, verificou-se que, se aplicadas do jeito correto, têm o poder de melhorar o clima organizacional da empresa, a saúde mental e física dos colaboradores, a produtividade, a visão que clientes criam da empresa e resultante de tudo isso, o aumento do lucro dessas organizações.

A seguir, tem-se as respostas dos objetivos específicos, que eram: destacar as principais mudanças encontradas nas empresas de economia criativa em estudo; estabelecer as características e a funcionalidade do modelo de economia criativa nas organizações estudadas e descrever as principais vantagens percebidas pelos gestores das empresas citadas.

É importante ressaltar-se que a maioria das práticas das organizações estudadas já foram instaladas desde a criação das mesmas, porém outras foram adquiridas ao longo dos anos de funcionamento. É fato que todos os gestores concordaram que inserir esses hábitos trouxe para suas empresas grandes benefícios e fácil adaptação pós aplicação.

Em relação a esses benefícios, os entrevistados citaram: maior engajamento, felicidade e sentimento de pertencimento dos colaboradores, criação de valor da marca, melhor clima e leveza no ambiente organizacional, maior proximidade e amizades sólidas entre funcionários, credibilidade perante potenciais clientes e concorrentes.

Observa-se que práticas que antes não eram muito utilizadas e muitas vezes sequer bem vistas, podem em pouco tempo fazer com que gestores mudem totalmente suas opiniões, como por exemplo, o *home office*, que com a pandemia do coronavírus aumentou de maneira repentina seus utilizadores e surpreendeu positivamente empresários do Brasil e do mundo. É importante ressaltar que é extremamente interessante como o mundo pode adquirir um hábito “forçadamente” e como isso pode dar certo.

Por conta desse vírus mencionado, houve uma grande limitação no trabalho devido ao *lockdown* na cidade de Fortaleza, com o objetivo de impedir que mais pessoas contraíssem a doença, que muito impossibilitou etapas do trabalho como a

aplicação pessoalmente da entrevista, visitas nas empresas entrevistadas e até mesmo a acessibilidade de comunicação com as organizações.

Portanto, através do trabalho realizado foi possível chegar à conclusão de que as práticas modernas estudadas possuem grandes vantagens para as organizações que as aplicam e cabe a cada empresa analisar seu perfil e sua aplicação para escolher o que seria mais adequado.

Como sugestão para trabalhos futuros, é interessante fazer o comparativo entre empresas que trabalhavam de forma convencional – por meio de escritórios e espaços físicos, compartilhados entre os colaboradores, e suas posturas no período pós pandemia, visto que muitas cogitam atualmente aderir práticas modernas onde trabalham, principalmente a de *home office*, mesmo após a normalização do isolamento social.

Outra sugestão é fazer uma análise detalhada, com foco desta vez no ponto de vista dos colaboradores de organizações que aderem práticas modernas e conseguir extrair como eles enxergam a empresa e como isso reflete na relação do colaborador com a organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro, 2011

BASÍLIO, Patricia. **Por que grandes empresas estão liberando a entrada de pets nos escritórios?** Disponível em <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/02/por-que-grandes-empresas-estao-liberando-entrada-de-pets-nos-escritorios.html> Acesso em 25 de out. de 2019

CARVALHO, Igor Antônio de; PEREIRA, Lucas Guilherme; ASSIS, Matheus Mendes da Silva de. **Inovação Disruptiva: Conceitos, definições e como resistir a essa revolução empresarial**. 2018. Disponível em: [https://run.unl.pt › bitstream](https://run.unl.pt/bitstream). Acesso em 25 de out. de 2019.

CAVALCANTE, Zedequias Vieira; SILVA, Mauro Luís Siqueira da. **A Importância da Revolução Industrial no mundo da tecnologia**. In: VII Encontro Nacional de Produção Científica. 2011. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/epcc.../zedequias_vieira_cavalcante2.pdf. Acesso em 20 de ago. de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Princípios Básicos**. Barueri: São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. **O que é inovação disruptiva?** Harvard Business Review, 2015

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e a prática**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos da administração: um olhar transversal**. Curitiba: interSaberes, 2014.

COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª ed. São Paulo: AMGH, 2016.

COSTA, A.; DE SOUZA-SANTOS, E. (2011, outubro/dezembro) **Economia criativa no Brasil: quadro atual, desafios e perspectivas**. Revista Eco & Tec,7(4), pp. 151-

159. Disponível em: <https://www.mendeley.com/catalogue/economia-criativa-novas-oportunidades-baseadas-capital-intelectual/>. Acesso em 01 de dez. de 2019.

COWORKING BRASIL.ORG. **O que é Coworking?**. [2018?] Disponível em: <https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>. Acesso em: 19 de mai. de 2020

DAFT, Richard. **Organizações: teorias e práticas**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DIÁRIO DO NORDESTE, S/A **Especialistas apostam em mudanças no modelo de trabalho pós-pandemia**. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/online/especialistas-apostam-em-mudancas-no-modelo-de-trabalho-pos-pandemia-1.2240627>. Acesso em 04 de maio de 2020.

EXAME. **Twitter avisa que funcionários podem fazer home office para sempre**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/twitter-avisa-que-funcionarios-podem-fazer-home-office-para-sempre/>. Acesso em 16 de mai. 2020

_____. **XP amplia home office até o fim do ano e estuda trabalho remoto permanente**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/xp-amplia-home-office-ate-o-fim-do-ano-e-estuda-trabalho-remoto-permanente/>. Acesso em 16 de mai. de 2020

FERREIRA, J. A. LIMA, T. G. LINS, A. J. **Economia Criativa: uma análise sobre o crescimento do mercado das indústrias criativas**. v. 20 n. 42 [4-21] jan-abr 2019. Disponível em: <https://www.seer.uscs.edu.br>

FERREIRA, P. A. SOUZA, E. M. Panorama geral e mapeamento de *coworkings* na cidade de Fortaleza. **Revista Interagir**, Fortaleza, ANO XV, jav/fev/mar 2020, Nº 109, p. 27. Acesso em 19 de mai. de 2020

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIRJAN. **Competitividade Empresarial – Indústria Criativa**. 2016 Disponível em: <https://www.firjan.com.br/firjan/empresas/competitividade-empresarial/industria-criativa/default.htm>. Acesso em 02 de out de 2019.

FREITAS FILHO, F. L., **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FUNCIONAL, S/A. **Espaços abertos, descontração, privacidade? O que é melhor para minha empresa?** Disponível em: <https://funcional.com.br/espacos-abertos-descontrao-privacidade-o-que-e-melhor-para-minha-empresa/> Acesso em 22 de ago. de 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2018

GLOBO, S/A. **Home-office pós-pandemia: como a crise pode acelerar o teletrabalho**. Disponível em: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/04/27/home-office-pos-pandemia-como-a-crise-pode-acelerar-o-teletrabalho.ghtml>. Acesso em 04 de maio de 2020.

HOBSBAWM, Eric J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014, p. 79.

HOWKINS, John. **A Economia Criativa: Um Guia Introductório**. Londres: British Council, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LELIS, Henrique Rodrigues; COSTA, Pablo Henrique Hubner de Lanna; SILVA, Carla Ribeiro Volpini. **A influência no Mercosul no desenvolvimento da economia criativa no Brasil**. Revista do Direito Público, Londrina, v. 13, n. 1, p. 338-368, abr. 2018. Disponível em <https://www.mendeley.com/catalogue/influ%C3%Aancia-mercosul-desenvolvimento-da-economia-criativa-brasil/> Acesso em 03 de dezembro de 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1992.

MARELLI. **Afinal, O Que São Salas De Descompressão E Quais Seus Resultados?**. 2018. Disponível em: <https://blog.marelli.com.br/pt/afinal-o-que-sao-salas-de-descompressao-e-quais-seus-resultados/> Acesso em 25 de out. de 2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017

MEDINA, P. F., & KRAWULSKI, E. (2015). **Coworking como modalidade e espaço de trabalho: uma análise bibliométrica**. *Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho*, 18(2), 181-190. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/125804>. Acesso em 14 de mai. de 2020.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução a Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento.** São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo de Soluções, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández e LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa – 5ª ed.** Porto Alegre: Penso, 2013

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. **Como o SEBRAE atua no segmento da Economia Criativa.** Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa/como-o-sebrae-atua-no-segmento-de-economia-criativa,47e0523726a3c510VgnVCM1000004c00. Acesso em 07 de out. de 2019

SERRA, N.; SAAD FERNANDEZ, R. ECONOMIA CRIATIVA: DA DISCUSSÃO DO CONCEITO À FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 11, n. 4, p. 355-372, 10 jan. 2015.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; SANTOS, Marcos Gilberto dos; LIMA; Pedro José Neto. **Comprometimento no Trabalho e sua Relação com a Cultura Organizacional Mediada pela Satisfação.** 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50092/comprometimento-no-trabalho-e-sua-relacao-com-a-cultura-organizacional-mediada-pela-satisfacao> Acesso em 11 de set. de 2019.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico De Inovação Nas Empresas.** Fundação Getúlio Vargas: Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SNELL, Scott.; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

STERN, Robert; BARLEY, Stephen. **Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate.** *Administrative Science Quarterly*, v41 n1 p146-62 Mar 1996.

TIDD, J., **Gestão da inovação.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UNCTAD - **Relatório De Economia Criativa de 2010**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012. Disponível em https://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf Acesso em 04 de dez. de 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Pesquisa e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert, K. **Pesquisa qualitativa: início ao fim**. São Paulo: Penso, 2016.

**APÊNDICE A –
ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A EMPRESAS DE ECONOMIA
CRIATIVA LOCALIZADAS NA REGIÃO DE FORTALEZA**

A entrevista proposta busca reunir dados para a realização de uma pesquisa, que pretende **verificar as possíveis vantagens das práticas modernas na gestão de empresas escolhidas.**

Parte I – A Empresa e sua Relação com a Economia Criativa

1. Qual a classificação da organização na área de economia criativa?

- Expressões Culturais Tradicionais
- Lugares Culturais
- Artes Visuais
- Artes Dramáticas
- Publicidade e Mídia Impressa
- Audiovisual
- Design
- Novas Mídias
- Serviços Criativos

2. Quais atividades específicas da organização são baseadas na economia criativa?

3. Qual o diferencial da empresa no mercado atual?

4. A base da economia criativa, segundo Howkins (2010), é que sempre existirão seres humanos com criatividade, assim como sempre existirão pessoas que pagarão por isso. Com base nessa frase, qual você considera o principal público alvo de seus produtos/serviços?

5. Quais as principais mudanças percebidas pelo(a) senhor(a) nesse novo modelo de gerir uma empresa?

Parte II – Sobre as práticas modernas

6. Quais práticas modernas a empresa adota?

7. Essas práticas foram implantadas recentemente? Se sim, quais estímulos e causas foram decorrentes dessa mudança?

8. Como essas práticas funcionam e quais são suas principais características?

Parte III – Sobre seus desafios e resultados

9. Segundo Oliveira (2013), atuar na indústria criativa traz muitos desafios. Quais os principais desafios da implementação e da continuidade da prática adotada pela organização?

10. Quais foram os resultados positivos trazidos por essa prática?

