

**IMPLEMENTAÇÃO DE UMA REDE DE ESCRITÓRIOS DE ARTICULAÇÃO PARA  
DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL: UM ESTUDO BASEADO  
NA PESQUISA-AÇÃO COM ENFOQUE SISTÊMICO**

*IMPLEMENTATION OF A ARTICULATION'S OFFICES NETWORK FOR THE CREATIVE  
ECONOMY DEVELOPMENT IN BRAZIL: A STUDY BASED ON PARTICIPATORY ACTION  
RESEARCH WITH SYSTEMS APPROACH*

Sessão temática: Desenvolvimento Local e Regional.

LIMA, Eliomar Araújo de (Centro Universitário de Brasília).  
Doutor em Engenharia Elétrica (Universidade de Brasília)  
eliomar.lima@uniceub.br

MOLINARO, Luis Fernando Ramos (Universidade de Brasília).  
Doutor em Engenharia Elétrica (Universidade de São Paulo).  
molinaro@nmi.unb.br

**Resumo**

No momento em que o Brasil traz um novo alento à economia por meio de experiências no campo do desenvolvimento imaterial, faz emergir um leque de opções no âmbito cultural e criativo para amenizar os desafios postos ao modelo tradicional de desenvolvimento sócio-econômico. A implementação de espaços de articulação em rede, de alcance nacional, requer um modelo de governança e gestão capaz de lidar com as complexidades inerentes aos ecossistemas locais da economia criativa, preservando as singularidades de cada território e assegurando os princípios e o modelo organizativo definidos em nível federal. Partindo de uma estratégia de pesquisa-ação, foi possível identificar situações problemáticas que emergiram ao longo da implementação de um projeto de PD&I, proporcionando as constatações teóricas fundamentas na prática.

**Palavras-chave:** Economia criativa. Pensamento sistêmico. Pesquisa-ação.

**Abstract**

In this moment Brazil brings a new impetus to the economy through experience in the field of intangible development, brings out a range of options in the cultural and creative scope to mitigate the challenges posed to the traditional model of socio-economic development. The implementation of spaces for networking, in national scope, requires a governance and management model that can deal with the complexities inherent in the local ecosystems of the creative economy, preserving the uniqueness of each territory and ensuring the principles and the organizational model defined in the federal level. From a strategy of action research, it was possible to identify problem situations that emerged during the implementation of a research, development and innovation project, providing key input information and practical theoretical findings.

**Keywords:** Creative Economy. Systems thinking. Action research.

**1. INTRODUÇÃO**

Ainda que as mudanças sociais e organizacionais sejam indiscutivelmente desejáveis, não se deve desprezar os aspectos culturais que as viabilizam, rompendo com a

perspectiva unicamente da lógica instrumental. Não é possível seguir adiante sem haver uma depuração consistente e coerente com as dimensões da realidade sócio-econômica e cultural de um país continental como o Brasil, de modo que se possa compreender as implicações e os desencadeamentos gerados pelas políticas públicas desenvolvimentistas.

Qualquer novo empreendimento público ou privado requer a assimilação do modelo de desenvolvimento sócio-econômico dominante. Nesse cenário, segmentos tradicionais da economia brasileira são desafiados a terem alta produtividade e ao mesmo tempo serem competitivos em mercados locais, regionais ou de escala global. Os mesmos preceitos são observados na economia imaterial (de intangíveis), economia criativa e cultural sob uma nova perspectiva de desenvolvimento.

Para falar de um novo sistema ou do ecossistema da informação e mudanças na estrutura da indústria cultural, é preciso descobrir a lógica da expansão e reprodução econômica. A nova economia social que o Brasil e os países latino-americanos vem experienciando baseia-se na imitação do modo de produção cultural, inspirado pela lógica do capitalismo pós-moderno. Neste novo quadro descrevemos, oito tendências que parecem marcar o sistema de informação: (i) a crescente mobilidade (*mobile, tablets, smartphones* etc.); (ii) a prevalência das redes sociais; (iii) a comercialização e a lucratividade dos intercâmbios de iniciativa como as empresas pontocom para realizar negócios; (iv) geolocalização (*power friending*); (v) a integração horizontal e vertical das redes multimídia; (vi) a concentração; (vii) a tecnologia de multimídia e transmedialidade; e (viii) a ludicidade ou gameficação ou produção de uso criativo de conteúdos oferecidos.

Essas condições afetam muito a diversidade simbólica e o modo de reprodução na economia criativa. Se aceitarmos que cada cultura é um processo e a diversidade como uma condição de todos os componentes da vida mundial, temos de reconhecer como um resultado, que os processos de inovação tecnológica da nova economia criativa são determinados por diversos princípios gerais.

Uma peculiaridade da economia criativa nos países em desenvolvimento é a sua profunda dependência de sistemas, processos e instituições culturais informais. Nesses países, muitos trabalhadores criativos, incluindo músicos, artesãos, artistas, designers e técnicos, mesmo atuando profissionalmente, encontram-se na economia subterrânea.

A economia criativa pode ser reconhecida no Brasil como um processo de inovação político-social *sui generis*. Trata-se do modelo transversal mais original da política cultural iberoamericana nos últimos anos, e é um dos pontos mais inovadores do processo de reformas que vive o Brasil.

Entendemos por economia criativa o processo instituinte de socialização dos saberes e potencialidades do trabalho imaterial como recursos para o desenvolvimento autônomo sustentável de uma determinada coletividade.

Essa definição implícita pressupõe uma perspectiva singular, pois: (i) transcende o modelo dominante anglo-saxão de indústrias criativas; (ii) criativamente transborda as conceituações para o uso da economia da cultura; e (iii) e tem como objetivo, originariamente, a relevância e a necessidade de uma “tropicalização” do processo transversal da nova economia simbólica no capitalismo cognitivo.

As contradições que se encerram no desenvolvimento da política da economia criativa, longe de ser um elemento de distorção ou impedimento, serve para marcar a identidade do programa de implantação da Rede de Escritórios de Articulação em treze capitais estaduais brasileiras, financiado pelo Ministério da Cultura (MinC) a partir de 2012. A ambivalência, a contradição constitutiva da economia intangível (imaterial) e os bens

comuns, são produtivos à medida em que se pense o Programa Rede Criativa Brasil instituído pelo MinC, constituído pela Rede de Escritórios de Articulação (REA) ou Rede de Criativas Birô, como um espaço híbrido, composto por: mediação, encontro, articulação, conexão, convergência e resiliência cidadã.

Com o intuito de traçar um quadro panorâmico, em termos de análises descritivas multimetodológicas da REA, este artigo fundamenta-se na abordagem holística para estudar as possibilidades de ampliação da prospecção sistêmica, de modo a contribuir com a implementação dessa rede. Portanto, esta pesquisa está centrada no projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação, coordenado pela Universidade de Brasília em cooperação técnica com o MinC para implantação do Programa Rede Criativa Brasil, tendo como principal objetivo identificar os princípios de funcionamento e o modelo organizativo de um espaço de articulação em rede da economia criativa.

O Escritório de Articulação ou Criativa Birô é um escritório público de atendimento e suporte a profissionais e empreendedores que atuam nos setores criativos brasileiros, por meio da oferta de informação, capacitação, consultorias e assessorias técnicas, entre outros serviços voltados para a qualificação da gestão de projetos, produtos e negócios de micro e pequenos empreendimentos criativos (SEC, 2013). Ainda segundo a SEC (2013), a Rede Criativa Brasil é a Rede dos Escritórios de Articulação com instituições e organizações de fomento e de formação e redes de profissionais criativos, com foco no desenvolvimento dos setores criativos brasileiros.

A proposta aqui apresentada não tem uma vocação limitada à validação de um modelo teórico guiado pela relação de causalidade e explicação de fenômenos reducionistas. Não se trata de uma técnica a ser quotidianamente aplicada para resolver pequenos problemas de caráter produtivo ou gerencial. É uma proposta de pesquisa mais aberta - com características de prospecção sistêmica e práticas desenvolvidas, para tentar clarear uma situação complexa e encaminhar possíveis ações, especialmente em situações insatisfatórias ou de crise, comumente encontradas nos sistemas de atividade humana (CHECKLAND, 1993).

A confluência de abordagens típicas do pensamento sistêmico, podem levar a uma melhor compreensão do contexto ambiental, da realidade social e das condições de existência dos sistemas organizacionais (JACKSON, 2003), permitindo um estudo prospectivo dos Escritórios de Articulação vinculados ao Programa Rede Criativa Brasil.

Nesse contexto, o dispositivo de pesquisa-ação integral e sistêmico foi concebido como estrutura de interação pesquisador e atores dos Escritórios de Articulação, com procedimento em cinco fases, assim enunciadas por Thiollent (1997, p. 44):

- prospecção para identificar situações-problema na implantação dos Escritórios;
- planejamento da ação, considerando as ações alternativas para resolver o problema;
- execução das ações, com seleção de um roteiro de ação; e
- avaliação das consequências da ação.

Consecutivamente, nos dois próximos capítulos serão discutidos os aspectos centrais da economia criativa sob a perspectiva de desenvolvimento em rede. No capítulo 4 se discute os desafios e os benefícios da abordagem multimetodológica com enfoque sistêmico, a qual servirá de base para a definição da estratégia de pesquisa. Com a implementação da pesquisa de campo, os resultados e as análises descritivas serão explicitadas no capítulo 6, subsidiando a discussão e as conclusões finais do artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A economia criativa é um dos setores de maior crescimento da economia mundial. Além de ser altamente transformadora em termos de ganhos de geração de renda, criação de emprego e de exportação, a economia criativa também gera valor não monetário que contribui significativamente para a realização das pessoas, o desenvolvimento inclusivo e sustentável.

A economia criativa pode ser reconhecida atualmente no Brasil como um processo de inovação cultural, política e social sem precedentes. Trata-se de um novo alento para a economia subterrânea, por vezes informal, que depende de projetos transversais de política cultural, dadas suas peculiaridades em termos de capilaridade geográfica e penetração socioeconômica (LIMA, ALVES E MOLINARO, 2014).

Com o intuito de potencializar a evolução dinâmica das interações criativas e redes evolutivas de colaboração entre agentes individuais e coletivos, o escopo das atividades criativas é repercutido em nível de ecossistema. Aqui, o sistema consiste de recursos criativos interligados, como recursos humanos, gestores públicos, artistas, profissionais e empreendedores, articuladores e canais de compartilhamento de conhecimento, além de locais de criatividade, espaços de trabalho e plataformas físicas ou digitais (TARANI, 2011).

Partindo dessa visão dos ecossistemas criativos emergentes, este artigo explora o espaço geográfico que concentra as atividades de ativação, promoção, articulação, formação e aconselhamento de negócios e empreendimentos culturais e criativos, que atuam individual, coletivamente ou em comunidade, como espaços organizativos de articulação da economia criativa (LIMA, ALVES E MOLINARO, 2014).

Para superar o modelo de desenvolvimento da gestão pública, geralmente empregado de modo fragmentado, Lima, Alves e Molinaro (2014) defendem que o ponto central é a reflexão sobre a natureza complexa do ecossistema local da economia criativa, onde as organizações são tipicamente sociotécnicas, como é o caso dos espaços articuladores de cultura popular. A emergência, a instabilidade, o intersubjetivismo, as incertezas e a intempestividade são as palavras de ordem que orbitam as realidades desse ecossistema.

Em síntese, estes são os fatores condicionantes para o desenvolvimento do ecossistema local de economia criativa no Brasil, prospectados na literatura específica sobre economia criativa (LIMA, ALVES E MOLINARO, 2014):

- criatividade a partir da coletividade humana;
- visão holística do ecossistema local de economia criativa;
- visão holística do desenvolvimento sociotécnico;
- contribuição e impacto social;
- políticas públicas de promoção cultural e criativa;
- preservação da singularidade e diversidade local;
- desenvolvimento de espaços de cooperação e colaboração; e
- definição de cenários tópicos dos países em desenvolvimento (tropicalidade do caso brasileiro).

### 2.1. Modelo de Desenvolvimento em Redes

As redes conectam os atores de uma rede, os sistemas de um ecossistema e os

ecossistemas entre si. Tudo pode se conectar, criar vínculos, além de trabalhar em rede. A sociedade em linha passa a se constituir numa sociedade em rede, de inclusão social, conectando e definindo objetivos que engajam todos na rede e permitindo a formação de espaços colaborativos.

Antes mesmo da definição de um modelo de rede para interconectar os atores da economia criativa, o pensamento de rede recobre as reflexões sobre a configuração dos ecossistemas locais da economia criativa, incluindo suas excentricidades e externalidades. Barabási (2009, p.194) defende que o pensamento de rede está em via de invadir todos os domínios da atividade humana e a maioria dos campos de investigação humana. No entanto, o autor adverte que as redes reais são caracterizadas pela aleatoriedade e acaso que efetivamente desempenham importante papel em sua construção (ibid., p.193).

O modelo de rede sugere uma outra abordagem para a questão da efetividade da gestão nas organizações. Nesse sentido, a relação com o contexto é a questão central da estratégia. Relacionar com o contexto, ou seja, criar uma identidade distinta, é algo que tem de ser gerido. Dada a relatividade do conceito de contexto, este é concebido não como determinado antecipadamente, ou pré-determinado, mas da forma como é deliberado, que não pode ser avaliado (HAKANSONN E SNEHOTA, 1989).

As redes sociais sistêmicas, na concepção adotada por Aun, Esteves de Vasconcellos e Coelho (2012), correspondem a um fenômeno que deve ir ao encontro das relações humanas, deslocando a lógica dominante para as conexões entre indivíduos que necessita interagir, criando vínculos e colaboração.

O conhecimento é um fenômeno inerentemente social que se desenvolve a partir de interações comunicativas complexas realizadas em estruturas sociais. Uma das abordagens da estrutura de comunicação mais conhecidas é análise de redes. Elas representam um meio sistemático de examinar a configuração geral das relações, tanto formais quanto informais, em uma organização (JOHNSON, 2011, p.23).

Ao deslocar o tema de pesquisa para as interações dos atores, oportunizando o desenho de rede de redes, o foco recairá sobre o processo constitutivo dos ecossistemas locais da economia criativa, com enfoque sistêmico, para ampliar a discussão sobre a configuração atual e ulteriores medidas de amplificação ou atenuação.

O objetivo do pensamento sistêmico e da modelagem dinâmica de sistema é facilitar a compreensão das circunstâncias que explicam o desempenho organizacional em face da estrutura interna e das políticas operacionais relacionadas com a rede de atores como os clientes, parceiros e fornecedores, com cujo conhecimento poderá produzir políticas para alavancar o sucesso (STERMAN, 2000).

O ecossistema da economia criativa é constituído por redes com interconexões dinâmicas, as quais podem conectar empreendimentos e negócios para além da economia criativa, dependendo da extensão da cadeia de valor e das partes interessadas. Com isso, as interações em rede são ativadas a partir dos interesses diversos de seus stakeholders, isso também explica o comportamento dinâmico das redes, que circunstancialmente poderão estar mais próximas de umas e mais afastadas de outras.

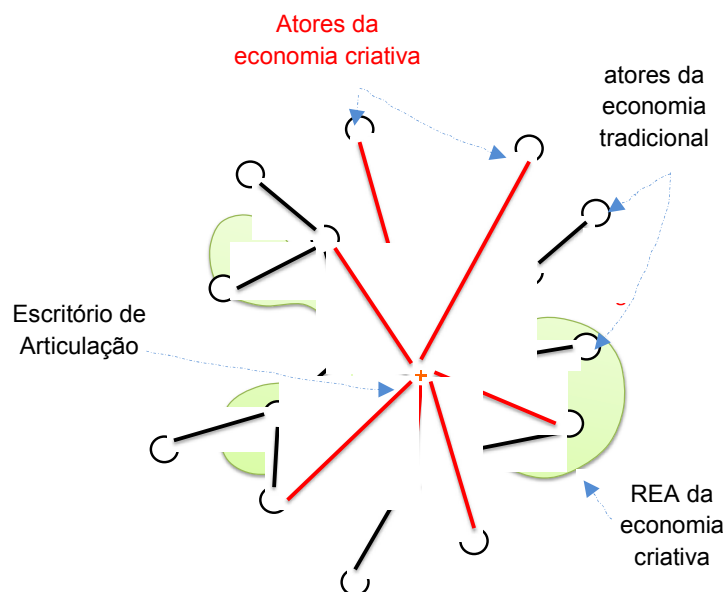
Embora a cooperação e competitividade entre os stakeholders heterogêneos de redes e segmentos de mercado diferentes dificultem a compreensão do escopo do cenário para que o ténue equilíbrio entre esses sejam mantidos, os ecossistemas da economia criativa terão maior desempenho à medida que aumentar o grau de conectividade, agilidade e versatilidade, proporcionadas pelo engajamento de seus atores em rede.

Diante do exposto, surge um tema de interesse relacionado com a identificação dos fatores componentes que asseguram a homeostase, de modo a possibilitar a entrada de um novo ator na rede. A inserção de mais um ator nesse ambiente composto por redes dinâmicas exige a compreensão a priori dos efeitos sobre a homeostase desse sistema.

Sterman (2000) discute as habilidades necessárias para desenvolver as *capabilities* do pensamento sistêmico, bem como a criação de um processo de aprendizagem eficaz em sistemas dinamicamente complexos, e como usar a dinâmica de sistemas em espaços organizativos que abordam problemas importantes. Nesta investigação, a constituição de um ecossistema da economia criativa é pautada pelas observações da dinâmica de sistemas de John Sterman, de modo a lidar com a complexidade dinâmica do ecossistema da economia criativa e os fatores sociais, culturais e políticos.

Em se tratando do Programa Rede Criativa Brasil, uma perspectiva visual ilustra a organização do sistema por meio da representação da Rede de Escritórios de Articulação (REA) da economia criativa - Figura 1. A organização em rede, é particularmente desejável para o sistema de resolução do problema da economia criativa, mas os recursos e operações do sistema ainda não foram viabilizados.

Figura 1: Ecossistema da economia criativa e a REA



Fonte: O autor (2014)

O comportamento dinâmico dentre e entre as redes acabam por ser motivado fundamentalmente pelas interações entre seus componentes, cujo interesses são oscilantes. E podem ser representados e relacionados de forma a possibilitar a consistência de seu equilíbrio ou mesmo sua resiliência na formação do jogo cooperado em rede.

Todavia a identificação de padrões sistêmicos depende do histórico de comportamento das partes envolvidas, para assim identificar esses padrões que implicarão os arquétipos sistêmicos que possam suportar o volume de variáveis e sua complexidade (VALENÇA, 2011). Contudo, a ausência quantitativa de séries históricas remete à prospecção de séries históricas pelos atores envolvidos, ou seja, pelos *stakeholders*.

Os *stakeholders* são partes interconectadas no ecossistema sociotécnico que podem indicar o fluxo e integração que estrutura os arquétipos que constituem seu comportamento de fato. As interações em rede são complexas e o principal quesito dessa complexidade é a compreensão da dinâmica de seus fatores, onde encontram-se imersos num emaranhado de conexões que competem à abordagem sistêmica para identificar as peças e relações desse quebra-cabeças (STERMAN, 2000; VALENÇA, 2011).

## 2.2. Prática Sistêmica Baseada em Múltiplas Abordagens

O desenvolvimento do pensamento sistêmico é um processo de aprendizagem circular que visa substituir uma abordagem reducionista, restritiva, de curto prazo, visão estática do mundo (ESTEVES DE VASCONCELLOS, 2013; SENGE, 2013; STERMAN, 2000), por uma holística, ampla, de longo prazo e visão dinâmica, para em seguida, redesenhar políticas e institucionalizações apropriadas (JACKSON, 2003; STERMAN, 2000).

Com o surgimento de métodos e práticas sistêmicas flexíveis, várias possibilidades de aplicação dessas abordagens têm sido experienciadas (JACKSON, 2003). A partir de uma extensa revisão bibliográfica, Howick e Ackerman (2011) argumentam que a combinação de métodos com enfoque sistêmico vem ganhando interesse na pesquisa operacional há mais de duas décadas. Contudo, pouco se tem produzido sobre a combinação de métodos na prática.

A metodologia é um conjunto estruturado de orientações ou atividades para ajudar as pessoas na realização de uma pesquisa ou intervenção (MINGERS E WHITE, 2010).

Ainda que exista uma farta publicação de casos empregando múltiplas abordagens sistêmicas, Howick e Ackerman (2011) advertem, com base no seu estudo, que há uma grande diversidade de combinação de métodos. Todavia, perceberam a falta de critérios bem definidos ou um paradigma sobre como e porque utilizar diferentes métodos na pesquisa operacional.

Embora existam diversos métodos disponíveis sob enfoque sistêmico, poucas são as pesquisas empíricas que de fato mostram como eles podem ser combinados e colocados em prática. Ainda assim, a abordagem multimetodológica é facilitadora no sentido de estruturar rapidamente problemas, analisar alternativas de projetos de processos e especificar a implementação de soluções de sistemas (SMALL E WAINWRIGHT, 2014).

Jackson (2003) propõe três fases na seleção de uma abordagem multimetodológica: (i) criatividade - exploração inicial da situação; (ii) escolha - a seleção de uma ou várias metodologias específicas; e (iii) implementação - colocar as metodologias em prática. De acordo com Mingers e White (2010), compreender os pontos fortes e fracos dos diferentes métodos que compõem cada metodologia é um passo importante, pois é a necessidade de refletir sobre os interesses que estão sendo desenvolvidos nas intervenções.

As múltiplas abordagens sistêmicas propicia a adoção de uma diversidade de metodologias, que se diferenciam tanto em complexidade quanto em conteúdo. Dentre essas metodologias Martinelli e Ventura (2006) destacam: Pesquisa-ação; Metodologia Cibernética; Sistemas Indagadores; Planejamento Interativo; SAST (*Strategic Assumption Surfacing and Testing*); SODA (*Strategic Options Development and Analysis*); CHSP (*Critical Heuristic of Social Planning*); CSH (*Critical Systems Heuristic*); Administração Evolutiva; SSM (*Soft Systems Methodology*) e; VSM (*Viable System Model*).

O resultado da pesquisa de Small e Wainwright (2014) mostra que através do uso da

pesquisa-ação e do desenvolvimento de uma abordagem multimetodológica contextualizada, as partes interessadas dentro da organização podem participar no projeto de novos sistemas e mais rapidamente adotar tecnologias para abordar os problemas operacionais colocados pelas partes interessadas de forma mais sistêmica e inovadora.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa visa ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla, compreendendo tanto a orientação metodológica quanto à definição dos meios e recursos para análise e coleta de informações, dados e evidências (MARTINS E THEÓPHILO, 2009). Nesta pesquisa, a abordagem socioconstrutivista baseada na pesquisa-ação-participante foi utilizada para viabilizar a descoberta de novos conhecimentos teóricos fundamentados na prática, cuja operacionalização se deu por meio de uma pesquisa de campo.

A pesquisa-ação é um tipo de investigação participante que tem como característica peculiar o propósito de ação planejada sobre os problemas detectados (MARTINS E THEÓPHILO, 2009, p. 72). Segundo Morin (2004), pesquisa-ação designa em geral um método utilizado com vistas a uma ação estratégica e requerendo a participação dos atores.

A pesquisa-ação é participativa por essência. Diferentemente da perspectiva positivista, preocupada em grande medida com os resultados experimentais, a pesquisa-ação focaliza o processo, as relações sociais, culturais e educacionais. O espírito de criação está no centro da pesquisa-ação sem que nunca se saiba o que vai acontecer no final das contas (MORIN, 2004, p. 24).

A estratégia de pesquisa baseada na pesquisa-ação é geralmente operacionalizada por meio de três fases interdependentes, a saber: diagnóstico, ação e reflexão. Gil (2010) atribui à modalidade de coleta de dados baseada na pesquisa-ação como forma de interação entre o pesquisador e as pessoas envolvidas nas situações investigadas. A pesquisa-ação supõe alguma forma de ação, que pode ser de caráter social, educativo, técnico ou outro.

Ao escolher a abordagem de pesquisa-ação integral e sistêmica para este estudo, foi preciso observar os seguintes aspectos (MORIN, 2004): (i) trata-se de uma pesquisa participativa em todas as etapas do processo; (ii) conhecimento da natureza da situação problemática; (iii) descoberta da necessidade de participação e a natureza dos problemas; (iv) emprego de linguagem comum e lúdica; e (v) realização de um acordo de participação aberto.

O projeto de pesquisa-ação pode envolver estudos etnográficos para melhor compreender as conjunturas históricas e políticas dos grupos sociais envolvidos. A etnografia é uma estratégia qualitativa em que o pesquisador estuda um grupo cultural no seu próprio ambiente durante um período de tempo suficiente para coletar principalmente dados de observação e entrevistas (CRESWELL, 2010).

A etnografia é por excelência o método utilizado pela antropologia na coleta de dados. Baseia-se no contato inter-subjetivo entre o antropólogo e o seu objeto, seja ele uma tribo indígena ou qualquer outro grupo social sob o qual o recorte analítico seja feito. Na etnografia a investigação se inicia com uma ideia global ou temática do trabalho, de modo a compreender o sistema de significados próprio do pesquisador (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Face ao exposto, esta pesquisa tem como concepção o sociocontrutivismo, o qual se



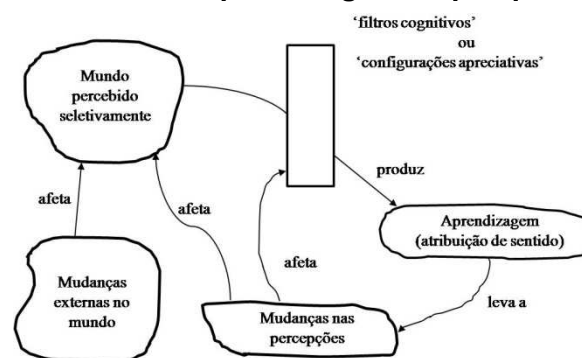
sustenta na defesa de que a observação, a percepção e a construção da realidade dependem diretamente do ponto de vista ou ponto de percepção do observador (DEMO, 2014; VALENÇA, 2011). Com isso, vemos a realidade com nossos modelos mentais, representações, imagens, paisagens interiores e visão de mundo (ESTEVES DE VASCONCELLOS, 2013). Para tanto, o trabalho pressupõe a realização de uma pesquisa de campo para avaliação multimetodológica com enfoque sistêmico.

Para operacionalizar a pesquisa de campo, o processo investigatório foi conduzido com base em um projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Universidade de Brasília (UnB), neste ato denominado Projeto Charlie. O Projeto Charlie é resultado de um acordo de cooperação técnica firmado entre o MinC e a Fundação Universidade de Brasília. Tem como objeto o suporte técnico-metodológico à implantação de uma rede de escritórios de articulação da economia criativa, doravante denominados de Criativas Birô.

A abordagem sistêmica que orienta o modo de operacionalização da pesquisa está fundamentada na teoria da informação, da cibernética e de sua utilidade nas estruturas organizativas. Sua proposta de instrumentação é ampla e diversificada, sendo capaz de dirimir conflitos, oposições, contestações e situações mal definidas (DEMO, 2014, p. 203), sobretudo com o propósito de buscar estudar a dinâmica, as fronteiras e as relações que se encerram no horizonte do sistema de interesse.

Com base na perspectiva de aprendizado, a pesquisa-ação se desenrolou segundo o ciclo de percepção e atribuição de sentido às percepções, conforme apresentado por Checkland e Holwell (1998) - Figura 2. À medida que as iterações ocorrem, novas tomadas de consciência da realidade observada aumentam o nível de aprendizado.

**Figura 2: Ciclo de aprendizagem da pesquisa-ação**



Fonte: Checkland e Holwell (1998, p. 189)

A pesquisa-ação permite aos atores que construam teorias e estratégias que emergem do campo e que, em seguida, são validadas, confrontadas, desafiadas dentro do campo e acarretam mudanças desejáveis para resolver ou questionar melhor uma situação problemática (MORIN, 2004, p. 57). Imbuído do desafio de experienciar na prática situações problemáticas que impliquem as suposições assumidas pelos autores deste artigo, de forma tal que as percepções e as atribuições de sentido às realidades observadas possam desencadear novas percepções e questionamentos, o Projeto Charlie para aplicar o método de pesquisa-ação.

A sistemática de desenvolvimento das etapas da pesquisa-ação empreendidas no Projeto Charlie levou em consideração as questões de cunho cultural e social, com forte expressão e singularidade nas regiões pesquisadas. Nesse sentido, Morin (2004) argumenta que, para melhor compreender o processo de mudança, é importante dar destaque às

decisões do grupo, observar o grau de implicação dos sujeitos, a expressão de suas motivações, as normas de iniciação à mudança e, evidentemente, a personalidade do facilitador e sua aptidão a tornar eficaz a intervenção.

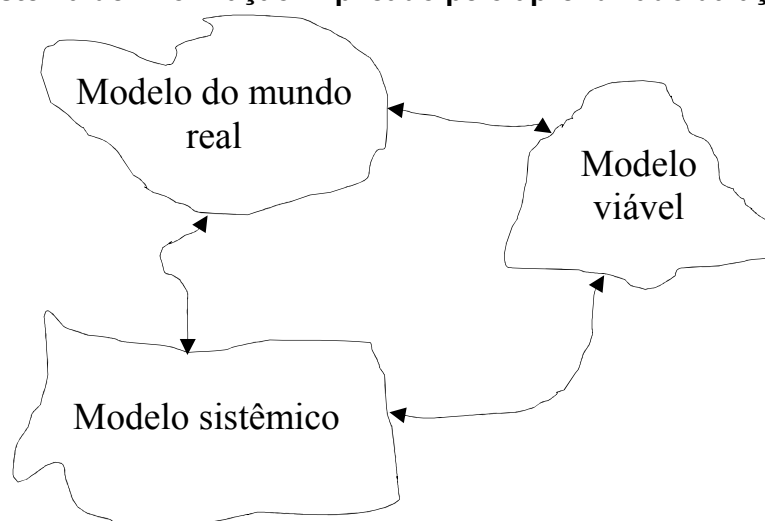
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise ou explicação é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estruturado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produzido, de correlações, de análise de conteúdo e de dados coletados em campo (MARCONI E LAKATOS, 2007). Para este estudo, a análise de conteúdo e as evidências coletadas em campo, por meio da pesquisa-ação-participante, permitiu construir as análises descritivas com enfoque sistêmico.

Quanto à interpretação, esta é uma atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos (DEMO, 2014; MARCONI E LAKATOS, 2007).

O princípio sistêmico da multidimensionalidade de Gharajedaghi (2011) presume a existência de várias dimensões de avaliação de um sistema, uma vez que, para um mesmo sistema de referência podem existir diferentes visões dependendo da posição do observador e para cada nova visão um novo conjunto de pontos de vista pode emergir. Combinada com as implicações do sistema de atividade humana de Checkland e Holwell (1998), um sistema de informação é concebido pelo aprendizado da ação intervencionista sobre o modelo da realidade percebida e do modelo sistêmico definido a partir do modelo de viabilidade construído.

**Figura 3: Sistema de informação implicado pelo aprendizado da ação na prática**



Fonte: Checkland e Holwell (1998, modificado)

Com base no modelo intervencionista proposto para este estudo, três abordagens sistêmicas foram escolhidas, as quais representam vertentes do pensamento sistêmico,

para contemplar os níveis de abstração ilustrados na Figura 3. Estas são as contribuições de cada abordagem:

- metodologia de sistema flexível (SSM) (CHECKLAND E SCHOLLES, 1990): foco na descoberta da situação-problema e posterior mapeamento do sistema determinado pelo problema;
- heurística crítica sistêmica (CSH) (ULRICH, 1987): prática reflexiva para identificar e debater juízos de fronteira; e
- modelo do sistema viável (VSM) (BEER, 1984): lente da teoria sistêmica cibernética com o objetivo de modelar o sistema viável a partir dos pressupostos de comunicação e controle.

A estrutura organizacional dos Criativos Birô é constituída de camadas, que representam as instâncias decisórias. A camada interna contém o comitê gestor e a coordenação administrativa e financeira. Na camada seguinte encontram-se as coordenações de formação, empreendedorismo e inovação e articulação institucional e redes. Na última camada estão dispostos os agentes vinculados às essas três coordenações: instituições e formadores, consultores e assessores e articuladores regionais (SEC, 2013). Quanto à estrutura de governança, estão previstas instâncias decisórias a começar pelo comitê gestor, passando pelo conselho administrativo até alcançar o conselho consultivo.

Com o propósito de estudar as situações problemáticas encerradas no Projeto Charlie, um conjunto de ferramentas foram utilizadas para realizar a avaliação do modelo do mundo real, do modelo sistêmico e do modelo de viabilidade, de modo a refletir a estrutura conceitual encontrada. São estes os instrumentos de análise descritiva, considerados sob o enfoque sistêmico:

- figura rica do ecossistema da economia criativa (Checkland e Scholes, 1990) - vide Figura 4;
- definições essenciais do sistema relevante (Checkland, 1993);
- roteiro para iniciar os estudos de sistemas (Checkland, 1993);
- aspectos da análise de fronteira de Ulrich (Ulrich, 1987);
- dimensões da tipologia de rede (Van Waarden, 1992);
- diagnóstico da capacidade do sistema (Morgan, 2005); e
- categorias avaliativas da análise de fronteira (Ulrich, 1987).

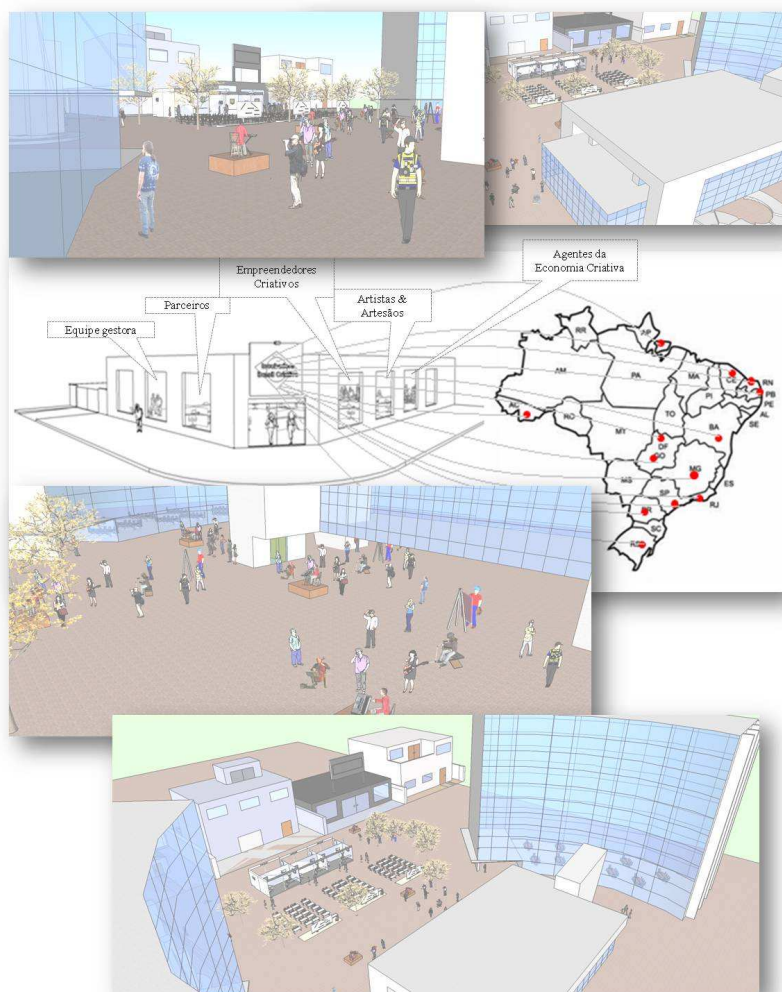
Mediante as análises realizadas, emerge um modelo híbrido para os Escritórios de Articulação. Consiste de um projeto complexo com base na ambivalência da própria natureza do capitalismo cultural. Passamos, com isso, de um processo de bifurcação e transição das novas formas ou sistemas de informações e de reprodução cultural, para um pensamento “de fronteira” e um projeto híbrido de Escritórios de Articulação locais inspiradas na dinâmica dos atores e processos comuns que emergem no cenário brasileiro.

Para avançar nesta problemática ou paradoxal ambivalência da constituição deste processo, dada a sua natureza, é necessário materializar a ideia de criatividade em função de alguns princípios gerais de intervenção, conforme pode ser constatado no trabalho de campo:

- transversalidade: enfoque ecológico complexo, baseados em modelos de governança reticular;
- autopoiesis: concepção endógena de desenvolvimento cultural descentralizado com visão de governança da economia distribuída como um processo aberto de autodeterminação e instituição social, começando com a auto-organização de cada Escritório de Articulação;

- potencialidade: modelo de gestão focada em processos e não em resultados, priorizando os meios e não os fins;
- hibridização: modelo de negócios híbrido (virtual/territorial, rede/nó, economia informal/economia real, nacional/local);
- autonomia: modelo flexível, heterogêneo e autogerido;
- cooperação social: abordagem de investigação e intervenção colaborativa baseada na participação dos agentes culturais;
- complexidade: ampliação do foco de observação, vendo sistemas de sistemas, contextualizando o fenômeno e focalizando as interações recursivas;
- instabilidade: acreditando nos processos autônomos, trabalhando com a mudança no sistema e admitindo que não controla o processo;
- intersubjetividade: inclusão do observador, significação da experiência na conversação, de modo a reconhecer parte do sistema e atuar na perspectiva da co-construção das soluções pretendidas.

**Figura 4: Figura rica do ecossistema da economia criativa**



Fonte: O autor (2014)

O modelo organizativo de referência é variável, de acordo com cada território, e como foi indicado, híbrido. Caracteriza-se como uma estrutura transversal que incorpora elementos da equipe gestora local dos Escritórios de Articulação, de Pontos de Cultura do Ministério da Cultura (MinC), da secretaria cultural estadual e de outras instituições existentes, tornando possível a transversalidade genuína que acompanha o processo de inovação sociocultural originário. Considerando o programa e política cultural da Secretaria de Economia Criativa do MinC, nota-se em consequência que:

- é preciso repensar os espaços onde serão inseridos os Escritórios de Articulação da Rede Criativa Brasil. Em cada localidade, esse espaço muda e tem sido construído conforme à disponibilidade de equipamentos. Cumprindo com o que foi pautado inicialmente entre o Governo Federal e as autoridades locais, será necessário garantir o cumprimento dos requisitos: inovação e centralidade. Um modelo de projeto arquitetônico interessante em um lugar emblemático, central ou de destaque na cidade;
- uma vez construídos os espaços disponíveis será conveniente planejar junto aos agentes responsáveis de cada localidade um workshop sobre Projeto de espaços colaborativos (*co-working*), customização do espaço, etc.) para a apropriação das instalações e equipamentos, repensando também, a função com outros espaços (Centro de Artes e Esportes Unificados, Institutos de Cultura, Pontos de Cultura etc.) do ponto de vista de suas funcionalidades e estrutura orgânica;
- o modelo organizativo mais conveniente deverá garantir uma programação dos espaços instituídos de acessibilidade aberta (*Open Knowledge*). Uma vez que a noção de espaço híbrido define os Escritórios de Articulação da Rede Criativa Brasil, tais espaços fizeram espaços reconhecidos internamente como Medialab Prado ou Tabacalera na Espanha; deverão ser apropriados pelos agentes culturais: em um primeiro momento pelos articuladores e gestores internos, e paralelamente pela cidadania e agentes culturais. Pretende-se para isso uma prática envolvida que garanta: a socialização de recursos técnicos, a disposição de espaços autônomos e a instituição de núcleos de conhecimento compartilhados (como Rio Criativo ou Ático na Colômbia);
- o desenho do espaço deve ser configurado para garantir ambientes colaborativos e uma ecologia criativa. Visto que os Escritórios de Articulação são espaços de mediação ou pontes entre autoridades da política cultural local e nacional, entre setor produtivo (SEBRAE, Industrias Criativas), profissionais e sociedade civil, é necessário uma dinâmica inicial como para que o lugar seja apropriado pelos agentes culturais. O conceito de apropriação e adaptação criativa é, neste sentido, vital. Pois, o princípio da economia criativa é ser uma política acessível, ainda se estruturando;
- construir um modelo de gestão compartilhada, potencializando o processo de co-construção do consenso, em que algumas características são vitais: (i) propósitos em torno de um mesmo tema; (ii) prioridade ao diálogo no trabalho em equipe; (iii) crença e valorização das pessoas/instituições que participam do processo; (iv) consideração, reconhecimento, validação das particularidades de cada um; e (v) perseverança no propósito de priorizar o contexto dialógico;
- constituição de um comitê de acompanhamento (gestor) da Rede Criativa Brasil com representações das entidades e instituições envolvidas para avaliar e coordenar as ações estruturantes da rede.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que o surgimento da sociedade em rede estabelece as bases da reinvenção das organizações, implementado com as novas tecnologias da informação uma possibilidade efetiva de reengenharia das empresas e da administração pública, facilitando o fluxo de informações e transações pela descentralização dos sistemas de controle e capital simbólico, de acordo com os desejos da interpelação e a participação dos cidadãos.

Definimos ao longo deste trabalho um fio condutor que se encerra na governança institucional em redes, como as estruturas de interdependência que envolve várias organizações ou partes delas, como é o caso dos Escritórios de Articulação, e em que cada unidade não é subordinada a outros acordos formais de tipo hierárquico, apresentam um certo grau de estabilidade estrutural e estende-se para além dos laços formalmente estabelecidos e laços legítimos de políticas. A noção de redes exclui (aqui) a hierarquia de profissionais e mercados perfeitos, mas inclui uma vasta gama de estruturas intermediárias. Nelas, os administradores não podem esperar exercer uma influência decisiva em virtude de sua posição formal.

A partir das análises descritivas e interpretativas, operacionalizadas por meio dos instrumentos oriundos das múltiplas abordagens sistêmicas, foi possível compreender as situações-problema e o contexto de atuação do ecossistema da economia criativa, ao qual estão vinculados os Escritórios de Articulação da Rede Criativa Brasil. Adicionalmente, as ações de intervenção proporcionadas pelo projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Universidade de Brasília conjuntamente aos atores envolvidos, permitiu delinear os princípios e o modelo organizativo para a implementação da economia criativa nos moldes do Programa do Governo Federal.

Para além desse ponto de vista, as tecnologias da informação e a Internet podem expandir a consciência coletiva sobre as margens e as leis que atuam no cenário de desenvolvimento da economia criativa. Para permitir uma maior participação e autonomia local, preservando as singularidades e as expressões culturais de cada localidade, novos elementos catalisadores deverão ser alcançados para aumentar o poder de viabilização e penetração dos espaços e dos escritórios de articulação da economia criativa brasileira. É nesse contexto de concepções e tendências que o Programa Rede Criativa Brasil acontecerá, de modo a suportar os Ecossistemas locais da economia criativa e a implantação dos Escritórios de Articulação.

## REFERÊNCIAS

Aun, J. G., Esteves de Vasconcellos, J., Coelho, S. V. Atendimento sistêmico de famílias e redes sociais. Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 3ª ed., vol. 1 - fundamentos teóricos e epistemológicos, 2012.

Barabási, A. L. Linked [Conectado]: A Nova Ciência dos Networks. São Paulo: Leopardo Editora, 2009.

Beer, S. The Viable System Model: Its Provenances, Development, Methodology and Pathology. In: Journal of the Operational Research Society, 1984.

Checkland, P. B. Systems Thinking, Systems Practice. Chichester: Wiley, Inglaterra, 1993.

Checkland, P. B. e Holwell, S. *Information, Systems and Information Systems: Making Sense of the Field*. Chichester: Wiley, Inglaterra, 1998.

Checkland, P. B. e Scholes J. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley, Inglaterra, 1990.

Creswell, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Porto Alegre: Artmed, 3ª Ed., 2010.

Demo, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 3ª ed., 2014.

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M. e Bilello, U. *Organizational transformation and learning: a cybernetic approach to management*. Chichester: Wiley, Inglaterra, 1996.

Esteves de Vasconcellos, M. J. *Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência*. Campinas-SP: Papirus, 10ª ed. rev. e atual, 2013.

Garrossini, F. D. *As Tecnologias da Informação e Comunicação como vetores catalisadores de participação cidadã na construção de políticas públicas*. Tese de Doutorado, Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, 235p., 2010.

Gharajedaghi, J. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. São Francisco: Morgan Kaufmann, E. U. A., 3ª Ed., 2011.

Gil, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 2010.  
Hakansson, H.; Snehota, I. *No business is an island: the network concept of business strategy*. Scand. J. Mgm. Vol. 5. No. 3, pp. 187-200, 1989.

Howick, S. e Ackerman, F. *Mixing OR Methods in Practice: Past, Present and Future Directions*. *European Journal of Operational Research*, vol. 215, pp. 503-511, 2011.  
Jackson, M. C. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester: Wiley, Inglaterra, 2003.

Johnson, J. D. *Gestão de Redes de Conhecimento*. São Paulo: editora Senac, 2011.  
Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 7ª Ed., 2010.

Lima, E. A., Alves, J. B., & Molinaro, L. F. R. *Proposta de Elementos Arquiteturais para o Sistema de Gestão de um Espaço Organizativo: Desenvolvimento da economia criativa no Brasil sob o enfoque sistêmico*. *Revista Redes.com - Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*, n.9, p.85-111, 2014.

Martinelli, D. P.; Ventura, C. A. A. (org.). *Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

Martins, G. A. e Theóphilo, C. R. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2009.

Mingers, J. e White, L. *A Review of the Recent Contribution of System Thinking to Operational Research and Management Science*. *European Journal of Operational*



Research, 2010.

Morgan, P. The idea and practice of systems thinking and their relevance for capacity development. In: European Centre for Development Policy Management, mar. 2005.  
Morin, A. Pesquisa-Ação Integral e Sistêmica: uma Antropopedagogia Renovada. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

Small, A. e Wainwright, D. SSM and Technology Management: Developing Multimethodology Through Practice. European Journal of Operational Research, 2014.  
Morin, A. Pesquisa-Ação Integral e Sistêmica: uma Antropopedagogia Renovada. DP&A, Rio de Janeiro, 2004.

SEC. Apresentação do projeto Criativa Birô. Brasília: Secretaria da Economia Criativa - Ministério da Cultura, 2013.

Senge, P. M. A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende. RJ: BestSeller, 2013.

Sterman, J. (2000). Business Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, Mcgraw-Hill.

Tarani, P. Emergent Creative Ecosystems: Key Elements for Urban Renewal Strategies. The 4th Knowledge Cities World Summit, Brazil, 26-27, Out. 2011.

Thiollent, M. Pesquisa-Ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

Ulrich, W. Critical Heuristics of Social Systems Design. European Journal of Operational Research, 276-283, 1987.

Van Waarden, F. Dimensions and Types of Policy Networks. In: European Journal of Political Research, 21, 29-52, 1992.

Valença, A. C. Aprendizagem Organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos. São Paulo: Editora Senac, 2011.