

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a literatura sobre administração tem se dedicado fortemente à mudança organizacional. O atual cenário mundial, dinâmico e competitivo, tem sido responsável por um aumento expressivo na velocidade das transformações ocorridas nas organizações, trazendo desafios aos gestores e pesquisadores que são obrigados a repensar diversos aspectos da Administração.

De acordo com Silva (1999), estamos vivendo uma mudança de época, e não uma época de mudanças, devido à profundidade das alterações na estrutura social que vêm ocorrendo desde o final do século passado. Souza Silva (2003) também observa que a humanidade está experimentando uma mudança de época, onde mudam as relações de poder, de produção e culturais. O autor destaca que, em uma mudança de época histórica, a compreensão passa a ser um fator crítico escasso. Quando isso acontece, surge a necessidade de conceitos e teorias relevantes sobre os fenômenos, processos, ou aspectos da realidade que se quer compreender para transformar.

Portanto, torna-se relevante estudar os efeitos dessas transformações na Administração. O primeiro passo para controlar uma situação-problema é compreendê-la, e, para isso, a contribuição de conceitos e teorias é indispensável. Todavia, em uma mudança de época, muitas teorias existentes perdem sua força explicativa, alguns conceitos tornam-se completamente obsoletos e novos conceitos e teorias são construídos para explicar as realidades emergentes.

Nesse contexto, uma das áreas que têm se transformado radicalmente é o setor cultural. As atividades ligadas à arte e à cultura vêm assumindo posições de destaque, não apenas nas discussões a respeito de preservação da identidade e manutenção da diversidade cultural em um cenário de globalização, mas também, e talvez principalmente, como fonte de crescimento econômico e desenvolvimento sustentável.

Segundo Lins (2006), as atividades culturais dentro da sociedade contemporânea ganham cada vez mais importância em estilos e qualidade de vida, e isso reflete-se diretamente nas atividades econômicas em geral, gerando

empregos e renda, produção e demanda e promovendo arrecadação de impostos e incremento do PIB (Produto Interno Bruto). A autora afirma ainda que é possível perceber o crescente interesse pela temática, por meio do número significativo de países e organizações internacionais que vêm dedicando cada vez mais atenção à produção de conhecimento sobre as especificidades e potencialidades das atividades direta ou indiretamente relacionadas à cultura, em um contexto de mundialização e de evolução crescente e rápida dos modos de produção, de distribuição, de consumo e de mudanças dos produtos culturais.

O Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento uniram-se à UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations*) na organização de simpósios internacionais para discutir o financiamento, os recursos e a economia da cultura em projetos que visam promover o desenvolvimento sustentável. Santos (2001) observa que, com essa iniciativa, essas instituições reconhecem que os fatores culturais passaram a ocupar posição estratégica na elaboração de projetos gerais de desenvolvimento, além de movimentar recursos consideráveis e gerar grande número de empregos diretos e indiretos.

Em agosto de 2002, a UNESCO organizou, em parceria com o IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), um seminário para chamar a atenção sobre a importância da inserção da cultura no processo de desenvolvimento. Nesse encontro foi proposta uma agenda de compromissos visando a criação de um sistema brasileiro de informações sobre a Cultura. As palestras e conclusões do evento foram publicadas pela UNESCO no livro *Políticas Culturais para o Desenvolvimento*. Nessa publicação, Jorge Werthein (2003) aponta a Cultura como um dos setores com crescimento mais rápido nas economias pós-industriais.

Para Reis (2003), a percepção de que a cultura pode impulsionar e assegurar o desenvolvimento sustentável é um fator de vantagem competitiva de vários países. Como exemplo, a autora cita que, em 1997, a Grã-bretanha, na busca de um substituto à indústria manufatureira nacional em crise, desenvolveu uma série de estudos dos diferentes setores econômicos e decidiu investir na Cultura, por meio das indústrias criativas. Com os novos investimentos, o setor desenvolveu-se em um ritmo vertiginoso, garantindo o crescimento da economia. Entre 1997 e 2000, a taxa de crescimento das indústrias criativas na Inglaterra foi de 7,9% do PIB, contra 2,8% da economia. O investimento em Cultura

também auxiliou no combate ao desemprego: entre 1997 e 2001, o emprego nas indústrias criativas inglesas teve uma taxa média de crescimento de 5% ao ano, representando 1,95 milhão de empregos no ano 2000.

Um estudo da UNESCO mostra que o comércio internacional de bens e serviços culturais passou de US\$ 39,3 bilhões em 1994, para US\$ 59,2 bilhões em 2003 (UNESCO, 2005). O *Creative Economy Report 2008* publicado pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) indica que atualmente as indústrias criativas estão entre os setores mais dinâmicos no comércio mundial. No período de 2000 a 2005, o comércio internacional de bens e serviços criativos apresentou uma taxa média de crescimento anual de 8,7% (UNCTAD, 2008).

Segundo Potts e Cunningham (2010), a constatação básica de estudos realizados na Austrália, Estados Unidos, Grã-Bretanha e União Européia, no período de 1999 a 2006, foi de que as indústrias criativas, sob várias definições, estão crescendo a uma taxa maior do que o resto da economia. Para os autores, as indústrias criativas contribuem para o processo de crescimento econômico acima e além de sua contribuição para a cultura e a sociedade.

De acordo com Tepper (2002), diversos estudos sugerem que determinadas mudanças na economia - como a globalização, a digitalização, o *boom* da propriedade intelectual e as mudanças no consumo do lazer - vêm produzindo alterações significativas nas atividades artísticas e culturais. O autor destaca que, em particular, as artes vêm sendo anunciadas como motores de desenvolvimento e crescimento econômico. Para Potts, Cunningham, Hartley e Ormerod (2008), os serviços culturais estão hoje na vanguarda do crescimento econômico.

Segundo Lima (2006), foi nesse contexto que, no final do século XX, começaram a surgir as discussões sobre a importância das indústrias criativas, que representam atividades econômicas que colocam a criatividade como um elemento essencial em seu processo produtivo e englobam, além das indústrias culturais tradicionais, outros segmentos que lidam com conteúdos simbólicos. A autora reforça que, apesar do interesse crescente, as indústrias criativas ainda são pouco compreendidas na grande maioria dos países. Para Jones (2004), o denominador comum de todas as indústrias criativas é que os atributos estéticos são elementos decisivos na diferenciação e valorização de seus produtos e

serviços, tornando assim muito difícil a obtenção de um consenso sobre seus limites.

Tepper (2002) nota que, em resumo, há uma opinião crescente de que as mudanças na economia trouxeram os recursos criativos para o centro da vida econômica. Nesse caso, o termo recursos criativos engloba tanto os bens e serviços que são os produtos principais de um ato expressivo - música, *design*, pintura, teatro, dança, cinema etc. – quanto os trabalhadores que os produzem. No entanto, o autor sugere que mais importante do que gastar tempo calculando o impacto ou o tamanho da economia criativa é dirigir as energias para compreender melhor como o trabalho e as instituições criativas estão mudando e o que pode ser feito para promover a diversidade e a criatividade. Em vez de simplesmente comemorar uma nova era para a arte e cultura, o fundamental é examinar mais profundamente como a organização do trabalho criativo está mudando.

Como se percebe, as informações sobre arte e cultura são apresentadas sob diferentes terminologias, entre elas: indústrias culturais, indústrias criativas, economia da cultura e economia criativa. Diversos autores constataam que, por enquanto, muito pouco foi publicado sobre as diferenças e semelhanças entre as indústrias criativas e as indústrias culturais. Não costuma haver uma definição clara no uso de dados e estatísticas para medi-las e compará-las. Na literatura acadêmica, muitas vezes os dois conceitos são usados aleatoriamente como sinônimos (BANKS, 2010; CUNNINGHAM, 2002; FLEW & CUNNINGHAM, 2010; JONES ET AL., 2004; LIMA, 2006; MARKUSEN ET AL., 2008; POTTS, 2008; THOMPSON ET AL., 2007; SEGERS & HUIJGH, 2006).

Segundo Caiado (2008), o debate sobre a importância econômica das atividades ligadas à cultura e daquelas nas quais o saber individual e a criatividade são os ativos mais importantes ainda é recente e, como toda disciplina em consolidação, a delimitação do seu objeto de estudo ainda não é consensual. O autor observa que, além de não haver acordo sobre quais são as atividades e ocupações que integram essa nova disciplina, as instituições que trabalham com o tema têm adotado diferentes classificações. Nota ainda, que os estudos britânicos falam de Indústrias Criativas, os americanos privilegiam o nome Economia Criativa e os franceses utilizam quase exclusivamente o conceito de Economia da Cultura.

No entanto, independentemente do conceito adotado, as discussões sobre o tema estão presentes em um número crescente de estudos e fóruns mundiais, como se pode ver em mais alguns exemplos:

- Setembro de 2002 - Primeiro Fórum Internacional das Indústrias Criativas, em São Petersburgo, Rússia;
- Junho de 2004 - Primeiro Fórum Cultural Mundial, em São Paulo;
- Abril de 2005 – Fórum Internacional de Indústrias Criativas, na Bahia;
- Junho de 2007 - *Special Issue: Paradoxes of Creativity: Managerial and Organizational Challenges in the Cultural Economy*, veiculada no *Journal of Organizational Behavior*;
- Dezembro de 2007 – Seminário Internacional de Economia Criativa, no Espírito Santo;
- Junho de 2008 – EnEO (Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), com um dos temas de interesse sendo “Indústrias de Criação: Concepções e Práticas no Brasil”, em Belo Horizonte;
- Janeiro / Março de 2009 – Publicação especial: Fórum de Indústrias Criativas, veiculada na RAE - Revista de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo;
- Julho de 2009 – *Special issue: Managing in the creative industries: Managing the motley crew*, veiculada no *Human Relations*, do Tavistock Institute, Londres, Inglaterra.

Mas por que os termos *cultural* e *criativa* se confundem? O que esses conceitos têm em comum e em que eles se diferenciam? Por um lado, é muito difícil imaginar qualquer atividade artística ou cultural em que não haja criatividade. Lima (2006) destaca que a “*espinha dorsal das indústrias culturais é o trabalho das pessoas criativas*”. Por outro lado, está cada vez mais evidente que, no cenário atual, diversas outras atividades precisam ser criativas. Portanto, o conceito que vêm sendo valorizado na literatura acadêmica é o de indústrias criativas, englobando, além de arte e cultura, outras atividades onde a criatividade é a essência do negócio.

Apesar das divergências nos conceitos, há consenso de que as atividades ligadas à arte e à criatividade vêm sofrendo muitas mudanças e sendo

apontadas como uma das grandes áreas para crescimento da economia e desenvolvimento dos países. Além disso, vêm despertando interesse em um grande número de estudos em todo o mundo. A partir de todas essas evidências da crescente valorização das atividades artísticas e criativas, surge um questionamento sobre como os gestores do setor têm se comportado, e como os pesquisadores têm abordado o tema da gestão nessas indústrias.

Evrard e Colbert (2000) constatam que o número de publicações referentes à gestão das artes vem sofrendo um aumento significativo. Além da criação de vários jornais especializados tais como o *International Journal of Arts Management*, *The Journal of Arts Management and Law* e o *Journal of Arts Management, Law and Society*, diversos programas de treinamento em gestão cultural vêm sendo oferecidos nas instituições de todo o mundo. Os autores acreditam que esses são sinais do desenvolvimento de um forte interesse pelas práticas gerenciais no setor de arte e cultura, questionando inclusive se não se assiste ao nascimento de uma nova disciplina nessa virada do milênio. Evrard e Colbert acreditam que as especificidades do setor – entre elas a descontinuidade, a flexibilidade e a imateriabilidade - poderiam justificar a criação de uma sub-disciplina distinta do resto do campo de pesquisa de gestão, que poderia contribuir para a Administração em geral.

Townley, Beech e McKinlay (2009) destacam que nas duas últimas décadas houve um grande crescimento do interesse acadêmico na estratégia, na performance e, acima de tudo na organização, das indústrias criativas, com grande ênfase na necessidade de uma forma diferente de gestão para essas atividades.

1.1. Objetivo

As questões sobre arte e cultura envolvem aspectos que não são pertinentes às pesquisas da Administração, como a contribuição social da cultura, além de variáveis que não podem ser controladas pelos administradores, como as políticas governamentais. No entanto, no que se refere à orientação dos profissionais e às atividades de gestão do setor é possível intervir e fornecer auxílio.

Tanto no que se refere às atividades artísticas, quanto no caso mais amplo das indústrias criativas, é fácil perceber que a criatividade é a essência do negócio. A criatividade, porém, só se consolida por meio do trabalho das pessoas criativas. Logo, a matéria-prima da economia criativa são os indivíduos que criam.

A expressão *economia criativa* apareceu pela primeira vez no livro de John Howkins, *The creative economy – how people make money from ideas*, publicado em 2001 (MIGUEZ, 2007). Em sua definição de economia criativa, Howkins, afirma que as pessoas que possuem idéias tornaram-se mais poderosas do que as que trabalham com máquinas e, em muitos casos, também mais poderosas do que as pessoas que possuem as máquinas (TEPPER, 2002).

Portanto, para entender o setor é fundamental, em primeiro lugar, conhecer os indivíduos criativos. Por outro lado, na maior parte dos casos, o produto artístico não chega ao mercado sem o auxílio de outros profissionais.

Richard E. Caves, professor de economia da Universidade de Harvard e autor do livro *Creative industries: contracts between art and commerce*, publicado em 2000, observa que a produção criativa depende de uma vasta gama de pessoas: os criadores (artistas, músicos, atores, escritores), os intermediários agindo em seu nome (agentes, gestores, promotores), os produtores (editoras, estúdios, gravadoras), os trabalhadores técnicos (engenheiros de som, operadores de câmera), os distribuidores, os meios de comunicação (emissoras) e os donos e executivos (TOWNLEY, BEECH e McKINLAY, 2009).

Surge então a outra figura importante no processo de produção nas indústrias criativas: o gestor ou intermediário cultural - aquele que leva a arte dos criadores ao público. Diferentemente das indústrias tradicionais, nas quais, geralmente, o gestor é visto como a pessoa mais importante da organização enquanto os funcionários são, em sua maioria, substituíveis, nas indústrias criativas ambos são imprescindíveis, mudando a noção da hierarquia.

Por esse motivo, o foco de interesse deste estudo está em entender a produção nas indústrias criativas a partir das perspectivas desses dois atores. Para isso, é preciso saber como eles trabalham, o que desejam, como se relacionam e quais as suas maiores dificuldades. A pesquisa busca entender

como é a relação entre artistas e gestores, e o que pode ser feito para otimizá-la. A partir do entendimento das dificuldades do processo, o objetivo final é fornecer subsídios para o desenvolvimento de ações gerenciais mais efetivas nas indústrias criativas.

Para alcançar o objetivo do estudo, é necessário avaliar algumas questões intermediárias. Em primeiro lugar:

- O que são as indústrias criativas?
- Quais são as especificidades dessas indústrias?

E para analisar essas especificidades, é preciso entender qual o papel de cada um dos atores envolvidos. Portanto, outras questões a serem exploradas são:

- Quem é o indivíduo criativo? Como é o trabalho criativo? Como o criador se relaciona com o mercado? O que ele espera do gestor?
- Quem é o gestor? Como ele gerencia? Como ele vê o mercado? O que o gestor espera do criador?
- Como o gestor e o criador interagem? É possível sugerir melhorias na relação?
- Como é o mercado e quais são suas tendências?

1.2. Relevância da pesquisa

A criatividade e o talento humano estão rapidamente se tornando motores poderosos para o crescimento econômico e desenvolvimento, de acordo com o relatório *Creative Economy Report 2008* desenvolvido com contribuições de cinco organizações das Nações Unidas: UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development*, UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organizations*, UNDP - *United Nations Development Programme*, WIPO - *World Intellectual Property Organization* e ITC - *International Trade Centre* (UNCTAD, 2008).

No entanto, Lawrence e Phillips (2009) afirmam que, apesar da crescente importância econômica e social das indústrias culturais, a pesquisa de gestão e organização continua a focar principalmente as indústrias tradicionais e seus problemas de gerenciar a produção de bens e provisão de serviços. Esse foco produziu um corpo considerável de teoria útil, porém de uso limitado para entender os problemas muito diferentes envolvidos na gestão das atividades criativas - tanto das indústrias culturais quanto de outras indústrias onde cada vez mais os produtos tradicionalmente vendidos com base em sua utilidade prática desenvolvem um importante elemento de estilo. Segundo os autores, enquanto os gerentes das empresas intensivas em símbolos há muito tempo passaram a focar no consumo, as pesquisas permanecem focadas na produção. Lawrence e Phillips acreditam que os pesquisadores de gestão precisam levar as indústrias criativas mais a sério - teoricamente, metodologicamente e empiricamente.

Lampel e outros (2009) reforçam que, apesar de sua significância, o setor cultural não tem recebido muita atenção dos pesquisadores de gestão, havendo poucos estudos empíricos e uma quantidade ainda menor de estudos abordando as questões gerenciais e organizacionais do setor. Para os autores, a base da explicação para essa omissão está na forma como os acadêmicos veem as indústrias culturais: as visões predominantes sobre gestão estão frequentemente em desacordo com as práticas gerenciais e os padrões organizacionais tipicamente observados nessas empresas.

Na maioria das vezes, as tentativas de encaixar as indústrias criativas nos quadros teóricos existentes são inibidas por anomalias: de acordo com Kuhn (1970), na primeira fase as anomalias são colocadas de lado como meras curiosidades; depois são vistas como interessantes, porém irrelevantes; e finalmente são consideradas interessantes e relevantes para o paradigma dominante (LAMPEL ET AL., 2009; 2000). Os autores enfatizam que, mesmo que as práticas gerenciais e organizacionais das indústrias culturais até recentemente tenham sido consideradas anômalas, são cada vez mais difíceis de ignorar.

Bendassolli e outros (2009a) também apontam a necessidade de investigações focadas no trabalho do artista ou indivíduo criativo e mais pesquisas empíricas, do tipo *grounded research*, avaliando aspectos variados de gestão nas indústrias criativas.

Considerando essa situação, estudos que auxiliem o entendimento da dinâmica das indústrias criativas a partir da perspectiva dos indivíduos criativos e dos gestores que se relacionam com eles, apresentam um caráter extremamente relevante, tendo em vista tanto sua aplicação prática na orientação dos profissionais do setor, quanto sua contribuição para as formulações teóricas das indústrias criativas.

Além disso, os dilemas dos gestores das indústrias criativas estão se tornando cada vez mais relevantes para um grupo maior de gestores em diversos contextos econômicos (LAMPEL ET AL., 2009). Uma breve revisão na literatura indica que cada vez mais as organizações vêm buscando novos modelos de gestão para se adaptar às novas realidades. Diversos estudos discutem a necessidade e existência de novas formas de trabalho, envolvendo estruturas menos rígidas, flexibilidade de horários e locais de trabalho, menos hierarquia, mais autonomia, trabalhos por projeto etc. Essa é justamente a realidade dos artistas – e sempre foi. Portanto, é provável que eles tenham alguma lição para ensinar às outras indústrias.

1.3. Delimitação do estudo

As definições atribuídas às indústrias criativas revelam que, na verdade, o conceito abrange uma ampla gama de atividades. Conforme é apresentado em detalhes no capítulo de revisão da literatura, as indústrias criativas compreendem, além de trabalhadores autônomos, vários tipos de empresas (grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos etc), de diversos segmentos (como, publicidade, *design*, moda e artes), com funcionários em diferentes ocupações (criadores, intermediários, produtores, técnicos, distribuidores etc).

Portanto, é fundamental para fins de pesquisa que se defina de modo claro as características do grupo de trabalhadores observado: os participantes do estudo são criadores autônomos, especificamente escritores e artistas visuais, e os gestores envolvidos em suas atividades. A escolha desses criadores foi baseada na premissa de que os artistas independentes representam um grupo significativo dentro das indústrias criativas e na expectativa de que eles podem se beneficiar fortemente do apoio de uma boa gestão profissional.

A delimitação do estudo tem também um caráter temporal, pois as entrevistas foram realizadas ao longo do ano de 2010 e a revisão de literatura se encerrou em dezembro de 2010. Além disso, foram entrevistados apenas brasileiros, sendo quase todos moradores da cidade do Rio de Janeiro.

1.4. Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em oito capítulos: Introdução, Revisão da literatura, Posicionamento teórico, Metodologia, Os entrevistados, Descrição analítica, Resultados, Conclusão e Considerações finais.

No primeiro capítulo, o assunto é apresentado, o problema definido, os objetivos gerais e específicos traçados, a escolha do tema justificada e os limites do estudo apontados.

O segundo capítulo trata do entendimento de diversos conceitos com base em uma revisão bibliográfica, que envolve os tópicos de importância para o tema do estudo: criatividade, indústrias criativas, trabalho nas indústrias criativas e mercado editorial e de artes. A partir desta revisão de literatura, o terceiro capítulo define o posicionamento teórico adotado na pesquisa.

No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele, delimita-se o tipo de pesquisa, define-se o universo e a seleção dos entrevistados, mostra-se como os dados foram coletados e tratados e, finalmente, apresentam-se as limitações da investigação.

O quinto capítulo apresenta os entrevistados, fornecendo um breve histórico de sua formação e vida profissional. O sexto e o sétimo capítulo referem-se às duas etapas finais da análise de conteúdo das entrevistas: a categorização dos dados obtidos na pesquisa de campo e a interpretação das categorias emergentes, tendo como referencial o posicionamento teórico apresentado.

No capítulo oito, apresentam-se as conclusões do estudo e as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas. No final, são apresentados o glossário, as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração do trabalho e o apêndice com os roteiros utilizados.