

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO MIRANDA

ORGANIZAÇÃO E CRIAÇÃO DE SENTIDO EM INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS NA CIDADE DE SÃO PAULO

SÃO PAULO  
2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RODRIGO MIRANDA

ORGANIZAÇÃO E CRIAÇÃO DE SENTIDO EM INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais

Orientadora:  
Prof. Dra. Maria José Tonelli

SÃO PAULO  
2013

Miranda, Rodrigo.

Organização e Criação de Sentido em Indústrias Criativas na Cidade de São Paulo / Rodrigo Miranda. - 2013.

165 f.

Orientador: Maria José Tonelli.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Criatividade nos negócios. 2. Administração de empresas. 3. Etnometodologia. 4. São Paulo (SP) - Indústrias. I. Tonelli, Maria José. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.011.8

RODRIGO MIRANDA

ORGANIZAÇÃO E CRIAÇÃO DE SENTIDO EM INDÚSTRIAS  
CRIATIVAS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Tese apresentada à Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas  
como requisito para obtenção do título de Doutor em  
Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais

Orientadora:  
Prof. Dra. Maria José Tonelli

Data de aprovação

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dra. Maria José Tonelli  
EAESP/FGV

---

Prof. Dra. Marcia Carvalho de Azevedo.  
UNIFESP

---

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder  
EAESP/FGV

---

Prof. Dr. Rafael Alcadipani  
EAESP/FGV

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior  
Universidade Federal de Uberlândia

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia, à Faculdade de Gestão e Negócios e à Fundação Getulio Vargas pela oportunidade de cursar o programa de doutorado através do DINTER.

Agradeço meu pai, Temístocles de Souza Miranda, pelo exemplo e incentivo que sempre me deu para continuar meus estudos. E agradeço também à minha mãe, Elizabeth Divina Miranda, pelo apoio, carinho e dedicação sem os quais não conseguiria completar minha jornada.

Agradeço minha noiva, Cynthia Simões Crepaldi por ter sido paciente nos momentos em que estive ausente e por compartilhar comigo todos os momentos de alegria e tristeza nesses últimos seis anos. Seu apoio me ajudou a superar vários obstáculos e vencer vários desafios.

Agradeço meu irmão Rosalvo Miranda Neto, amigo e companheiro que me ensinou muito sobre superação e garra na luta pela vida. Ensinou-me a não desistir nunca apesar de todas as dificuldades. Agradeço meu irmão Tiago Miranda por ter estado presente em todos os momentos e por ter sido um ombro amigo nos momentos que precisei.

Agradeço à minha amiga, colega de turma e mentora Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, que me ensinou bastante sobre humildade, atenção, respeito e profissionalismo. Por estar presente em todas as etapas dessa jornada.

Agradeço à Profa. Dra. Maria José Tonelli por ter me orientado com atenção e zelo e por ter acreditado no trabalho, me auxiliado nos momentos mais difíceis e penosos, pela paciência e compreensão. Agradeço ao Prof. Dr. Rafael Alcadipani pelas orientações iniciais e por aulas instigantes e desafiadoras. Agradeço de coração à todos os demais professores que participaram deste processo de formação. Não conseguiria chegar ao final sem a contribuição de cada um de vocês.

Agradeço à todos os colegas do Doutorado, principalmente Edvalda, Etienne, Janduhí Camilio, que compartilharam comigo os momentos de receio e de superação. E me ensinaram a ter calma e paciência.

Agradeço à todas profissionais criativas que abriram suas portas e que compartilharam suas histórias, vivências e experiências. Agradeço à todas as demais profissionais, principalmente Carla e Luciana, que me auxiliaram no campo e que me deram apoio necessário para que eu pudesse terminar o trabalho

*“Ao fazer alguma coisa você deve se  
consumir completamente, como uma boa  
fogueira, sem deixar rastro de si  
próprio”*

*Shunryu Suzuki*

## RESUMO

As indústrias criativas passaram a ser foco de estudos na área de Administração em virtude do interesse despertado pela chamada nova economia, no final dos anos 1990. No entanto, pouco foi explorado a respeito de suas formas de organização, em especial, o cotidiano do trabalho das pessoas que trabalham nessas empresas e que, por opção de vida, buscam no processo criativo sua atividade principal. A noção de senso comum que se tem é que as organizações criativas são mais flexíveis e dinâmicas do que aquelas de outros setores. Assim, estudar como se dá o processo de organizar e a criação de sentido nessas organizações pode trazer contribuições práticas e teóricas sobre essa percepção. Considerando esse contexto, nosso objetivo nesta tese é investigar a criação de sentido no processo de organizar em empresas da indústria criativa no município de São Paulo. Foram pesquisadas 18 empresas e quatro profissionais *free-lancers*, somando o total de 32 mulheres atuantes diretamente na economia criativa, com o intuito de buscar entendimento sobre o que fazem, como fazem e qual o sentido que atribuem ao à criação e (re)criação do seu cotidiano de trabalho. Esta tese teve grande influência dos estudos etnometodológicos sobre o cotidiano. Tendo isso em vista, utilizamos a Teoria do processo e a Etnometodologia como fundamentos, na qual se parte da ideia de que os fenômenos rotineiros e imperceptíveis do dia a dia são fundamentais para a compreensão de uma realidade espacial e temporal maior. É no cotidiano que as relações sociais são verdadeiramente construídas. Seguindo essa orientação, este estudo buscou a identificação de elementos biográficos dos participantes dessas empresas e do cotidiano das indústrias criativas, por meio de observação não participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Com isso, buscamos estabelecer um entendimento sobre o processo de organizar e a criação de sentido nesse setor específico da economia, a fim de contribuir para o entendimento dessas organizações e da complexidade de sua dinâmica. Como resultados, podemos identificar a criação de sentidos no processo de organizar em grupos profissionais distintos: profissionais que trabalham como gestores se distanciam do processo criativo, artistas se afastam das atividades de gestão e organização, e gestores buscam atividades de gestão para o desenvolvimento das organizações. Observou-se também que relações complexas se estabelecem em redes de informalidade e de novas formas de exploração do trabalho que faz com que o setor se enfraqueça. Algumas organizações conseguem a estabilidade pelo fato de se organizarem em torno de redes de relacionamentos, de conhecimento e de ações, de modo que as informações e as experiências circulem possibilitando reflexões sobre o que se faz. Apesar da percepção de que essas organizações são flexíveis, os próprios profissionais necessitam de muito esforço para manter o grupo coeso frente às incertezas e dificuldades ambientais.

Palavras-chave: Indústria criativa. Teoria do processo. Processo de organizar. Criação de sentido. Etnometodologia.

## ABSTRACT

The creative industries became to be focus of studies in the business field due to the interest awoken by the so called new economy, in the end of the 90's. However, little has been explored about their forms of organization, in special the daily work of the people working in these companies. These people by lifestyle seek in the creative process your core activity. The notion of common sense one gets is that creative organizations are more flexible and dynamic than those of other sectors. Thus, studying how is the process of organizing and sense making in these organizations can bring practical and theoretical contributions on this perception. Considering this context, our goal in this thesis is to investigate the creation of meaning in the process of organizing companies in the creative industry in São Paulo. We surveyed 18 companies and four professional freelancers, adding up the total of 32 women working directly in the creative economy, in order to seek understanding about what they do, how they do and what meaning they attach to the creation and (re) creation their daily work and companies. This thesis greatly influenced by the ethnomethodological studies of the everyday life. Keeping this in view, we used the Process Theory and Ethnomethodology as foundations, which begins with the idea that the routine phenomenon and imperceptible day to day activities are fundamentals to understanding a larger temporal and spatial reality. It is in the everyday life that social relations are truly built. Following this guidance, this study sought to identify biographical elements of the participants of these companies and in the everyday life of creative industries, through non-participant observation, semi-structured interviews and document analysis. With this, we seek to establish an understanding of the process of organizing and sense making in this specific sector of the economy in order to contribute to the understanding of these organizations and the complexity of their dynamics. As a result, we could identify the sense making about the process of organizing in different occupational groups: professionals who work as managers move away from the creative process, artists deviate from the activities of management and organization, and managers seeking management activities for the development of organizations. We also observed that complex relationships are established in informal networks and new forms of labor exploitation that makes the sector is weak. Some organizations achieve stability because they are organized around networks of relationships, knowledge and action, so that the information and experiences circulate enabling reflections on what is made. Despite the perception that these organizations are flexible, the professionals themselves need much effort to keep the group together in the face of environmental uncertainties and difficulties. The organization, the people and the creative process remain uncertain and susceptible to changes that impact negatively in the maintenance of groups and social relations.

Keywords: creative industry. Process Theory. organizing. Sense making. Ethnomethodology; São Paulo



## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1: Cadeia produtiva da Indústria criativa no Brasil, 19**

**Figura 2: Fluxograma detalhado da indústria criativa no Brasil, 20**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 :Número de empregados do núcleo criativo em São Paulo por segmento 2011, total e participação (%), 21

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Criação de sentido e sua principais características, 56**  
**Quadro 2 – Identificação das entrevistadas, profissão, empresa e setor, 71**  
**Quadro 3 – Identificação e idade das Entrevistadas agrupadas por atividade, 74**  
**Quadro 4: remuneração média do núcleo criativo em São Paulo, por segmento – 2011 (destaque para os segmentos presentes no estudo), 112**

## LISTA DE SIGLAS

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

MINC - Ministério da Cultura

MPE – Micro e Pequenas Empresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

### 1 CONTEXTUALIZAÇÃO, 13

- 1.1 INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL, 16
- 1.2 PROBLEMA, OBJETIVOS DA PESQUISA, 24
  - 1.2.1 *OBJETIVO GERAL*, 24
    - 1.2.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS, 24
- 1.3 MÉTODO DA PESQUISA, 24
- 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO, 26

### 2 INDÚSTRIA CRIATIVA: ABORDAGEM TEÓRICA, 27

- 2.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E ABRANGÊNCIA DA INDÚSTRIA CRIATIVA, 27
- 2.2 O COTIDIANO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS, 35

### 3 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, 41

- 3.1 TEORIA DO PROCESSO, 41
- 3.2 ORGANIZAR E CRIAR SENTIDOS, 50
- 3.3 PRINCÍPIOS DA CRIAÇÃO DE SENTIDO, 56
- 3.4 IMPLICAÇÕES PARA O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO, 58

### 4 ESCOLHAS METODOLÓGICAS PARA A ANÁLISE, 64

- 4.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO, 68

### 5 RESULTADOS, 73

- 5.1 A CRIAÇÃO DE SENTIDO NAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS, 73
- 5.2 SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE OS CASOS ANALISADOS, 146

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, 152

### REFERÊNCIAS, 159

### APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria criativa despertou a atenção de pesquisadores (HIRSCH, 1972, 2000; CAVES, 2003; HARTLEY, 2005; LAMPEL et al., 2008; BENDASSOLLI et al. 2009). em diversos campos do conhecimento que buscam compreender suas fronteiras, características, desempenho, entre outros fatores que explicam esse setor em âmbito nacional e internacional. Esse interesse promoveu estudos que conferiram ao tema uma importância teórica e prática, passando a fazer parte da agenda de pesquisadores, nas duas últimas décadas.

O processo de organizar, nos primórdios dos estudos de administração, se caracterizava pela busca racionalização do processo de trabalho para proporcionar a eficiência e eficácia (TAYLOR, 2009; FAYOL, 2009). No entanto, novas perspectivas de análise mostram que o fenômeno organizacional é mais complexo.

Esta pesquisa tem como tema o processo de organizar da indústria criativa, um setor com características diferenciadas das organizações para as quais as teorias e conceitos tradicionais de administração e gestão foram gerados. Nesse sentido, buscamos identificar se processos nas indústrias criativas possuem, realmente, características distintas das empresas tradicionais. Nas seções que compõem este capítulo, visando oferecer uma visão geral da estrutura deste trabalho, apresentamos o contexto da pesquisa, o problema, objetivos e métodos da pesquisa, bem como a estrutura geral do trabalho.

A origem do termo indústrias criativas se dá na década de 1990. Estudos relacionados a Organização das Nações Unidas (ONU) buscavam estender uma sociedade pós-industrial, na qual a indústria perdia espaço e uma sociedade baseada em serviços crescia (UNCTAD, 2004, 2008 e 2010; HARTLEY, 2005, MINC, 2011, FIRJAN, 2012). A sociedade de serviços é amplamente discutida enquanto uma sociedade em rede (CASTELLS, 1999 e 2003), em que as organizações são globalizadas e existe o predomínio e uma significativa participação de empresas de entretenimento, telecomunicações e de produção cultural (UNCTAD, 2004, 2008 e 2010; HARTLEY, 2005).

A sociedade de serviços tem como base o avanço da informatização da tecnologia de comunicação. A informática e a internet possibilitaram o desenvolvimento de novos serviços ligados à inovação e ao desenvolvimento de produtos culturais (KUMAR, 1997; CASTELLS, 1999 e 2003). Nesse contexto, se tem uma necessidade maior para a formação de profissionais

ligados a áreas relacionadas com a produção artística, tais como: arquitetura, artes, moda, design, teatro, cinema, publicidade, televisão entre outras.

Essas organizações parecem ter uma lógica própria que as diferenciam das organizações tradicionais, principalmente, daquelas relacionadas à produção industrial. No entanto, uma das principais características discutidas no setor e em sua formalização como política de desenvolvimento econômico é o direito de propriedade (CAVES, 2003; HARTLEY, 2005; BENDASSOLLI et al., 2009). A propriedade em si difere os detentores de bens de produção dos detentores da força de trabalho. Assim, na própria ambiguidade do termo indústria criativa, surgem várias organizações com o intuito de produzir e comercializar bens e serviços carregados de simbolismo e perspectivas ideológicas (HIRSCH, 1972, 2000; CAVES, 2003; HARTLEY, 2005; LAMPEL et al., 2008; BENDASSOLLI et al. 2009). Tendo isso em vista, torna-se interessante estudar as indústrias criativas e suas práticas organizativas no intuito de compreender como essas organizações desenvolvem a gestão em uma atividade própria e, também, se o produto flexível e criativo decorre de um processo livre.

Sobre os profissionais criativos, podemos dizer que esses, geralmente, possuem uma formação humanística focada na criação de bens e serviços e na resolução de problemas. Esses profissionais são treinados para pensarem em uma atuação multidisciplinar, na qual irão desenvolver atividades com profissionais de áreas diferentes e atender clientes também das mais diversas áreas. Geralmente, a formação desses profissionais se dá pelo trabalho em equipes multidisciplinares e através da execução de projetos (LAWSON, 2011).

De acordo com Lawson (2011), a noção de projeto na arquitetura e no *design* equivale a uma visão processual do mundo. O autor coloca que todos os indivíduos possuem seus projetos e que o dia a dia é repleto de tarefas que, quando completadas, correspondem à finalização de um grande projeto. Todavia, existem profissionais que trabalham diretamente e formalmente com a elaboração e com o acompanhamento de projetos (LAWSON, 2011).

Os projetos, geralmente, de vários tipos, devem lidar com ideias que, ao mesmo tempo, são precisas vagas. Os projetos exigem um pensamento sistemático e caótico, pois, ao mesmo tempo em que são necessárias ideias criativas, também são requeridos cálculos matemáticos mecânicos. Assim, a arquitetura e o *design* se estabelecem no campo que fica no meio termo entre a criatividade e os cálculos matemáticos. Esses profissionais devem lidar com a criatividade e também com a exatidão matemática que envolve os projetos. A esse respeito, o

autor descreve que “Os campos tridimensionais e ambientais da arquitetura, design de interiores, do desenho industrial e de produto, do urbanismo do paisagismo exigem todos que projetista gere produtos finais belos também úteis, práticos e que funcionem bem” (LAWSON, 2011, p. 16).

Dessa forma, a ideia de que o projeto não é algo simples que envolve um conhecimento técnico bastante específico mostra a importância da atividade de projetar dos arquitetos, visto que esses possuem especialização e conhecimento técnicos e, também, possuem uma imaginação visual, que é uma capacidade específica das pessoas que se treinaram na atividade de projetar. Essas pessoas projetam não só para si mesmos, mas para os outros, e, para isso, devem ser muito bem qualificados e treinados (LAWSON, 2011).

Sobre a formação de projetistas, Lawson (2011) diz que:

a formação de projetistas saiu de um período em que a história era tratada como merecedora de estudo acadêmico, mas com pouca ligação do presente. Ainda bem que essa noção de modernismo como última palavra na atividade de projetar foi amplamente rejeitada esperamos que estudante de hoje não só aprecie a obra histórica pelo valor intrínseco, como também a usem para embasar projetos contemporâneos (LAWSON, 2011, p. 16).

A formação do arquiteto e do *designer*, segundo Lawson (2011), passa pela utilização do ateliê físico e conceitual como mecanismo de ensino e aprendizagem. O estúdio é o local onde se desenvolve um processo de aprender na prática, ou seja, de aprender fazendo. Os projetistas apenas conseguem formar um conhecimento sobre projetos colocando a mão na massa (LAWSON, 2011). Quando se fala em tecnologias, para projetar um perigo, cada profissional passa a estar condicionado por sua formação e pela tecnologia de projeto que conhece. Assim, "as situações em que se projeta não fariam apenas porque os problemas são dessemelhantes, mas também porque os projetistas costumam adotar abordagens diferentes" (LAWSON, 2011, p.23).

O ato de projetar é algo que envolve várias dificuldades, sendo uma delas a adoção de diferentes tipos de pensamento e de conhecimento. Projetar exige mais do que apenas apreciação estética, pois é uma habilidade complexa e sofisticada que passa fazer parte da natureza das habilidades altamente desenvolvidas praticadas de forma inconsciente (LAWSON, 2011). Em geral, na economia criativa existe a predominância de atividades que lidam com o trabalho em projetos. Não apenas os profissionais de arquitetura e design, mas



outras atividades também passam a utilizar dessa forma de pensamento para delinear suas ações.

## **1.1 INDÚSTRIA CRIATIVA NO BRASIL**

No Brasil, a indústria criativa tem despontado como uma possibilidade para o desenvolvimento socioeconômico (REIS, 2011). A discussão sobre as indústrias criativas teve início, no Brasil, em 2004, na 11ª edição do encontro quadrienal da UNCTAD (UNCTAD XI), em São Paulo. Conforme Reis (2011), esse encontro culminou com a elaboração de um documento no qual se destacavam as benesses econômicas e culturais geradas pelas indústrias criativas. A partir de então, o termo começou se destacar e a se difundir pelo país, tanto no nível estadual quanto no nível federal, tendo sido destaque os estudos elaborados pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) que, em 2008, lançou um estudo sobre a cadeia da indústria criativa no Brasil, e em 2012 aprofundou o estudo criando um “Mapa das indústrias criativas no Brasil”.

Nesse mapeamento, o estado de São Paulo se destaca por concentrar 42% das empresas brasileiras de produção de ideias, abrigando 102 mil das 243 mil empresas do núcleo criativo (FIRJAN, 2012).

A recente criação no Brasil da Secretaria de Economia Criativa<sup>1</sup> aponta para a delimitação de políticas públicas condizentes com o modelo adotado nos países desenvolvidos, nos quais a indústria criativa passou a ter grande relevância nos últimos anos (UNCTAD, 2004, 2008, 2010; MINC, 2010), sendo palco de estudos no âmbito da economia e do empreendedorismo. Entretanto, nos estudos organizacionais, campo de pesquisa em que esta tese se insere, pouco foi explorado a respeito das organizações da indústria criativa ou cultural (BENDASSOLLI et al., 2009).

No sentido de apresentar justificativas para esta pesquisa, ressaltamos que conhecer a construção de sentido do processo de organizar na indústria criativa é relevante do ponto de vista teórico e prático. Prático porque, nessas organizações, o trabalho e a gestão são altamente provisórios e contraditórios. Provisórios, na produção cultural o produto é a própria

---

<sup>1</sup>A Secretaria da Economia Criativa, vinculada ao Ministério da Cultura, foi criada pelo Governo Federal, através do Decreto 7743, de 1º de Junho de 2012, com o objetivo de contribuir para que a cultura se torne um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro.

cultura e o trabalho realizado se mistura com o fazer cultural próprio do ser humano. Não há como analisar a produção artística apenas pelo seu caráter de mercadoria. Ela traz consigo valores, crenças e sentimentos que vão além do mercado. Além disso a produção cultural é constante, a mudança é permanente e o processo de organização é volúvel e transitório. Contraditório, pois a gestão pode tentar organizar o trabalho na produção de cultura, porém o que se espera da gestão é a possibilidade de controle dos processos que também são instáveis. Os profissionais e os gestores buscam, constantemente, se adaptarem a novas situações, utilizando novas tecnologias capazes de auxiliar suas atividades profissionais. A visão da organização enquanto um processo em constante movimento serve como auxílio no estudo dessas organizações, trazendo implicações para prática dos seus gestores.

O estudo da atuação de profissionais nessas organizações pode contribuir para entender singularidades e problemas específicos da gestão e das relações presentes nas indústrias criativas. Nesse sentido, os estudos etnometodológicos apresentam caráter crítico à ciência tradicional e oferecem alternativas de análise visando à compreensão de fenômenos relacionados à microssociologia e à perspectiva do indivíduo (DOUGLAS, 1974; PAIS, 2001; RAWLS, 2003; FONTANA, 2004; HILBERT, 2004). A análise do cotidiano parte da ideia que os fenômenos rotineiros e imperceptíveis do dia a dia são fundamentais para a compreensão de uma realidade espacial e temporal mais ampla (DOUGLAS, 1974; RAWLS, 2003).

Do ponto de vista da justificativa teórica, este estudo busca preencher uma lacuna, já que não foram encontrados outros estudos, no Brasil, que versem sobre o processo de organizar no âmbito das indústrias criativas. Esta pesquisa adiciona, no campo dos estudos organizacionais, uma perspectiva alternativa para a análise de organizações da indústria criativa, potencializando, assim, o aprofundamento do assunto.

Os estudos sobre as práticas organizativas e o cotidiano das organizações oferecem uma perspectiva que vai ao encontro de elementos próprios da ação dos indivíduos, aproximando a teoria daquilo que acontece nas relações sociais na base da organização, a partir de perspectivas relacionadas à estratégia, comunicação, estética e aprendizagem (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005; ANTONACOPOULOU, 2008; CHIA; GHERARDI, 2000, 2001, 2006; HOLT, 2009; TAYLOR, 2011).

O trabalho criativo nas profissões de arquitetura, *design* e estilismo, entre outras, envolve elementos artísticos e técnicos bastante específicos, próprios da indústria criativa, e, por isso,

esse se torna emblemático em termos de necessidade de criação e inovação constante e, também, do reconhecimento do trabalho pelo público e pelo próprio profissional. Dessa forma, a análise da gestão e do trabalho desses profissionais se torna relevante para o entendimento das práticas em organizações, pois, a partir de então, se pode observar a perenidade da atividade, a qual está constantemente embasada em projetos que podem ou não se realizarem, dependendo de fatores diversos que não dizem respeito à qualificação ou profissionalização do trabalho do gestor ou do profissional.

O estudo da FIRJAN sobre o setor, referente ao ano de 2008, é bem amplo e buscou fazer o mapeando as indústrias criativas no Brasil, com base nas estatísticas do Ministério do Trabalho e Emprego (FIRJAN, 2012), buscando oferecer uma visão além daquela sobre a cadeia produtiva, cujo foco são as empresas e o valor de produção gerado por elas. O estudo apresenta uma análise sobre os profissionais criativos mostrando que, em 2011, existiam 243 mil empresas que constituam o núcleo central da indústria criativa que, por base na massa salarial gerada pelas empresas, resultaria naquele momento um Produto Interno Bruto equivalente a 2,7% de tudo o que é produzido no Brasil ou R\$ 110 bilhões (FIRJAN, 2012). Segundo o mesmo relatório, esses dados colocariam o Brasil entre os maiores produtores de criatividade do mundo, superando Espanha, Itália e Holanda (FIRJAN, 2012).

A proposta de definição da cadeia da indústria criativa da FIRJAN (2008, 2012) decompõe essa indústria em três grandes áreas. A primeira seria o núcleo da indústria criativa, sendo uma adaptação dos 13 segmentos do estudo britânico (UNCTAD, 2004, 2008, 2010). O Núcleo inclui os segmentos de “Expressões Culturais, Artes Cênicas, Artes Visuais, Música, Filme & Vídeo, TV & Rádio, Mercado Editorial, Software & Computação, Arquitetura, Design, Moda e Publicidade” (FIRJAN, 2008, p.13), sendo esses serviços aqueles que têm a atividade criativa como parte principal do processo produtivo (FIRJAN, 2008; 2011). Depois, apresentam-se as atividades de áreas relacionadas que envolvem a atuação de empresas prestadoras de serviços ou indústrias que fornecem materiais essenciais para o funcionamento do núcleo criativo. Por fim, as atividades de apoio, que seriam atividades necessárias indiretamente para a cadeia produtiva, tal como a distribuição de produtos e serviços. A Figura 1 retrata as relações entre os três núcleos da cadeia produtiva da Indústria Criativa no Brasil.

Figura 1: Cadeia produtiva da Indústria criativa no Brasil



Fonte: FIRJAN (2008)

A Figura 1 mostra o fluxograma da cadeia criativa no Brasil formada por um núcleo criativo, atividades relacionadas e atividades de apoio. No núcleo criativo, estão inseridas as atividades ligadas, especificamente, à criação.

O desenvolvimento dos setores criativos é apresentado como de vital importância para o progresso urbano e regional pelo fato de estimular a geração de empregos qualificados e produzir produtos de alto valor agregado (FIRJAN, 2012). Sendo assim, segundo o relatório citado, São Paulo concentra 42% das empresas brasileiras de produção de ideias, com 102 mil empresas das 243 mil empresas do núcleo criativo no estado (FIRJAN, 2012).

Tendo como base a massa salarial, estima-se que o núcleo criativo paulista gera o equivalente a R\$ 48 bilhões, ou seja, 3,5% do Produto Interno Bruto do estado. Ainda, o estudo afirma que o estado de São Paulo tem o maior PIB criativo do País (FIRJAN, 2012). Ao falar sobre a remuneração no setor, o estudo mostra que o rendimento mensal médio dos profissionais criativos chegou a R\$ 4.693, o que representa um valor quase três vezes superior ao patamar nacional. Por fim, o estudo mostra que na análise dos estados, São Paulo apresenta 311 mil trabalhadores e o Rio de Janeiro, 96 mil atuantes diretamente no núcleo criativo (FIRJAN, 2012).

O estudo mostra também que o mercado do núcleo criativo formal é constituído por 810 mil profissionais representando 1,7% do total de trabalhadores brasileiros, sendo o segmento de Arquitetura & Engenharia aquele de maior representatividade, com mais de 230 mil profissionais (FIRJAN, 2012). Em segundo lugar, estão os segmentos de Publicidade e Design empregando mais de 100 mil trabalhadores cada (FIRJAN, 2012). A Figura 2 apresenta o fluxograma detalhado da indústria criativa no Brasil.