

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ENGENHARIA  
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IASMIN COSTA CASARI**

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
PEQUENAS EMPRESAS CRIATIVAS**

**DOURADOS**

**2016**

IASMIN COSTA CASARI

**PROPOSIÇÃO UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
PEQUENAS EMPRESAS CRIATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de  
graduação apresentado para obtenção  
do título de bacharel em Engenharia de  
Produção. Faculdade de Engenharia.  
Universidade Federal da Grande  
Dourados. Orientador (a):  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Fabiana Raupp

DOURADOS

2016

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).**

C335p Casari, Iasmin Costa

Proposição de um Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas  
Empresas Criativas / Iasmin Costa Casari -- Dourados: UFGD, 2016.  
53f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Fabiana Raupp

TCC (Graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia,  
Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. indústria criativa. 2. gestão do conhecimento. 3. competitividade. 4.  
pequenas empresas. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.**

IASMIN COSTA CASARI

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
PEQUENAS EMPRESAS CRIATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção na Universidade Federal da Grande Dourados, pela comissão formada por:

---

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Raupp  
FAEN - UFGD

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Luci de Almeida  
FACE - UFGD

---

Prof. M.Sc. Carlos Camparotti  
FAEN - UFGD

Dourados, 21 de Setembro de 2016

## RESUMO

O objetivo do presente estudo é propor um Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas considerando as especificidades de seus processos de produção, baseado no Modelo de Criação e Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Este trabalho apresenta as relações entre conhecimento e criatividade, a importância da gestão do conhecimento como fator de competitividade, bem como as características das indústrias criativas, as etapas de um processo de gestão do conhecimento, e uma explanação a respeito do Modelo de Criação e Gestão do Conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso aplicado em quatro empresas classificadas como empresas criativas. Com base nos resultados foi proposto um Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas.

**Palavras-chave:** indústria criativa, gestão do conhecimento, competitividade, pequenas empresas.

## ABSTRACT

The objective of the present study is to propose a Knowledge Management Model for Small Creative Enterprises considering the specificities of their production process; based on the Knowledge Creation and Management Model proposed by Nonaka and Takeuchi (1997). This senior project presents the relations between knowledge and creativity. The importance of knowledge management as a competitiveness factor, as well as the creative industries' characteristics, steps of a knowledge management process, and an explanation regarding to the Knowledge Creation and Management Model proposed by Nonaka and Takeuchi (1997). The research was made by means of a case study applied to four enterprises classified as creative enterprises. Based on the results it was proposed a Knowledge Management Model for Small Creative Enterprises.

**Keywords:** creative industry, knowledge management, competitiveness, small enterprises.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestão do Conhecimento de Boisot.....	15
Figura 2. Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil.....	21
Figura 3. Espiral do conhecimento .....	25
Figura 4. Espiral de criação do conhecimento organizacional .....	25
Figura 5. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento .....	26
Figura 6. Especificidades no processo de geração de ideias em projetos, nas indústrias criativas .....	33
Figura 7. Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas .....	36

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. PIB Criativo estimado e sua participação no PIB total brasileiro .....	12
---	----

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção

DCMS - Departamento de Cultura, Mídia e Esportes

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
2.1 CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE .....	18
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE ....	19
2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS .....	19
2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	22
2.5 MODELO DE CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DE NONAKA E TAKEUCHI .....	24
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	28
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	28
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	29
3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	30
<b>4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	31
4.2 PROPOSTA .....	32
4.3 RESULTADOS .....	35
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>APÊNDICE A</b> .....	46

## 1. INTRODUÇÃO

O termo “indústrias criativas” surgiu nos anos de 1990 nos países industrializados. Porém, somente no fim da década de 1990, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino Unido lançou o primeiro mapeamento de Indústrias Criativas. As mudanças econômicas e sociais ocorridas nessa década fizeram com que as atividades envolvidas com conhecimento ganhassem um maior foco, sobressaindo sobre as atividades industriais tradicionais (BLYTHE, 2001).

Nesse contexto, o fenômeno das indústrias criativas está relacionado com o surgimento da sociedade do conhecimento (ou sociedade da informação), aonde a economia deixa de ser alicerçada no uso do capital e do trabalho, e passa a ser orientada para o capital intelectual (CASTELLS, 2000; LASH e URRY, 1994; BECK, 2000, 2002).

Segundo Alencar (1993), um dos principais fatores presentes nas várias conceituações de criatividade refere-se ao fato de que a criatividade resulta no surgimento de um produto novo, seja uma ideia ou invento original, seja a reelaboração e melhoramento de produtos ou ideias já existentes.

No ano de 2001, o pesquisador John Howkins adicionou uma visão mercadológica ao modelo britânico de conceituação de indústria criativa surgido nos anos 1990. Dessa forma, conceitos como marcas, patentes e direitos autorais foram utilizados como subsídio para a transformação do capital intelectual em produtos.

Conforme o DCMS (2011), define-se indústria criativa como indústrias que são baseadas em indivíduos com capacidades criativas, em associação com gestores e profissionais da área tecnológica, que fazem produtos vendáveis nos quais o valor econômico encontra-se nas suas propriedades culturais e/ou intelectuais.

A relação entre criatividade e conhecimento é inegável, já que são os processos criativos que renovam o conhecimento, promovendo avanços para superar as rotas convencionais de pensamento. Sternberg e Lubart (1995), afirmam que é fundamentalmente necessário conhecer muito acerca da área que se espera ser criativo. Ademais, Reilly (2008), também afirma que um ponto marcante encontrado na literatura norte-americana sobre criatividade, é justamente a necessidade do indivíduo ser um especialista em sua área antes de vir a ser criativo. Dessa maneira, reter e gerenciar o conhecimento é um dos processos chave para o desenvolvimento da criatividade.

De acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO (2016), uma das funções do engenheiro de produção é a capacidade de gerenciar o conhecimento. A Gestão do Conhecimento pertence a área de Engenharia Organizacional, contemplada como a área seis na matriz de conhecimento da Engenharia de Produção no Brasil. Nesse sentido, o papel do profissional da Engenharia de Produção, que atua na área de Gestão do Conhecimento, se torna fundamental para a manutenção e aperfeiçoamento da capacidade criativa das indústrias.

Para Bukowitz e Williams (2002), a gestão do conhecimento é o processo através do qual uma empresa gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual. Além disso, a gestão do conhecimento lida diretamente com investimento em tecnologia e gerenciamento da inovação, fatores essenciais para o desenvolvimento das indústrias criativas.

Assim, segundo *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - UNESCO (2016), as indústrias criativas estão se tornando cada vez mais importantes componentes de economias modernas baseadas no conhecimento pós-industrial. Sendo responsáveis não somente por um crescimento econômico acima da média, como também pela geração de empregos. Nesse contexto, atualmente a América Latina é a região mais ativa e dinâmica do mundo para se estudar essa área de grande potencial de crescimento econômico.

Desse modo, de acordo com a FIRJAN (2014), no Brasil, sob a ótica da produção, a indústria criativa é formada por 251 mil empresas. De 2004 a 2014 o número de empresas criativas abertas aumentou 69,1%. Esse crescimento se torna ainda mais relevante quando é comparado à movimentação de empresas no Brasil, que no mesmo período cresceu 35,5%. Sendo assim, as empresas criativas cresceram quase o dobro nesse período.

Como é possível observar no Gráfico 1 (ABRADI, 2016), com base na massa salarial dessas empresas, a indústria criativa brasileira gerou um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a R\$ 126 bilhões, ou 2,6% do total produzido no Brasil em 2013, frente a 2,1% em 2004 (FIRJAN, 2014).

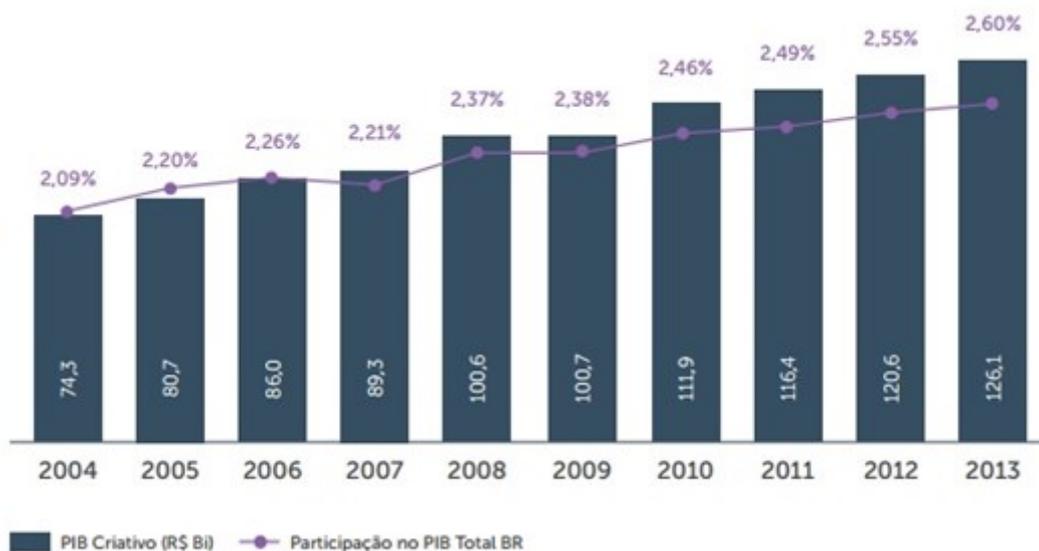


Gráfico 1. PIB Criativo Estimado e sua participação no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2013. Fonte: ABRADI (2016)

Para se ilustrar o tamanho dessa riqueza, o PIB gerado pelas empresas criativas no Brasil foi equivalente ao valor da marca Microsoft, duas vezes a marca Disney e Louis Vuitton e quatro vezes a marca IKEA (ABRADI, 2016).

Dentro desse cenário, segundo Reis (2008), as micro e pequenas empresas das indústrias criativas geralmente agrupam maior diversidade em seu portfólio, arriscam mais do que as grandes empresas. Assim, são as principais responsáveis por novos talentos e novos projetos. Os mercados fonográficos, de editoração e de software são grandes exemplos desse fato, o que explica o grande desejo por parte das grandes empresas pela compra das pequenas empresas inovadoras com potencial comprovado.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Devido à grande importância econômica das indústrias criativas, essa temática de pesquisa apresenta-se como uma grande área de estudo ainda a ser explorada por pesquisadores da área de Engenharia de Produção. No entanto, o que se percebe é que a literatura disponível é muito escassa, carecendo de estudos mais abrangentes e elaborados.

Além da escassez de estudos a respeito da indústria criativa no Brasil, outra problemática a qual deve ser solucionada são as relações conflitantes dentro das empresas

criativas, já que essas empresas lidam com concepções estéticas (que tendem a influenciar o direcionamento dos recursos), porém também devem ser gerenciadas de maneira tradicional, definindo prioridades e alocando recursos nas áreas prioritárias (BLYTHE, 2001; BOURDIEU, 1993).

Desse modo, a principal motivação para o presente trabalho é a falta de estudos relacionados a gestão das indústrias criativas por parte da Engenharia de Produção. O presente estudo tem como foco os processos de gerenciamento de pequenas empresas que se adequam ao conceito de indústria criativa. Assim, o que se pretende resolver é uma lacuna de conhecimento existente na literatura. Já que há a ausência de um modelo de gestão baseado nas especificidades das empresas criativas.

Dessa maneira, será realizada uma *pesquisa de campo* em pequenas empresas criativas de diversos setores a fim de identificar **similaridades e especificidades** nos processos de geração de ideias inovadoras das mesmas. Com base nessa pesquisa e no Modelo de Criação e Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), será elaborado um modelo de gestão do conhecimento baseado nas principais características das empresas criativas. Esse modelo geral parte da premissa que existem modelos, princípios e leis que se aplicam aos sistemas generalizados, qualquer que seja seu tipo particular, e os elementos e forças implicadas (BERTALANFFY, 1975).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas

### 1.2.2 Objetivos Específicos

I - Realizar pesquisa de campo para levantamento das características das pequenas empresas criativas;

II - Agrupar características similares mais marcantes para desenvolvimento do modelo;

III - Relacionar o Modelo de Criação e Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) com a literatura sobre criatividade como base para o modelo a ser proposto;

IV - Propor novas etapas e ferramentas ao modelo proposto a fim de torná-lo melhor adaptável as empresas criativas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, muitas organizações perceberam que não são efetivas na capitalização do conhecimento de seus colaboradores e que, sua prosperidade a longo prazo depende de um esforço organizacional em gerenciar o conhecimento e usá-lo como um recurso para maximizar o lucro corporativo (HERSCHEL, NEMATI, 2000; HERSCHEL, NEMATI, STEIGER, 2001).

Apesar de haver amplas discussões em torno da importância da gestão do conhecimento para organizações, no setor da indústria criativa, de modo geral, práticas de gestão do conhecimento não têm sido utilizadas, nem mesmo explicitadas em pesquisas na esfera acadêmica.

Nesse sentido, justifica-se a criação de um modelo de gestão para pequenas empresas criativas pelo fato de haver carência de pesquisas relativas à gestão do conhecimento nesse setor. Por meio do presente estudo busca-se clareza e explicitação de práticas de gestão do conhecimento nas empresas criativas, a fim de se ter uma melhor compreensão do processo de geração de valor dessas empresas a partir da criatividade e da inovação.

Assim, para se desenvolver o modelo de gestão, citado anteriormente, é necessário inteirar-se quanto aos tipos de conhecimento existentes, para melhor compreendê-lo nas organizações. Existem dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito. O explícito é o conhecimento articulado, descrito em modelos e padrões aceitos como a linguagem escrita, por exemplo, além disso, o conhecimento explícito pode estar codificado em bancos de dados. Já o conhecimento tácito ainda não foi articulado pelo indivíduo (HEDLUND, NONAKA, 1993).

Em 1987, Boisot desenvolveu um modelo que considera o conhecimento dentro de uma organização como codificado ou não-codificado e difuso ou não-difuso. O termo “codificado” se refere ao conhecimento que pode ser preparado imediatamente para fins de transmissão. Já o termo “difuso” se refere ao conhecimento que pode ser compartilhado prontamente. O modelo desenvolvido por Boisot (1987) é ilustrado na Figura 1.

<b>Codificado</b>	Conhecimento próprio	Conhecimento público
<b>Não-codificado</b>	Conhecimento pessoal	Senso comum
	<b>Não-difuso</b>	<b>Difuso</b>

Figura 1. Modelo de Gestão do Conhecimento de Boisot. Fonte: Boisot (1987)

Diante do que já é conhecido na literatura de Gestão do Conhecimento e de indústrias criativas, a presente pesquisa visa contribuir com a gestão de empresas, através do Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas, o qual será a base para a sistematização dos processos de produção das mesmas.

De fato, tem sido reconhecido que a gestão do conhecimento é ampla e multidimensional e abrange a maioria dos aspectos das atividades da empresa. Assim, para ser competitivo e bem sucedido, as empresas devem criar e manter uma carteira de capital intelectual equilibrado (WIIG, 1997).

Desse modo, a importância desse tema se dá no sentido que, segundo dados da FIRJAN (2014), o mercado da indústria criativa no Brasil cresceu 90% entre 2004 e 2013. Nesse sentido, a criação de um modelo de gestão para pequenas empresas criativas se

torna fundamental para a manutenção da competitividade da indústria criativa brasileira no mercado internacional.

Beckman (1999), define gestão do conhecimento como a formalização e o acesso a experiência, conhecimento e *know how* que cria novas capacidades, possibilita desempenho superior, incentiva a inovação e aumenta o valor do produto do ponto de vista do consumidor.

Isto posto, justifica-se este trabalho, já que o Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas será base para modificações nos processos organizacionais existentes em empresas criativas. Consequentemente, esse novo modelo atenderá a questões críticas de adaptação organizacional, sobrevivência e competitividade das empresa diante das constantes mudanças do ambiente de negócios. Assim, aliar as práticas de gestão do conhecimento as características e especificidades das indústrias criativas irá gerar robustez a processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica de dados, capacidade de processamento de informação, tecnologia da informação, criatividade e inovação (MALHOTRA, 2001).

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por 5 capítulos. O capítulo 1 trata da introdução, na qual são abordados especificamente: o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos geral e específicos, a delimitação do tema e a estruturação do trabalho. No capítulo 2, inicia-se a construção do referencial teórico com a revisão de literatura enfocando a indústria criativa e a gestão do conhecimento. Aborda-se as características das empresas da sociedade do conhecimento e das empresas criativas. São apresentados os conceitos de criatividade, indústria criativa, conhecimento, gestão do conhecimento, os tipos de conhecimento, suas características e os modos de conversão.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa de campo. As estratégias que nortearam sua realização como o critério para a seleção das empresas criativas, o processo de coleta de dados e os instrumentos utilizados. Apresenta, também, o modo de tratamento dos dados coletados e o procedimento de análise.

O capítulo 4 apresenta a interpretação dos resultados, que contempla as seções: caracterização das empresas, a qual delimita o setor e área de atuação de cada empresa estudada; proposta, aonde se discorre a respeito das características específicas e similaridades encontradas em cada empresa durante o estudo, propondo-se assim a utilização de um modelo de gestão do conhecimento para auxiliar no processo de geração de ideias inovadoras; e resultados, seção na qual é proposto o Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas, o qual foi elaborado com base nas características das empresas estudadas.

Por fim, as considerações finais do trabalho são apresentadas no capítulo 5, no qual são apresentadas as similaridades e diferenças do modelo proposto em relação ao modelo tradicional de Nonaka e Takeuchi. As contribuições que o modelo proposto apresenta e as sugestões de trabalhos futuros.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONHECIMENTO E CRIATIVIDADE

O estudo da criatividade tem sido realizado por diversas áreas do conhecimento. Atualmente nota-se que uma das dimensões da criatividade mais estudadas trata-se da concepção, reelaboração e/ou aperfeiçoamento de novos produtos ou ideias. Assim, a ciência cognitiva estabelece uma relação clara entre conhecimento e criatividade, considerando que é absolutamente necessário conhecer muito acerca do campo em que se espera ser criativo (ALENCAR, 1993; STERNBERG, LUBART, 1995; ALENCAR, FLEITH, 2003).

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é um mix fluido de experiências, valores, informação e *insight* experimentado, o qual gera uma estrutura para avaliação e retenção de novas experiências e informações. Ele se origina e é aplicado na mente dos conhecedores. Já para Probst, Raub e Romhardt (2002), conhecimento é o conjunto de cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para solucionar problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras diárias e as instruções de como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, porém está sempre ligado a pessoas.

Desse modo, Weisberg (2008) afirma que a criatividade é um processo fundamentado na direta aplicação do conhecimento. Nesse contexto, para que um indivíduo faça uma contribuição criativa significativa em determinada área, é necessário que o mesmo tenha realizado uma profunda imersão em seu campo de conhecimento. Conforme Burlison (2005), ao desenvolver seu expertise, os “gênios” adquirem competências administrativas avançadas que provém um melhor *framework* para a utilização e elaboração de suas habilidades aprendidas.

Outrossim, as pessoas criativas tornam-se melhores aprendizes, já que sabem escolher melhor o que e como aprender. Dessa forma, conforme Ericsson (1999), as inovações criativas são as manifestações de mais alto nível que um especialista pode produzir, indo além das fronteiras do domínio do conhecimento ou mesmo redefinindo-as.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE

Diante da notória relação entre conhecimento e criatividade, a gestão do conhecimento tem papel incontestável para o desenvolvimento da criatividade e ganhos de competitividade para as empresas. Nessa linha de raciocínio, Nonaka (1997) afirma que em uma “economia onde a única certeza é a incerteza” somente o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Em um cenário econômico com grandes mudanças nos mercados, aonde as tecnologias se multiplicam, o número de potenciais concorrentes cresce a cada dia, e os produtos se tornam obsoletos cada vez mais rápido; as empresas de sucesso são aquelas que, criam sistematicamente novos conhecimentos, e os gerenciam a fim de incorporá-los a novas tecnologias e produtos.

Ademais, em busca de novos fatores de eficiência e vantagem competitiva, as empresas globais têm dado ênfase cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos. Nesse contexto, a gestão do conhecimento é uma estratégia consciente, de conseguir o conhecimento certo, das pessoas certas, no momento certo e de auxiliar as pessoas a compartilharem e colocarem informação em ação de um modo em que ela melhore o desempenho da empresa (O'DELL E GRAYSON, 2000; DAVENPORT, PRUSAK, 2003).

Dessa forma, é evidente que as atuais modificações na economia global são resultado do processo de passagem de uma economia industrial para uma economia do conhecimento. Assim, já é possível observar o deslocamento do eixo de riqueza dos setores industriais tradicionais (os quais fazem uso intensivo de produção de mão-de-obra, capital e matéria-prima) para setores onde os produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento (CAVALCANTI, GOMES, 2006).

## 2.3 INDÚSTRIA CRIATIVA E SUAS CARACTERÍSTICAS

De acordo com Hartley (2005), o conceito de indústrias criativas busca explicar a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (produção em massa), no contexto de novas tecnologias midiáticas

(TIs) e no propósito de uma nova economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores cidadãos interativos.

Assim, o presente trabalho trata como indústrias criativas todas as indústrias cujas as atividades produtivas tem como processo principal um ato criativo gerador de valor. Nesse sentido, a valorização da arte pela arte é a primeira característica importante das indústrias criativas. Ou seja, o consumo de símbolos prevalece sobre o consumo de bens materiais. A segunda característica proeminente nesse setor é o uso intensivo de novas tecnologias. Já que para a geração de produtos criativos/inovadores muitas vezes é necessária também a criação de novos equipamentos. Por fim, uma última característica se trata do uso intenso de equipes polivalentes. Essa especificidade se dá pela própria natureza das atividades, nas quais o processo produtivo exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos (BOLIN, 2005; BLYTHE, 2001; HARTLEY, 2005; LAWRENCE, PHILLIPS, 2002).

Nesse contexto, para elucidar a quais setores pertencem as indústrias criativas, apresenta-se a Figura 2, resultado de estudo realizado pela FIRJAN.



Figura 2. Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil. Fonte: FIRJAN (2014)

Como é possível observar na Figura 2, as indústrias criativas são compostas por quatro setores: consumo, cultura, mídias e tecnologia. Cada um desses setores apresenta especificidades em seu processo de produção, as quais serão analisadas detalhadamente durante a pesquisa de campo.

Vale ressaltar que além das características intrínsecas das indústrias criativas, esse tipo de indústria também apresenta um perfil de consumo bem específico. O primeiro perfil de consumo observado é o ato de consumir artefatos de cultura. Sendo assim esse perfil de consumo é identificado como uma nova classe de serviços, aonde o consumo material foi se transformando em consumo cultural no âmbito de um processo de estetização da vida cotidiana (BOURDIEU, 1984, 1990; FEATHERSTONE, 1991).

O segundo perfil de consumo identificado é a reconstrução mercadológica do consumidor. Desse modo, o consumidor deixa de ser passivo no processo de produção (criação) de seus bens (produtos e/ou serviços) e passa a ser um co-criador do mesmos. Se tornando um agente ativo nos ciclos de geração de valor econômico. O YouTube é um grande exemplo desse novo perfil de consumo. Um site que oferece um serviço no qual o usuário não só pode visualizar vídeos, como também criar e divulgá-los. Assim, nota-se que o indivíduo pode ocupar ambos os papéis de produtor e consumidor. Dessa maneira, além da comercialização de produtos, o que se nota é a construção, ou reconstrução, da imagem e da identidade dos indivíduos (BAUDRILLARD, 2000; BAUMAN, 2001; DUFOUR, 2005; EAGLETON, 2005; LIPOVETSKY, 2004; DU GAY, 1996; 1997; ROSE, 1990).

Por fim, o terceiro e último perfil de consumo para as indústrias criativas, é a instabilidade da demanda. Os produtores e gestores de produtos culturais têm uma capacidade limitada de prever o sucesso comercial de seus empreendimentos. Assim, a demanda por inovações é crescente (CAVES, 2000).

## 2.4 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Darroch (2003) e Tiwana (2002), o processo de gestão do conhecimento é dividido em três etapas: a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento. Por aquisição de conhecimento entende-se o processo de desenvolvimento e a criação de insights, habilidades e relacionamentos. A disseminação é nada mais do

que o compartilhamento de um conhecimento previamente adquirido. Já a utilização consiste na capacidade de uma organização em aplicar os conhecimentos gerados em novas situações.

De acordo com Burk (1999), o ciclo do conhecimento é formado por quatro etapas: criação, organização, compartilhamento e utilização/reutilização. A primeira etapa se trata da busca pelo conhecimento de diversas maneiras como publicações, conferências, reuniões, experiências e pesquisas. Na segunda etapa é realizada a filtração e catalogação do conhecimento. Já a etapa de compartilhamento visa compartilhar o conhecimento através dos canais de comunicação da organização. Por último, a utilização/reutilização tem por intuito a aplicação do novo conhecimento em problemas reais.

Bose (2004) afirma, que o processo de gestão do conhecimento é composto por 6 fases: criação do conhecimento, captura do conhecimento, refinamento do conhecimento, armazenamento do conhecimento, gerenciamento do conhecimento (o conhecimento deve se manter atual) e disseminação do conhecimento.

Para Armistead (1999), o processo de gestão do conhecimento é dividido em criação, transferência e incorporação do conhecimento. A etapa de criação se dá por meio de indivíduos inovadores, os quais trabalharão na soluções de problemas, gerando assim novos conhecimentos. Além disso, nessa etapa ainda há a existência de indicadores de avaliação. Já o processo de transferência do conhecimento destaca o papel dos indivíduos que facilitam o compartilhamento do conhecimento criado. Por fim, a finalidade do processo de incorporação do conhecimento é assegurar que o conhecimento criado e compartilhado seja incorporado nos processos da organização.

Ahmed, Lim e Zairi (1999), apresentam uma perspectiva do processo de gestão do conhecimento ligada com o ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar e agir). A retenção do conhecimento representa o planejamento do ciclo PDCA. Durante esse processo, a organização conta com fontes internas e externas de conhecimento. A segunda etapa (fazer) diz respeito a divulgação do conhecimento. Nesta fase, utiliza-se ferramentas de comunicação para divulgar o conhecimento. A etapa verificar, tem por objetivo mensurar os resultados das atividades ligadas ao conhecimento. Finalmente, o aprendizado e a melhoria correspondem ao agir do ciclo PDCA. É nesta etapa que é realizada a melhoria contínua baseada nos resultados obtidos pela mensuração.

## 2.5 MODELO DE CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO DE NONAKA E TAKEUCHI (1997)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. Nesse sentido, o conhecimento empresarial é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Dessa maneira, existem quatro modos de conversão do conhecimento: (1) conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, o qual chamamos de socialização; (2) conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação, e (4) conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

Nesse sentido, a socialização é um processo de troca de experiências e, assim, de criação do conhecimento tácito, um bom exemplo de socialização é o uso do *brainstorming* para a geração de conhecimento. A externalização é um processo de criação do conhecimento perfeito, uma vez que o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, através de conceitos, hipóteses e modelos. Já a internalização se trata da incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, ou seja “aprender fazendo”. Por fim, a combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos. Vale ressaltar que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica. Desse modo, a mudança entre os diferentes modos de conversão é progressiva e contínua. Como apresenta a Figura 3.

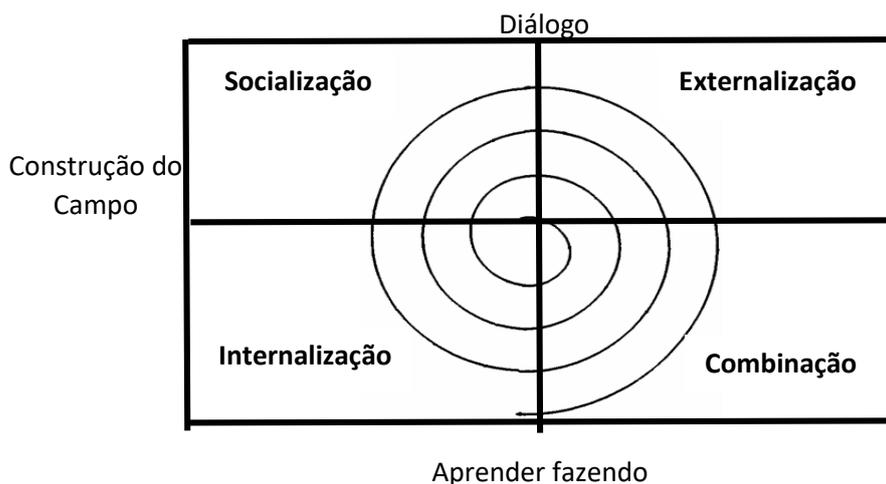


Figura 3. Espiral do conhecimento. Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Porém, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Dessa maneira, as empresas inovadoras mobilizam e ampliam o conhecimento tácito organizacionalmente através dos quatro modos de conversão citados. Isto posto, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que se inicia no nível individual e sobe, de modo a ampliar as comunidades de interação, como é ilustrado na figura 4:

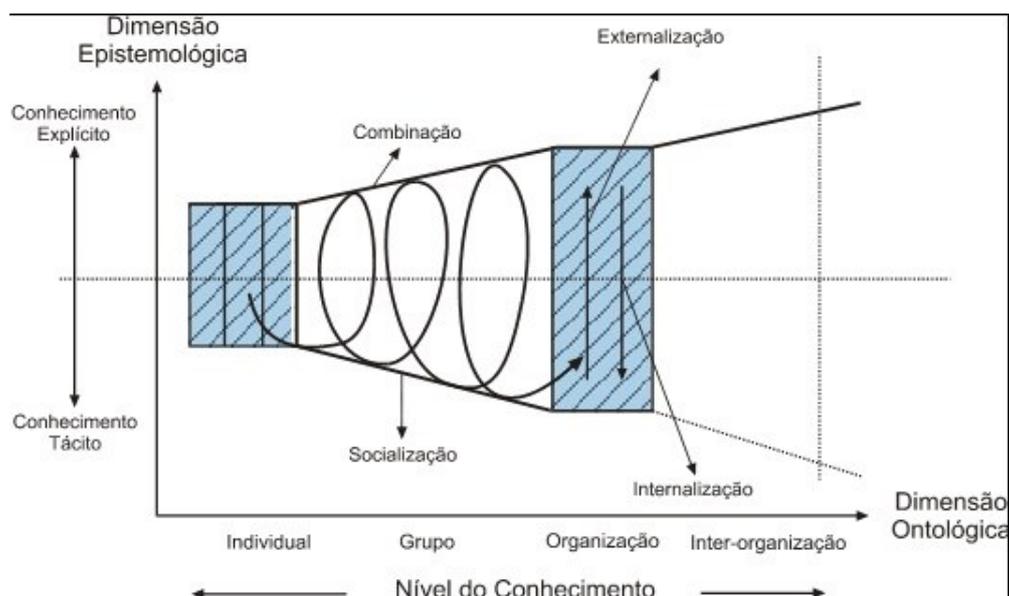


Figura 4. Espiral de criação do conhecimento organizacional. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Além da espiral de criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram a criação de condições capacitadoras as quais tem o papel de facilitar as atividades em grupo para a criação do conhecimento. Dessa forma, as condições capacitadoras são: Intenção, Autonomia, Flutuação/Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

Segundo os autores, a Intenção é definida como a aspiração de uma organização às suas metas. A Autonomia diz respeito a geração de ideias originais de forma autônoma. A Flutuação e Caos Criativo trata-se do estímulo a interação entre a organização e o ambiente externo. Já a redundância refere-se à superposição intencional de informações sobre atividades da empresa. Por último, a Variedade de Requisitos tem relação com o acesso a informações da empresa em todos seus níveis organizacionais. Outrossim, com base na espiral da criação do conhecimento e nas condições capacitadoras, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram o modelo de cinco fases de criação do conhecimento, o qual apresenta-se na Figura 5:

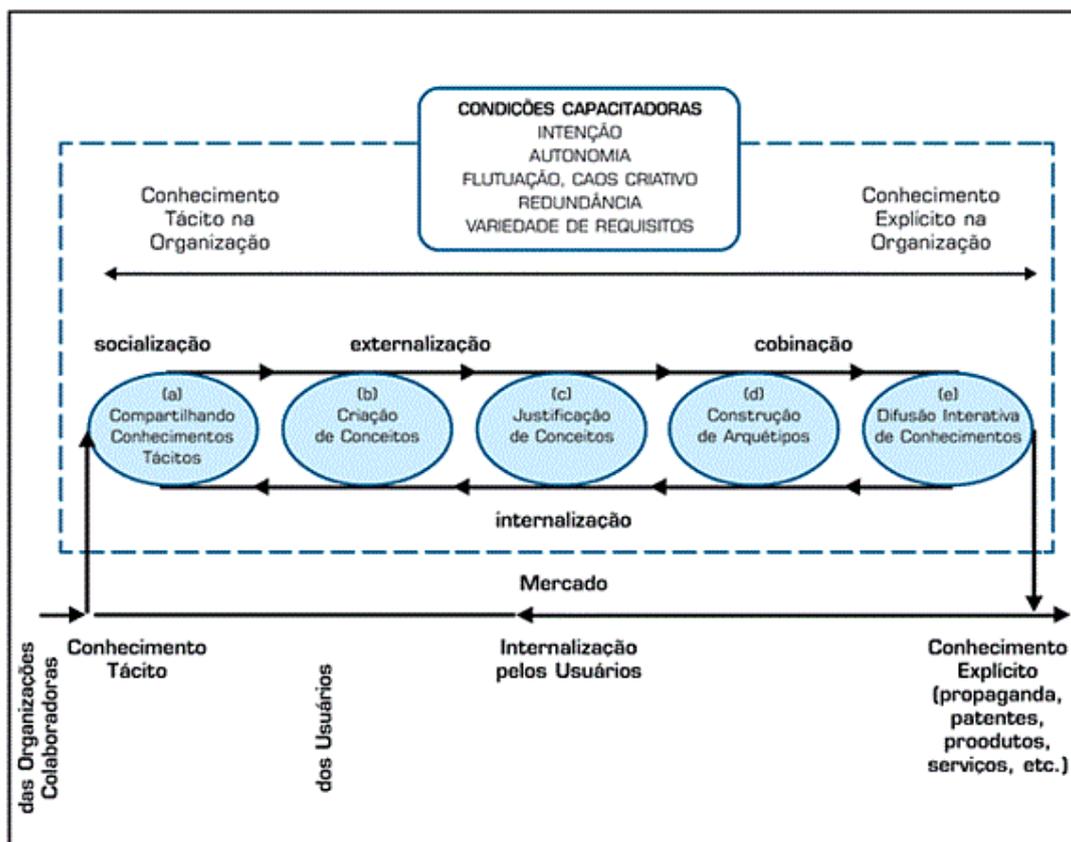


Figura 5. Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Como é possível observar na Figura 5, o processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito. Na segunda fase, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase e, posteriormente, convertido em arquétipo na quarta fase. Finalmente, na última fase o conhecimento criado é ampliado para o ambiente externo, o qual pode incluir clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores.

### 3. METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta as estratégias que orientaram a realização da pesquisa, o método adotado, a classificação, os critérios para a seleção de empresas, a operacionalização da coleta de dados e os instrumentos utilizados. Apresenta, também, o modo de tratamento dos dados coletados e o procedimento de análise.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito à pesquisa e sua classificação, primeiramente faz-se necessário defini-la para melhor entendê-la. Nesse sentido, de acordo com Gil (1994), a pesquisa se constitui de uma sistemática formal de desenvolvimento do método científico e tem como objetivo principal, encontrar respostas para problemas através da aplicação de procedimentos científicos.

Desse modo, considerando-se os objetivos do presente estudo e o problema desta pesquisa, podemos classificá-la: por sua natureza, como pesquisa aplicada, considerando que, de acordo com Silva e Menezes (2005), este tipo de pesquisa é orientada à aplicação dos resultados na solução de um problema específico. No caso do presente estudo, o problema se apresenta como a ausência de um modelo de gestão do conhecimento aplicado a indústrias criativas.

Quanto a abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como qualitativa, já que para a concepção do modelo de gestão do conhecimento para pequenas empresas criativas, o principal foco do estudo se trata da dinâmica dos processos de produção dessas empresas. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo classifica-se como exploratório. Segundo Gil (1994) esse tipo de pesquisa visa a proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Ou seja, visa estimular os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou

conceito. Esse tipo de pesquisa assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico utilizado nessa pesquisa trata-se do estudo de caso. Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Gil (2009) aponta alguns propósitos dos estudos de caso: 1) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; 2) preservar o caráter unitário do objeto estudado; 3) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver teorias e 5) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

Dessa maneira, o presente estudo de caso foi realizado em 4 empresas classificadas como indústrias criativas, ou seja, empresas as quais as atividades produtivas tem como processo principal um ato criativo gerador de valor. Para a seleção das empresas criativas, foi utilizado o Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil, elaborado pela FIRJAN (Figura 2). Desse modo, cada uma das empresas selecionadas é pertencente a um dos setores criativos apresentados na Figura 2: Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologias.

Para o setor de Consumo, a empresa selecionada foi um escritório de arquitetura. Para o setor de Cultura uma empresa que atua na área de Artes Cênicas, produzindo espetáculos teatrais. Já para o setor de Mídias a empresa utilizada foi uma editora e, por fim, para área de Tecnologias a empresa pesquisada se trata de um laboratório de Biotecnologia. Essas empresas foram selecionadas pela localização e facilidade de contato. Assim, por meio do estudo de caso buscou-se identificar características intrínsecas a cada um desses setores da indústria criativa, e também características gerais, presentes em todos esses setores. Desse modo, as similaridades dessas empresas foram agrupadas e utilizadas para delinear um modelo de gestão do conhecimento, com a

finalidade de reduzir ou mesmo extinguir as deficiências presentes no processo de geração de ideias dessas empresas.

### 3.3 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

As características, especificidades e similaridades das empresas em estudo foram identificadas através de pesquisa de campo, contando com observação *in loco* e aplicação de questionários. Os questionários contaram com 12 questões abertas divididas por tema: características das indústria criativas, processo de criação de ideias e gestão do conhecimento. O questionário elaborado para cada empresa encontra-se no Apêndice A deste trabalho. Todas as perguntas foram elaboradas com base na literatura sobre indústrias criativas, criatividade, inovação, e gestão do conhecimento, já citada nesse trabalho. Desse modo, buscou-se entender como é o processo de criação de projetos dessas indústrias, se os profissionais dessas industrias utilizam referências para elaboração de novos projetos, e quais são. Além de tentar elucidar qual o papel da tecnologia nesse processo.

Após seu preenchimento, os questionários foram recolhidos e suas respostas foram comparadas umas às outras, a fim de encontrar similaridades e especificidades de cada empresa. Além disso, também foi possível observar se os processos de criação de projetos, descritos nas respostas, poderiam utilizar o Modelo de Criação/Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, ou se seria preciso realizar mudanças no modelo para que ele se adequasse a essas empresas.

## 4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A primeira empresa estudada atua no setor de Consumo. Trata-se de um escritório de arquitetura que, atualmente, é formada por quatro arquitetos, os quais projetam, acompanham e gerenciam obras; além de duas estagiárias que ajudam nas atividades complementares e mais simples. A sociedade entre arquitetos autônomos costuma acontecer geralmente por alguns motivos, sendo eles, agregar conhecimento, experiência, pontos de vista diferentes. Outro motivo importante é dissolver os custos necessários para manter um escritório, tanto no quesito espaço físico, como infraestrutura básica (água, luz, telefone, Internet).

A segunda empresa é relacionada ao setor de Cultura, atua na área de Artes Cênicas, por meio da criação de espetáculos teatrais, direção, montagem, cenografia, figurino e interpretação. Normalmente, os espetáculos realizados por essa empresa recebem aporte para sua montagem através de sua aprovação em editais da Fundação Nacional de Artes (Funarte), a qual é uma fundação do governo brasileiro, ligada ao Ministério da Cultura. A Funarte atua em todo o território nacional e é o órgão responsável pelo desenvolvimento de políticas públicas de fomento às artes visuais, à música, ao teatro, à dança e ao circo.

A terceira empresa faz parte do setor de Mídias, atuando como editora. A empresa iniciou suas atividades em 2004, no campus de uma universidade, a fim de abrir espaço no mercado editorial a alunos que não tinham condições de publicar seus primeiros textos. Essa empresa iniciou suas atividades com obras acadêmicas, porém se mantém no mercado graças a publicação de antologias, ou seja, coletâneas literárias com contos, poemas e crônicas produzidos por diversos autores, agrupados em livros com um tema específico.

Por fim, a quarta empresa está presente no setor de Tecnologias, atuando na área de biotecnologia. Trata-se de uma rede interuniversitária para o desenvolvimento do setor sucroenergético, a qual conta com apoio de grande parte do setor sucroalcooleiro por meio de convênios. A rede começou a desempenhar suas funções em 1991, aproveitando a capacitação dos pesquisadores e as bases regionais do extinto Plano Nacional de

Melhoramento de Cana-de-Açúcar (PLANALSUCAR), aos quais se juntaram professores das universidades. Essa empresa objetiva desenvolver inovações aplicadas ao setor sucroalcooleiro na forma de novas variedades de cana-de-açúcar.

## 4.2 PROPOSTA

Com base nas respostas dos questionários, foram destacadas as características mais marcantes das empresas de cada setor. A fim de melhor visualizar essas características, foi elaborado um mapa mental destacando-as, como é possível observar na Figura 6.

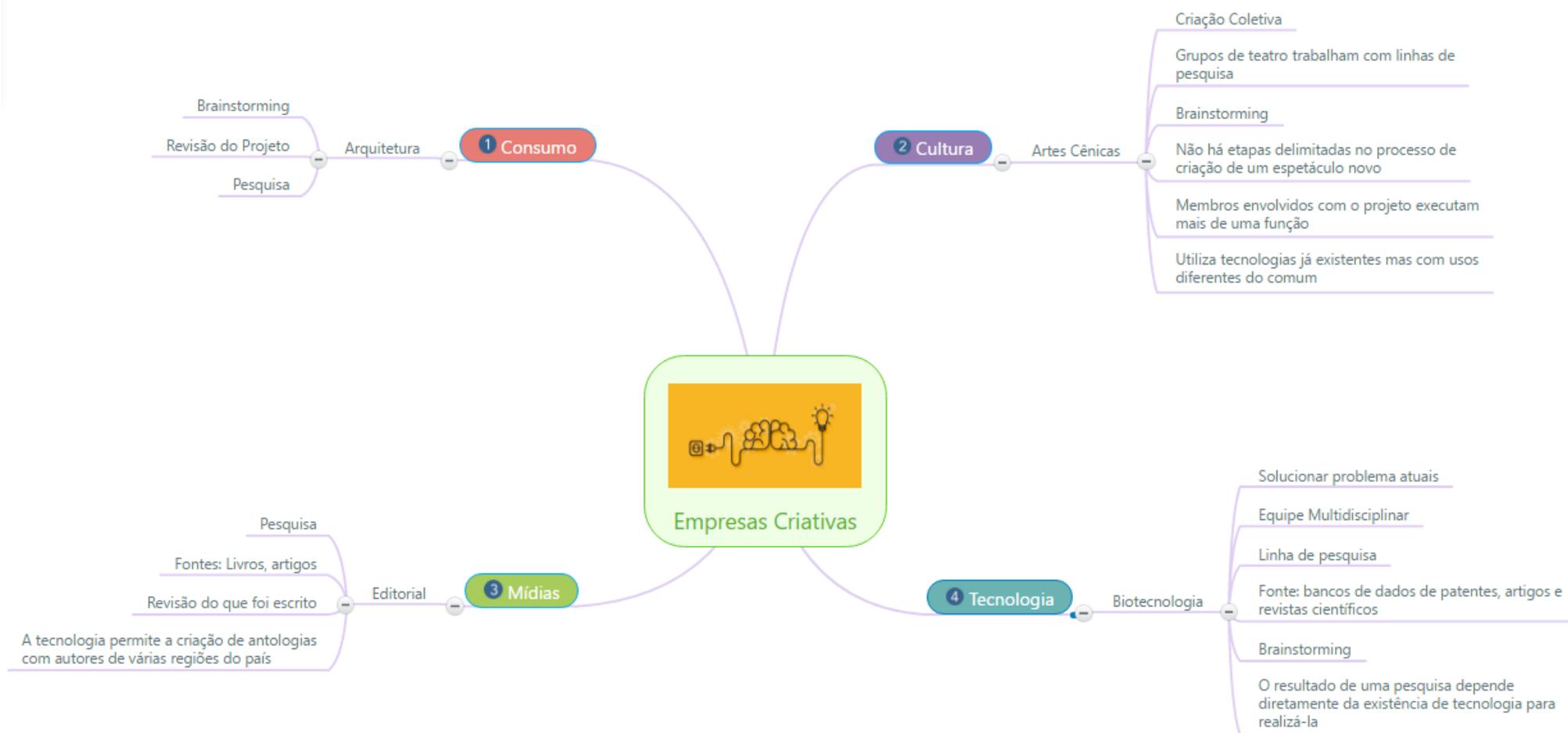


Figura 6. Especificidades no processo de geração de ideias em projetos, nas indústrias criativas. Fonte: Elaborado pelo autor.

Como é possível observar na Figura 6, o setor de Consumo, aqui representado por um escritório de arquitetura, apresenta como principais características do seu processo de geração de ideias em projetos: o incentivo a pesquisas na área por parte de seus colaboradores; o uso da ferramenta *brainstorming* para contribuir com ideias aos projetos dos arquitetos; e a revisão final dos projetos, a qual visa identificar possíveis pontos de mudança.

No que diz respeito ao setor de Cultura, representado por uma empresa que atua na criação de espetáculos de Artes Cênicas, as principais especificidades encontradas são: a criação de ideias é uma criação coletiva, ou seja, não existe “um autor” do espetáculo, mas vários; o grupo teatral trabalha com alguma linha de pesquisa, isto é, atua combinando várias técnicas teatrais a fim de criar um estilo único; há utilização de *brainstorming* para discussão de adaptações em textos teatrais; o processo de geração de ideias é composto de etapas, porém não são bem delimitadas; os membros envolvidos com o projeto executam mais de uma função, ou seja, se trata de uma equipe polivalente, onde todos tem conhecimento de cada atividade envolvida com o projeto; e, há o uso de tecnologias já existentes sendo empregadas com finalidades diferentes nos espetáculos, como é o caso de criação de vestimentas, holofotes e cenários com diferentes tipos de materiais.

Com relação ao setor de Mídias, representado por uma editora, as características mais evidentes são: o uso da pesquisa visando a busca de referências para novas histórias; a seleção das fontes de pesquisa que podem ser livros, artigos, vivência pessoal e, até mesmo conversas; a revisão e correção feita conjuntamente por autor e editor; e, o uso da tecnologia (Internet) para a criação de antologias, aonde a editora divulga a abertura de inscrições em seu site, os autores se inscrevem, posteriormente a editora seleciona os melhores textos e publica livros com textos de diferentes autores de várias regiões do país.

No que concerne ao setor de Tecnologias, representado por uma empresa de biotecnologia, as características destacadas são: a ênfase na solução de problemas atuais, através de soluções práticas; a presença de equipe multidisciplinar, a qual facilita a análise de um problema por diferentes pontos de vista; o trabalho com linhas de pesquisa, no caso pesquisas relacionadas com inovações para o setor sucroenergético; o uso de bancos de dados de patentes, artigos e revistas científicas a fim de buscar referências para novos estudos e ideias inovadoras de projetos; a utilização de *brainstorming* para discussão de novas ideias de projetos; e, o uso da tecnologia como ferramenta fundamental para a

realização de pesquisas relevantes e inovadoras, já que esse setor necessita de laboratórios com tecnologia de ponta para realizar estudos sobre DNA e melhoramento genético.

Por fim, durante a pesquisa de campo também foram identificados alguns problemas que impossibilitam o surgimento do desenvolvimento de projetos inovadores. Os principais problemas encontrados foram: escassez de tempo dedicada a pesquisa para buscar soluções inovadoras; falta de recursos para realizar os projetos e, no caso do setor de tecnologia, a legislação que muitas vezes entrava o processo de patenteamento de produtos biotecnológicos inovadores. Dessa maneira, baseando-se nas características inerentes as empresas pesquisadas e em suas deficiências no processo de geração de produtos/serviços inovadores, propõe-se a utilização de um modelo de gestão do conhecimento para auxiliar no processo de geração ideias. Com a utilização de um modelo de gestão do conhecimento as empresas pesquisadas terão a oportunidade de criar sistematicamente novos conhecimentos, e os gerenciar a fim de incorporá-los a novas tecnologias e produtos.

#### 4.3 RESULTADOS

Diante da análise dos resultados do estudo de caso, se tornou evidente a necessidade de utilização de um modelo de gestão do conhecimento. Porém, como as empresas pesquisadas se tratam de pequenas empresas, pouco estruturadas, observou-se a necessidade de adaptar o Modelo de Criação/ Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi a realidade das pequenas indústrias criativas, já que as mesmas possuem características que as diferem das organizações comuns. Isto posto, foi elaborado um Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas baseando-se nas características específicas do processo de geração de ideias dessas indústrias e, nos problemas que impossibilitam a efetivação de seus projetos inovadores. O Modelo elaborado é apresentado na Figura 7.

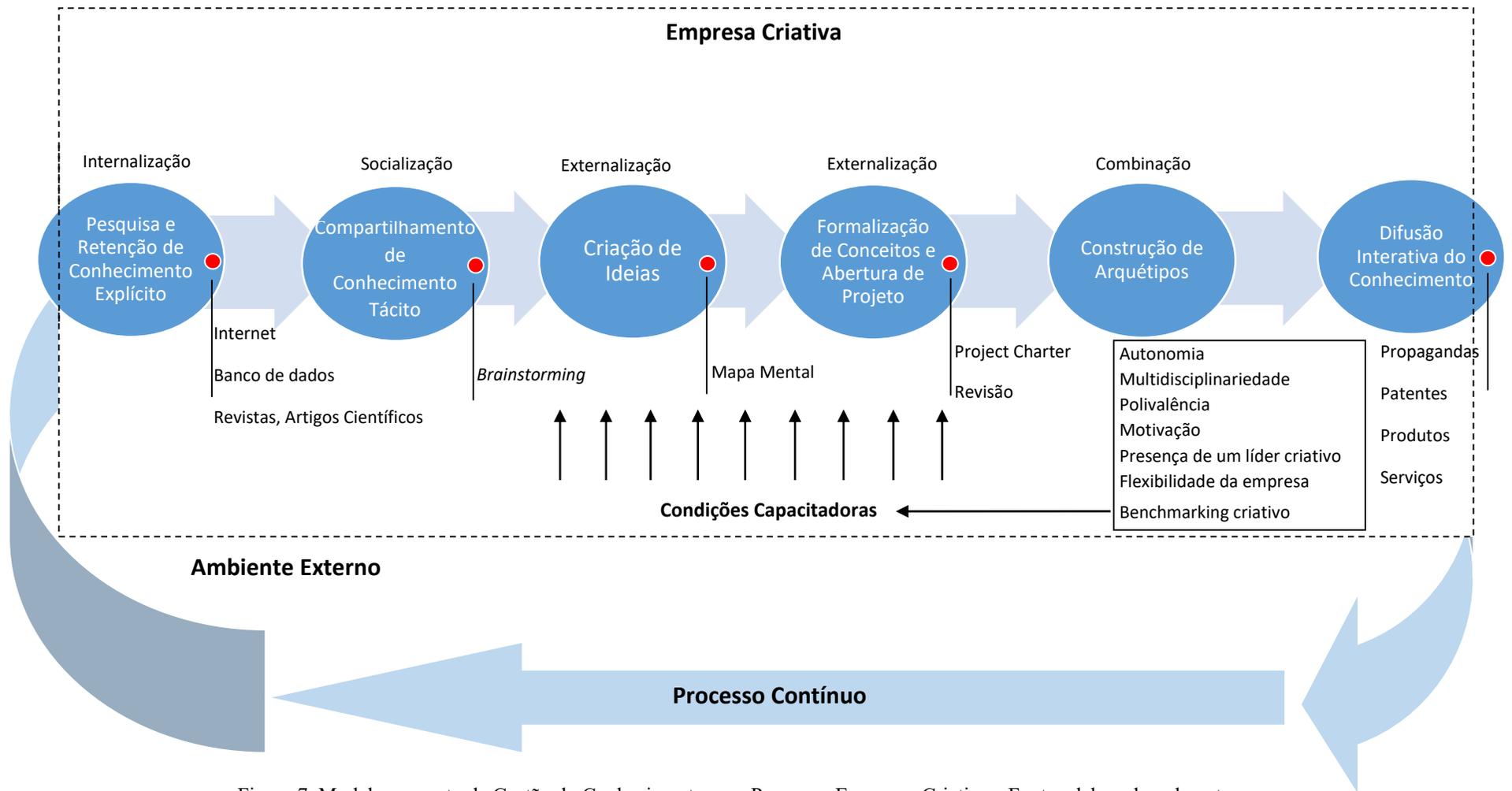


Figura 7. Modelo proposto de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas. Fonte: elaborado pelo autor.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas apresenta 6 etapas necessárias a criação/gestão do conhecimento criativo. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização não pode criar conhecimento sozinha. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Porém, as pequenas indústrias criativas não apresentam indivíduos com grande *expertise*, sendo assim, essas empresas sofrem com a escassez de conhecimentos tácitos a serem compartilhados. Dessa maneira, a fim de eliminar essa deficiência no processo de criação/gestão de ideias inovadoras, delineou-se a primeira etapa do modelo como uma etapa de Pesquisa e Retenção de Conhecimentos Explícitos. Como é possível observar na Figura 7, essa etapa se inicia fora do ambiente interno da empresa criativa, desse modo essa etapa visa garantir que os indivíduos, envolvidos com o processo de geração de ideias, obtenham conhecimentos prévios (externos) para discussão de futuras inovações. Nessa fase, as ferramentas propostas para utilização na pesquisa e retenção do conhecimento explícito são a Internet, banco de dados, revistas e artigos científicos. Porém, vale ressaltar que as fontes de informação utilizadas podem ser diversas, além disso também não é necessário que as pesquisas sejam restringidas a área de atuação da empresa, sendo até mesmo desejável que se busque informações em outras áreas a fim de estimular a associação incomum entre ideias.

A segunda etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas segue a lógica de Compartilhamento de Conhecimentos Tácitos, já proposta na primeira etapa do Modelo de Criação/Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi. Porém, a essa etapa adiciona-se a ferramenta *brainstorming*, já utilizada por todas as empresas pesquisadas, a qual visa facilitar o processo de compartilhamento de conhecimentos tácitos através de reuniões aonde serão expostas diferentes ideias, sem que haja críticas ou julgamentos. Essa ferramenta parte do pressuposto que quantidade é qualidade, já que quanto mais ideias forem geradas, maior a probabilidade de se encontrar uma boa ideia.

A terceira etapa do modelo se trata da Criação de Ideias. Essa etapa se difere da segunda etapa do Modelo de Criação/Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (Criação de Conceitos), visto que a ideia se trata de algo intangível, passível de ainda sofrer mudanças. Nessa fase, os conhecimentos expostos durante o *brainstorming* serão agrupados e correlacionados a fim de gerar novas ideias, para essa etapa é proposto o uso do mapa mental, ferramenta voltada para a gestão de informações, a qual através de um diagrama agrupa e estabelece conexões entre diferentes ideias.

A quarta etapa do modelo refere-se a Formalização de Conceitos e Abertura do Projeto. Durante essa fase, dentre todas as ideias geradas na fase anterior, serão selecionadas as ideias mais promissoras. Essas ideias serão formalizadas em termos de conceitos e posteriormente estruturadas em termos de um projeto. Nessa fase a ferramenta sugerida é o *Project Charter*, termo de abertura do projeto. O *Project Charter* é um documento que deve conter:

- Requisitos que satisfazem as necessidades do cliente;
- Objetivos do projeto;
- Propósito ou justificção do projeto;
- *Stakeholders* (indivíduos ou entidades) do projeto;
- Expectativas dos *stakeholders*;
- Identificação do gestor do projeto;
- Cronograma;
- Premissas, ou pressupostos, organizacionais;
- Restrições organizacionais (fatores que limitam as opções da equipe);
- Investimento (orçamento preliminar);
- Riscos;
- Descrição dos subproduto(s) identificados. (ALENCAR, 1993)

A presença do *Project Charter* na quarta etapa se mostrou necessária para reduzir e/ou eliminar os principais problemas enfrentados pelas empresas criativas: escassez de tempo dedicada a pesquisa, falta de recursos para realizar os projetos e, no caso do setor de tecnologia, presença de legislações que entram o processo de patenteamento de produtos biotecnológicos inovadores. Através do *Project Charter* é possível prever os riscos e restrições citados e criar estratégias para superá-los. Além do *Project Charter* outra ferramenta sugerida nessa fase é a Revisão. Duas empresas pesquisadas no Estudo de Caso já utilizam a Revisão a fim de eliminar quaisquer erros em seu processo de criação os quais possam minar o sucesso do projeto.

As etapas 5 e 6 do Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas permanecem iguais as etapas 4 e 5 do modelo de Nonaka e Takeuchi. A quinta etapa diz respeito a Construção de Arquétipos, nessa etapa será construído o protótipo do produto ou serviço fruto do projeto formalizado na fase anterior. A sexta etapa do modelo se trata da Difusão Interativa do Conhecimento, ou seja, nessa fase os produtos, serviços,

patentes e propagandas gerados a partir do conhecimento das empresas criativas serão difundidos para o ambiente externo à empresa, tornando-se assim conhecimentos explícitos e servindo como fonte de conhecimento para a sociedade e outras organizações em um processo contínuo de transformação do conhecimento.

Nesse sentido, a fim de garantir o processo de transformação do conhecimento através das etapas citadas, o Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas sugere as seguintes condições capacitadoras:

- Autonomia;
- Multidisciplinariedade;
- Polivalência;
- Motivação;
- Presença de um líder criativo;
- Flexibilidade da empresa;
- *Benchmarking* criativo;

Em vista disso, a Autonomia diz respeito a possibilidade de cada indivíduo criar e contribuir com ideias individualmente, criando assim um ambiente de incentivo a participação de todos. A Multidisciplinariedade visa garantir que os indivíduos, que trabalham com a geração de ideias, obtenham diferentes pontos de vista sobre uma mesma informação, aumentando assim a possibilidade de inovação através de associações incomuns de ideias. A Polivalência se trata da formação de equipes com indivíduos que tenham conhecimento a respeito de todas as atividades da empresa. Dessa forma, durante o processo de Criação de Ideias, todos os participantes terão entendimento sobre as restrições existentes para a efetivação da ideia como um produto ou serviço. A Motivação diz respeito a um ambiente desafiador, aonde cada indivíduo se sinta parte do processo de transformação do conhecimento e queira contribuir com o mesmo. A Presença de um líder criativo visa garantir a Motivação e orientar a equipe em momentos de indefinição de ideias. Já a Flexibilidade da empresa envolve a capacidade da empresa de se reinventar em novos ambientes de mercado, fornecendo abertura para que os membros da equipe de criação de ideias possam se auto organizar para melhor desenvolver uma ideia. Por fim, o *Benchmarking* criativo visa o acompanhamento e incorporação das melhores práticas das empresas criativas do mercado, garantindo assim um processo de melhoria contínua dentro da empresa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível observar, o Modelo proposto de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas contou com 6 etapas de transformação do conhecimento, contando com uma etapa a mais do que o modelo clássico de Nonaka e Takeuchi. Porém das 6 etapas presentes no modelo concebido, somente 3 permanecem iguais as etapas do modelo referido, são essas: Compartilhamento de Conhecimento Tácito, Construção de Arquétipos e Difusão Interativa do Conhecimento. Lembrando que à etapa de Compartilhamento de Conhecimento Tácito adicionou-se a ferramenta *Brainstorming*. As outras 3 etapas do Modelo de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas: Pesquisa e Retenção de Conhecimento Explícito, Criação de Ideias e Formalização de Conceitos; e Abertura de Projeto, apresentam conceitos novos e são totalmente adaptadas as necessidades das indústrias criativas, visando nortear o processo de criação de ideias inovadoras através da transformação de conhecimentos. Vale ressaltar, que todas essas etapas também contam com a sugestão de ferramentas para auxiliar em sua realização. Além disso, o novo modelo proposto concebido apresenta um maior número de condições capacitadoras (7), sendo que apenas uma (Autonomia) permanece igual ao modelo clássico. Todas as 6 novas condições capacitadoras: Multidisciplinarietà, Polivalência, Motivação, Presença de um líder criativo, Flexibilidade da empresa e Benchmarking criativo, foram delineadas a partir das especificidades do processo de criação de ideias das indústrias criativas, visando facilitar as atividades dessas empresas para a criação de produtos e/ou serviços criativos.

Ademais, o Modelo proposto de Gestão do Conhecimento para Pequenas Empresas Criativas configura-se como um meio efetivo de capitalizar o conhecimento dos colaboradores, tornando-se um importante recurso organizacional para a maximização do lucro de pequenas empresas, como é o caso das *startups*, que trabalham diretamente com a inovação, dispondo de recursos limitados. Finalmente, como sugestão de trabalhos futuros preconiza-se a validação do modelo proposto através de sua implantação por meio de um estudo de caso. Através do estudo de caso torna-se possível a identificação de possíveis pontos a serem melhorados no modelo, tornando-o assim mais realista. Desse modo, o nível de adaptação das indústrias criativas ao modelo desenvolvido pode tornar-se um parâmetro para a comparação do grau de inovação de cada empresa.

## REFERÊNCIAS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Áreas e sub-áreas de Engenharia de Produção.** Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>>. Acesso em: 28 Jan 2016.

ABRADI - Associação Brasileira dos Agentes Digitais. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil.** Disponível em: <<http://www.abradi.com.br/wp-content/uploads/2015/05/Mapeamento-2014.pdf>>. Acesso em: 28 Jan 2016

AHMED, P.K.; LIM, K.K.; ZAIRI, M. **Measurement practice for knowledge management.** Journal of Workspace Learning: Employee Counselling Today, v. 11, n. 8, 1999, p. 304-311.

ALENCAR, E.M.L.S. **Criatividade.** Brasília: Edunb, 1993.

ALENCAR, E.M.L.S. & FLEITH, D.S.. **Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2003.

ARMISTEAD, C. **Knowledge management and process performance.** Journal of Knowledge Management, v. 3, n. 2, 1999, p.143-154.

BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo.** Lisboa: Edições 70, 2000.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001

BECK, U. **Individualization.** London: Sage, 2002.

BECK, U. **The Brave New World of Work.** Cambridge, UK: Polity, 2000

BECKMAN T.J., **The Current State of Knowledge Management,** In the Knowledge Management Handbook, (ed). J.Liebowitz, CRC Press, 1999.

BLYTHE, M. **The work fart in the age of digital reproduction:** the significance of the creative industries. JADE, v. 20, n. 2, p. 144-150, 2001.

BOLIN, G. **Notes from inside the factory:** the production and consumption of sign and sign value in media industries. Social Semiotics, v. 15, n. 3, p. 289-306, 2005.

BOISOT, M. **Information and Organizations:** The Manager as Anthropologist, Fontana/Collins, London, 1987.

BOSE, R. **Knowledge management metrics.** Industrial Management & Data Systems, v.104, n. 6, 2004, p. 457-468.

- BOURDIEU, P. **Distinction**. London: Routledge, 1984.
- BOURDIEU, P. **Photography: A Middle-Brow Art**. Cambridge, UK: Polity. 1990.
- BOURDIEU, P. **The Field of Cultural Production**. New York: Columbia University Press, 1993.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BURK, M. **Knowledge management: everyone benefits by sharing information**. Public Roads, v. 63, n. 3, 1999. Disponível em: <<http://www.tfhr.gov/pubrds/novdec99/km.htm>>. Acesso em: 02 de Nov. de 2015.
- BURLESON, W.. **Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems**. International Journal of Human-Computer Studies, 2005.
- CASTELLS, M. **The Rise of the Network Society: Economy, Society and Culture**. Malden, MA: Blackwell, 2000
- CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P. **A sociedade do conhecimento e a política industrial brasileira**. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal>. Acesso em: 30 Jan. 2016.
- CAVES, R. **Creative Industries**. Harvard: Harvard University Press, 2000.
- CORREA, H.L. e CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002
- DARROCH, J. **Developing a measure of knowledge management behaviors and practices**. Journal of Knowledge Management, v. 7, n. 5, 2003, p. 41-54.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.
- DUFOUR, D.-R. **A arte de reduzir as cabeças**. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2005.
- EAGLETON, T. **A invenção da cultura**. São Paulo: Unesp, 2005.
- ERICSSON, K.A.. **Creative expertise as superior reproducible performance: innovative and flexible aspects of expert performance**. Psychological Inquiry, 1999.
- ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B.O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – *questões epistemológicas*. **Produção Online**, Florianópolis, Vol. 8, Num. 1, Março 2008.
- FADEP. Novo nicho de atuação para o Engenheiro de Produção. Disponível em: <[http://www.fadep.br/engenharia-eletrica/congresso/pdf/118636\\_1.pdf](http://www.fadep.br/engenharia-eletrica/congresso/pdf/118636_1.pdf)>. Acesso em: 28 Jan. 2016

FEATHERSTONE, M. **Consumer Culture and Post modernism**. London: Sage, 1991.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Disponível em: <<http://publicacoes.firjan.org.br/economicriativa/mapeamento2014>>. Acesso em: 28 Jan. 2016

FUNARTE. **Sobre a instituição**. Disponível em: <<http://www.funarte.gov.br/a-funarte/>>. Acesso em: 29 Jul. 2016

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HARTLEY, J. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HEDLUND, G. and NONAKA, I. (1993). **Models of Knowledge Management in the West and Japan**. In Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J. and Van de Ven, H. (Eds) *Implementing Strategic Process, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 117-44

HERSCHEL, R., NEMATI, H., AND STEIGER, D. **Managing the Tacit to Explicit Knowledge Conversion Problem: Knowledge Exchange Protocols Managing the Tacit Knowledge Problem**. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp.107-116, 2001.

HERSCHEL, R. AND NEMATI, H., **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management Information Strategy: The Executive's Journal**, 16(4), pp. 37 – 45, 2000.

HOWKINS, John; **The Creative Economy – How People Make Money from Ideas**. Londres: Penguin Books, 2007

LASH, S; URRY, J. **Economies of Sign and Space**. London: Sage, 1994.

LAWRENCE, T. B; PHILLIPS, N. **Understanding cultural industries**. *Journal of Management Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MALHOTRA, Y. **Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital**. *Journal of Global Information Management*, Vol. 8, No. 3, pp.5-15, 2000.

MALHOTRA, Y. **Knowledge Management and Business Model Innovation**. Idea Group Publishing, London, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação De Conhecimento Na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON JR, C. J. **Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora:** as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

REILLY, R.C. **Is expertise a necessary precondition for creativity?** A case of four novice learning group facilitators. *Thinking Skills and Creativity*, 3, 59-76, 2008.

REINO UNIDO. DCMS; **Creative Industries Economic Estimates** – Full Statistical Release. Londres, 2011

REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento:** uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Disponível online.

ROSE, N. **Governing the Soul:** The Shaping of the Private Self. London: Routledge, 1990.

SEER UFRGS. **Conhecimento Organizacional:** uma revisão conceitual de modelos e quadro de referência. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/download/3206/1763](http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/download/3206/1763)>. Acesso em: 29 Jan 2016

SILVA. E. L.; MENEZES. E. M. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)> Acesso em: 27 Abr. 2016

SISTEMA FIRJAN; **“A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”**, 2008.  
\_\_\_\_\_, Nota Técnica **“A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”**, 2011.  
\_\_\_\_\_, **“Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”**, 2012.

STERNBERG, R.J. & LUBART, T.I. **Defying the crowd.** Cultivating creativity in a culture of conformity. New York: The Free Press, 1995.

SOSYALARASTIRMALAR – **The Journal of International Social Research.** A Review of Knowledge Management Models. Disponível em: <[http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda\\_sarinah.pdf](http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt2/sayi9pdf/haslinda_sarinah.pdf)> Acesso em: 29 Jan 2016

TIWANA, A. **Knowledge management toolkit.** Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms. 2. ed. Estados Unidos: Prentice Hall PTR, 2002.

WEISBERG, R.W.. **Creativity and knowledge:** a challenge to theories. In: Sternberg, R.J. (Ed.). *Handbook of creativity* (pp. 226-250). New York: Cambridge University Press, 2008.

WIIG, K. M. **Knowledge Management: An Introduction and Perspective.** *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp. 6-14, 1997.

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

ZEW – **Zentrum für Europäische Wirtschaftsfor schung**. The Role of Creative Industries in Industrial Innovation – Discussion Paper No. 08-109. Disponível em: <<ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp08109.pdf>.> Acesso em 28 Jan 2016.

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE GERAÇÃO DE  
IDEIAS DAS EMPRESAS CRIATIVAS**

**O presente questionário é direcionado a área de Arquitetura, contando com questões abertas divididas por temas.**

**Empresa:**

---

**Respondente:**

---

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Função na empresa:**

---

**Tempo na empresa:**

---

**Características das indústria criativas**

1. Quais são os profissionais envolvidos no processo de geração de ideias para projetos arquitetônicos? As equipes são polivalentes?
2. Qual o papel das tecnologias na geração de projetos arquitetônicos?
3. Qual o papel do consumidor na criação dos projetos arquitetônicos?
4. O que pode ser considerado um projeto arquitetônico inovador?
5. Quais as maiores dificuldades na busca de inovações em projetos arquitetônicos?

**Processo de criação de ideias**

6. Como se dá o processo de criação de um projeto arquitetônico?
7. Há alguma fonte de pesquisa em que os profissionais buscam referências para suas criações?
8. No processo de criação de um projeto arquitetônico há o uso de ferramentas como o *brainstorming* ou parecidas?
9. Esse processo de criação é estruturado? Ou seja, é composto de etapas bem definidas?

**Gestão do Conhecimento**

10. A empresa conhece algum modelo de gestão do conhecimento?
11. Caso a resposta anterior seja afirmativa, a empresa utiliza algum modelo de gestão do conhecimento?
12. A empresa tem conhecimento da relação entre conhecimento e criatividade?

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE GERAÇÃO DE  
IDEIAS DAS EMPRESAS CRIATIVAS**

**O presente questionário é direcionado a área de Artes Cênicas, contando com questões abertas divididas por temas.**

**Empresa:**

---

**Respondente:**

---

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Função na empresa:**

---

**Tempo na empresa:**

---

**Características das indústria criativas**

1. Quais são os profissionais envolvidos no processo de geração de ideias para peças teatrais? As equipes são polivalentes?
2. Qual o papel das tecnologias na geração das peças teatrais?
3. Qual o papel do consumidor na criação das peças teatrais que irá consumir?
4. O que pode ser considerado uma peça teatral inovadora?
5. Quais as maiores dificuldades na busca de inovações em peças teatrais?

**Processo de criação de ideias**

6. Como se dá o processo de criação de uma peça teatral?
  
7. Há alguma fonte de pesquisa em que os profissionais buscam referências para suas criações?
  
8. No processo de criação de uma peça teatral há o uso de ferramentas como o *brainstorming* ou parecidas?
  
9. Esse processo de criação é estruturado? Ou seja, é composto de etapas bem definidas?

**Gestão do Conhecimento**

10. A empresa conhece algum modelo de gestão do conhecimento?
  
11. Caso a resposta anterior seja afirmativa, a empresa utiliza algum modelo de gestão do conhecimento?
  
12. A empresa tem conhecimento da relação entre conhecimento e criatividade?

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE GERAÇÃO DE  
IDEIAS DAS EMPRESAS CRIATIVAS**

**O presente questionário é direcionado a área de Editoração, contando com questões abertas divididas por temas.**

**Empresa:**

---

**Respondente:**

---

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Função na empresa:**

---

**Tempo na empresa:**

---

**Características das indústria criativas**

1. Quais são os profissionais envolvidos no processo de geração de ideias para contos e livros? As equipes são polivalentes?
2. Qual o papel das tecnologias na geração dos contos?
3. Qual o papel do consumidor na criação dos livros/contos que irá consumir?
4. O que pode ser considerado um livro/conto inovador?
5. Quais as maiores dificuldades na busca de inovações em livros/contos?

**Processo de criação de ideias**

6. Como se dá o processo de criação de um livro/conto?
  
7. Há alguma fonte de pesquisa em que os profissionais buscam referências para suas criações?
  
8. No processo de criação de um livro/conto há o uso de ferramentas como o *brainstorming* ou parecidas?
  
9. Esse processo de criação é estruturado? Ou seja, é composto de etapas bem definidas?

**Gestão do Conhecimento**

10. A empresa conhece algum modelo de gestão do conhecimento?
  
11. Caso a resposta anterior seja afirmativa, a empresa utiliza algum modelo de gestão do conhecimento?
  
12. A empresa tem conhecimento da relação entre conhecimento e criatividade?

**APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE GERAÇÃO DE  
IDEIAS DAS EMPRESAS CRIATIVAS**

**O presente questionário é direcionado a área de Biotecnologia, contando com questões abertas divididas por temas.**

**Empresa:**

---

**Respondente:**

---

**Data:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Função na empresa:**

---

**Tempo na empresa:**

---

**Características das indústria criativas**

1. Quais são os profissionais envolvidos no processo de geração de ideias para novos experimentos? As equipes são polivalentes?
2. Qual o papel das tecnologias na criação de novos experimento biotecnológicos?
3. Qual o papel do consumidor na criação dos produtos biotecnológicos que irá consumir?
4. O que pode ser considerado uma biotecnologia inovadora?
5. Quais as maiores dificuldades na busca de inovações na biotecnologia?

**Processo de criação de ideias**

6. Como se dá o processo de criação de um novo experimento?
7. Há alguma fonte de pesquisa em que os profissionais buscam referências para subsidiar suas ideias a respeito de um novo experimento?
8. No processo de criação de um novo experimento há o uso de ferramentas como o *brainstorming* ou parecidas?
9. Esse processo de criação é estruturado? Ou seja, é composto de etapas bem definidas?

**Gestão do Conhecimento**

10. A empresa conhece algum modelo de gestão do conhecimento?
11. Caso a resposta anterior seja afirmativa, a empresa utiliza algum modelo de gestão do conhecimento?
12. A empresa tem conhecimento da relação entre conhecimento e criatividade?