

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA POLITÉCNICA

Eduardo Morelli Monteiro

**Análise da Economia Criativa aplicada na gestão de Microempresas de
Arquitetura**

São Paulo
2025

EDUARDO MORELLI MONTEIRO

**Análise da Economia Criativa aplicada na gestão de Microempresas de
Arquitetura**

Versão Corrigida

Monografia apresentada à
Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de
Especialista em Gestão de
Projetos na Construção.

Orientador: Prof. Me. Karina Matias
Coelho

São Paulo
2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Monteiro, Eduardo Morelli

Análise da Economia Criativa aplicada na gestão de Microempresas de
Arquitetura / E. M. Monteiro -- São Paulo, 2025.

104 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de
Construção Civil.

1.Economia Criativa 2.Gestão de Projeto 3.Gestão de Microempresas de
Arquitetura 4.Modelos de negócios contemporâneo 5.Planejamento Estratégico
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Construção Civil II.t.

“Criatividade é a inteligência se divertindo.” – Albert Einstein

Dedico esta Monografia à minha criança interior, que sempre acreditou que criar era um jeito bonito de existir.

E à minha família e amigos, por ser base, impulso e presença constante em cada passo deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha mais profunda gratidão à Profa. Karina Matias, cuja paciência, empatia e vasta experiência foram essenciais para me guiar de forma brilhante ao sucesso deste trabalho. Sua orientação foi, sem dúvida, uma fonte de inspiração e aprendizado.

Agradeço também à minha família, especialmente aos meus pais e ao meu irmão, que jamais poupam esforços para me apoiar em cada passo da jornada que escolho trilhar. A presença de vocês ao meu lado renova minha determinação e me encoraja a enfrentar e superar todos os desafios que surgem no caminho.

Agradeço também à minha família escolhida — amizades construídas ao longo da jornada, que são alimento diário de afeto, parceria e cumplicidade. Espelhos generosos que me inspiram, me fortalecem e me ajudam a ser alguém melhor a cada dia.

Estendo minha gratidão aos entrevistados que gentilmente disponibilizaram seu tempo valioso para contribuir com este estudo exploratório através de entrevistas. Suas valiosas informações não apenas enriqueceram esta pesquisa, mas também me proporcionaram aprendizados que ultrapassam os limites acadêmicos. Obrigado por compartilharem suas perspectivas e conhecimentos.

Por fim, e não menos importante, manifesto meu mais profundo respeito e admiração aos professores convidados da banca. Reconheço a excelência de cada um de vocês e agradeço imensamente pelas contribuições oferecidas, as quais considero de extrema relevância tanto para o aprimoramento deste trabalho quanto para a minha trajetória profissional. Levarei comigo cada conselho e consideração como preciosos ensinamentos para o futuro.

RESUMO

MONTEIRO, E. M. **Análise da Economia Criativa aplicada na gestão de microempresas de Arquitetura.** 2025. Monografia (Especialista em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

A passos largos, o mundo tem caminhado em direção à uma nova revolução das formas de produção. Tal feito será fruto de uma série de conceitos elucidados na economia contemporânea, que traz além das tecnologias, o setor de serviços como um dos protagonistas da economia atual. Considera-se que empresas da construção civil, mais precisamente as do ramo de projetos, estão inclusas no leque desta economia cada vez mais em ascensão. No entanto, nota-se um vasto atraso nos sistemas de gestão empresarial das mesmas, o que se torna inábil quando comparado com outros setores da economia criativa. Um exemplo causador de tal cenário pode ser explicado pelas carências acadêmicas nos cursos de arquitetura ou engenharia, quando se trata de gestão de empresas e processos de projetos, formando apenas profissionais técnicos, minimamente treinados ao mercado que clama por profissionais empreendedores. Aos poucos, sinais e perspectivas de mudanças estão surgindo, principalmente quando falamos do mundo pós pandêmico, em que muitas empresas do mundo todo se adequaram a novas formas de trabalho que perduram em modelos de gestão em muitas empresas até os dias de hoje. Portanto, o presente trabalho tem como propósito o foco na pesquisa dos conceitos e estratégias de gestão presentes na Economia do Conhecimento ou Economia Criativa, a fim de aplicá-las diretamente no processo de gestão de empresas de projetos de arquitetura, podendo preencher lacunas, mitigar dificuldades e até mesmo encontrando oportunidade. O que serão pesquisados e identificados, também neste trabalho.

Palavras chaves: Economia Criativa. Gestão de Projetos. Gestão de Microempresas de Arquitetura. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

MONTEIRO, E. M. Analysis of the Creative Economy Applied to the Management of Architecture Microenterprises. 2025. Monograph (Specialization in Project Management in Construction) - Polytechnic School - University of São Paulo, São Paulo, 2025.

The world has been moving towards a new revolution in production methods. This achievement will be the result of a series of concepts elucidated in contemporary economics, which brings beyond technologies, the service sector as one of the protagonists of today's economy. It is considered that construction companies, more precisely those in the field of projects, are included in the range of this increasingly rising economy. However, there is a vast delay in the systems of business management of them, which becomes unskillful when compared with other sectors of the creative economy. An example that causes such a scenario can be explained by the academic shortages in architecture or engineering courses, when it comes to management of companies and project processes, training only technical professionals, minimally trained to the market that calls for entrepreneurial professionals. Gradually, signs and prospects of change are emerging, especially when we talk about the post-pandemic world, in which many companies around the world have adapted to new forms of work that persist in management models in many companies until today. Therefore, the present work aims to focus on the research of concepts and management strategies present in the Knowledge Economy or Creative Economy, in order to apply them directly in the process of managing companies of architectural projects, being able to fill gaps, mitigate difficulties and even find opportunity. What will be researched and identified, also in this work.

Keywords: Creative Economy. Project Management. Architecture Micro-enterprise Management. Strategic Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	21
Figura 2 - Classificação segundo a UNCTAD dos setores da indústria criativa.....	26
Figura 3 - A economia criativa brasileira e seus princípios norteadores.....	28
Figura 4 - Participação dos profissionais de Mídia na Indústria Criativa dos estados – 2023.....	30
Figura 5 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Consumo 2023.....	31
Figura 6 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Cultura – 2023.....	32
Figura 7 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Tecnologia – 2023.....	33
Figura 8 - Evolução de arquitetos e urbanistas no Brasil.....	34
Figura 9 - Fluxograma de Processo da Gestão Criativa.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vínculos empregatícios por áreas e segmentos da Indústria Criativa – 2022 e 2023.....	35
Tabela 2 - Análise das respostas sobre as maiores dificuldades na valorização e venda de projetos com foco no valor intelectual dos escritórios participantes.....	64
Tabela 3 - Comparativo entre as percepções sobre a gestão de projetos e os benefícios da economia criativa.....	66
Tabela 4 - Ferramentas baseadas em Inteligência Artificial aplicadas à arquitetura.....	73
Tabela 5 - As 6 Células da Gestão Criativa.....	78
Tabela 6 - Resumo das principais sugestões apresentadas no capítulo.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O tripé da economia criativa segundo Richard Florida.....	25
Gráfico 2 - Crescimento do Comércio Global de Bens Criativos (2002–2015)	27
Gráfico 3 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro de 2004 a 2023	30
Gráfico 4 -Taxa de participação do PIB Criativo no PIB de cada UF – 2023.....	34
Gráfico 5 -Tempo de atuação dos escritórios praticantes.....	55
Gráfico 6 - Distribuição das empresas por número de vínculos ativos no setor de Arquitetura e Engenharia (2011)	57
Gráfico 7 - Principais desafios enfrentados na gestão dos escritórios.....	57
Gráfico 8 - Métodos utilizados pelos escritórios para gerenciar os projetos e prazos.....	59
Gráfico 9 - Percentual de escritórios que entendem o conceito de economia criativa.....	60
Gráfico 10 - Percentual de elementos da economia criativa que os escritórios entendem como relevantes.....	61
Gráfico 11 - Percentual de escritórios que buscam inovar nos seguintes aspectos.....	62

LISTA DE SIGLAS

CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINAENCO	Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva
UNCTAD	United Nations Conference on trade and Development
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 JUSTIFICATIVA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivos Gerais	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 MÉTODO DE PESQUISA	20
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	23
2.1 A ECONOMIA CRIATIVA: CONTEXTO GERAL E SEU SURGIMENTO	23
2.1.1 Cenário da Economia Criativa no Mercado Nacional	28
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO CONTEMPORÂNEA	37
2.3 IMPACTOS NOS MODELOS DE GESTÃO NO MUNDO PÓS PANDÊMICO	41
2.4 GESTÃO DE EMPRESAS DE PROJETOS DE ARQUITETURA	43
2.4.1 Principais desafios do mercado atual na economia criativa e gestão de escritórios de arquitetura	47
3. ESTUDO EXPLORATÓRIO	54
3.1 O PERFIL E DESCRIÇÃO DOS ESCRITÓRIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	54
3.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO FORMULÁRIO	56
3.3 SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO CRIATIVA PARA MICROEMPRESAS DE ARQUITETURA	76
3.3.1 Flexibilidade como essência	77
3.3.2 Integração e Liberdade Criativa	77
3.3.3 Aplicabilidade	78
3.3.4 As 6 Células da Gestão Criativa	79
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE	103

1. INTRODUÇÃO

O setor da construção civil no Brasil, apresenta-se como um dos protagonistas na economia nacional, tendo um aporte significativo para o Produto Interno Bruto (PIB) e para a formação de empregos. Mesmo tendo enfrentado uma queda de 0,5% no PIB da construção civil em 2023, segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2024), a mesma instituição afirma que no ano de 2024, houve um crescimento de 4,3% e encerrando o ano com um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 359,523 bilhões, conforme dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O resultado confirmou as projeções da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), que previa um aumento de 4,1% para o setor. Sintetizado a isso, o setor segue sendo um dos maiores geradores de empregos do país, indicando 178 mil novos registros de empregos em 2023 e aumentando em 6,71% o número de trabalhadores formais.

Mesmo contando com uma relevância significativa na economia do país quando comparado com outros setores, o segmento da construção civil segue tendo dificuldades abrangentes quando o assunto é acompanhar a evolução das novas formas de gestão de empresas de projetos, processos e tecnologias. Mais especificamente, os setores de serviços de projetos - como as pequenas empresas de arquitetura - que também apresentam indícios de estagnação em conceitos ultrapassados do ramo.

Essa realidade pode ser parcialmente explicada pela limitação das grades curriculares dos acadêmicos de Arquitetura e Engenharia Civil, que frequentemente priorizam a formação técnica em detrimento do desenvolvimento de competências gerenciais e empreendedoras. No que diz respeito à arquitetura, Silva (2012) afirma que o projeto pode ser caracterizado como o ordenamento espacial, função essa entendida como a atividade inerente ao arquiteto e urbanista.

Como apontam Drucker (2010) e Dornelas (2005), a ausência de uma abordagem voltada ao planejamento e à gestão nos cursos superiores contribui para a falta de preparo dos profissionais ao enfrentarem os desafios do mercado, resultando em sobrecarga de trabalho, perdas financeiras, estagnação profissional e frustração com a carreira.

Reed (1997) argumenta que o trabalho gerencial é marcado por ambiguidades e contradições inerentes à própria natureza dessa função. Na perspectiva das abordagens tradicionais, a gestão deve ser compreendida como uma prática social, o que implica recolocar o sujeito como elemento central das análises. Muitos profissionais da área de Arquitetura e Engenharia Civil demonstram resistência ao que tange as práticas de gestão, como aponta Trevisan (2020):

O comportamento de projetistas em geral costuma ser reativo a qualquer tipo de gerenciamento, e questionam sua real necessidade (mesmo que tal necessidade seja percebida em sua prática diária). Em geral, profissionais de projeto (design) tiveram anos de educação em sua especialidade (em arquitetura ou engenharia) mas apenas dias de treinamento em gerenciamento. No todo, o gerenciamento do projeto é um que naturalmente evolui de uma atividade baseada na prática a uma abordagem mais estruturada e sistemática. A maioria dos profissionais de projeto precisará de educação continuada complementar para melhorar habilidades gerenciais, mesmo que alguns resistam em fazê-lo (TREVISAN,2020).

No entanto, isso não ocorre apenas no cenário nacional, já que, conforme o relatório do World Economic Fórum (2016), "a indústria da construção global tem se mostrado resistente a mudanças e lenta para adotar novas tecnologias e práticas de trabalho, o que resulta em uma produtividade significativamente menor em comparação com outros setores, como manufatura e serviços financeiros". O retardamento do setor ganhou maior notoriedade após a pandemia do COVID-19, em que o mundo inteiro demandou capacidade de adaptação e inovação para continuidade do crescimento econômico.

O contraste da facilidade de adaptação e evolução entre o setor da construção e os outros ramos do mercado, fica deste modo, extremamente evidente. O que torna claro a necessidade de aprender ou até mesmo interagir com outras áreas do conhecimento, a fim de mitigar e solucionar questões que atrasam o desenvolvimento do setor.

No cenário contemporâneo, a Economia Criativa surge como uma das principais expressões da chamada Economia do Conhecimento. Nesse contexto, destacam-se duas dimensões fundamentais: o conhecimento e a inovação, os quais assumem um grande papel estratégico na gestão de projetos de microempresas de arquitetura.

Tais elementos são reconhecidos como os principais vetores de

competitividade, agregação de valor e sustentabilidade econômica. O conceito de desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade internacional a partir do relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida como Comissão Brundtland (WORLD COMMISSION ON DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT, 1987).

Esse documento buscou chamar a atenção para a necessidade urgente de conciliar crescimento econômico com preservação ambiental e justiça social. Nele, o desenvolvimento sustentável é apresentado como um processo dinâmico de transformação, no qual fatores como o uso dos recursos naturais, os investimentos econômicos, a inovação tecnológica e as estruturas institucionais devem atuar de forma integrada e equilibrada, visando tanto o bem-estar das gerações presentes quanto a garantia de condições de vida dignas para as futuras gerações.

Os primeiros estudos sistematizados sobre a Economia Criativa foram desenvolvidos por autores como John Howkins (2001) e Richard Florida (2019), cujas obras foram fundamentais para esse campo de conhecimento. Howkins destacou o valor econômico das ideias e da criatividade como ativos centrais da nova economia, enquanto Florida introduziu o conceito de classe criativa, evidenciando a relação entre inovação, capital humano e desenvolvimento urbano. Segundo os renomados autores, a Economia Criativa tem a capacidade de gerar, aplicar e reinventar conhecimentos, passando a constituir o núcleo dinâmico do desenvolvimento socioeconômico nas sociedades pós-industriais, promovendo uma reconfiguração profunda das relações entre trabalho, capital e criatividade.

As autoras Dantas e Del Curto (2018) ressaltam que a economia criativa tem ganhado importância no cenário nacional e internacional nos últimos 15 anos em decorrência das mudanças sociais e econômicas que trouxeram o setor de serviços para o protagonismo nas atividades econômicas, em detrimento da anterior supremacia do setor industrial.

Os 13 setores de maior potencial identificados foram chamados de indústrias criativas, cujo slogan era *Creative Britain*, com a seguinte definição:

Indústrias criativas são, portanto, aquelas que têm na sua origem a criatividade, a habilidade e o talento individual, e apresentam um potencial para

a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual (UNCTAD, 2021).

Esses 13 setores da Economia Criativa são: Gastronomia; Arquitetura; Publicidade; Design; Artes; Antiguidades; Artesanato; Moda; Cinema e Vídeo; Televisão; Editoração e Publicações; Artes Cênicas; Rádio; Softwares de lazer e Música. A arquitetura aparece como um dos setores da economia criativa desde o primeiro mapeamento sobre os setores em 1998, segundo a Revista Arte 21 (2015).

Essas áreas têm grande potencial criativo e estão em pleno crescimento no âmbito internacional. Deste modo, a Economia Criativa tem se estabelecido como uma possibilidade de mobilizar, transformar e dinamizar a economia, especialmente de países em desenvolvimento, trazendo crescimento econômico e social. Abrange a criação de softwares para diversão e jogos, artesanato, moda, design, arquitetura, editoração e publicações, cenografia, música, comunicações (televisão, rádio, cinema etc.), audiovisual, entre outras.

Deste modo, evidencia-se que a Economia Criativa, ao longo dos anos, tem se destacado principalmente por sua capacidade de adaptação e inovação frente às adversidades. Em contrapartida, observa-se que setores tradicionais como a construção civil — especialmente os escritórios de projetos de arquitetura — ainda demonstram certa rigidez diante dessas transformações, carecendo de práticas mais inovadoras e criativas, apesar de integrarem o escopo da própria Economia Criativa (FLORIDA, 2019).

De acordo com Howkins (2001), o novo paradigma da economia criativa valoriza a capacidade de transformar ideias em ativos econômicos, exigindo dos profissionais não apenas domínio técnico, mas também visão empreendedora, sensibilidade cultural e estratégias de inovação.

A partir disso, a presente pesquisa, acredita que, a aplicação dos princípios da Economia Criativa aos escritórios de arquitetura pode representar uma estratégia eficaz para promover maior adaptabilidade, inovação e criatividade no setor. Por meio de uma análise de estudos de caso obtidos através de um formulário aplicado a microempresas da área, busca-se compreender de que maneira práticas criativas, colaborativas e tecnológicas podem ser integradas à gestão desses escritórios. Ao

incorporar tais diretrizes, os escritórios de arquitetura podem, além de se reposicionar no mercado, também ampliar sua contribuição para a geração de valor cultural, social e econômico.

1.1 JUSTIFICATIVA

No mundo contemporâneo, o valor da produção de produtos e bens tangíveis têm perdido espaço à geração de valor econômico por meio de serviços de bens intangíveis a partir do conhecimento. O que torna cada vez mais importante o estudo sobre a Economia Criativa (ou Economia do Conhecimento, e em alguns estudos, Economia Circular), aprofundando nas suas principais características e conceitos.

Entender o valor que a criatividade traz para os novos modelos de negócios presentes na economia contemporânea, trará recursos teóricos e de comparação que tem como objetivo traduzir na realidade de escritórios de pequeno porte do ramo de arquitetura. A integração dos dois temas ainda foi pouco explorada e, portanto, têm grande a perspectiva de aproveitamento e amadurecimento dos conceitos adaptados às realidades apresentadas no mundo da arquitetura.

Justifica-se também, pela contemporaneidade da abordagem, que tem como propósito elucidar pautas atuais e emergentes, que confirmam e ou contrapõem perspectivas já pesquisadas anteriormente. Segundo a Unesco (2018), "a economia criativa tem se tornado um pilar central para o crescimento econômico sustentável, promovendo a diversidade cultural e contribuindo significativamente para o desenvolvimento humano". Além disso, o estudo aponta que, nos últimos anos, a economia criativa ganhou protagonismo como uma das áreas mais dinâmicas da economia global, integrando setores culturais e criativos que geram impacto econômico e social significativo (UNESCO, 2018).

As expressões "indústrias criativas" e "economia criativa" são conceitos relativamente novos, surgidos como resultado da "terceira revolução industrial" e fortemente ligados ao modelo de produção da sociedade contemporânea, caracterizada pela era pós-industrial e pós-fordista, centrada no conhecimento, na informação e no aprendizado (MIGUEZ, 2007). Na área acadêmica, esses termos constituem um novo campo de estudo, ainda em processo de transição, mas que tem

despertado um interesse crescente para a construção civil.

Além do mais, a falta de abordagem de temas como empreendedorismo, administração e gestão de projetos pelos ensinos superiores de arquitetura e urbanismo faz com que, cada vez mais, o profissional busque por cursos específicos e orientações sobre o assunto, a fim de complementar sua formação e orientar-se na abertura do seu próprio negócio, conforme mencionado por Heuser (2020).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

O objetivo geral do estudo é analisar os conceitos de gestão de projetos na temática de Economia Criativa, de modo a viabilizar sua incorporação na realidade de microempresas de arquitetura.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar os objetivos gerais deste estudo, foi necessário esquematizar um plano de objetivos específicos, sendo:

- Analisar o conceito de Economia do Criativa detalhadamente, mapeando os pontos que se correlacionam com a gestão de empresas de arquitetura;
- Pesquisar através de estudos de caso, quais são os sinais que já aparecem do conceito de Economia Criativa no dia a dia de alguns escritórios, como também identificar de forma estratégica, problemas e oportunidades com potencial pleno de solução;
- Elaboração de uma pesquisa através de um formulário estruturado destinado aos profissionais de arquitetura, com o objetivo de identificar as dores de mercado avaliada por eles e os principais desafios enfrentados nos trâmites de venda de um serviço com valor intelectual;
- Verificar o nível de conhecimento dos profissionais sobre gestão de projetos e Economia Criativa;
- Propor estratégias e ferramentas que favoreçam a integração da Economia

Criativa na gestão de escritórios de arquitetura.

- Desenvolver um modelo de gestão criativa adaptável, que sirva como referência prática para escritórios interessados em inovar e melhorar sua sustentabilidade.

1.3 MÉTODO DE PESQUISA

Como metodologia de pesquisa, adotou-se a revisão bibliográfica e o estudo exploratório para a realização deste estudo.

A revisão bibliográfica mapeia de forma estratégica, as pesquisas dos temas relacionados, apresentando déficits e oportunidades, selecionando uma série de materiais que darão suporte teórico a toda a pesquisa. Esses materiais foram coletados através de livros, portais de pesquisa, artigos, monografias, teses, websites e revistas do ramo.

Após recolher todas as informações teóricas, será feito um estudo exploratório ou estudo de caso, que será feito de forma qualitativa - Segundo Stake (1995) “a natureza da investigação pode ser feita de forma qualitativa ou quantitativa”, portanto, pensando que a importância dos detalhes das informações e qualidade das mesmas são mais importantes que a quantidade de respondentes, para esta pesquisa, será executada de forma qualitativa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A presente pesquisa será estruturada em cinco principais partes: Introdução, revisão bibliográfica, estudo exploratório, levantamento estratégico e conclusões finais.

Inicialmente, a introdução, tem como propósito apresentar um cenário geral dos temas envolvidos, constituindo-se além disso, da justificativa, dos objetivos - gerais e específicos - direcionando o caminho que a pesquisa percorrerá.

A pesquisa, que adota a revisão bibliográfica como base para a construção do referencial teórico, extraindo informações e fontes de livros, artigos científicos, monografias, teses, em meios físicos e digitais, será conduzida a partir de um estudo

exploratório, de natureza qualitativa. A escolha pelo seguinte método qualitativo se justifica pela ênfase na profundidade e qualidade das informações, priorizando a análise detalhada dos dados em vez da quantidade de respondentes.

Yin (2015) define o estudo exploratório como “determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Um estudo exploratório é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015).

O autor Stake (1995) propõe também uma classificação bem explicativa, com base nos objetivos que os investigadores possuem ao empreender a metodologia de um estudo de caso. Em relação ao presente estudo adotou-se a metodologia de Estudo de Caso Coletivo, conforme a classificação de Stake (1995). O seguinte método envolve a análise de múltiplos casos com o objetivo de aprofundar a compreensão da problemática investigada, permitindo uma abordagem comparativa e uma teorização mais fundamentada a partir das evidências observadas.

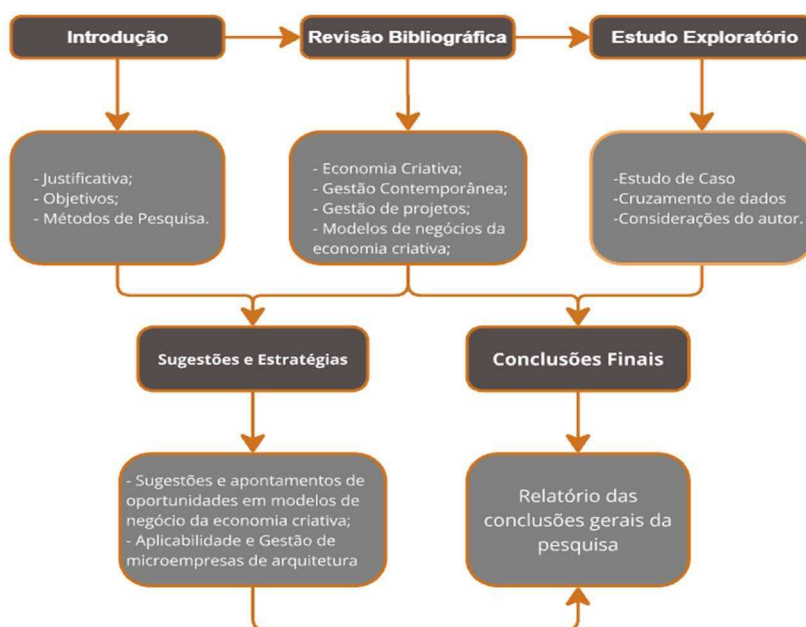
Além disso, Yin (2015) categoriza os estudos de caso em dois tipos: único e múltiplo, e descreve dois enfoques analíticos para cada um deles — o holístico e o incorporado. Estudos de caso únicos são úteis e decisivos para testar teorias quando o caso é raro ou extremo, quando representa um padrão típico, quando revela fenômenos inacessíveis ou quando é analisado ao longo do tempo em diferentes momentos. Por outro lado, estudos de caso múltiplos oferecem maior consistência e possibilidades de generalização, embora exijam mais tempo e recursos do pesquisador. Ambos os tipos de estudos podem adotar o enfoque incorporado, que examina várias unidades de análise, ou o enfoque holístico, que considera o fenômeno em sua totalidade. Nesta pesquisa, terá como foco estudos de casos múltiplos, com o intuito de cruzar informações homogêneas e heterogêneas válidas para a pesquisa.

Yin (2015) descreve três propósitos principais para estudos de caso: explanatório, exploratório e descritivo. O estudo de caso explanatório busca identificar relações de causa e efeito, tentando descobrir a principal causa de um fenômeno e

suas conexões. O estudo de caso descritivo, por sua vez, oferece uma visão detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto, ajudando na compreensão de eventos com uma abordagem estruturada e formal. No entanto, para a presente pesquisa, entende-se que o método exploratório através de entrevistas é o mais adequado, pois se concentra em ampliar o entendimento sobre um tema ou problema quando há informações limitadas. Esse tipo de estudo ajuda a esclarecer a situação e a formular questões ou hipóteses para investigações futuras, funcionando como um ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas.

Com base nos métodos apresentados, o capítulo do Estudo Exploratório propõe um conjunto de estratégias construídas a partir da análise dos dados obtidos nos estudos de casos. O objetivo é sugerir abordagens de gestão que contribuam para superar os desafios identificados, bem como apresentar sugestões e oportunidades que surgem da aplicação dos princípios da economia criativa no contexto da gestão de pequenas empresas de projetos de arquitetura. A Figura 1 representa como foi o processo de elaboração da pesquisa:

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Acervo do autor, 2025.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A ECONOMIA CRIATIVA: CONTEXTO GERAL E SEU SURGIMENTO

O mundo atual passou por inúmeras transformações sociais e econômicas nas últimas décadas, que desencadearam a transição de uma economia de sua maioria industrial para uma economia pautada no conhecimento e na inovação.

Deste modo, novas formas de pensar e de se produzir foram sendo introduzidas ao mercado contemporâneo, que ao passo da globalização e da revolução digital, o mundo transcorre por uma fase em que as informações e as ideias se movem velozmente, como nunca visto antes.

Nesse sentido, nasce o termo Economia Criativa, que segundo John Howkins (2001), é definida como "a forma pela qual as pessoas ganham dinheiro a partir de suas ideias". De acordo com Poli (2017), no Reino Unido um dos mais influentes pesquisadores, responsável pela disseminação do conceito na Ásia, John Howkins, observa a relação da economia criativa como um novo modelo de desenvolvimento ligado à questão dos mercados locais da criatividade e, conseqüentemente, da capacidade econômica da propriedade intelectual.

O setor da construção civil, ou de tudo que envolve espaços de convivência, crescem e ao mesmo tempo desvalorizam conforme a situação econômica de um país. A autora Bernal (2019) ressalta que no livro “*Economia Criativa – Como ganhar dinheiro com ideias criativas*”, John Howkins afirma que a economia criativa seria o quinto maior setor de atividade depois de defesa, educação, saúde e alimentação nos países desenvolvidos.

De acordo com Bendassolli et al. (2008), a economia criativa caracteriza-se pela personalização dos serviços e pela centralidade da criatividade na concepção de produtos e soluções customizadas. Tais bens e serviços, por apresentarem elevado valor agregado, têm conquistado espaço significativo no mercado global, consolidando-se como um setor estratégico para o desenvolvimento econômico e cultural.

Howkins (2001) afirma que ao contrário da economia tradicional - baseada em recursos tangíveis como terra, trabalho e capital - a economia criativa se pauta em ativos intangíveis, como a criatividade, a cultura e a propriedade intelectual. Essa nova forma de pensar, marca uma transformação expressiva no modo em que a riqueza é gerada e distribuída.

Assim, entende-se que a economia criativa é considerada um modelo econômico que se baseia na criação de valor a partir de ativos intangíveis, como a criatividade, o conhecimento e a inovação. Diferente das economias tradicionais, que utilizam recursos tangíveis como terra, capital e mão de obra, a economia criativa se fundamenta em ideias e na propriedade intelectual, transformando conceitos em produtos e serviços que geram impacto cultural, social e econômico.

De acordo com Cohen et al. (2008), existem duas abordagens principais sobre a economia criativa que, ao longo do tempo, têm se complementado. A primeira surgiu na década de 1970, focando na influência da cultura nas grandes cidades dos Estados Unidos, como Los Angeles e Nova York, e nas cidades europeias, onde o processo de desindustrialização demandava novas atividades econômicas. A segunda abordagem emergiu nos anos 1990, quando acadêmicos de diversas áreas, como sociologia, geografia e economia, especialmente britânicos e norte-americanos, começaram a analisar o impacto da indústria cultural e da "classe criativa" no desenvolvimento econômico regional e nacional.

O termo "indústria criativa", de acordo com Dantas e Del Curto (2018), foi utilizado pela primeira vez no final dos anos 90, na Austrália, e posteriormente na Inglaterra, para identificar as atividades criativas que passaram a ter importante valor econômico. O autor Ortiz (2021) também atribui que a origem da Economia Criativa se deriva de outro termo utilizado reiteradamente hoje em dia, *indústrias criativas*, que foi inspirado no projeto Creative Nation, surgido na Austrália em 1994. A essência do projeto foi demonstrar a importância da Criatividade para a economia e o desenvolvimento de um país. Observando esse acontecimento, o ex Primeiro Ministro do Reino Unido, Tony Blair (1999), convocou os diversos representantes do governo e criou uma área multissetorial para analisar tendências de mercado e as vantagens competitivas e, assim, descobrir quais seriam os setores mais promissores para o século XXI.

Embora sejam semelhantes, o termo “economia criativa” é derivado do termo “indústria criativa”, mas não são sinônimos. Moore (2013) explica que a principal diferença está no conceito de economia criativa, que expande a criatividade no âmbito da economia, incluindo processos socioeconômicos, a organização do trabalho ou o significado de criatividade.

O conceito ganha ainda mais importância em um contexto onde a geração de valor econômico está cada vez mais relacionada ao conhecimento e à inovação, características marcantes da economia contemporânea. Segundo o *Guia Prático para o Mapeamento das Indústrias Criativas*, publicado pelo British Council (2013), a arquitetura faz parte da economia criativa desde o primeiro mapeamento do setor, em 1998, e carrega um imenso potencial de aplicação desses princípios, especialmente em modelos de negócios que valorizam o uso da tecnologia, práticas sustentáveis e soluções inovadoras.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), apontou de forma complementar que a economia criativa começou ganhar notoriedade no início dos anos 2000, quando os governos começaram a reconhecer o valor econômico das indústrias culturais e criativas e a promover políticas para apoiar seu desenvolvimento (UNESCO, 2013).

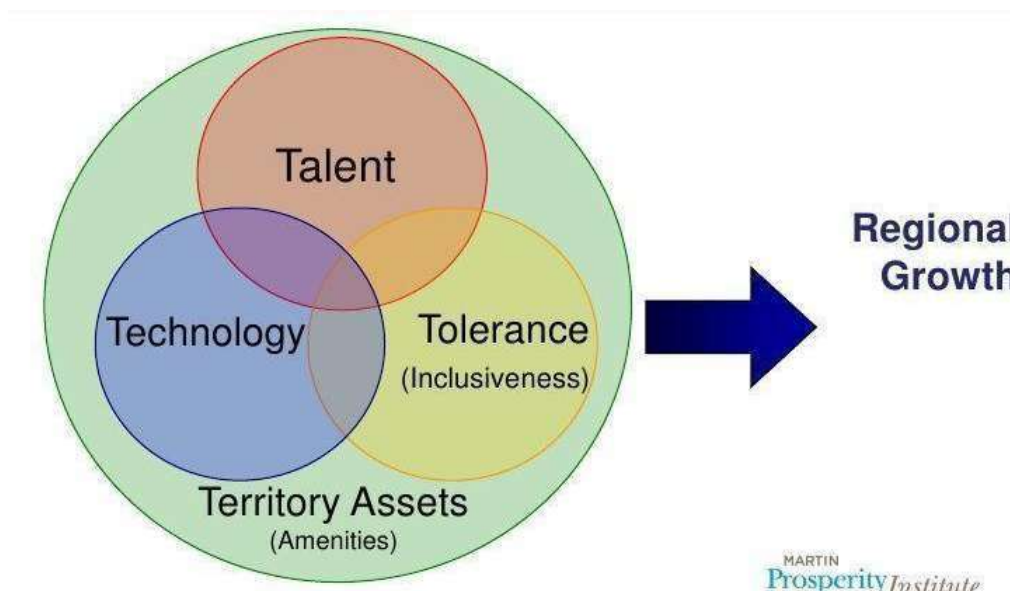
Segundo John Howkins (2001) “as pessoas possuidoras de ideias são mais poderosas do que as pessoas que trabalham com as máquinas e, em muitos casos, mais poderosas do que as pessoas que são as donas das máquinas”. Dessa forma, o autor define economia criativa como um modo de produção econômica em que o empreendedor dedica parte de seu tempo para elaborar ideias. Todavia, não quaisquer ideias: constituem aquelas que resultam em produtos ou serviços comercializáveis.

Fica claro, a partir da conceitualização de economia criativa, que perante nosso cenário atual de globalização - em que todos se conectam e se informam facilmente - pode-se apostar na constante crescente desse modo de produção econômico.

Florida (2019), complementa o conceito apontando uma definição que elenca um tripé com as principais premissas que sustentam a economia criativa: *tecnologia, talento e tolerância*. A figura abaixo ilustra esse modelo conceitual, evidenciando como

a interação entre esses três pilares é fundamental para o desenvolvimento de ambientes criativos, inovadores e economicamente dinâmicos.

Gráfico 1 - O tripé da economia criativa segundo Richard Florida

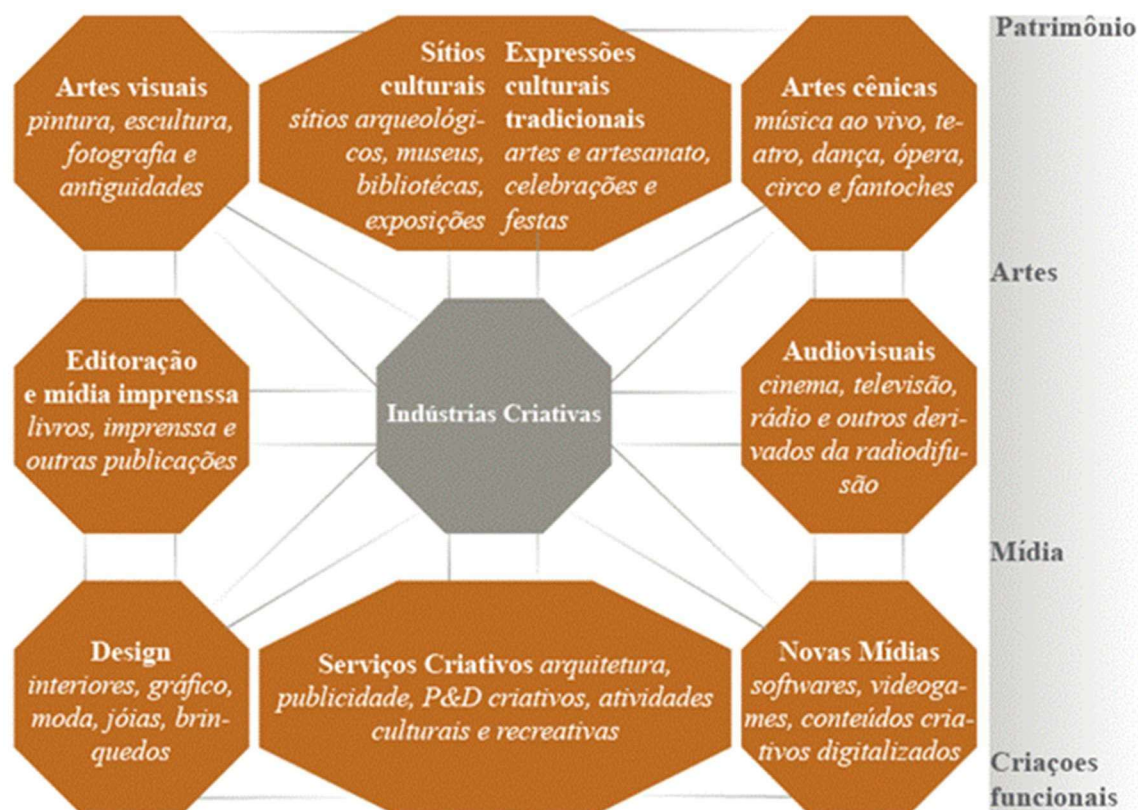


Fonte: Martin Prosperity Institute, 2015.

O autor explica que a tecnologia pode ser definida como ferramenta ou motor que fomenta a inovação e a mudança, abrindo margem para que ideias sejam transformadas em serviços e produtos com alto valor agregado. Já o talento, como o próprio termo já descrito, é demandado para o sucesso da criação e facilidade intelectual de formação de novas ideias. Este atributo envolve fundamentalmente as habilidades cognitivas e artísticas, criatividade e capacidade estratégica de resolver desafios complexos. Por fim, Florida (2019) explica que a tolerância é destacada como um ambiente que favorece a diversidade de pensamentos e estilos de vida, promovendo um clima de abertura e inclusão que é essencial para a inovação contínua.

A UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), é um órgão vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), criado em 1964 com a missão de promover o desenvolvimento sustentável, especialmente nos países em desenvolvimento, por meio de políticas que incentivem o comércio internacional justo, o investimento e a inovação. Para explicitar quais setores envolvem a indústria criativa, o esquema abaixo, definido pelo UNCTAD (2021) e adaptado pelo autor, atribui todos os ramos criativos:

Figura 2 - Classificação segundo a UNCTAD dos setores da indústria criativa

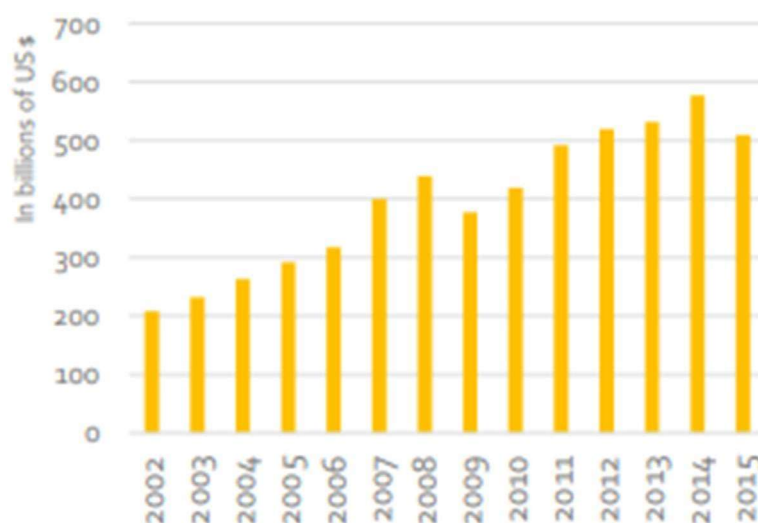


Fonte: Adaptado de UNCTAD (2021).

Para mais, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2018) lançou, no ano de 2018, um relatório global com as perspectivas da economia criativa, em que, um levantamento, em conformidade aos dados de 2002 a 2015, aponta o resultado de vários países e o crescimento referente ao aproveitamento da criatividade para transformar e diversificar suas respectivas economias.

No cenário do mercado global de bens criativos, segundo relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2018), houve um salto de US\$ 208 bilhões (2002) para US\$ 509 bilhões (2015), sendo esse setor responsável por contribuir entre 10% e 20% para o comércio mundial de serviços. O Gráfico 1, extraído do relatório *Creative Economy Outlook 2018* da UNCTAD, ressalta esse crescimento no comércio global de bens criativos entre os anos de 2002 e 2015:

Gráfico 2 - Crescimento do Comércio Global de Bens Criativos (2002–2015)



Fonte: UNCTAD, 2018

Nesse sentido, Dantas e Del Curto (2018), enfatizam que a economia criativa deve ser entendida como um momento de ruptura, de tensão entre os aspectos modernos da indústria e seu capital, além dos novos paradigmas da inovação atrelados, principalmente, à produção criativa, que está mais ligada aos aspectos dos serviços.

No Brasil, esse setor vem ganhando relevância ao impulsionar a geração de emprego, renda e inovação por meio de atividades baseadas no capital intelectual, cultural e na criatividade. Deste modo, no próximo item será apresentando um aprofundamento sobre o panorama do mercado nacional da economia criativa, destacando suas principais características, relevâncias para o PIB nacional, oportunidades e impactos socioeconômicos.

2.1.1 Cenário da Economia Criativa no Mercado Nacional

Sabe-se até então, que a economia criativa passou a ganhar cada vez mais força, através do enaltecimento do capital humano e da habilidade de gerar ideias, produtos e serviços inovadores e com impactos culturalmente significativos, como afirmou Florida (2019). No nosso país, a Economia Criativa tem ganhado relevância principalmente no desenvolvimento social e econômico.

A crescente parcela da economia criativa no PIB brasileiro, alcançou 2,7% no ano de 2017, segundo o Firjan (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), que também apontou a geração de 837.206 empregos formais no mesmo ano, o correspondente a 1,8% de toda a mão-de-obra nacional.

De acordo com o Ministério da Cultura (2011), esse modelo econômico se estrutura a partir de quatro pilares: inovação, diversidade cultural, sustentabilidade e inclusão social. Esses quatro fundamentos refletem a valorização do capital intelectual e da expressão cultural como motores de geração de renda, emprego e transformação social. A figura na próxima página ilustra os quatro pilares da Economia Criativa Brasileira.

Figura 3 - A economia criativa brasileira e seus princípios norteadores



Fonte: Ministério da Cultura (2011).

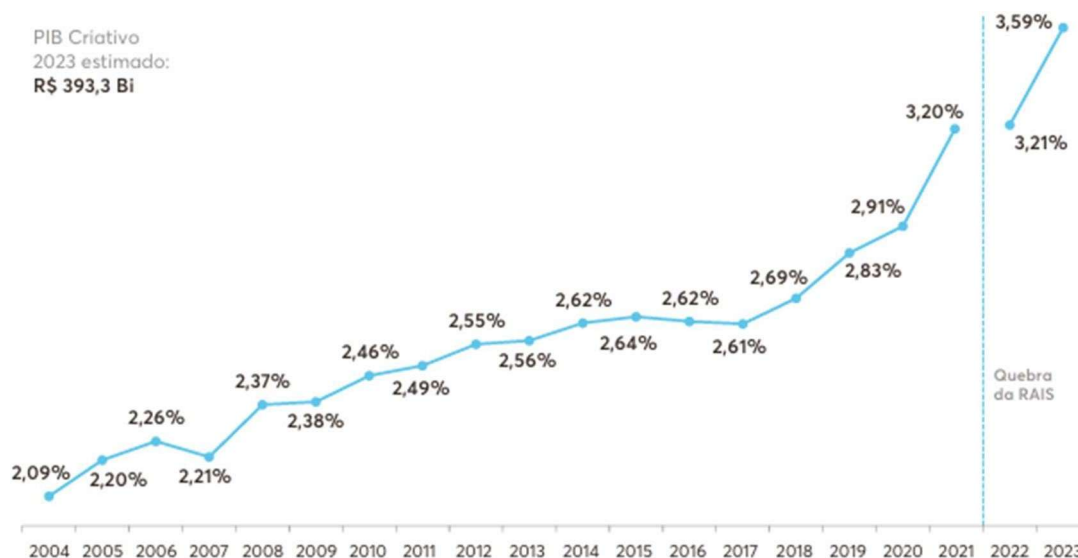
Outrossim, em “*Panorama da economia criativa no Brasil*”, Oliveira *et al.* (2013), apresenta algumas das características da criatividade, que podem ser divididas em três grandes áreas:

- **Criatividade Artística:** abrange, como um todo, a imaginação e a geração de ideias originais, manifestadas através de texto, som e imagem, resultando em novas formas de interpretar o mundo.
- **Criatividade Científica:** parte da curiosidade, da experimentação e da vontade de fazer novas conexões a fim de resolver problemas ou suprir necessidades.
- **Criatividade Econômica:** relaciona-se à inovação e ao alcance maior de vantagens e competitividade econômica, adquirido através de processos dinâmicos de renovação em tecnologia, práticas de negócio e marketing (OLIVEIRA et al., 2013).

Em 2019, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) apresentou o mapeamento atualizado da indústria criativa no Brasil. O repertório provém de duas óticas: a primeira, de produção, em que o valor acarreta de estabelecimentos criativos; já a segunda pondera o mercado de trabalho e analisa a quantidade de empregos gerados pelos setores criativos, bem como a remuneração desses profissionais.

O gráfico abaixo exibe a evolução da participação do PIB criativo no PIB Brasileiro ao longo do período entre 2004 e 2023, no qual a participação da Indústria Criativa no PIB brasileiro apresentou momentos distintos: inicialmente, um cenário de estabilidade; seguido por um crescimento gradual até 2014; uma nova estabilidade influenciada pela recessão entre 2015 e 2017; e, posteriormente, um crescimento mais acelerado a partir de 2018. Mesmo com a quebra na série histórica da RAIS entre 2021 e 2022, os dados indicam que o setor manteve sua trajetória de expansão, alcançando 3,59% do PIB em 2023, o que reforça sua relevância crescente na economia nacional (FIRJAN, 2025).

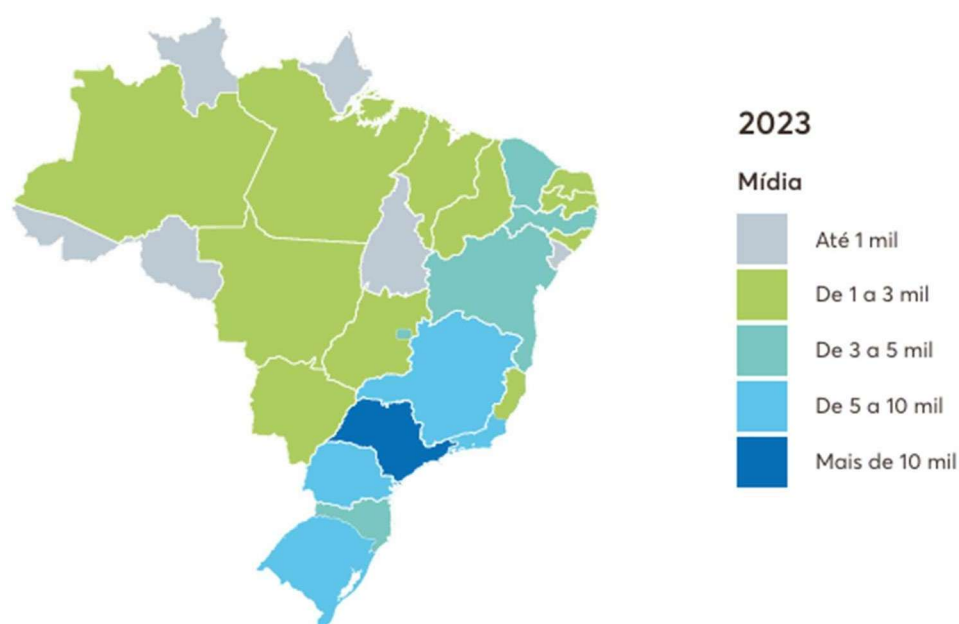
Gráfico 3 - Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro de 2004 a 2023



Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025 p.15

Já os mapas abaixo indicam a distribuição de empregos formais dos setores criativos em cada estado brasileiro. Os dados foram divididos entre os quatros setores criativos: consumo, cultura, mídias e tecnologia. Fundamentado nisso, conclui-se que o estado de São Paulo se destaca à frente em todos os setores.

Figura 4 - Participação dos profissionais de Mídia na Indústria Criativa dos estados - 2023

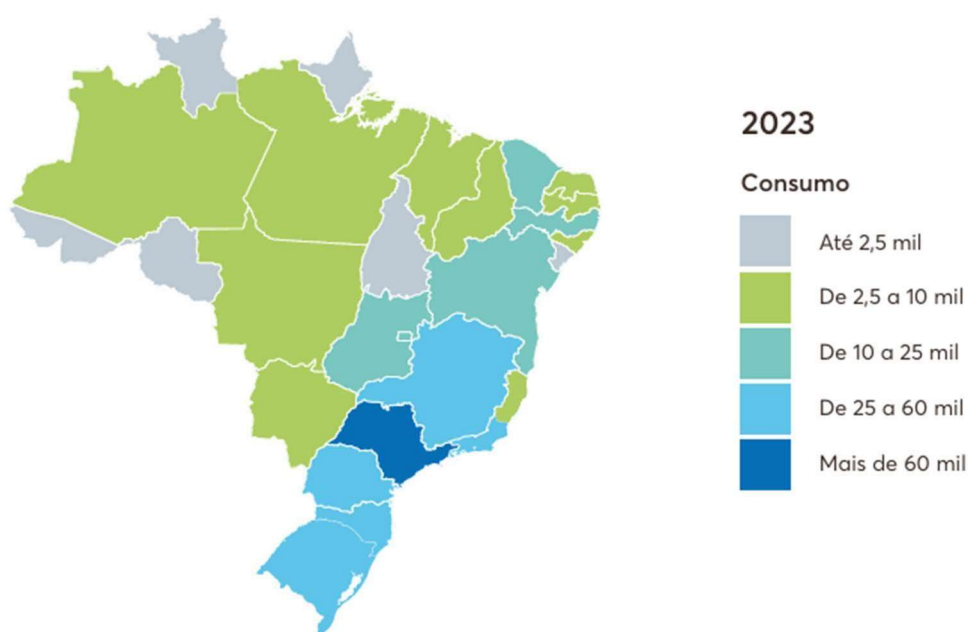


Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025. p.41

O Brasil já ultrapassou a marca de 1 milhão de trabalhadores formais na Indústria Criativa, totalizando 1,262 milhão de profissionais em 2023. Esse número representa aproximadamente 2,3% da força de trabalho formal do país. O maior polo econômico do país se concentra no estado de São Paulo, onde circulam, aproximadamente, um terço da economia nacional.

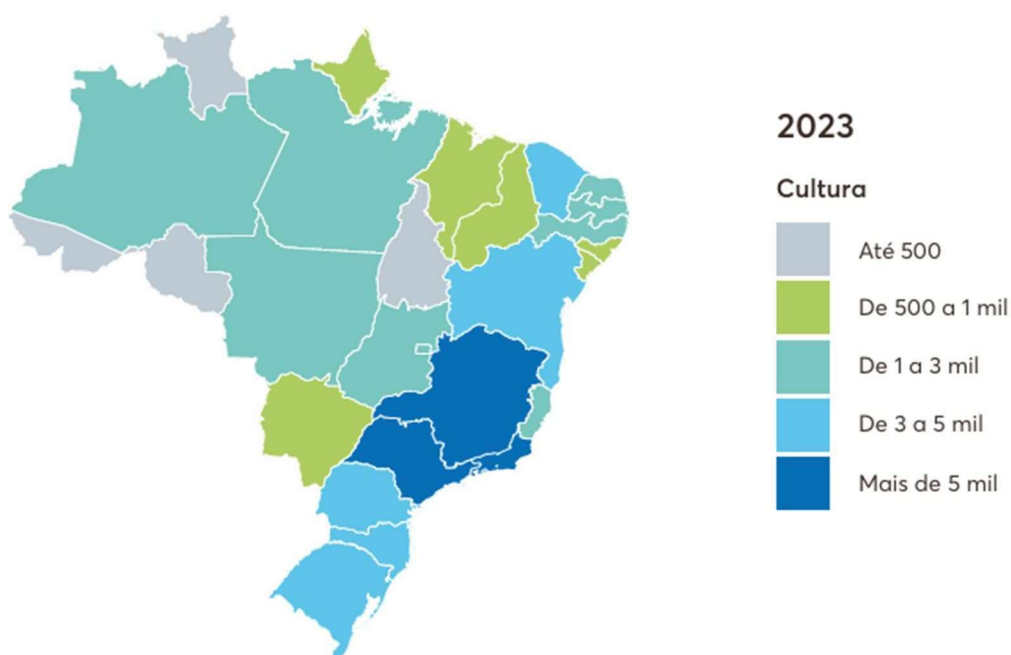
Logo, a economia criativa não poderia ser diferente, representando uma parcela significativa da produção criativa brasileira. Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil de 2025, realizado pela FIRJAN, o estado de São Paulo lidera o ranking, respondendo por 5,3 % do PIB criativo nacional em número de profissionais criativos e geração de riqueza neste setor.

Figura 5 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Consumo - 2023



Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025.p.35

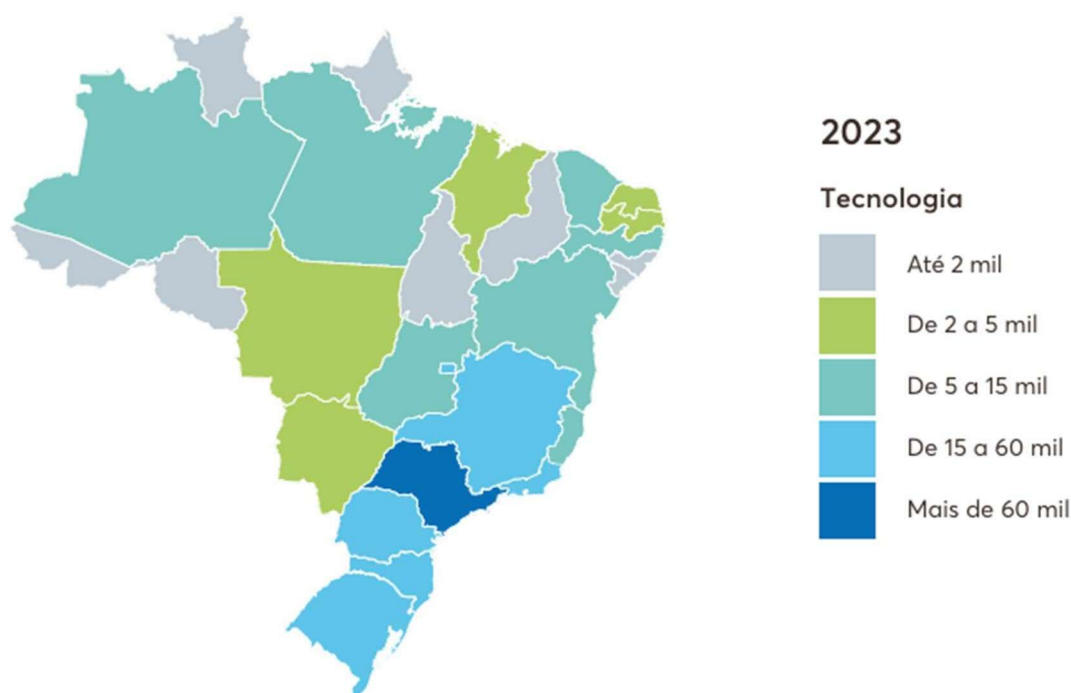
Figura 6 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Cultura - 2023



Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025.p.44

Esse protagonismo se deve à diversidade e dinamismo das áreas que compõem a economia criativa no estado, como tecnologia, publicidade, design, moda, audiovisual e produção cultural. São Paulo abriga importantes polos de inovação, centros tecnológicos, universidades de excelência e eventos de grande porte, que fomentam a interação entre criatividade e negócios. Além disso, o estado concentra um mercado consumidor robusto, que impulsiona a demanda por produtos e serviços criativos, fortalecendo o setor e criando um ecossistema favorável para o desenvolvimento de ideias inovadoras.

Figura 7 - Concentração dos vínculos empregatícios na área de Tecnologia - 2023

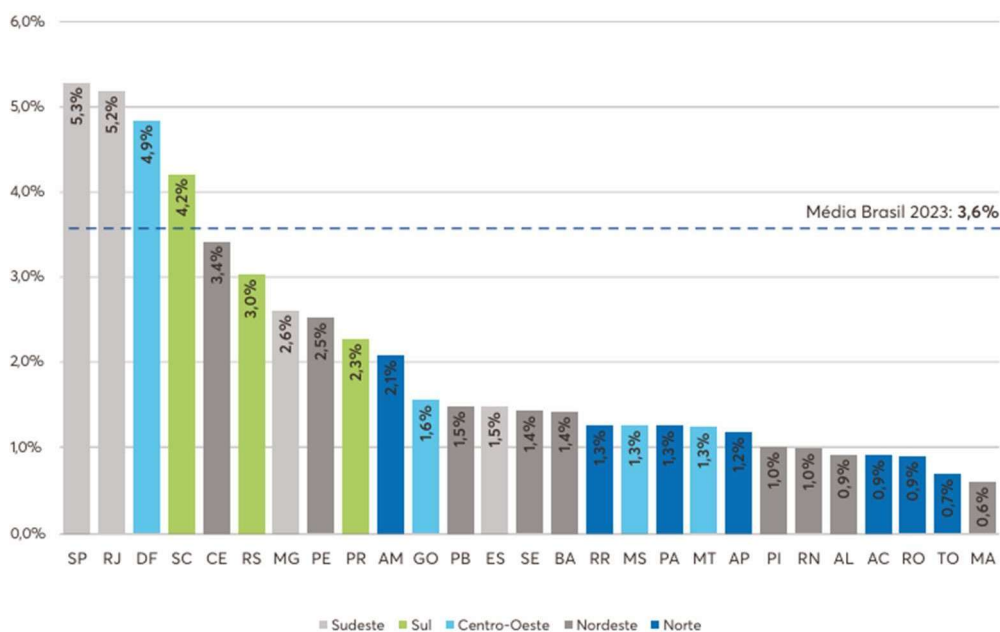


Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025.p.38

A capital paulista, em especial, desempenha um papel central nesse cenário, sendo reconhecida como um dos principais hubs criativos da América Latina, onde grandes empresas, startups e talentos emergentes coexistem e colaboram. Dessa forma, São Paulo consolida sua posição como referência nacional e internacional na economia criativa, contribuindo para o fortalecimento da competitividade e da inovação no Brasil.

O maior polo econômico do país se concentra no estado de São Paulo, onde circulam, aproximadamente, um terço da economia nacional. Logo, a economia criativa não poderia ser diferente, como exposto no gráfico abaixo (Gráfico 4) — disponibilizado pelo FIRJAN: em relação ao PIB total econômico do estado, o PIB criativo aponta com 3,9% e iguala-se somente à marca do Rio de Janeiro. Posto isso, o estado produz, sozinho, quase metade de todo o PIB criativo brasileiro (47,1%) e gerou, no ano de 2017, R\$80,7 bilhões de reais.

Gráfico 4 - Taxa de participação do PIB Criativo no PIB de cada UF - 2023



Fontes: FIRJAN, Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil, 2025.

O presente estudo tem como foco a região Sudeste, local onde se concentra a atuação das microempresas analisadas por meio dos formulários aplicados. Para embasar a pesquisa e atingir os objetivos propostos, serão apresentados, a seguir, dados que refletem o panorama recente da atividade de arquitetos e urbanistas no Brasil, com ênfase nessa mesma região.

Figura 8 – Evolução de arquitetos e urbanistas no Brasil



Fonte: CAU (2019); Heuser (2020).

Durante 2018, estima-se que cerca de 12.000 arquitetos e urbanistas entraram no mercado de trabalho, o que é considerado um número recorde se comparado com anos anteriores. Trata-se de um público predominantemente feminino e jovem: segundo dados do Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU) 63% desses profissionais recém-formados são mulheres na faixa etária de até 30 anos, ou seja, cerca de 60% (HEUSER, 2020).

Já em relação ao mercado de trabalho, São Paulo aparece de novo na ponta, sendo o estado que mais gera emprego através da Indústria Criativa (FIRJAN 2019). A tabela a seguir distribui os números de empregos em 2022 e 2023 dividido por áreas e segmentos criativos.

Tabela 1 - Vínculos empregatícios por áreas e segmentos da Indústria Criativa - 2022 e 2023

Segmentos	Empregos		Variação %	Composição do Núcleo Criativo	
	2022	2023		2022	2023
Total Mercado de Trabalho	52.790.864	54.706.385	3,6%	-	-
Núcleo Criativo	1.189.079	1.261.754	6,1%	2,3%	2,3%
Cultura	74.068	81.756	10,4%	6,2%	6,5%
Expressões Culturais	41.496	46.805	12,8%	3,5%	3,7%
Artes Cênicas	8.531	9.086	6,5%	0,7%	0,7%
Música	11.229	11.920	6,2%	0,9%	0,9%
Patrimônio & Artes	12.812	13.945	8,8%	1,1%	1,1%
Tecnologia	443.195	469.152	5,9%	37,3%	37,2%
TIC	198.647	209.413	5,4%	16,7%	16,6%
Biotecnologia	46.354	47.406	2,3%	3,9%	3,8%
Pesquisa & Desenvolvimento	198.194	212.333	7,1%	16,7%	16,8%
Consumo	576.846	613.923	6,4%	48,5%	48,7%
Publicidade & Marketing	318.106	348.425	9,5%	26,8%	27,6%
Design	101.990	105.343	3,3%	8,6%	8,3%
Arquitetura	111.440	115.789	3,9%	9,4%	9,2%
Moda	45.310	44.366	-2,1%	3,8%	3,5%
Mídia	94.970	96.923	2,1%	8,0%	7,7%
Editorial	50.822	52.270	2,8%	4,3%	4,1%
Audiovisual	44.148	44.653	1,1%	3,7%	3,5%

Fonte: FIRJAN (2025)

No que tange o segmento de Arquitetura, inserido no grupo de "Consumo" da Indústria Criativa, manteve-se um crescimento estável no núcleo criativo brasileiro entre 2022 e 2023. O número de empregos formais no setor passou de 111.440 para 115.789, o que representa um aumento de 3,9% no período. Apesar de não ser o setor com maior variação percentual, a Arquitetura segue como uma área significativa dentro do grupo de Consumo, compondo 9,4% da força de trabalho criativa em 2022 e 9,2% em 2023 (FIRJAN, 2025).

Assim, entende-se que os dados pesquisados do cenário nacional, evidenciam um desafio significativo para os profissionais de arquitetura no contexto da economia criativa, destacando a importância de se adaptarem às novas exigências e transformações do mercado.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO CONTEMPORÂNEA

A partir dos outros elementos já elencados anteriormente, podemos aprofundar a análise sobre como a economia criativa se destaca em comparação a outras formas de organização econômica, especialmente no que se refere à cultura organizacional e gestão contemporânea.

Essa lógica pode ser comparada à construção arquitetônica, onde diferentes sistemas precisam operar em conjunto para formar uma estrutura funcional. Nesse sentido, Farrely (2013) afirma que:

A construção é a concretização da arquitetura, sua dimensão física e sua materialidade. Uma edificação pode ser analisada no nível macro, como uma estrutura com cobertura, paredes e pisos, mas também deve ser considerada como uma série de detalhes que explicitam como os componentes se encaixam e se complementam. Por exemplo, uma edificação deve contar com sistemas e instalações de ventilação, refrigeração, calefação e iluminação e ter ambientes internos confortáveis. Em última análise, um prédio é como uma máquina: uma série de partes e sistemas interdependentes que trabalham em conjunto para que o todo seja eficaz e habitável (FARRELY, 2013).

Nesse contexto, o maior desafio dessas empresas é desenvolver e gerir a propriedade intelectual de maneira que ela se converta em produtos ou serviços comercializáveis, como ressaltado por Howkins (2001) ao afirmar que "pessoas com ideias são mais poderosas que pessoas que controlam máquinas". Ou seja, não se

trata apenas de garantir que os processos internos de um escritório de projetos funcionem adequadamente em meio às suas múltiplas ramificações, mas de conduzi-los de forma criativa e estrategicamente posicionada no mercado, a fim de se destacar diante da concorrência.

Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho é outro fator que caracteriza a cultura dessas empresas. Segundo Stoner e Freeman (1985), as organizações que promovem a inovação precisam desenvolver um clima permissivo, onde os colaboradores tenham liberdade para explorar suas ideias. Essa liberdade se reflete tanto na flexibilidade de horários quanto na autonomia para desenvolver projetos.

Freitas et al. (2014) destacam que, em empresas criativas, os gestores precisam estar abertos a novas abordagens e formas de trabalhar, rompendo com paradigmas tradicionais de gestão. Del Curto e Arbore (2018) afirmam que a arquitetura e a construção civil são setores considerados tradicionais, havendo necessidade de a inovação passar por uma validação.

Muzzio e Barbosa (2018) apontam que uma cultura organizacional criativa se caracteriza pelo incentivo e valorização da criatividade, onde os erros são compreendidos como parte do processo inovador e as pessoas têm liberdade para ousar e experimentar. Esse ambiente é favorecido por práticas e metodologias que estimulam a criatividade, além da presença de elementos lúdicos e da promoção da liberdade de expressão e do diálogo.

No contexto da gestão contemporânea, Muzzio e Barbosa (2018) identificaram em sua pesquisa, que uma cultura organizacional aberta e flexível, que lida bem com os erros e prioriza o respeito mútuo, possibilita a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento da criatividade de sua empresa.

Outro aspecto essencial para o sucesso dessas empresas é a colaboração. Como apontado por Freitas et al. (2014), a inovação surge muitas vezes da interação entre diferentes áreas de conhecimento, o que torna a troca de ideias e a diversidade de pensamentos fatores decisivos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A economia criativa também valoriza o trabalho colaborativo, reconhecendo-o

como essencial para integrar diferentes perspectivas e competências nos processos de criação. O trabalho colaborativo busca processos mais aprimorados nas etapas de projeto e de construção de forma a evitar erros projetuais e erros na coordenação (TEIXEIRA, 2022).

Nesse contexto, Otávio José de Oliveira (2005) ao propor um modelo de gestão voltado para empresas de projeto, enfatiza a importância do envolvimento dos colaboradores em todas as etapas de sua implementação. Segundo o autor, o sucesso do modelo depende do conhecimento que esses profissionais possuem sobre os processos internos da organização, bem como de seu comprometimento com a mudança. Além disso, destaca-se a relevância do *trabalho em grupo* como fator que estimula a criatividade e contribui para o desenvolvimento dos projetos e do andamento dos processos da empresa.

A criatividade, apesar de antiga, passou a ocupar um papel central na economia moderna, sendo a base de indústrias como software, música, design e audiovisual. A economia criativa tem crescido rapidamente em vários países, superando setores tradicionais. Dados do Banco Mundial mostram que em 1999 ela representava 7,3% do Produto Nacional Bruto global. Esse setor depende de talentos criativos e de um ambiente que promova inovação e tolerância, destacando a importância de novas formas de gestão (SUCIU, 2009).

Comparando com modelos tradicionais de gestão, que frequentemente seguem estruturas rígidas e hierarquias bem definidas, as empresas criativas necessitam de flexibilidade e uma cultura organizacional que favoreça a experiência da inovação, do que é novo e “fora do comum”. Enquanto as organizações tradicionais priorizam eficiência e controle, as criativas focam na inovação e no potencial disruptivo das ideias.

Essa distinção exige que os gestores, enquanto arquitetos, sejam criativos e conciliem a autonomia dos colaboradores com as exigências do mercado e os objetivos estratégicos da organização. Isso é destacado por Freitas et al. (2014), quando afirma que a economia criativa, apesar de ser uma vantagem, pode representar um desafio quando não há alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

Para atender a essas exigências, o gestor de projetos deve promover um ambiente organizacional que equilibre abertura à inovação com foco em resultados, trazendo cada vez mais a realidade da economia criativa para o ambiente corporativo da empresa. Isso exige uma liderança capaz de estimular a colaboração entre diferentes áreas, valorizar a diversidade de ideias e adaptar processos para converter propostas criativas em produtos e serviços com alto valor agregado. Uma gestão flexível, sustentada por uma estrutura consistente, é fundamental para transformar a criatividade em desempenho efetivo.

Como observado por Oliveira et al. (2013), a interseção entre criatividade artística, científica e econômica permite a criação de soluções inovadoras que atendem às necessidades sociais, culturais e ambientais de forma duradoura. Diferente dos modelos tradicionais que priorizam apenas o lucro, a economia criativa busca equilibrar resultados financeiros com benefícios sociais e culturais, contribuindo para um desenvolvimento mais holístico. A gestão criativa consiste em novos conceitos, novas ideias, novos métodos, novas direções e novos modos de operação.

Segundo a autora Marta-Christina Suciú (2009), em seu artigo *Creative Economy and Creative Cities*, a gestão criativa e inovadora configura-se como um modelo indispensável para organizações que buscam prosperar na economia criativa. A abordagem, segundo a autora, integra a flexibilidade, a capacidade de adaptar-se e a liderança voltada à implementação de ideias originais.

Suciú (2009) enfatiza a importância do equilíbrio entre talento, tecnologia, capital e conhecimento para a integrar a economia criativa nas empresas. Além disso, enfatiza que o êxito empresarial requer criatividade contínua, respostas ágeis às transformações do mercado e o desenvolvimento constante de novos produtos e serviços. Nesse contexto, os gestores de projetos devem equilibrar as práticas tradicionais com estratégias inovadoras para manter a competitividade e até mesmo se destacar.

Além das contribuições teóricas de autores como Suciú (2008), o *Creative Economy Report 2008*, publicado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), também é essencial para a compreensão da economia criativa, abrangendo seu papel estratégico no desenvolvimento

sustentável.

Segundo o relatório (UNCTAD, 2008), as indústrias criativas — abrangendo áreas como arquitetura, design, moda e audiovisual — situam-se na interseção entre arte, cultura, negócios e tecnologia, utilizando o capital intelectual como principal insumo.

Ressalta-se, ainda no relatório, que a economia criativa pode gerar empregos qualificados e promover a inclusão social, além de contribuir para a inovação e competitividade das nações. O *Creative Economy Report 2008* também oferece dados estatísticos, estudos de caso e diretrizes para a formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento desses setores.

2.3 IMPACTOS NOS MODELOS DE GESTÃO NO MUNDO PÓS PANDÊMICO

A pandemia do novo coronavírus trouxe uma lista de impactos profundos e disruptivos para a economia global, e o Brasil não foi exceção. De acordo com a pesquisa "Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas", realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) aproximadamente 62,4% das empresas brasileiras em funcionamento na segunda quinzena de junho de 2020 foram negativamente afetadas pela pandemia. Especificamente, o setor de serviços registrou que 65,5% das empresas sofreram impactos negativos, enquanto no comércio esse número foi de 64,1%.

A reportagem "Nordeste lidera fechamento de empresas na pandemia" do jornal O Povo (2020), destacou que o Nordeste liderou o fechamento de empresas durante a pandemia, com uma média de negócios encerrados de forma definitiva chegando a 17,6% no país, enquanto na região Nordeste esse índice foi de quase 20%.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, "a pandemia transformou de forma permanente as relações de trabalho, tornando mais flexíveis os modelos empresariais e estimulando o crescimento de práticas digitais e o empreendedorismo" (ABIHPEC, 2020). Nesse contexto, a gestão empresarial foi forçada a evoluir, que passou a atuar não só de forma emergencial, mas também com foco em mudanças estratégicas voltados ao futuro.

As mudanças abruptas exigiram das organizações maior flexibilidade, adoção acelerada de tecnologias digitais e reformulação de processos, impulsionando transformações que já vinham sendo discutidas, mas cuja implementação foi antecipada pela crise (ABIHPEC, 2020).

Diante dos inúmeros desafios impostos pela pandemia de COVID-19, as empresas brasileiras precisaram se reinventar para garantir a continuidade de suas atividades. A implementação em larga escala do home office, o investimento em tecnologia e o avanço de soluções online deixaram de ser apenas alternativas emergenciais para se tornarem componentes estratégicos no "novo normal".

Segundo Oliveira et al. (2019), a transformação digital nas empresas exigiu a reestruturação de processos organizacionais, infraestrutura tecnológica e modos de relacionamento com clientes e fornecedores, promovendo uma mudança significativa na gestão e na competitividade das organizações.

Deste modo, a pandemia de COVID-19 levou as empresas a adotarem práticas mais humanas e colaborativas. Segundo um estudo publicado no *Engenharia de Produção*, durante o período pandêmico, muitas empresas demonstraram preocupação com a saúde mental e o bem-estar de seus colaboradores, implementando medidas como a divulgação de informações sobre saúde mental e o reforço de serviços de apoio psicológico (SILVA et al., 2020).

Em tempos de crise, como a pandemia de COVID-19, setores como da arquitetura e da construção civil, necessitaram se reinventar, ampliando sua atuação no ambiente digital e encontrando novas formas de conexão com o público. A economia criativa surge, nesse cenário, como uma força propulsora de resiliência e renovação.

Ao contrário dos setores tradicionais, a economia criativa é intrinsecamente voltada para a adaptação e a inovação, características que a tornam essencial no contexto de mudanças rápidas, como previsto pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). A economia criativa resiste melhor a choques econômicos e impulsiona o desenvolvimento sustentável, promovendo inclusão social, diversidade cultural e crescimento econômico a partir da inovação e da criatividade (UNCTAD, 2022).

A gestão na era da economia criativa pós-pandemia requer a habilidade de olhar além dos números e processos, enxergando a complexidade do cenário contemporâneo como uma oportunidade de (re) invenção. O futuro sustentável está reservado para as empresas que souberem combinar tecnologia, criatividade e humanidade. Como destacou Peter Drucker (1999, p. 40), “a melhor maneira de prever o futuro é criá-lo” — uma provocação que convida líderes a assumirem o protagonismo diante das transformações.

Joseph Schumpeter (1982, p. 117) também já apontava que “a inovação é o instrumento específico do empreendedorismo, o ato que endereça recursos com uma nova capacidade de criar riqueza”, reforçando a necessidade de visão estratégica aliada à capacidade de reinventar-se em meio às mudanças.

A visão de Barros (1996) define a inovação tecnológica na Construção Civil como um aperfeiçoamento tecnológico resultante de atividades de pesquisa e desenvolvimento, sejam elas internas ou externas à empresa. Segundo o autor, as empresas devem atentar-se à necessidade de incorporar as inovações já na fase inicial do processo produtivo, isto é, na etapa de projeto.

Seguindo este raciocínio, a inovação torna-se parte da cultura organizacional, exigindo investimentos no desenvolvimento de recursos humanos voltados à sua incorporação. Assim, torna-se evidente que inovar é um elemento essencial para a gestão contemporânea dos modelos de negócio, especialmente no cenário pós-pandemia, onde a tecnologia, flexibilidade, criatividade, digitalização, inteligência emocional e sustentabilidade se tornaram fatores determinantes para a competitividade.

2.4 GESTÃO DE EMPRESAS DE PROJETOS DE ARQUITETURA

A construção de uma cultura organizacional inovadora tem sido almejada por muitas empresas no cenário competitivo da atualidade, como afirmado pelo autor Timbó (2023), especialmente em função dos ganhos de produtividade e rentabilidade advindos das inovações implementada.

Em sua tese de livre-docência, o doutor Silvio Burrattino Melhado (1994), trouxe diversas concepções acerca da gestão nas empresas de construção civil,

apresentando alguns requisitos essenciais para qualificação de empresas de projeto. O referido doutor adotou um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto.

Melhado (1994) define o projeto a partir de uma visão fundamentada pela qualidade como atividade de concepção de produto ou serviço, e pode ser entendido como um processo que utiliza um conjunto de dados de entrada e, ao final, deve garantir como dados de saída um grupo de soluções que respondem às necessidades dos clientes a quem o edifício se destina.

Em outro estudo, intitulado “*Gestão, Cooperação e Integração para um Novo Modelo Voltado à Qualidade do Processo de Projeto na Construção de Edifícios*” Melhado (2001) afirma que nos últimos anos, no Brasil, é notório uma maior competitividade nas empresas, buscando exclusivamente uma certificação, ou seja, uma padronização de processos para implementação de sistemas de gestão da qualidade. O autor ainda ressalta que:

Em consequência, aumentaram as demandas voltadas à gestão do projeto internamente aos contratantes e os projetistas também foram induzidos a mudanças organizacionais como resposta às novas e mais amplas exigências. Esse cenário permitiu o surgimento de novas posturas no relacionamento contratantes-projetistas e a revisão dos conceitos e práticas tradicionalmente adotados (MELHADO, 2001).

Deste modo, a implementação de sistemas de gestão tem exigido adaptações tanto dos contratantes quanto dos projetistas, resultando em novos modelos de trabalho e maior integração entre as partes envolvidas.

Conforme Melhado et al. (2005) *apud* Carvalho (2018), a gestão de projeto é o conjunto de ações envolvidas no planejamento, organização, direção e controle, que envolvem tarefas de natureza estratégica, assim como tarefas ligadas a formação das equipes. As tarefas estratégicas englobam estudos de demanda ou de mercado, prospecção de terrenos, captação de investimentos ou de fontes de financiamento e definição das características do produto a ser construído.

O desenvolvimento de um projeto possui a mesma relevância que a mensagem que ele transmite aos seus destinatários. Nesse sentido, para sintetizar as abordagens de gestão de projetos discutidas, Fabrício e Melhado (2011, p. 57) apresentam uma definição que resume o termo e suas particularidades da seguinte forma:

O projeto é resultado de várias interações sociais, sendo definido não só pela atuação de cada projetista, mas também pelas influências mútuas com os clientes, usuários e demais projetistas participantes. Assim, a noção de processo é fundamental para compreender a materialização do projeto, que ocorre segundo etapas sucessivas de desenvolvimento, tanto do ponto de vista intelectual como em relação às trocas entre agentes envolvidos no processo de projeto. Do ponto de vista intelectual e técnico, o projeto se caracteriza como informações criadas e tratadas por diferentes estratégias mentais e metodológicas, que envolvem os sentidos, abstrações, representações, bricolagens abstratas, esquemas, algoritmos, métodos e conhecimentos (FABRÍCIO; MELHADO, 2011, p. 57).

Em 2016, o Sebrae realizou a pesquisa “*Sobrevivência das Empresas no Brasil*” e constatou que 25% das empresas no país encerram suas atividades em razão de fatores como falhas administrativas e contábeis, incapacidade gerencial, conflitos societários, deficiências logísticas e, sobretudo, pela ausência de práticas adequadas de gestão.

No livro “*Gestão contemporânea, cultura organizacional e informatização: uma análise*”, a autora Carvalho (2024) discute a interseção entre a gestão contemporânea, a cultura organizacional e a informatização, destacando a importância desses elementos na adaptação das organizações aos desafios da tecnologia e da mudança cultural. Esses temas são essenciais no contexto contemporâneo, pois as organizações enfrentam desafios relacionados à rápida evolução tecnológica e à necessidade de adaptação cultural para se manterem competitivas.

A gestão contemporânea, conforme abordado no livro, enfatiza práticas flexíveis e adaptativas, reconhecendo a importância de uma cultura organizacional que favoreça a inovação e o aprendizado contínuo. A informatização, de acordo com Carvalho (2024), além de nos informar e contextualizar as notícias atuais, refere-se também à integração de tecnologias da informação nos processos empresariais, transformando a forma como as organizações operam, sua maneira de se comunicar e tomar decisões.

Deste, a interseção entre a gestão contemporânea, a cultura organizacional e os processos de informatização configuram-se como um alicerce estratégico para as empresas inseridas no contexto da economia criativa. Como destaca Carvalho (2024, p. 78), “a integração entre tecnologia e cultura organizacional é um dos principais desafios da gestão moderna, exigindo uma postura adaptativa e orientada à

inovação”. Nesse sentido, a flexibilidade e a capacidade de inovar, quando articuladas ao uso estratégico das tecnologias da informação, tornam-se fatores determinantes para o êxito e a sustentabilidade dessas organizações em um cenário econômico dinâmico e em constante transformação.

Esses conceitos são extremamente relevantes quando transferidos para o contexto da gestão de escritórios de arquitetura. Ao abrir o próprio escritório, o arquiteto não se limita mais ao papel técnico de projetar espaços; ele assume também o papel de gestor de um negócio, com a responsabilidade de aplicar as melhores práticas de gestão para garantir o sucesso do empreendimento.

Boutinet (2002) define o trabalho do arquiteto enquanto uma atividade inventiva permanentemente estimulada pela negociação com parceiros, sejam eles parceiros recursos ou parceiros confrontantes. O arquiteto, enquanto gestor, deve ser capaz de planejar, delegar e acompanhar o andamento das etapas do projeto, garantindo que todas as fases sejam concluídas conforme o planejado. Nesse sentido, a aplicação de modelos de gestão em escritórios de arquitetura deve considerar as particularidades do setor. Embora a gestão colaborativa e inovadora seja essencial para o sucesso dos projetos, sua implementação nem sempre é simples. Muitos escritórios adotam métodos inspirados em outras empresas, mas a transposição desses modelos pode enfrentar desafios específicos na arquitetura.

A gestão de projetos de arquitetura, como explicado por Carvalho (2024), envolve a aplicação de técnicas, conhecimentos e habilidades para alcançar o sucesso de um projeto, conforme os requisitos estabelecidos no planejamento. Para garantir que os objetivos sejam atingidos dentro dos prazos e custos definidos, o arquiteto precisa gerir o processo com precisão, tanto para a empresa quanto para o cliente.

Autores como Jobim; Jobim Filho (2003) realizaram estudos sobre sistemas de gestão adotados no setor da construção civil, que tiveram origem em modelos desenvolvidos para a indústria metalmeccânica, e sua implementação nesse contexto enfrentou diversas dificuldades, o que não foi diferente no contexto da arquitetura.

Otávio José de Oliveira (2005), doutor em engenharia pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em sua tese de doutorado orientada pelo Professor

Livre-Docente Silvio Burrattino Melhado, aponta que os gestores continuam a investigar, modelar e aplicar sistemas já existentes, enquanto a criação de novas abordagens, mais alinhadas às especificidades dos setores, permanece pouco discutida.

O autor propôs um Modelo de Gestão direcionado às empresas de projeto, com foco nas especificidades das pequenas organizações atuantes no desenvolvimento de edificações. Para a elaboração do referido modelo, o autor realizou, com base em pesquisa de campo, o mapeamento e a caracterização dos principais processos internos dessas empresas, valendo-se da metodologia de estudos de caso.

Em seguida, Oliveira (2005) procedeu à análise sistêmica e abrangente dos modelos de gestão adotados pelas organizações investigadas, buscando compreender em que medida tais modelos são eficazes no atendimento às necessidades dos clientes diretos, bem como dos usuários finais das edificações projetadas.

Oliveira (2005) também ressalta que antes de exigências rígidas quanto à aplicação desses sistemas, faz-se necessária uma adaptação mais criteriosa às demandas reais do mercado. Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de estruturar modelos de gestão de projetos de arquitetura, reconhecendo que cada proposta apresenta contribuições relevantes para a melhoria do setor.

Uma gestão de projetos de arquitetura eficiente, como Carvalho (2015) ressalta, é aquela que possui processos bem definidos, onde as etapas são mapeadas e os passos a seguir são claros. Isso é essencial, pois, embora cada projeto seja único, um plano geral bem estruturado garante que as particularidades de cada cliente e cada obra sejam atendidas de forma personalizada, sem perder a organização e a eficiência. Esse planejamento, que pode ser visto como a estrutura da gestão contemporânea, melhora a performance dos projetos, otimiza o atendimento ao cliente, aumenta a produtividade e facilita a delegação de tarefas.

2.4.1 Principais desafios do mercado atual na economia criativa e gestão de escritórios de arquitetura

A seguir, será retratado o panorama dos desafios enfrentados pelos escritórios

de arquitetura no contexto da economia criativa. Considera-se até o momento, que a economia criativa vem se destacando como um setor dinâmico e em constante transformação, impulsionado pela inovação e pela originalidade dos profissionais que nele atuam.

A Construção Civil, conforme destacado por Calonga (2021), é considerada uma indústria que se mostra estagnada e enraizada em conceitos antigos, tecnologias ultrapassadas e processos não muito eficientes, o que, não raramente, se traduz em problemas de planejamento e gestão, e, como consequência, gastos desnecessários e uma alta taxa de retrabalho.

Em concordância com os autores Hamel e Prahalad (1995), inovar é adotar novas tecnologias, mas, que aumentam a competitividade das empresas. O conceito de inovação está, geralmente, associado à introdução de novas tecnologias. Deste modo, é necessário destacar que no setor da Construção Civil, ainda se observa uma certa resistência à incorporação de inovações, principalmente tecnológicas.

O relatório do *Projeto Inovação Tecnológica na Construção* de Cardoso (2011, p. 40) destaca a dificuldade de promover inovações no setor da construção civil, por se tratar de uma indústria marcadamente conservadora, conforme descrito a seguir:

A indústria da construção é tida como bastante conservadora em relação à introdução de inovações. No Brasil, o problema se deve principalmente à falta de articulação das suas cadeias de suprimentos e à falta de mecanismos eficazes de apoio ao desenvolvimento de inovações (CARDOSO, 2011).

Segundo Weick (2001), as tecnologias e a inovação tecnológica podem representar uma fonte de incertezas para as organizações, não apenas pelos desafios que impõem às suas estruturas internas, mas também pelos impactos que geram nas condições de competitividade, nos investimentos e na rentabilidade.

Ortiz (2021) afirma que foi através do crescimento dos canais de comunicação digital por meio da multiplicação das redes sociais na internet, as organizações (no geral) passaram a sentir um nível de exigência maior de clientes, de mercados e de fornecedores, ocasionando um grande desafio.

De acordo com Florida (2019), a economia criativa é marcada por uma tensão constante entre a criatividade e as estruturas organizacionais. Isso ocorre porque

muitas organizações ainda seguem os modelos tradicionais da velha economia, reproduzindo processos burocráticos que podem limitar a inovação. O autor destaca que, apesar das transformações em curso, as organizações continuam sendo predominantes, e o setor criativo ainda depende delas como principal suporte financeiro para viabilizar e sustentar seus novos modelos de negócio.

Os autores Otávio José de Oliveira e Silvio Burrattino Melhado (2006) em seu livro intitulado "*Como administrar empresa de projetos de arquitetura e engenharia civil*" ressaltam sobre a falta do uso das tecnologias nos seguintes versos:

Cabe ressaltar que não é possível fazer um bom planejamento se a empresa não consegue controlar seus processos eficientemente. A informação é a base vital para a estratégia, e a falta de uso de tecnologia de informação ou seu uso inadequado significa uma perda de qualidade de informações na empresa. A empresa de projeto, por ser tão flexível, necessita ainda mais de informações de qualidade para que o seu gestor tome a decisão correta no menor espaço de tempo possível (OLIVEIRA; MELHADO, 2006).

A resistência à mudança é um fenômeno natural e esperado em todos os seres humanos, como ressaltado por Maravieski et al. (2008). Segundo os autores, o principal desafio consiste em transformar o "desconhecido" em "conhecido", ressaltando a importância do planejamento como estratégia para minimizar essa resistência.

Ademais, Maravieski et al. (2008) destacam que o processo de mudança é composto por diversas etapas, muitas das quais podem não ser prazerosas. Aspectos como "interesse próprio e limitado", "desentendimento e falta de confiança", "diferentes avaliações" e "baixa tolerância à mudança" são muito comuns quando o assunto é a resistência na construção civil.

Os escritórios de arquitetura, em sua grande maioria, são considerados pequenas empresas, especialmente se for composto por poucos profissionais e apresentar uma estrutura organizacional mais simples. Huang e Brown (1999) reconhecem que as pequenas empresas não podem adotar as mesmas técnicas administrativas aplicadas às grandes organizações.

Os autores destacam que essas empresas enfrentam uma condição conhecida como *resource poverty*, ou "pobreza de recursos", que não se limita apenas aos aspectos financeiros e materiais, mas também à escassez de tempo, experiência e

conhecimento técnico por parte de seus gestores e empreendedores.

Oliveira (2005) ressalta que o gerenciamento de um projeto de construção civil consiste no acompanhamento das diversas fases do desenvolvimento do produto, de forma a fornecer para a obra um projeto executivo racional com custo planejado e prazo compatível. No campo da arquitetura, esse contexto apresenta desafios particulares para a gestão dos escritórios, que devem conciliar a busca por soluções criativas com a necessidade de manter a eficiência operacional e garantir a sustentabilidade financeira.

Em sua tese, Melhado (2001) ressalta que alguns dos principais desafios na gestão das empresas de projeto concentram-se também na gestão dos recursos humanos, nas relações com os clientes, na documentação e na comunicação interna e externa.

Da mesma forma Silva (2012) *apud* Carvalho (2018), afirma que o envolvimento do cliente no início do processo de projeto aumenta a probabilidade do sucesso do projeto, pois o produto torna-se propriedade compartilhada, facilitando a aceitação da entrega e obtendo um alto nível de satisfação do cliente e dos demais envolvidos no processo.

Borinelli, Rosa e Von Mecheln (1997) destacam que uma boa administração advém da sobrevivência e o sucesso das empresas, especialmente as de pequeno porte. Segundo os autores, essa administração está diretamente relacionada à capacidade de compreender, dirigir e controlar os processos organizacionais.

Dessa forma, o sucesso de pequenas empresas está fortemente associado ao seu nível de planejamento estratégico. Atualmente, essa responsabilidade recai, em grande parte, sobre o Gestor de Projetos, cuja atuação se apresenta como um diferencial competitivo essencial. No contexto das microempresas de arquitetura, essa função é geralmente assumida pelo próprio arquiteto, que, além das competências técnicas e criativas, precisa desenvolver habilidades de gestão, liderança e tomada de decisão para garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

As dificuldades e desafios encontrados dentro de um projeto podem trazer sérias consequências para o processo construtivo, podendo até mesmo causar a

inviabilidade do empreendimento. Oliveira (2005) propõe que na construção, os projetos de diferentes especialidades são geralmente desenvolvidos paralelamente pelos diversos projetistas (arquitetura, estruturas e instalações) em locais fisicamente distantes, sendo reunidos somente na hora da execução dos serviços.

Na visão do autor, este pode ser mais um desafio presente na gestão dos escritórios, que pode gerar uma série de incompatibilidades, comprometendo a qualidade do projeto e causando enormes perdas de materiais e produtividade. Além do mais, Oliveira (2005) ressalta sobre as diferentes formações dos profissionais que atuam no projeto. Em função dessas diferenças, cada profissional ou grupo de profissionais, desenvolvem diferentes percepções com relação à nomenclatura e atividades de projeto, dificultando consideravelmente o desenvolvimento e a utilização de ferramentas multidisciplinares que encarem o processo de forma holística.

Como afirmado por Carvalho (2015), a economia criativa exige uma gestão que não só promova a inovação, mas também a adaptação contínua às condições do mercado, onde as incertezas são uma constante. Para escritórios de arquitetura, isso significa que o profissional, além de arquiteto, deve ser também um gestor capaz de lidar com a fluidez e os imprevistos que surgem ao longo do processo criativo.

Outro desafio importante é o que Carvalho (2015) chama de necessidade de integração entre gestão contemporânea e cultura organizacional, fato este já abordado no capítulo 2.2. No setor de arquitetura, onde os projetos frequentemente envolvem múltiplos *stakeholders* (indivíduos ou grupos que possuem um interesse ou impacto em uma organização ou projeto) é fundamental que haja uma gestão flexível, mas estruturada, que permita inovação sem perder de vista os resultados práticos. A cultura organizacional, que deve ser orientada para a colaboração e o desenvolvimento contínuo, precisa ser ajustada para garantir que a equipe de criação trabalhe de maneira eficiente, alinhada aos objetivos do escritório e às demandas dos clientes. Para os escritórios de arquitetura, isso significa a implementação de processos claros, que permitam tanto a liberdade criativa quanto a entrega eficiente dos projetos.

O gestor de um escritório de arquitetura deve possuir uma visão integradora da sua organização, pois como afirma Oliveira (2005), a partir dela é

possível planejar, executar e controlar atividades com visão do processo maior ao qual elas estão inseridas. Desta forma torna-se possível um melhor alinhamento dos processos, além de permitir que as principais barreiras entre setores e atividades internas da empresa de projeto sejam minimizadas.

Schel (1995) observa que, frequentemente, as pequenas empresas tendem a enxergar cada cliente como uma grande fonte de riquezas, não como uma venda momentânea. Schel destaca também que algumas ações essenciais para o sucesso dos pequenos negócios dependem do poder público, como treinamentos específicos, educação básica para a mão de obra, a disponibilização de crédito, a criação de mecanismos de estímulo e acesso ao mercado.

Oliveira (2005), seguindo esta linha de raciocínio, enfatiza a necessidade de mais estudos voltados para o desenvolvimento de uma gestão de projetos adequados à realidade das pequenas empresas, levando em consideração suas características internas e o contexto complexo em que estão inseridas. Além disso, o autor destaca a importância da criação de mecanismos de formação e fomento de empreendedores, para que possam enfrentar os desafios organizacionais específicos desse tipo de negócio.

Souza (2009) afirma que no segmento de projetos, predomina uma carência de programas específicos para formação gerencial dos profissionais titulares das empresas de projeto (engenheiros, arquitetos e tecnólogos) a serem oferecidos durante a graduação, ou até mesmo como especialização, cujo objetivo seria o de prover conhecimentos e técnicas para melhor organizar e controlar as empresas de projeto, conduzindo-as, dessa forma, à competitividade.

Essa lacuna compromete diretamente a capacidade desses profissionais de organizar, controlar e conduzir suas empresas com eficiência e competitividade, fatores estes abordados na gestão de projetos, que oferece métodos, técnicas e práticas capazes de estruturar os processos empresariais, otimizando o uso de recursos, prazos e custos.

A questão da educação, remete também a um desafio presente na graduação, onde os graduandos em arquitetura não exploram com aprofundamento a gestão de

projetos e a economia criativa. Os dois campos são relativamente pouco explorados na faculdade, onde o ensino tradicional muitas vezes prioriza abordagens mais voltadas para setores industriais e tecnológicos.

De acordo com Heuser (2020) as escolas de arquitetura e urbanismo têm como base de ensino uma abordagem fortemente técnica e teórica, que acaba se tornando questionável ante a necessidade de se discutir em sala de aula a real rotina de um profissional da arquitetura após sua formação. Apesar da economia criativa movimentar bilhões na economia global, ainda há um certo preconceito acadêmico em relação à sua relevância para o crescimento econômico.

Como na própria graduação, a introdução dessas tecnologias muitas vezes encontra resistência por parte de profissionais mais tradicionais, o que pode gerar uma lacuna de adaptação. Esse é um desafio adicional para a gestão, que precisa equilibrar a inovação com a capacitação constante de sua equipe para o uso de novas ferramentas.

Assim, compreende-se que o planejamento requer criatividade, pois como Oliveira (2005) afirma, toma tempo e é difícil de se realizar, mas realmente auxilia na detecção de problemas potenciais e possibilita a preparação antecipada para enfrentá-los.

3. ESTUDO EXPLORATÓRIO

3.1 O PERFIL E DESCRIÇÃO DOS ESCRITÓRIOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os seguintes escritórios de arquitetura, que serviram como objeto de estudo exploratório neste capítulo, foram escolhidos com base nos seguintes critérios:

- relação entre gestão, inovação e economia criativa nestes escritórios;
- aplicação destas estratégias em seu funcionamento;
- seu posicionamento no mercado.

Foram considerados aspectos como a adoção de modelos de negócio diferenciados, o uso de ferramentas tecnológicas para otimização dos projetos, a incorporação de práticas sustentáveis e a valorização da colaboração interdisciplinar. Buscou-se identificar também quais escritórios se destacam pela capacidade de adaptação às transformações do setor e pela implementação de soluções inovadoras que agregam valor ao projeto arquitetônico e à experiência do cliente.

Foi aplicado um formulário estruturado (Anexo I) nos escritórios de arquitetura nos requisitos mencionados acima. O objetivo da aplicação foi coletar dados específicos por meio de perguntas direcionadas, visando compreender práticas, percepções e experiências relacionadas ao tema investigado. A coleta de dados do formulário de pesquisa consiste em obter informações diretamente do entrevistado, pois como afirma Oliveira et al. (2016), é um dos instrumentos essenciais para a investigação social. Existem também algumas desvantagens do uso do formulário como instrumento de pesquisa, segundo os autores, para questões como a baixa taxa de retorno dos questionários e o grande número de perguntas sem resposta. Além disso, mencionam a dificuldade de assistência ao respondente em caso de dúvidas, a possível influência de uma questão sobre outra quando lidas previamente, a devolução tardia que compromete o cronograma, e a dificuldade de verificação das condições em que o formulário foi preenchido.

Na aplicação do formulário, as desvantagens encontradas foram, em sua maioria, nas respostas genéricas e superficiais. Foi possível notar em alguns escritórios a falta de contexto e também uma diversidade de formatos de respostas,

além da ausência de exemplos que esclareçam a aplicação da economia criativa. Deste modo, a subjetividade das respostas permitiu gerar diferentes interpretações, e a falta de aprofundamento limita a identificação de estratégias concretas para cada escritório.

Para a realização desta pesquisa, prezou-se a diversidade dos escritórios em termos de porte, tempo de atuação e localização geográfica, permitindo uma análise mais ampla sobre os desafios e oportunidades na gestão de negócios criativos dentro da arquitetura. As empresas foram escolhidas a partir dos contatos profissionais do autor e pela disponibilidade de participação da pesquisa.

A maioria dos escritórios participantes atua no segmento de arquitetura e design de interiores, com algumas variações no escopo de atuação. Alguns dos participantes abrangem projetos comerciais, residenciais, institucionais e industriais, demonstrando uma diversidade de nichos dentro do setor.

De modo geral, os escritórios participantes enquadram-se entre os de pequeno e médio porte. Para complementar a caracterização e permitir uma análise mais aprofundada, foi incluída no formulário uma questão específica sobre o tempo de atuação de cada escritório no mercado.

A escolha por analisar empresas de pequeno e médio porte foi motivada pelo entendimento de que esse perfil representa uma parcela significativa do mercado e apresenta características próprias de organização e atuação. Conforme destaca Souza (2009), as empresas de pequeno porte tendem a concentrar-se em uma única especialidade de projeto — como arquitetura, estruturas ou instalações prediais — e, frequentemente, seus profissionais (principalmente arquitetos) são alocados para o desenvolvimento simultâneo de diferentes funções.

Esse cenário, embora recorrente, impõe desafios significativos à gestão de projetos, sobretudo quando não se consegue estabelecer um equilíbrio adequado entre criatividade, eficiência e planejamento estratégico — elementos fundamentais no contexto da economia criativa.

Com base na localização geográfica, buscou-se priorizar escritórios localizados nas cidades pertencentes à região do interior do estado de São Paulo, com foco

especial naqueles que estão em fase inicial de operação, a fim de compreender as estratégias adotadas por novos empreendedores do setor e os desafios específicos enfrentados no início de suas atividades.

Diante deste contexto, o objetivo principal do formulário sobre Gestão e Economia Criativa em Escritórios de Arquitetura foi mapear escritórios de projetos de arquitetura com diferentes tempos de atuação no mercado, identificando seu nível de conhecimento sobre a economia criativa como modelo de negócio.

3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO FORMULÁRIO

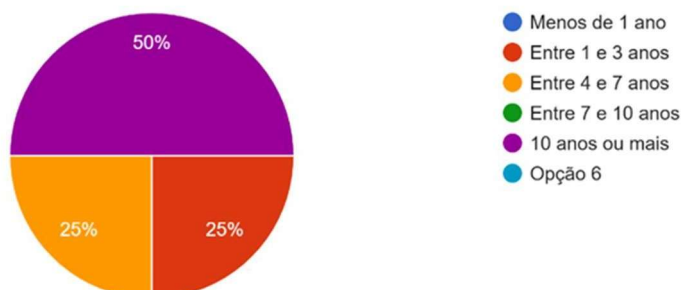
Ao todo, participaram do estudo exploratório através de entrevistas, oito escritórios de arquitetura, os quais contribuíram por meio do preenchimento do formulário. Com o objetivo de preservar a confidencialidade das informações fornecidas, os nomes dos escritórios foram mantidos em sigilo.

Durante a aplicação do formulário, observou-se que a maioria dos escritórios não apresentou dificuldades em respondê-lo, fato atribuído à clareza das instruções disponibilizadas no próprio instrumento de coleta. Ademais, foi notável o entusiasmo dos participantes em contribuir com a pesquisa, demonstrando interesse e engajamento ao longo do processo.

Em relação ao tempo de atuação, sendo a primeira questão analisada, 50% dos respondentes possuem 10 anos ou mais de atuação no mercado, enquanto 25% operam entre 1 e 3 anos e os outros 25% estão em funcionamento entre 4 e 7 anos, como pode ser analisado na figura abaixo:

Gráfico 5 – Tempo de atuação dos escritórios praticantes

Há quanto tempo o escritório está em operação?
8 respostas



Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

Os dados coletados revelam que a maioria dos escritórios participantes é formada por estruturas enxutas: 62,5% contam com equipes compostas por 2 a 5 profissionais, enquanto os demais 37,5% são constituídos por profissionais que atuam de forma autônoma. Nenhum dos entrevistados indicou possuir mais de cinco colaboradores, o que reforça a presença de modelos organizacionais mais compactos, geralmente voltados para projetos personalizados e com forte envolvimento direto do arquiteto em todas as etapas do processo.

Esses dados estão em consonância com o panorama nacional do setor de arquitetura no Brasil, amplamente dominado por empresas de pequeno porte. O relatório “Perfil do Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva — Edição 2015” realizado pelo Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva aponta que 85,45% das empresas atuantes neste segmento contam com até quatro funcionários — proporção que se mantém praticamente inalterada na edição de 2017, com 85,71% (SINAENCO, 2015).

Apesar de metade (50%) dos escritórios participantes atuarem no mercado há mais de 10 anos, a longevidade não necessariamente se traduz em estruturas organizacionais amplas. A análise dos dados revela um padrão recorrente: a predominância de pequenas equipes, compostas por poucos profissionais ou mesmo por arquitetos que trabalham de forma autônoma.

Essa análise, longe de ser uma exceção, reflete uma característica estrutural

do setor de arquitetura e projetos no Brasil. O cenário observado na amostra deste estudo dialoga com dados apresentados por Coelho (2017), que destaca a forte presença de micro e pequenas empresas no setor da construção civil. Essa predominância influencia diretamente a dinâmica de funcionamento dos escritórios, os processos de criação e a gestão dos projetos, levantando questões importantes sobre a sustentabilidade dessas práticas em um mercado cada vez mais competitivo e exigente.

Essa predominância também é confirmada por dados do Sinaenco (2013), que apontam, por exemplo, que em 2011 havia 52.657 empresas no setor, das quais 50.927 contavam com menos de 20 profissionais contratados — o que representa 96,72% do total. Apenas 3,28% das empresas tinham mais de 20 vínculos ativos, o que evidencia a expressiva concentração de pequenas estruturas empresariais no segmento, como demonstrado no gráfico a seguir, elaborado a partir dos dados de Coelho (2017) e do Sinaenco (2013).

Gráfico 6 – Distribuição das empresas por número de vínculos ativos no setor de Arquitetura e Engenharia (2011)



Fonte: Sinaenco (2013) apud Coelho (2017)

Visando aprofundar a discussão, elaborou-se uma pergunta específica sobre os principais desafios na gestão dos escritórios. As respostas obtidas permitiram a construção do gráfico abaixo, que ilustra a predominância de cronogramas e prazos como a maior dificuldade relatada, sendo mencionada por 50% dos respondentes.

Gráfico 7 – Principais desafios enfrentados na gestão dos escritórios

Gestão e Processos Organizacionais Quais são os principais desafios enfrentados na gestão do escritório? (Marque até 3 opções)
8 respostas



Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

É possível notar também que a gestão financeira aparece como um desafio significativo para 25% dos participantes. Como Souza (2009) afirma, a gestão financeira tem como objetivo melhorar continuamente o processo de planejamento e controle das empresas.

Além da gestão financeira, outros desafios foram apontados, como a captação de novos clientes e o uso de tecnologias para organização interna, cada um representando 12,5% das respostas. Nesse contexto, como afirmam Oliveira e Melhado (2006), o projeto viabiliza a introdução de *inovações tecnológicas* no processo produtivo e possui papel fundamental na produção de edificações de qualidade, possibilitando, com isso, um significativo aumento na satisfação do cliente com o projeto/produto adquirido.

Com esses dados, fica evidente que estes escritórios necessitam de estratégias para o controle financeiro, atrair os clientes e, principalmente, recursos tecnológicos internos, sendo fatores essenciais para o crescimento dessas empresas.

Através do formulário, analisou-se que uma parcela significativa dos respondentes (37,5%) declarou não possuir qualquer tipo de planejamento estratégico, enquanto outro grupo, de mesma proporção, encontra-se em processo de desenvolvimento dessa prática. Apenas 25% afirmaram já ter um planejamento estratégico formalmente implementado. Esses resultados apontam para um cenário de fragilidade no que diz respeito ao planejamento de longo prazo.

A ausência de um planejamento estratégico pode limitar a eficiência dos processos internos e a adaptação às exigências do mercado. Segundo Oliveira (2005), qualquer decisão tomada pelas empresas sobre a implementação de algum modelo, é importante que, antes do início da implementação do referido modelo, seja realizado um *planejamento estratégico* onde constem prazos, atividades, recursos e responsáveis pelas diversas etapas de implementação. O referido autor ainda destaca a importância de que os dirigentes das empresas de projeto se organizem para, além de analisarem cuidadosamente a proposta do modelo de gestão a ser implementado, buscarem sua própria capacitação em noções fundamentais de gestão empresarial.

Com o intuito de avaliar a gestão de projetos nos escritórios sob uma perspectiva estratégica e individualizada, foram elaboradas questões específicas voltadas à identificação dos métodos utilizados no gerenciamento de projetos e prazos. O objetivo foi compreender quais ferramentas são adotadas pelos escritórios ao planejar, acompanhar e assegurar a execução de seus projetos, considerando as particularidades de cada escritório.

Gráfico 8 – Métodos utilizados pelos escritórios para gerenciar os projetos e prazos



Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 50% dos respondentes fazem uso de softwares de gestão de projetos, o que é um avanço em relação às tendências e digitalização dos projetos em escritórios de arquitetura. Por outro lado, uma parcela ainda significativa dos participantes recorre a métodos mais tradicionais: 25% utilizam ferramentas manuais, como listas e planilhas, e outros 25% afirmam não

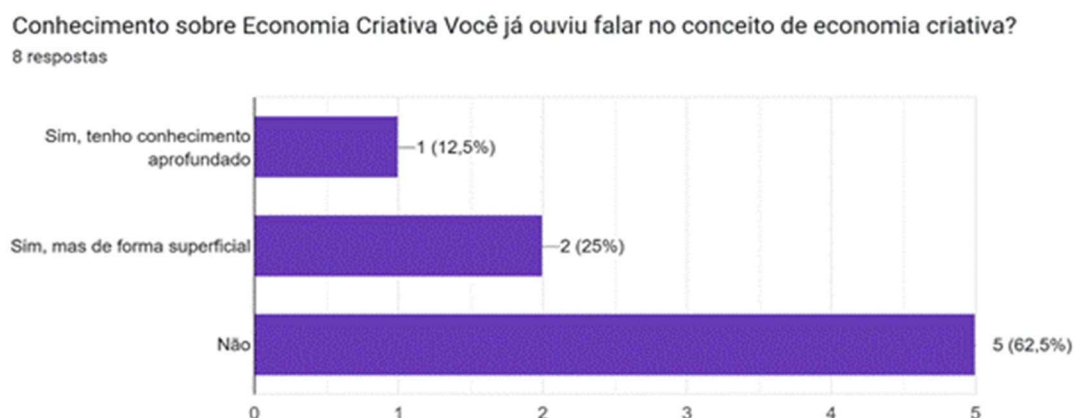
adotar nenhum método formal de gerenciamento.

Esse cenário evidencia um movimento heterogêneo em relação à profissionalização da gestão de projetos, o que pode refletir diferentes níveis de maturidade organizacional entre os escritórios. Nesse sentido, Frigini (2020) afirma que a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos, nas últimas décadas, corrobora para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências necessárias para o atual estado competitivo do mercado. Segundo a autora, as ferramentas de gestão — que podem incluir softwares, guias e metodologias estratégicas —, quando integradas ao plano de negócios, têm como objetivo estabelecer metas de melhoria nos aspectos operacionais e financeiros, resultando em diferenciais competitivos e em melhores resultados organizacionais.

Conforme destacado por Ortiz (2021), em todos os setores do mundo organizacional, utilizam-se softwares. Diante desse cenário, seria recomendável que os escritórios realizassem testes e análises para identificar os softwares que melhor se adequem às especificidades de seus serviços e à sua demanda operacional.

Para compreender o grau de familiaridade dos participantes com o conceito da economia criativa, foi incluída uma questão específica nessa direção. Conforme ilustrado no Gráfico 9, que representa o nível de conhecimento das empresas sobre o tema, observou-se que, entre as oito respostas coletadas, a maioria demonstra pouco contato com o assunto: 62,5% (5 escritórios) afirmaram não conhecer o conceito de economia criativa, enquanto 25% (2 escritórios) indicaram ter apenas um conhecimento superficial. Apenas um dos escritórios, correspondente a 12,5%, declarou possuir um entendimento mais aprofundado sobre o tema.

Gráfico 9 – Percentual de escritórios que entendem o conceito de economia criativa

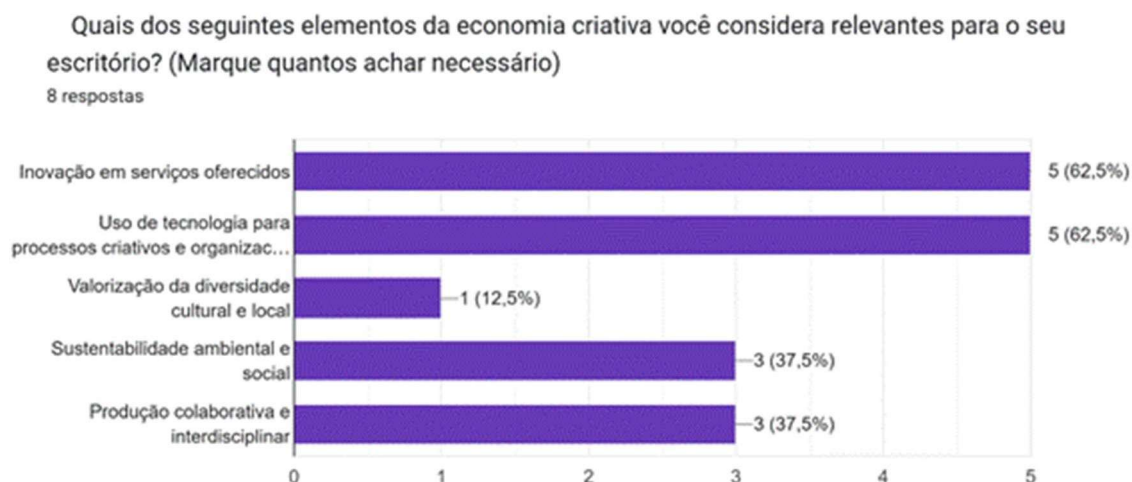


Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

Deste modo, a maioria dos respondentes não está familiarizada com o conceito de economia criativa, o que se entende que ainda é um conceito novo, sem muita divulgação e esclarecimento sobre o assunto. Nas demais questões específicas sobre Modelos de Negócio da Economia Criativa, os dados revelam que a maioria dos escritórios acredita aplicar, mesmo que de forma intuitiva, estratégias alinhadas a esse conceito. Dos oito participantes, 75% (6 escritórios) afirmaram utilizar tais práticas, enquanto 12,5% (1 escritório) declarou não as aplicar, e 12,5% (1 escritório) não soube responder.

Com o objetivo de compreender as principais prioridades, percepções e interesses dos escritórios, foi incluída uma questão sobre os elementos da economia criativa que consideram mais relevantes. A intenção foi identificar de que forma os princípios da economia criativa são reconhecidos e valorizados no contexto da atuação profissional, ainda que o conhecimento sobre o tema, como apontado anteriormente, se revele limitado na maioria dos casos. As respostas obtidas podem ser visualizadas no Gráfico 10:

Gráfico 10 – Percentual de elementos da economia criativa que os escritórios entendem como relevantes



Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

É possível observar que os aspectos mais valorizados pelos escritórios em relação à economia criativa foram a "inovação nos serviços oferecidos" e o "uso de tecnologia para processos criativos e organizacionais", ambos mencionados por 62,5% dos participantes (5 respondentes). Essa valorização está alinhada com a perspectiva de Rocha et al. (2017), que destacam a inovação como um dos principais caminhos para encantar o cliente e gerar diferenciação no mercado.

Outros elementos da economia criativa também foram destacados pelos respondentes, ainda que com menor frequência. Entre eles, "sustentabilidade ambiental e social" e "produção colaborativa e interdisciplinar" foram mencionados por 37,5% dos participantes (3 respondentes). A sustentabilidade, segundo Saugo e Martins (2012), se refere à satisfação das exigências do bem-estar do usuário, considerando fatores que abrangem a qualidade de vida, inclusão social e participação comunitária. Nesta linha de raciocínio, torna-se importante incorporar as dimensões sociais e ambientais aos projetos arquitetônicos, alinhando aos princípios da economia criativa e às demandas da arquitetura contemporânea.

Por outro lado, o item "valorização da diversidade cultural e local" foi citado por apenas 12,5% dos respondentes (1 escritório), o que aponta para uma percepção

mais limitada de sua relevância no contexto das empresas analisadas.

A próxima questão foi escolhida para entender quais aspectos da inovação os escritórios estão priorizando em seu desenvolvimento, a fim de analisar quais áreas recebem maior atenção, para identificar tendências, desafios e oportunidades para a modernização dos escritórios. O gráfico abaixo ilustra as principais respostas escolhidas:

Gráfico 11 – Percentual de escritórios que buscam inovar nos seguintes aspectos

O seu escritório tem buscado inovar nos seguintes aspectos? (Marque todas que se aplicam)
8 respostas



Fonte: Dados coletados por meio do formulário do Google Forms, 2025

De acordo com os dados, a principal área de inovação buscada pelos escritórios é o uso de ferramentas tecnológicas, mencionada por 87,5% dos respondentes, evidenciando uma forte tendência à modernização dos processos por meio da digitalização. Em seguida, a comunicação e o marketing aparecem como foco estratégico para 75% dos participantes, indicando o reconhecimento da importância de se posicionar no mercado e se comunicar de forma eficaz com o público-alvo. Nesse sentido, Souza (2019) destaca que a função do marketing nas empresas é essencialmente voltada ao relacionamento com os clientes, com o objetivo de gerar respostas comerciais diretas e construir vínculos duradouros, utilizando ferramentas adequadas ao porte e à natureza dos serviços ofertados.

A inovação nos modelos de negócio também recebeu destaque, sendo apontada por 62,5% dos respondentes, o que demonstra o interesse em reformular estruturas tradicionais e explorar novas abordagens de atuação. Já as parcerias

estratégicas foram mencionadas por 37,5%, refletindo um interesse em novas parcerias. Como observa Reis (2008), no contexto das indústrias criativas, inovar continuamente, explorar novos mercados e estabelecer conexões com outros setores são práticas fundamentais para o fortalecimento e a sustentabilidade do negócio.

Já práticas sustentáveis foram a categoria menos priorizada, sendo citadas por apenas 12,5% dos participantes, o que indica que a sustentabilidade ainda não é o foco principal para a maioria dos escritórios analisados.

Embora tenha sido a categoria menos mencionada nessa respectiva questão, a sustentabilidade desempenha um papel central no contexto da economia criativa, especialmente por envolver práticas como a reciclagem de materiais, a redução de resíduos e novas perspectivas de responsabilidade ambiental. A economia criativa, ao associar os valores culturais e as práticas inovadoras, pode se tornar um importante vetor para o desenvolvimento sustentável, contribuindo para projetos e até cidades mais resilientes e ambientalmente equilibradas — como destaca a Unesco (2025) ao abordar o papel transformador dessa economia em escala global.

No cenário nacional, a atuação da Unesco no Brasil tem se voltado justamente para o fortalecimento da economia criativa, promovendo iniciativas que incentivam a diversidade cultural e o engajamento de diferentes esferas do poder público e da sociedade. A sustentabilidade, nesse contexto, deixa de ser um tema periférico e passa a ser compreendida como um elemento estruturante de estratégias de desenvolvimento local, regional e nacional. Essa perspectiva é reforçada por Jesus (2017), ao afirmar que a sustentabilidade está na base de estratégias voltadas para o desenvolvimento local, regional e nacional focadas na economia criativa, o que implica trazer maior transparência aos processos sociais, compreender a complexidade da cultura, entender o conceito de desenvolvimento sob um prisma cultural, político e socioeconômico.

Além de analisar os aspectos sobre inovação, buscou-se também compreender se os escritórios enfrentam barreiras internas à adoção de novas práticas e ferramentas. Os resultados revelaram que 75% dos respondentes relataram algum nível de resistência, sendo que 25% enfrentam essa dificuldade com frequência e 50% de forma ocasional. Apenas 25% dos participantes afirmaram não perceber

resistência dentro de seus escritórios. Com esses dados, torna-se evidente que, embora haja um certo interesse pela inovação, muitos escritórios ainda lidam com obstáculos e problemas internos que podem comprometer as práticas associadas à economia criativa.

A resistência à mudança, já ressaltada anteriormente no decorrer do estudo e ainda observada em boa parte dos escritórios analisados, muitas vezes, está ligada a percepções de risco ou insegurança diante do que é “novo”. Como observa Sousa (2015), muitos profissionais e empresas ainda demonstram cautela quanto à adoção de novas tecnologias, principalmente quando há falta de conhecimento prévio, o que pode gerar receio e dificultar a implementação de mudanças. Para empresas que demonstram esse tipo de receio, manter os métodos tradicionais é tido como o caminho mais seguro, justamente por oferecer menor margem de incerteza e erro.

Ainda no que tange às dificuldades e barreiras enfrentadas pelos escritórios, realizou-se uma análise detalhada das respostas individuais, com o objetivo de identificar os principais obstáculos na valorização e comercialização de projetos que destacam o valor intelectual. Para facilitar a análise, elaborou-se uma tabela com as respostas coletadas, proporcionando uma visão mais clara e organizada dos desafios apontados.

Tabela 2 – Análise das respostas sobre as maiores dificuldades na valorização e venda de projetos com foco no valor intelectual dos escritórios participantes

Participantes da Pesquisa	Quais são as maiores dificuldades na valorização e venda de projetos com foco no valor intelectual?
Escritório 1	Uma demanda excessiva, por parte do cliente, em trazer ideias para a execução dos seus projetos.

Escritório 2	A maior dificuldade na valorização e venda de projetos com foco no valor intelectual é a percepção do cliente, que muitas vezes não reconhece o impacto da criatividade e do conhecimento especializado, valorizando apenas os aspectos materiais. Além disso, a competição com preços baixos pode subestimar esse valor, e a falta de educação do mercado sobre os benefícios intangíveis dificulta justificar o investimento. A saturação do mercado também torna desafiador destacar soluções criativas que realmente agreguem valor.
Escritório 3	Demonstrar a importância da área aos clientes que possuem uma visão tradicional e pouco atualizada sobre o setor.
Escritório 4	Dependendo do público, a visualização dos valores. Hoje em dia, não trabalho com a vinculação do orçamento do projeto por metro quadrado construído, e sim, pela complexidade do projeto, tempo de trabalho e produto a ser entregue, por esse motivo, dependendo do caso, o cliente não entende os valores aplicados. Mas estes são exceções.
Escritório 5	Muitos clientes não compreendem a complexidade envolvida em um projeto e seu acompanhamento, acreditando que todos os serviços estão inclusos, quando, na realidade, essa é a etapa de menor custo em uma obra ou construção.
Escritório 6	A maior dificuldade enfrentada é a falta de conhecimento da área por parte dos clientes.
Escritório 7	A percepção recorrente entre os clientes é de que os serviços prestados são caros.
Escritório 8	Dificuldade em mensurar e comunicar o valor agregado, considerando todos os aspectos envolvidos no desenvolvimento do projeto.

Fonte: Acervo do autor, 2025

A análise das respostas evidencia que a principal barreira enfrentada pelos escritórios está na percepção dos clientes, que muitas vezes não reconhecem a importância da criatividade, do conhecimento profissional e do tempo dedicado ao desenvolvimento dos projetos. A criatividade é uma competência essencial no ambiente corporativo, conforme destaca Grinberg (2014), para quem ela representa a capacidade, não apenas de encontrar soluções alternativas para problemas conhecidos, mas também de propor respostas inovadoras a desafios inéditos, qualificando profissionais e líderes em diversas áreas.

Além dessa falta de valorização da criatividade, outras dificuldades recorrentes incluem o baixo conhecimento do mercado sobre os benefícios intangíveis dos projetos, a concorrência acirrada baseada em preços reduzidos e a complexidade para mensurar e justificar o valor agregado de cada trabalho. Soma-se a isso a resistência de uma parcela de clientes que mantém uma mentalidade tradicional, tendendo a subestimar o impacto positivo da inovação e do design na qualidade e eficiência das soluções propostas para o projeto.

Para aprofundar o estudo, considerando as percepções dos participantes em relação à gestão de seus respectivos escritórios, foram elaboradas duas questões:

- a primeira voltada à identificação das mudanças julgadas necessárias para aprimorar a gestão de projetos e ampliar a competitividade no mercado da construção civil;
- e a segunda voltada à compreensão de como a economia criativa poderia beneficiar a gestão dos escritórios.

A seguir, apresenta-se uma tabela comparativa que sintetiza as principais percepções dos respondentes em relação a cada uma das questões, permitindo a identificação de convergências, divergências e possíveis complementações entre os dois enfoques.

Tabela 3 – Comparativo entre as percepções sobre a gestão de projetos e os benefícios da economia criativa

Participante	Mudanças necessárias para aprimorar a gestão de projetos e competitividade no mercado	Possíveis benefícios da economia criativa na gestão do escritório
Escritório 1	Promover a reestruturação da apresentação dos conteúdos nas plataformas digitais.	Modificar a forma de abordagem dos clientes, por meio de uma reestruturação criativa das plataformas digitais e da reformulação do contato interpessoal, visando um relacionamento mais atrativo e eficaz.
Escritório 2	Acredito que, para melhorar a gestão do escritório e torná-lo mais competitivo no mercado, seria importante investir mais no marketing digital, ampliando a visibilidade nas redes sociais e outros canais online. Além disso, uma maior atenção à parte financeira, com processos mais estruturados e eficientes, também seria essencial para garantir um crescimento sustentável e competitivo.	A economia criativa poderia beneficiar a gestão/escritório ao impulsionar a inovação e a diferenciação nos projetos, atraindo um público mais diversificado. Também permitiria ampliar nossa rede de parcerias e fortalecer a visibilidade, tornando o escritório mais competitivo no mercado.
Escritório 3	Apostar em estratégias criativas nas redes sociais, capazes de instigar positivamente o público, despertando curiosidade e incentivando o desejo de conhecer os serviços oferecidos pelo escritório.	A economia criativa beneficiaria de forma positiva o escritório e nos ajudaria em uma melhor gestão e conhecimento das nossas falhas.
Escritório 4	No momento, não identifico com precisão qual seria a mudança mais adequada. Contudo, ao ingressar no mercado, compreendi a necessidade de oferecer um diferencial no desenvolvimento dos projetos e, por isso, busquei aprimorar minhas habilidades em softwares BIM.	Acredito que a economia criativa já contribui significativamente para minha atuação profissional, uma vez que, ainda durante a graduação, incorporei à minha rotina softwares que atualmente continuam sendo fundamentais nos processos de gestão e desenvolvimento de projetos. Ferramentas como o BIM e recursos de modelagem 3D mais avançados e ágeis proporcionam excelente qualidade com ganho de tempo.
Escritório 5	Utilizar softwares que otimizem o tempo de produção, possibilitando maior agilidade na entrega dos projetos e, consequentemente, permitindo uma divulgação mais frequente dos trabalhos.	Acredito que a economia criativa beneficiaria a gestão de meu escritório através da implementação de softwares mais modernos, com maior rapidez e avanços tecnológicos.
Escritório 6	Implementação de ações voltadas à ampliação da visibilidade do escritório no mercado.	Creio que beneficiaria na incorporação da tecnologia, design e sustentabilidade como estratégia de gestão inovadora.
Escritório 7	A valorização da formação e da educação continuada para os profissionais da área.	Os benefícios da economia criativa podem ser percebidos em todas as situações relacionadas à gestão do escritório.

Escritório 8	Adoção de ferramentas digitais voltadas à gestão eficiente dos processos do escritório	A valorização da inovação e o envolvimento dos colaboradores como elementos centrais para o fortalecimento da gestão.
--------------	--	---

Fonte: Acervo do autor, 2025

Em relação às respostas obtidas, nota-se que a competitividade dos escritórios no mercado está intimamente relacionada à necessidade de aprimoramento da presença digital e à eficiência da gestão de projetos. A maior parte dos participantes enfatiza a importância do marketing digital, especialmente por meio das redes sociais, como estratégia fundamental para aumentar a visibilidade e atrair clientes de forma mais direcionada. Nesse sentido, Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) destacam que o marketing digital tem se tornado uma pauta central entre gestores, adquirindo relevância crescente e consolidando-se como ferramenta imprescindível para a atração e fidelização dos consumidores.

Outro ponto recorrente nas respostas refere-se à otimização dos processos por meio da adoção de softwares especializados, que elevam a produtividade e a eficiência operacional. O Escritório 4, por exemplo, reforça a importância do uso do BIM, alinhando-se à afirmação de Weygant (2011), que ressalta como essa tecnologia reduz significativamente o tempo e o esforço necessários para a elaboração de desenhos técnicos.

Outros aspectos destacados incluem a necessidade de uma gestão financeira mais estruturada e o investimento contínuo na capacitação dos profissionais da área. Furuzawa (2021) complementa essa perspectiva ao afirmar que escritórios de arquitetura se baseiam em conhecimento técnico intensivo e na criatividade para praticarem as suas atividades. No entanto necessitam compreender melhor os seus ativos intelectuais como recursos os quais devem estar alinhados aos processos de aprendizagem organizacional. Dessa forma as organizações podem evoluir a sua capacidade de valorização, inovação e consequentemente seu desempenho organizacional.

De modo geral, observa-se que há uma convergência de ideias dos participantes de que a economia criativa pode gerar benefícios significativos para a gestão dos escritórios, sobretudo por trazer a inovação, otimizar procedimentos e incrementar a competitividade no mercado.

Como exemplo, o Escritório 1 destaca a necessidade de modificar a abordagem aos clientes, promovendo uma reestruturação criativa das plataformas digitais e do contato com o cliente, enquanto o Escritório 2 enfatiza o papel da inovação e da diferenciação para atrair um público diversificado e fortalecer a visibilidade do escritório.

O Escritório 3 ressalta a importância de melhorar a gestão interna e identificar falhas, enquanto o Escritório 4 demonstra a aplicação prática da economia criativa por meio do uso constante de softwares como BIM e modelagem 3D, ferramentas muito importantes no projeto arquitetônico. Tanto os Escritórios 3 quanto 4 ressaltam a necessidade de aprimorar a administração interna por meio de tecnologias que promovam maior eficiência.

O Escritório 5 enfatiza a relevância de softwares capazes de otimizar o tempo produtivo, promovendo maior celeridade na entrega dos projetos e possibilitando uma divulgação mais constante dos trabalhos desenvolvidos. Esse participante sustenta que a economia criativa pode contribuir positivamente para a gestão por meio da incorporação de tecnologias avançadas, que proporcionam maior eficiência e inovação tecnológica. Nesse contexto, Oliveira (2011) destaca que a aplicação de ferramentas de modelagem virtual e prototipagem rápida no projeto de arquitetura transforma a prática projetual, influenciando a tomada de decisões, simulações e representações de projeto.

Por sua vez, o Escritório 6 destaca a necessidade de implementação de ações voltadas à ampliação da visibilidade no mercado, considerando que a integração de tecnologia, design e sustentabilidade configura uma estratégia inovadora para a gestão, fortalecendo a competitividade organizacional. Carvalho e Rabechini (2017) propõem que a Sustentabilidade que pode ser utilizado pelas microempresas de arquitetura, tanto como ferramenta de diagnóstico quanto como lista de verificação, com o objetivo de auxiliar na incorporação da sustentabilidade em projetos. Os resultados da pesquisa dos autores indicam que a adoção de uma perspectiva sustentável na gestão de projetos contribui para o aumento das chances de sucesso, ao mesmo tempo em que minimiza impactos sociais e ambientais negativos. Os autores destacam, ainda, a necessidade de maior atenção por parte das empresas à integração da sustentabilidade em suas práticas de gerenciamento de projetos.

Os Escritórios 7 e 8 apresentam uma visão mais abrangente da economia criativa, enfatizando seu potencial para beneficiar a gestão em diversas situações, por meio da valorização da inovação e do engajamento dos colaboradores como elementos fundamentais para o fortalecimento institucional. Essas respostas então em consenso com o estudo de Marcondes e Bernardes (1997), ao afirmarem que muitas empresas alcançam o sucesso ao conseguirem se diferenciar dos seus concorrentes. Os autores propõem que a inovação é um fator determinante para o êxito empresarial, pois gera lucros e satisfação dos clientes. A escuta das opiniões dos clientes, o posicionamento estratégico no mercado e o acompanhamento das tendências configuram-se como práticas fundamentais para a estabilidade das microempresas e arquitetura, ao passo que contribuem para a evitar erros e falhas por meio do melhor conhecimento e atendimento às suas necessidades.

A análise comparativa das respostas evidencia uma convergência entre os escritórios quanto à importância da inovação tecnológica, da gestão de projetos e da adoção de abordagens criativas como estratégias para aprimorar a competitividade no mercado da construção civil. Ainda que nem todos os participantes estejam conscientes, suas práticas demonstram uma inserção progressiva — ainda que intuitiva — nos princípios da economia criativa. Tal incorporação se manifesta, por exemplo:

- No investimento em estratégias de marketing digital e no uso criativo das redes sociais para atrair e engajar clientes;
- Na construção de uma identidade diferenciada no mercado competitivo;
- No aprimoramento de ferramentas tecnológicas, como o BIM e a modelagem 3D;
- Na busca por eficiência e qualidade;
- Na ampliação do potencial criativo no desenvolvimento dos projetos;
- Na reestruturação da apresentação dos serviços, seja por meio de abordagens mais personalizadas com os clientes ou uma reformulação das plataformas digitais;
- Na valorização de soluções e projetos sustentáveis;
- No incentivo à formação profissional e na colaboração entre as equipes.

Deste modo, mesmo que sem plena consciência, os escritórios demonstram uma inserção crescente na lógica da economia criativa, o que tende a fortalecer sua posição no mercado da construção civil. Nesse contexto, torna-se pertinente apresentar sugestões de modelos de negócio voltados à realidade e às necessidades específicas dos escritórios de arquitetura analisados.

O ponto de partida para o aprimoramento da atuação dos escritórios analisados está na necessidade de reformulação da gestão de projetos, considerando-se que alguns deles já demonstram, ainda que de forma incipiente, uma aproximação com os princípios da economia criativa, enquanto outros permanecem ancorados em modelos mais tradicionais.

Conforme ressaltam Liu, Oliveira e Melhado (2011), a gestão de projetos tem início com o planejamento do processo projetual, o qual abrange a definição de objetivos e parâmetros para o desenvolvimento do projeto, a delimitação do escopo conforme as especialidades e etapas envolvidas, bem como o planejamento de recursos, atividades e prazos específicos por especialidade, de modo a permitir a elaboração de cronogramas coerentes e integrados. Portanto, adotar uma gestão de projetos mais estruturada e adaptável à dinâmica do setor pode contribuir especialmente no que se refere à instabilidade da demanda e à valorização do capital intelectual.

É fundamental que os participantes considerem a criação de projetos inovadores como uma diretriz estratégica para aqueles que almejam se destacar em um mercado altamente competitivo e caracterizado pela sazonalidade da demanda. Florida (2019) ressalta que a economia criativa transcende os domínios tradicionais da arte e do design, abrangendo também formas inovadoras de gestão e condução dos negócios, com o objetivo de alcançar novos nichos de mercado, engajar consumidores e gerar valor a partir de ideias e soluções originais. Nesse contexto, essa lógica se manifesta diretamente na criação de projetos inovadores dos escritórios de arquitetura.

Outro ponto relevante, destacado por Carvalho (2015), refere-se à cultura organizacional criativa como fator estratégico para o sucesso dos escritórios de arquitetura. Estimular um ambiente colaborativo, no qual profissionais de diferentes áreas — como arquitetos, designers de interiores, engenheiros e consultores — atuem de forma integrada, contribui para a geração de soluções criativas que conciliam viabilidade técnica, inovação e eficiência econômica.

Tal abordagem está em consonância com os princípios da economia criativa, na medida em que valoriza a interdisciplinaridade, o compartilhamento de conhecimentos e o desenvolvimento coletivo de ideias originais, potencializando a capacidade dos escritórios de responder às demandas do mercado com maior dinamismo e diferencial competitivo. Ruggeri (2017) enfatiza que a colaboração constitui um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de projetos na construção civil, ocorrendo de forma mais efetiva quando há uma visão compartilhada do empreendimento desde as fases iniciais de concepção.

Dentre os modelos de negócio alinhados à lógica da economia criativa, destaca-se a criatividade. Essa prática foi bastante citada ao longo do estudo, podendo ser incorporada no novo modelo de gestão de projetos dos escritórios. A criatividade é o principal insumo da economia criativa, assumindo papel central nos negócios de arquitetura, conforme destaca Furuzawa (2021), ao apontar que ela pode ser explorada como diferencial competitivo e recurso comercialmente valioso. Del Curto e Arbore (2018) corroboram essa perspectiva ao afirmarem que a arquitetura é, por natureza, uma atividade criativa desde a etapa de concepção, sendo esta característica um atributo essencial do valor agregado aos projetos. Nesse mesmo sentido, Bernal (2019) ressalta que são os arquitetos, por meio de suas projeções, imaginações e interpretações singulares do espaço, que conferem caráter criativo aos empreendimentos, muitas vezes promovendo sensações de bem-estar que transcendem o aspecto visual. Tais elementos podem ser incorporados como base para modelos de negócio que reconheçam e comuniquem o valor subjetivo e simbólico da arquitetura, fortalecendo a identidade criativa dos escritórios e ampliando sua conexão com o mercado contemporâneo.

Outro aspecto fundamental para o fortalecimento dos escritórios de arquitetura na economia criativa diz respeito à incorporação de softwares especializados que aprimoram os processos de projeto, gestão e comunicação. Embora alguns dos escritórios mencionem o uso do BIM e da modelagem 3D como recursos já incorporados ao processo de trabalho, é possível ampliar esse repertório tecnológico introduzindo ferramentas digitais que contribuem diretamente para a inovação, otimização e criatividade.

Ao falar em inovação no contexto da arquitetura, não se pode deixar de mencionar o uso da Inteligência Artificial (IA) como uma das ferramentas mais promissoras da atualidade. Segundo Alvez (2020), esse é o principal objetivo dos

especialistas envolvidos no desenvolvimento dessa tecnologia no contexto do mercado de trabalho.

Nos últimos anos, o interesse por pesquisas relacionadas à IA no campo da Arquitetura, Engenharia e Construção tem crescido significativamente, impulsionado pelo seu potencial de transformar práticas projetuais, automatizar processos e gerar soluções mais criativas e assertivas. Quesada (2024) destaca que o avanço da IA nesse setor tem ampliado as possibilidades de experimentação, otimizando desde análises técnicas até a proposição de novas formas de conceber espaços.

A tabela abaixo foi elaborada a afim de sugerir exemplos de ferramentas digitais que utilizam Inteligência Artificial e que podem ser incorporadas por microempresas de arquitetura para otimizar processos, apoiar a criação de projetos, automatizar tarefas e ampliar a capacidade de análise técnica.

Tabela 4 - Ferramentas baseadas em Inteligência Artificial aplicadas à arquitetura

Ferramenta	Aplicação	Benefício
Spacemaker	Otimização de projetos urbanos e habitacionais	Simulações inteligentes, economia de tempo
ChatGPT	Geração de textos, orçamentos, documentos, relatórios	Automação de tarefas repetitivas
DALL·E / Midjourney	Criação de imagens, moodboards, estudos visuais	Acelera o processo criativo
Veras	IA para análise de desempenho energético em projetos	Sustentabilidade e precisão técnica
ArkDesign AI	Geração automatizada de plantas e projetos residenciais	Redução de tempo na fase inicial

Fonte: Acervo do Autor, 2025.

A IA pode ser aplicada em diferentes contextos do processo projetual, desde a geração automatizada de layouts, até a interpretação de dados dos usuários para a personalização de ambientes. Diante desse cenário, é muito interessante que os escritórios de arquitetura deste estudo passem a explorar tais recursos, incorporando tecnologias que antes eram exclusivas de grandes escritórios, mas que atualmente

estão cada vez mais acessíveis.

E, por último, destaca-se também as redes sociais digitais, que assumem um papel estratégico no impulsionamento e fortalecimento das microempresas de arquitetura, sobretudo no contexto da economia criativa, onde a comunicação visual e o portfólio exercem grande influência na captação de clientes.

Devido ao aumento constante de usuários da internet, as redes sociais têm se tornado um tema amplamente discutido atualmente, representando uma ferramenta que facilita a comunicação rápida e direta entre indivíduos de todo o mundo (VASSÃO et al., 2023). Nesse sentido, Costa (2013) enfatiza que "os sites e as redes sociais estão cada vez mais se mostrando úteis na comunicação entre as empresas e seus stakeholders (públicos), e além de ser uma ferramenta de rápido acesso, é possível aproveitar esse tipo de mídia como meio de relacionamento com clientes, de captação de sugestões, elogios e críticas dos mesmos" (SANTOS; FERREIRA, 2017). Plataformas como Instagram, Pinterest, LinkedIn e TikTok permitem que os escritórios compartilhem seus projetos, processos e valores de forma acessível e engajadora, atingindo diversos públicos e construindo uma identidade visual para o escritório.

Assim, torna-se evidente que o marketing digital e as redes sociais podem ser grandes aliados dos negócios, sobretudo das microempresas, pois além de facilitar a divulgação e comercialização dos produtos, permitem interagir com os clientes, identificar suas necessidades e sanar suas dúvidas, o que pode resultar em negócios mais lucrativos.

3.3 SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO CRIATIVA PARA MICROEMPRESAS DE ARQUITETURA

Nesta seção, será apresentada uma proposta de gestão criativa integrada, especialmente direcionada a microempresas e profissionais autônomos de arquitetura.

O modelo proposto diz respeito a um roteiro estratégico que orienta esses escritórios a diferenciarem suas práticas de gestão por meio da incorporação dos princípios da economia criativa. A sugestão busca, portanto, oferecer diretrizes capazes de alinhar processos, pessoas e criatividade em um mesmo propósito:

alcançar resultados consistentes sem abrir mão da originalidade e da identidade autoral de cada projeto.

Mais do que um manual prescritivo, este modelo apresenta-se como um guia flexível e adaptável — uma estrutura que permite a cada escritório ajustar sua própria forma de gestão. Como observa Reis (2008), negócios criativos não devem ser encarados sob a lógica de fórmulas rígidas, mas como ecossistemas dinâmicos que se fortalecem pela experimentação, pela personalização e pela capacidade de evoluir conforme a realidade de cada empresa.

3.3.1 Flexibilidade como essência

Diferentemente dos modelos tradicionais de gestão, que tendem a prescrever fórmulas rígidas e padronizadas, a proposta aqui apresentada busca oferecer um mapa de possibilidades. As seis categorias que compõem este *framework* não devem ser entendidas como etapas lineares, mas como caminhos que podem ser explorados de acordo com a realidade de cada escritório. Ou seja, o próprio gestor pode adotar determinadas práticas de forma gradual, combinada ou até reinterpretada, respeitando variáveis como: o estágio de maturidade da empresa, o número de profissionais envolvidos no cotidiano, o posicionamento no mercado e, sobretudo, as referências culturais e criativas que orientam o trabalho.

Nesse sentido, friso que o modelo proposto deve ser entendido como um ponto de partida — uma estrutura que orienta, mas não limita, permitindo que o caminho seja moldado pela identidade autoral de cada profissional e pela singularidade de cada contexto de atuação.

3.3.2 Integração e Liberdade Criativa

O modelo de gestão criativa foi concebido de forma a não tratar as áreas da gestão como blocos estanques, mas como dimensões interdependentes que se retroalimentam constantemente. A lógica central é a da integração: cada categoria dialoga com as demais, permitindo que as conexões sejam moldadas conforme a realidade e os objetivos de cada escritório. Assim, não há um único formato a ser seguido, mas múltiplas possibilidades de articulação entre os elementos do processo.

Na prática, essa integração pode se expressar de diferentes maneiras. Um escritório, por exemplo, pode promover reuniões semanais ou mensais de alinhamento entre as frentes de gestão artística e marketing, fortalecendo a comunicação entre criação e divulgação. Outro, por sua vez, pode optar por contatos mais pontuais, acionando a equipe de comunicação apenas quando surgirem novos projetos a serem apresentados ao público. Ambas as escolhas são válidas, desde que coerentes com a cultura organizacional e com os recursos disponíveis.

A liberdade criativa manifesta-se, ainda, na possibilidade de personalizar o modelo conforme a identidade de cada negócio. Isso pode significar redefinir o modo com que a equipe reflita melhor os valores e referências culturais do escritório; substituindo ferramentas e métodos inicialmente sugeridos, mantendo apenas a lógica essencial do processo; ou mesmo criar cargos e funções adaptadas, com nomenclaturas e atribuições que dialoguem com o estilo de gestão pretendido.

Essa abertura para a adaptação reforça a ideia de que a gestão criativa não deve ser entendida como um conjunto de normas rígidas, mas como um espaço de experimentação, no qual a inovação nasce justamente da liberdade de reinterpretar e integrar os processos de acordo com a singularidade de cada contexto profissional.

3.3.3 Aplicabilidade

O presente modelo de gestão criativa possui uma versatilidade capaz de atender tanto arquitetos que atuam de forma independente quanto escritórios compostos por equipes mais amplas. Essa maleabilidade permite que a proposta seja implementada integralmente ou de forma parcial, de acordo com as necessidades, a maturidade organizacional e os recursos disponíveis em cada contexto profissional.

Mais do que impor um caminho único, o objetivo é oferecer uma estrutura de apoio que funcione como referência, e não como limitação. Trata-se de um modelo que organiza sem engessar, que orienta sem reduzir a autonomia criativa do gestor. Em outras palavras, constitui-se em um instrumento que fortalece a gestão, mas que permanece aberto às adaptações necessárias para que cada profissional imprima sua própria identidade no processo.

3.3.4 As 6 Células da Gestão Criativa

Um escritório de arquitetura, mesmo de pequeno porte, pode ser compreendido como um organismo vivo, no qual cada parte desempenha uma função essencial para a vitalidade do projeto. Quando um desses elementos falha, o equilíbrio do sistema é comprometido, enfraquecendo tanto a capacidade criativa quanto a sustentabilidade do negócio.

A partir dessa perspectiva, o modelo de gestão criativa foi estruturado em seis células fundamentais, concebidas como dimensões estratégicas que, em conjunto, asseguram a criatividade, inovação, competitividade e a originalidade da empresa. A seleção dessas seis dimensões não ocorreu de forma arbitrária, mas resultou da observação de padrões recorrentes em empreendimentos criativos bem-sucedidos, bem como da identificação de gargalos que frequentemente levam negócios promissores à estagnação ou à perda de identidade.

Enquanto muitas microempresas de arquitetura começam a adotar práticas ligadas à Economia Criativa, um exemplo de destaque em maior escala é o Superlimão Studio, em São Paulo (SP), que se consolidou como referência em projetos criativos e inovadores. Embora não seja uma microempresa, o Superlimão Studio, localizado em São Paulo (SP), é um exemplo de como o setor de arquitetura pode dialogar com os segmentos da Economia Criativa, unindo inovação, design e sustentabilidade.

As propostas da Superlimão Studio são inspiradas em processos artesanais, reaproveitamento de materiais, integração de estruturas independentes em edificações existentes e uso criativo de elementos modulares. Essas estratégias resultam em obras que aliam inovação formal e eficiência técnica, ao mesmo tempo em que estabelecem diálogos com a cultura urbana e com práticas sustentáveis, consolidando o escritório como referência na Economia Criativa (SUPERLIMÃO STUDIO, [s.d.]; REVISTA CASA E JARDIM, 2016, 2018; CASACOR, 2017).

Entre os problemas mais comuns decorrentes da ausência de uma gestão equilibrada destacam-se: a falta da identidade autoral dos projetos, a ocorrência de atrasos e retrabalhos, a fragilidade no controle financeiro, a desorganização administrativa, a baixa visibilidade no mercado e a desmotivação das equipes.

Nesse sentido, a proposta de sugerir um modelo de gestão criativa reside na interdependência entre as células, que funcionam como partes integradas de um sistema que se retroalimenta continuamente. A tabela a seguir detalha cada componente das células da gestão criativa, apresentando sua definição e atribuição, a hierarquia e funções envolvidas, assim como estratégias sugeridas para a aplicação prática de cada célula:

Tabela 5 - As 6 Células da Gestão Criativa

Célula	Definição/Atribuição	Hierarquia/Funções	Sugestão de Estratégias
Gestão Artística de Projetos	Responsável por assegurar que cada trabalho preserve a identidade autoral e a coerência estética, transformando demandas funcionais em experiências arquitetônicas singulares.	Gestor: Define a visão artística do projeto, valida decisões estéticas e coordena a integração de conceitos. Equipe: - Sênior: Lidera conceitos complexos e garante a consistência estética. - Pleno: Executa projetos intermediários, traduzindo diretrizes em soluções visuais concretas. - Júnior: Apoia na pesquisa, referências visuais e detalhamentos técnicos.	- Criar painéis de inspiração para cada fase do projeto; - Realizar sessões de brainstorming com toda a equipe, incentivando experimentações visuais; - Registrar decisões estéticas e justificar escolhas de materiais, cores e formas; - Aplicar feedback contínuo entre níveis hierárquicos para alinhar a identidade autoral com as demandas funcionais.
Gestão do Processo de Projetos	Voltada à organização do fluxo de trabalho desde a concepção até a entrega. Sua função é articular criatividade e técnica de forma harmônica, prevenindo atrasos, retrabalhos e conflitos internos.	Gestor: Planeja cronogramas, monitora prazos, integra equipes e resolve gargalos. Equipe: - Sênior: Supervisiona etapas críticas, otimiza processos e resolve conflitos internos. - Pleno: Executa tarefas conforme cronograma, sugere melhorias e acompanha resultados. - Júnior: Apoia na execução de atividades, controle de documentos e relatórios de andamento.	- Mapear fluxos de trabalho e criar checklists detalhados. - Realizar reuniões rápidas de alinhamento diário. - Incentivar sugestões de otimização do processo. - Utilizar softwares de gestão visual para acompanhar prazos e responsabilidades. - Estabelecer métricas de desempenho para prevenir retrabalhos e atrasos.
Gestão Financeira	Garante a viabilidade e a sustentabilidade do negócio, possibilitando investimentos futuros e evitando que fragilidades no controle econômico comprometam até mesmo os portfólios mais consistentes.	Gestor: Analisa indicadores financeiros, aprova orçamentos e define metas estratégicas. Equipe: - Sênior: Planeja orçamentos complexos, realiza projeções financeiras e sugere estratégias de investimento. - Pleno: Controla entradas e	- Criar dashboards financeiros para visualização rápida de custos e receitas. - Simular cenários de investimento e retorno. - Estimular redução criativa de custos sem comprometer a qualidade.

		saídas, elabora relatórios e acompanha indicadores. - Júnior: Apoia no lançamento de dados, conferência de notas fiscais e conciliações financeiras.	- Integrar planejamento financeiro com decisões estratégicas de projetos. - Revisar periodicamente indicadores para antecipar riscos econômicos.
Gestão Administrativa	Responsável pela manutenção da estrutura organizacional, pela formalização de processos e pelo cumprimento de exigências legais, assegurando estabilidade e segurança operacional.	Gestor: Supervisiona a estrutura organizacional, valida processos internos e garante conformidade legal. Equipe: - Sênior: Desenvolve e revisa políticas e procedimentos, coordena auditorias internas. - Pleno: Executa processos administrativos, controla documentos e auxilia na implementação de melhorias. - Júnior: Apoia na organização documental, emissão de relatórios e conferência de dados administrativos.	-Criar manuais e fluxogramas de processos internos. -Automatizar tarefas repetitivas para ganhar eficiência. -Realizar treinamentos periódicos para alinhar a equipe às normas. -Estabelecer indicadores de conformidade e eficiência. -Promover reuniões de feedback para otimizar processos administrativos.
Gestão de Marketing e Posicionamento	Projeta o valor do escritório para o mercado, fortalecendo a marca e atraindo o público-alvo adequado. Sem uma estratégia clara de posicionamento, a capacidade de crescimento tende a se limitar.	Gestor: Define a estratégia de marketing, supervisiona campanhas e monitora posicionamento de marca. Equipe: - Sênior: Planeja campanhas complexas, analisa métricas e orienta estratégias de branding. - Pleno: Executa ações de marketing, produz conteúdo e acompanha resultados. - Júnior: Apoia na criação de materiais, monitoramento de redes sociais e coleta de dados de mercado.	-Desenvolver campanhas alinhadas à identidade e valores do escritório. -Criar conteúdo que reforcem a percepção da marca. -Mapear o público-alvo e ajustar estratégias conforme o comportamento do mercado. -Utilizar métricas de engajamento e retorno para otimizar ações. -Promover ações criativas para diferenciar o escritório no mercado.
Gestão de Pessoas	Valoriza o capital humano como eixo central da prática criativa, fomentando engajamento, colaboração e permanência de talentos. Equipes motivadas produzem com maior qualidade e contribuem para a coesão organizacional.	Gestor: Define políticas de gestão de pessoas, supervisiona desenvolvimento de talentos e promove cultura organizacional positiva. Equipe: - Sênior: Lidera programas de treinamento e desenvolvimento, atua em coaching e mentoring. - Pleno: Acompanha desempenho, sugere melhorias de engajamento e organiza atividades de integração.	-Criar programas de capacitação e desenvolvimento contínuo. -Incentivar feedbacks regulares e construtivos. -Realizar dinâmicas e atividades que promovam colaboração. -Implementar reconhecimento criativo de resultados e esforços. -Promover canais de comunicação abertos e transparentes entre

		- Júnior: Apoia na execução de processos de RH, controle de presença e participação em atividades motivacionais.	todos os níveis da equipe.
--	--	---	----------------------------

Fonte: Acervo do Autor, 2025.

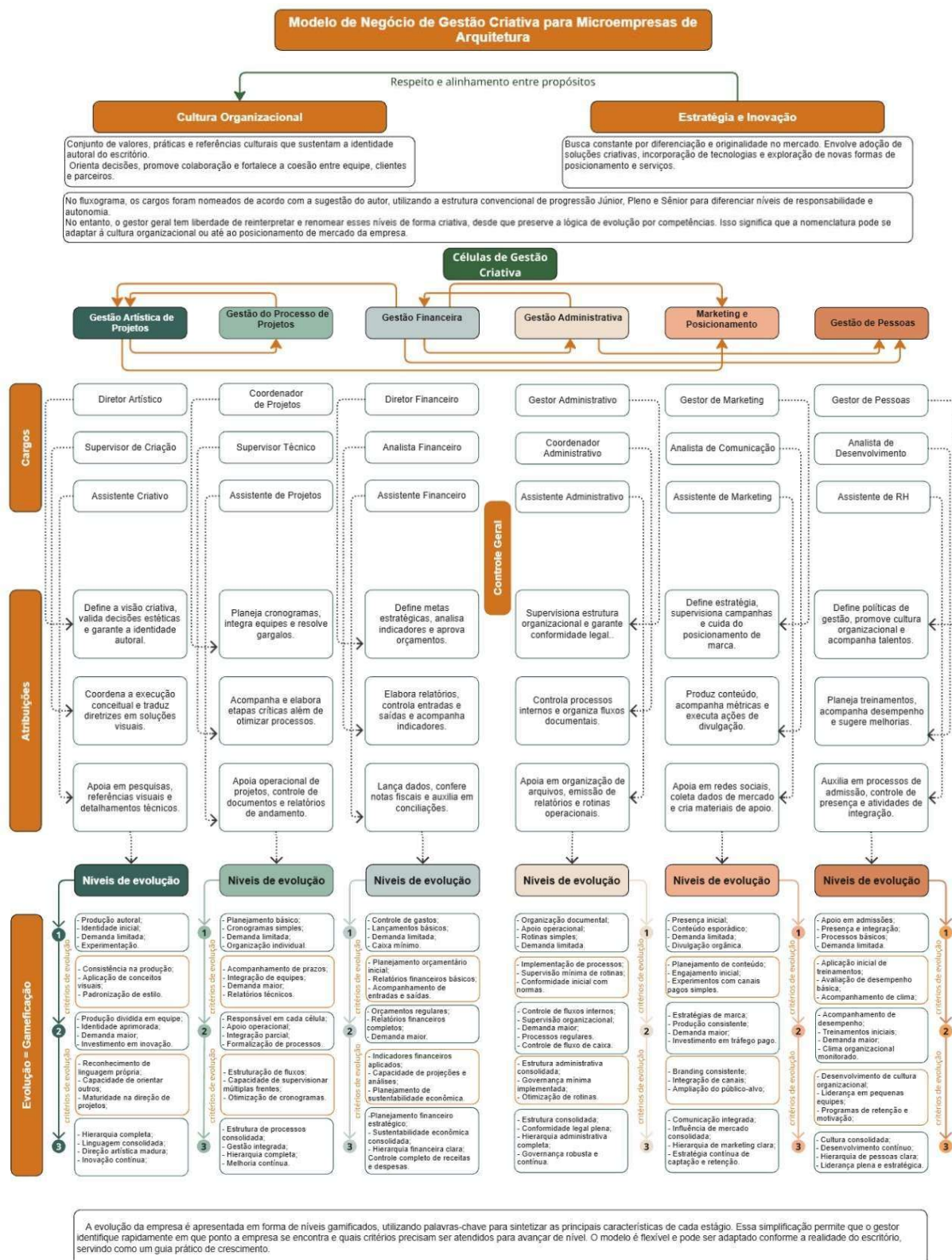
A escolha dessas seis células tem como fundamento o acompanhamento de todo o ciclo de vida de um projeto arquitetônico e do próprio negócio criativo. Parte-se do nascimento da ideia, conduzido pela Gestão Artística, passa-se pela estruturação da execução via Gestão do Processo de Projetos, consolida-se a viabilidade por meio da Gestão Financeira e da Gestão Administrativa, alcança-se a projeção da marca com a Gestão de Marketing e Posicionamento, e, em todo esse percurso, assegura-se a centralidade do fator humano pela Gestão de Pessoas.

Embora possam ser aplicadas de forma integral ou parcial, a existência dessas células é imprescindível, ainda que, nos estágios iniciais de um escritório, todas elas estejam concentradas na atuação de um único profissional. O que distingue o modelo é sua adaptação às condições reais do negócio, permitindo que o equilíbrio entre as seis dimensões se construa progressivamente, conforme o crescimento e a maturidade organizacional.

Em síntese, a Gestão Criativa apresentada funciona como um guia flexível, que apoia a tomada de decisão e promove a integração entre as áreas da Economia Criativa sem sufocar a liberdade criativa do gestor.

O fluxograma a seguir apresenta, de forma visual, os principais passos e interações sugeridos pelo modelo de gestão criativa desenvolvido neste capítulo, representando as interdependências entre as seis células da gestão e das decisões estratégicas que os gestores podem adotar conforme a realidade de seus escritórios.

Figura 9 - Fluxograma de Processo da Gestão Criativa



Fonte: Acervo do Autor, 2025.

Para finalizar este estudo exploratório através de entrevistas, a tabela a seguir foi elaborada a partir dos dados obtidos no estudo exploratório, realizado por meio de

entrevistas com arquitetos(as) e gestores(as) de escritórios de pequeno e médio porte. Nessas entrevistas, foram identificados os principais problemas enfrentados na gestão de seus negócios e os impactos gerados no funcionamento dos escritórios.

Com base nesse levantamento, foram estruturadas sugestões estratégicas fundamentadas nos princípios da Economia Criativa, de modo a oferecer caminhos inovadores e adaptáveis às diferentes realidades dos escritórios de arquitetura. A tabela organiza, de forma sintética e prática, os seguintes elementos:

- **Problemas Identificados:** pontos críticos relatados pelos profissionais durante as entrevistas;
- **Impactos nos Escritórios:** consequências diretas desses problemas no dia a dia da gestão;
- **Sugestões de Soluções Estratégicas:** propostas desenvolvidas pela pesquisadora, com base no estudo teórico e na análise das entrevistas;
- **Possíveis Ferramentas:** recursos digitais ou metodológicos que podem apoiar a implementação das soluções;
- **Exemplos Aplicados:** referências reais de práticas já utilizadas no setor criativo e na arquitetura;
- **Indicador de Resultados Esperado:** métricas qualitativas e quantitativas que permitem avaliar o sucesso das estratégias.

Além desses elementos, a tabela também incorpora a proposta do Modelo de Gestão Criativa desenvolvido no presente estudo.

Tabela 6 - Resumo das principais sugestões apresentadas no capítulo

RESUMO ESTRATÉGICO - SUGESTÕES					
Problemas Identificados	Impactos nos Escritórios	Sugestões de Soluções Estratégicas com Base na Economia Criativa	Possíveis Ferramentas	Exemplos Aplicados	Indicador de Resultados Esperado
Formação acadêmica deficiente nas disciplinas de gestão nas universidades brasileiras.	Profissionais despreparados para empreender e gerir negócios próprios	Promover capacitações técnicas e práticas nas universidades, projetos integradores e parcerias com coletivos criativos, a fim de conhecer outros modelos de negócio da economia criativa.	Hubs Universitários; Estudos por IA.	Oficinas e workshops de gestão criativa em universidades com profissionais do mercado.	Resolução de problemas com empregabilidade, melhorias na noção do recém formado ou microempreendedor iniciante.
Baixo domínio de gestão empresarial entre os arquitetos.	Dificuldade em planejar, crescer e manter a operação organizada	Implantar planejamentos estratégicos fundamentados em cima do estudo da empresa, aplicando modelos criativos a serem seguidos com flexibilidade. Além de aplicar ferramentas de gestão de processos, controle financeiro, e visão estratégica.	Trello, Asana, Notion, GanttProject	Escritórios que usam ferramentas para auto-organização, branding interno e posicionamento de mercado.	Aumento na eficiência, produtividade e clareza estratégica. Ganho de receita e respeito no mercado.
Falta de destaque, autenticidade e diferenciação no mercado.	Concorrência genérica e baixa atratividade para clientes.	Focar em nichos culturais, design de autor, experiências sensoriais e storytelling de marca. Criar algo que tenha uma carga autêntica.	Redes sociais, Behance, editores audiovisuais, IA.	Arquitetos que oferecem experiências sensoriais em mostras e redes.	Maior captação de clientes, valorização da marca, aumento de receita e consequentemente aumento de investimento.
Ausência de cultura colaborativa e diversa nas equipes.	Desmotivação interna e pouca abertura de inovação por parte de todos os colaboradores.	Fomentar times multidisciplinares e adoção de estruturas colaborativas (coworking, labs). Além de reuniões estratégicas de negócio com todo o time.	Slack, Miro, Figma, reuniões de co-criação	Coletivos de arquitetura e urbanismo com estrutura horizontal	Ambiente mais inovador, gestão alinhada, posicionamento bem visto, e relações internas motivadoras.
Instabilidade econômica e do setor da construção civil	Insegurança no planejamento estratégico e financeiro	Criar modelos de negócio resilientes e versáteis, a fim de se adaptar criativamente diante de qualquer novo desafio.	Ferramentas de Gestão de riscos.	Escritórios que se reinventaram em um novo nicho de atuação, ou novo formato de projeto, como consultorias ou projetos resumidos.	Maior resiliência financeira e diversificação de receitas.
Competição crescente entre pequenos escritórios	Baixa competitividade e risco de falência prematura	Desenvolver branding forte, conteúdo autoral e modelos de coopetição	Canva Pro, Google Meu Negócio, colabs com influencers	Pequenos escritórios que viralizam projetos locais com apelo emocional	Sobrevivência a médio/longo prazo com presença digital
Pouco uso de tecnologias e mídias digitais	Perda de relevância e ineficiência operacional	Utilizar BIM, plataformas SaaS, blogs interativos e redes sociais como hubs criativos	BIM, ArchiCAD, Miro, Wordpress, ChatGPT com prompt criativo	Startups de arquitetura digital com serviços automatizados e autoatendimento	Inovação contínua, processos otimizados e diferencial competitivo
Gestão ineficiente de pessoas e talentos	Alta rotatividade, conflitos e estagnação da equipe	Desenvolver planos de carreira criativos, cultura de feedback e programas de incentivo	Mentorias, workshops internos, plataformas de avaliação 360°	Escritórios que premiam ideias, criam ambientes afetivos e	Redução da rotatividade e aumento do comprometimento da equipe
Pouca integração da sustentabilidade no projeto	Projetos desconectados de valores contemporâneos	Adotar princípios de design regenerativo, arquitetura biofílica e economia circular	Leed, EDGE, Selo Casa Azul, Revit Sustentável	Projetos com jardins integrados, uso de materiais recicláveis e	Melhor percepção pública e adesão a certificações sustentáveis
Pouco domínio sobre tendências culturais e tecnológicas	Falta de inovação e desatualização profissional	Aplicar métodos de coolhunting, análise de tendências culturais e gamificação dos serviços	Pinterest Trends, Think with Google, TrendWatching,	Escritórios com conteúdo autoral sobre tendências e cultura	Aumento da inovação, atualidade e atratividade dos serviços

Fonte: Acervo do Autor, 2025.

Dessa forma, o resumo estratégico apresentado na tabela funciona como um guia de referência deste capítulo, unindo teoria, prática e inovação por meio da Economia Criativa, e representando uma contribuição concreta do presente trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta presente monografia buscou-se apresentar e compreender, de forma fundamental, o cenário da gestão de projetos e dos modelos de negócio inseridos na Economia Criativa, um campo relativamente recente dentro da construção civil, que vem ganhando importância crescente no contexto globalizado.

Embora haja um reconhecimento da economia criativa no ambiente arquitetônico — ainda que, em muitos casos, sem um conhecimento aprofundado sobre o tema —, observa-se no estudo realizado que, mesmo entre os respondentes que conhecem o conceito, sua aplicação ainda é limitada. Torna-se, portanto, necessário um maior aprofundamento e a efetiva estruturação dessas estratégias nos modelos de negócio da construção civil, de modo a viabilizar um uso mais consciente, estratégico e alinhado com as demandas contemporâneas do setor.

As microempresas de arquitetura, devem incorporar a criatividade e a inovação como componentes estruturantes de sua cultura organizacional. Devido ao seu número mais reduzido, têm como vantagem a flexibilidade e a capacidade de resposta rápida às demandas dos clientes. No entanto, para se manterem competitivas e sustentáveis, é essencial que incorporem a inovação no planejamento, na gestão de projetos, nos processos criativos e até mesmo nas formas de relacionamento com os clientes e parceiros.

O uso do BIM foi discutido ao longo deste trabalho e também foi citado nas respostas do formulário aplicado, no qual um dos escritórios consultados destaca seu uso como um diferencial importante. Com isso, o BIM deixa de ser apenas uma ferramenta técnica e passa a atuar como um recurso estratégico na economia criativa, oferecendo suporte a projetos que unem inovação, cooperação e planejamento de longo prazo.

A inovação deve estar presente em todas as etapas do relacionamento com o cliente — desde os primeiros contatos, passando pela concepção e execução dos projetos, até o pós-venda e o acompanhamento da satisfação. No contexto de uma microempresa, refinar o olhar da gestão de projetos significa adotar mudanças significativas, como a realização de reuniões de equipe, a apresentação de propostas criativas, a experimentação de novos softwares, o aprimoramento do uso do BIM, a

execução de revisões de projeto e a valorização do diálogo, tornando o espaço colaborativo propício à inovação.

Além disso, a sustentabilidade, tão relevante no campo da arquitetura contemporânea, exige um diálogo inovador e contínuo com a sociedade, levando em consideração os aspectos sociais, ambientais e culturais do entorno. Nesse sentido, as microempresas de arquitetura podem se destacar ao promoverem uma integração disruptiva entre os sonhos e necessidades dos clientes, as exigências técnicas dos projetos e os ideais de um futuro mais equilibrado e humanizado.

As microempresas participantes do estudo necessitam reorganizar seus processos produtivos, adotando as diversas ferramentas que a Economia Criativa fornece, que assegurem a continuidade e o crescimento do negócio diante das exigências do mercado contemporâneo. Torna-se essencial a construção de um ambiente organizacional que reconheça a criatividade, a inovação e a sustentabilidade como uma estratégia de diferenciação.

Com base no exposto, no decorrer deste trabalho foram exploradas e discutidas contribuições teóricas e práticas relacionadas à economia criativa, por meio da revisão bibliográfica e da aplicação de estudos de caso. Foi desenvolvida uma proposta de modelo de gestão criativa integrada, direcionada a microempresas e profissionais autônomos de arquitetura, estruturada em seis células interdependentes — Gestão Artística de Projetos, Gestão do Processo de Projetos, Gestão Financeira, Gestão Administrativa, Gestão de Marketing e Posicionamento e Gestão de Pessoas — que, em conjunto, promovem a integração entre criatividade, inovação, competitividade e sustentabilidade para microempresas e profissionais autônomos de arquitetura.

A proposta foi fundamentada através deste estudo exploratório por meio de entrevistas e também na observação de padrões de sucesso em empreendimentos criativos, bem como na identificação de desafios recorrentes enfrentados pelas microempresas do estudo, tais como a perda de identidade autoral, atrasos em projetos, fragilidades financeiras e desmotivação das equipes. Ao organizar o ciclo de vida do projeto e do negócio em dimensões estratégicas, o modelo oferece um caminho para fortalecer a gestão sem comprometer a liberdade criativa do profissional.

Embora os resultados do formulário indiquem que a maioria das microempresas participantes ainda não adotam plenamente e de forma consciente, os princípios da economia criativa, os dados obtidos revelaram-se satisfatórios para a realização de uma análise geral evidenciando o potencial da economia criativa para a gestão de projetos, como uma solução para a promoção da inovação e o fortalecimento das microempresas.

É necessário mencionar que os estudantes de Arquitetura e Urbanismo não possuem muito conhecimento sobre os conceitos da economia criativa, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Embora seja ainda uma área de estudo recente, é interessante que o aluno adote uma postura investigativa, pautada na busca por atualização, superando os limites e restrições impostos pelo contexto da graduação tradicional, a fim de acompanhar a evolução tecnológica e atender às exigências do mundo contemporâneo.

A partir deste estudo exploratório através de entrevistas, foi possível gerar conhecimentos aplicáveis à realidade dos escritórios de arquitetura, especialmente no que diz respeito à adoção de modelos de gestão de projetos alinhados às dinâmicas contemporâneas do setor criativo, com ênfase na proposta de Oliveira (2005).

Além disso, vale destacar que, à luz das análises e dados apresentados durante todo o trabalho, é possível identificar um conjunto de desafios estruturais enfrentados pelos profissionais de Arquitetura e Urbanismo no Brasil. Esses desafios se manifestam de forma encadeada, começando pela fragilidade da formação técnica oferecida pelas instituições de ensino superior, que muitas vezes não prepara adequadamente os egressos para os aspectos práticos da profissão e, especialmente, para a gestão de negócios. Esse déficit formativo se reflete diretamente no mercado, onde predomina um número reduzido de escritórios com gestão profissionalizada e capacidade de expansão. Grande parte dessas empresas não alcança um nível de desenvolvimento que permita contratar novos colaboradores, seja por limitações operacionais, seja pela falta de preparo em gestão de equipes e liderança estratégica.

Como consequência, muitos profissionais acabam optando por abrir seu próprio escritório, o que contribui para a proliferação de micro e pequenas empresas no setor. Esse movimento, por sua vez, intensifica a competitividade pela captação de clientes

e acentua as dificuldades de sustentabilidade desses empreendimentos, que operam em um ambiente cada vez mais saturado e exigente.

Concluindo-se, dessa forma, que a economia criativa pode ser uma máquina mitigadora dessa cadeia de problemas enfrentados pelas pequenas empresas de arquitetura.

Portanto, sugere-se, para estudos futuros, a ampliação de pesquisas da Economia Criativa na área da Construção Civil, e também para outras regiões do país, utilizando a mesma estrutura metodológica, que se mostrou dinâmica e aberta a novas descobertas.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **24 mudanças trazidas pelo coronavírus que devem sobreviver à pandemia.** São Paulo: ABIHPEC, 2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/24-mudancas-trazidas-pelo-coronavirus-que-devem-sobreviver-a-pandemia/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

ALVES, Juliana Assis Alves. **Impactos da inteligência Artificial na Sociedade.** 2020.

AYRES, Ana Paula. **As empresas mais criativas do Brasil.** Exame, São Paulo, 27 mar. 2012.

BARROS, M. M. S. B. **Metodologia para implantação de tecnologias construtivas racionalizadas na produção de edifícios.** Universidade de São Paulo. Tese (Doutorado em Engenharia). São Paulo, 1996.

BENDASSOLLI, P.; WOOD, T.; KIRSCHBAUM, C.; PINA E CUNHA, M. **Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 1, p. 10–18, 2008.

BERNAL, Patrícia. **Arquitetura e a economia criativa.** IH CRIEI, 2019. Disponível em: <https://www.ihcriei.com.br/portal/economiacriativa/arquitetura/arquitetura-e-a-economia-criativa/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

BORINELLI, M. L.; ROSA, P. M.; VON MECHELN, P. J. **A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte.** In: XII Convenção dos Contabilistas do Paraná (1997: Maringá). Anais... Maringá: CRC/PR, 1997.

BOUTINET, Jean-pierre. **Antropologia do Projeto.** 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002. Tradução de: Patrícia Chitonni Ramos.

BRITISH COUNCIL. **A Economia Criativa Brasileira:** Análise da Situação e Avaliação do Programa de Empreendedorismo Social e Criativo Financiado pelo

Newton Fundas. British Council (Conselho Britânico), 2019. Disponível em: https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/brasil_economia_criativa_online2-fg.pdf. Acesso em: 3 abr. 2025.

_____. **Guia prático para o mapeamento das indústrias criativas.** [S.l.]: British Council, 2013. Disponível em: https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Mapping_guide_-_Portuguese.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **PIB da construção confirma projeção da CBIC e tem queda de 0,5% em 2023.** Brasília: CBIC, 2024. Disponível em: <https://cbic.org.br/pib-da-construcao-confirma-projecao-da-cbic-e-tem-queda-de-05-em-2023/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

CALONGA, Thamara Ramalho. **A utilização das premissas da economia criativa na construção civil.** 2021. Monografia (Graduação em Engenharia Civil) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/42665/1/Thamara%20Calonga%20-%20Monografia%20UFMG.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

CARDOSO, Francisco F. **Ciência, Tecnologia e Inovação e a Indústria da Construção Civil:** elementos para a formulação de uma política para o setor. Projeto Inovação Tecnológica na Construção (PIT). Projeto 7 - Ciência e Tecnologia para a Inovação na Construção. Porto Alegre: Antac: 2011.

CARVALHO, Carolina Martins dos Santos. **Gestão contemporânea, cultura organizacional e informatização:** uma análise. Curitiba: Editora Appris, 2024.

CARVALHO, Helena Engelhardt Wenzel de. **Implementação do BIM em escritórios de arquitetura.** 2018. 108p. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

CARVALHO, Joyce Caroline Issi de. **Gestão do processo de projeto em empresa de design de interiores para espaços corporativos.** São Paulo, 2018. 107 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de

Construção Civil.

CARVALHO, M. M; RABECHINI, JR. R. **Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach.** International Journal of Project Management, v. 35, n. 6, pp. 1.120-1.132, 2017.

CASACOR. **Superlimão projeta espaço multicultural na Vila Madalena.** Casacor, 19 jun. 2017. Disponível em: <https://casacor.abril.com.br/sustentabilidade/superlimao-projeta-espaco-multicultural-vila-madalena/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CHAREF, Rabia. **The use of Building Information Modelling in the circular economy context: Several models and a new dimension of BIM (8D).** Cleaner Engineering and Technology, [S. l.], v. 6, p. 100404, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666790822000192>. Acesso em: 9 abr. 2025.

COELHO, Karina Matias. **A implementação e Uso da Modelagem da Informação da Construção em Empresas de Projeto de Arquitetura.** 2017. Dissertação (Mestrado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia da Construção Civil.

COSTA, Ramon Santos. **Gerência de projetos e tarefas utilizando o Trello como ferramenta.** Ilhéus: Universidade Estadual de Santa Cruz — UESC, 2020. Apresentação em slides. Pós-graduação em Docência na Educação Profissional e Tecnológica EAD.

DANTAS, Denise; DEL CURTO, Barbara. **O que é economia criativa.** A diferença de enfoque entre o Brasil e a Itália. Materiais para a economia criativa. FAUUSP, 2018. Disponível em: <http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/269/236/1052-1>. Acesso em: 09 abr. 2025.

DEL CURTO, Barbara; ARBORE, Célia Moretti Arbore. **Materiais para a economia criativa** [Materiali per l'economia creativa]: pesquisa em arquitetura [ricerca per l'architettura]. São Paulo: FAUUSP, 2018. 156p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em**

negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management Challenges for the 21st Century**. New York: HarperBusiness, 1999.

EASTMAN, Charles; SACKS, Rafael; LISTON, Kathleen; TEICHOLZ, Paul. **BIM handbook: a guide to building information modeling for owners, managers, designers, engineers and contractors**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

FABRÍCIO, Márcio M.; MELHADO, Silvio B. **O processo cognitivo e social de projeto**. In: KOWALTOWSKI, Doris C. C. K. et al (Org.). O processo projetual e, arquitetura: da teoria à tecnologia. São Paulo: Oficina de Textos, 2011. Cap. 2. p.57-63.

FARRELLY, Lorraine. **Fundamentos de arquitetura**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book. p.62. ISBN 9788582600900. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582600900/>. Acesso em: 07 jun. 2025.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2025. Disponível em: https://observatorio.firjan.com.br/inteligencia-competitiva/mapeamento-da-industria-criativa-2025?_gl=1*7vx67g*_gcl_au*ODE2NjIxMTI1LjE3NTI0OTY4NzY. Acesso em: 9 abr. 2025.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa – e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano**. Porto Alegre: Zahar, 2019.

FREITAS, Juliana Verçosa de; et al. **Proposta de indicadores de ativos intangíveis: um estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas**. 2019. Disponível em: https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/8635/5/Dissertacao_JulianaFreitas_PPGEp.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025.

FRIGINI, Ana Elisa Testa. **O gerenciamento de projetos em escritórios de arquitetura: metodologias de gestão e sua aplicabilidade**. Faculdades Integradas de Aracruz — FAACZ. Espírito Santo, 2020.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Relatório sobre os impactos econômicos da COVID-19 na economia criativa**. Rio de Janeiro: FGV Projetos, jun. 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/impactos-economicos-da-covid-19-economia-criativa-julho-2020>. Acesso em: 9 abr. 2025.

_____. **Portal Libre FGV**. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/>. Acesso em: 9 jun. 2025.

FURUZAWA, Lorena. **Análise da gestão dos escritórios de arquitetura**: sob a ótica da Economia Criativa, da Economia do Conhecimento e dos Knowledge-intensive business services. 262 f. Mestrado em Engenharia Civil — Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2021. Grinberg, R. *Liderança Criativa*. Harvard Business Review Brasil. fev. 2014.

GRINBERG, R. **Liderança Criativa**. Harvard Business Review Brasil. fev. 2014.

HAMEL, C.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEUSER, Guisela Dornelles. **Planejamento Estratégico para Microempresas de Arquitetura**: Expectativas de Cenário pós-pandemia. São Paulo, 2020. 127 p. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli Integra.

HOWKINS, John. **The Creative Economy**: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2001.

HUANG, X.; BROWN, A. **An analysis and classification of problems in small business**. International Small Business Journal, Vol. 8, issue 1, p. 73–86, oct/dec, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Empreendimentos da construção civil têm queda de 16,5% entre 2014 e 2015**. Agência Brasil, 29 jun. 2017. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-06/empreendimentos-da-construcao-civil-tem-queda-de-165-entre-2014-e-2015>.

Acesso em: 9 abr. 2025.

____. **Empresas de construção sofrem retração.** Agência de Notícias, 21 jun. 2017. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/10335-noticia-paic>. Acesso em: 9 abr. 2025.

____. **Pesquisa Pulso Empresa: 62,4% das empresas foram afetadas negativamente pela pandemia.** Agência Brasil, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/ibge-624-das-empresas-foram-afetadas-negativamente-pela-pandemia>. Acesso em: 10 abr. 2025.

JESUS, Diego Santos Vieira de. **Economia criativa, desenvolvimento e sustentabilidade:** o caso do Rio de Janeiro. Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (ESPM-Rio). Guaju, Matinhos, v. 3, n. 2, p. 65–80, jul./dez. 2017.

JOBIM, M. S. S.; JOBIM FILHO, H. **Implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade em escritórios de projeto no estado do Rio Grande do Sul.** In: III Workshop Brasileiro de Gestão do Processo de Projeto na Construção de Edifícios. Anais... Belo Horizonte: UFMG, 2003.

KOWALTOWSKI, D. K. et al. **O processo de projeto em arquitetura.** 1. ed. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

LIU, Ana Wansul. OLIVEIRA, Luciana Alves; MELHADO, Silvio B. **A gestão do processo de projeto em arquitetura.** In: KOWALTOWSKI, Doris C.C. K., MOREIRA, Daniel de Carvalho, PETRECHE, João R. D., FABRICIO, Márcio M. (orgs.). O processo de projeto em arquitetura. São Paulo: Oficina de Textos, 2011.

MARAVIESKI, E. L.; REIS, D. R. **Avaliação de resistência à mudança em processos de inovação:** a construção de um instrumento de pesquisa. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 2008.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso.** São Paulo: Atlas, 1997.

MARTIN PROSPERITY INSTITUTE. **Creativity and prosperity:** the global creativity index. Toronto: MPI, 2015. Disponível em: <https://martinprosperity.org/content/creativity-and-prosperity-the-global-creativity->

[index/](#). Acesso em: 9 abr. 2025.

MELHADO, Sílvio Burrattino et al. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: O Nome da Rosa. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/b13f0a43-1c7d-46aa-baa8-2ff0f011dd86/Melhado-2005-coordenacao.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025

_____. **Gestão, Cooperação e Integração para um Novo Modelo Voltado à Qualidade do Processo de Projeto na Construção de Edifícios**. São Paulo, 2001. 235p. Tese (Livre-Docência) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

_____. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção**. São Paulo, 1994. 294 p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

MIGUEZ, Paulo. **Economia criativa**: uma discussão preliminar. In: NUSSBAUMER, G. M. (Org.). Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 95-113.

MOORE, I. **Cultural and creative industries concept** — a historical perspective. *Procedia - social and Behavioural sciences* 110 (2014) 738 — 746 contemporary issues in Business, Management and education 2013. Doi: 10.1016/j.sbs-pro.2013.12.918. p.73.

MUZZIO, Henrique; BARBOSA, Felipe Carvalhal. **No caminho para uma gestão criativa**: a percepção dos gestores da economia criativa sobre suas experiências. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 16, n. 3, set.–dez. 2018.

O POVO. **Nordeste lidera fechamento de empresas na pandemia**. O Povo, Fortaleza, 17 jul. 2020. Disponível em: <https://mais.opovo.com.br/jornal/economia/2020/07/17/nordeste-lidera-fechamento-de-empresas-na-pandemia.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, Ana Carla Fonseca Reis de et al. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa, Ministério da Cultura, 2013.

Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/91032/1/776488309.pdf>.

Acesso em: 9 abr. 2025.

OLIVEIRA, D. G. **Aplicação da modelagem virtual e da prototipagem rápida no processo de projeto de arquitetura**: novas possibilidades para o desenvolvimento da forma. 2011. 167 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura) — Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18141/tde-07042011-110243/pt-br.php>.

Acesso em: 7 abr. 2025.

OLIVEIRA, M. P. V. de et al. **Transformação digital e capacidades dinâmicas**: um estudo sobre a reconfiguração organizacional em empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 1–29, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/IjZctWGWmKHwyX6tLCTzH3jt/?lang=pt>.

Acesso

em: 9 abr. 2025.

OLIVEIRA, Otávio José de. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios**. São Paulo, 2005. 262p. Tese (Doutorado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

OLIVEIRA, Otávio José de; MELHADO, Silvio Burrattino. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo: Pini, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. **Economia criativa para o desenvolvimento sustentável no Brasil**. 2025. Disponível em: <https://www.unesco.org/pt/node/108127>. Acesso em: 6 abr. 2025.

ORTIZ, Felipe Chibás. **Criatividade, inovação e empreendedorismo**: startups e empresas digitais na economia criativa. 1. ed. São Paulo - SP: Phorte, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 jun. 2025.

POLI, Karina (org.). **Comunicação, economia e indústrias criativas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. 156 p. Recurso online.

PRIME MINISTER'S SCIENCE ENGINEERING AND INNOVATION COUNCIL. **The role of creativity in the innovation economy**. Canberra: Australian Government,

2005. Disponível em:
<http://www.innovation.gov.au/Science/PMSEIC/Documents/TheRoleOfCreativityInTheInnovationEconomy.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2025.

QUESADA, Christian Jhulian Braga. **Inteligência Artificial: a relevância para a Arquitetura**. Orientadora: Anja Pratschke. São Carlos, 2024. 160 p. Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal de São Carlos.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta Editora, 1997.

REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural; Garimpo de Soluções, 2008. Disponível em:
<https://garimpodesolucoes.com.br/wp-content/uploads/2014/09/Economia-Criativa-como-Estrat%C3%A9gia-de-Desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2025.

REVISTA ARTE 21. **Economia criativa: cultura, inovação e mercado**. São Paulo: Centro Universitário Belas Artes de São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.belasartes.br/arte21/issue/view/4>. Acesso em: 9 abr. 2025.

REVISTA CASA E JARDIM. **Projeto do Superlimão Studio é premiado no IF Design Award 2018**. Casa e Jardim, 29 jan. 2018. Disponível em:
<https://revistacasaejardim.globo.com/Casa-e-Jardim/Arquitetura/noticia/2018/01/projeto-do-superlimao-studio-e-premiado-no-if-design-award-2018.html> . Acesso em: 20 ago. 2025.

_____. **Superlimão Studio recebe prêmio Brick Award 2016**. Casa e Jardim, 31 maio 2016. Disponível em:
<https://revistacasaejardim.globo.com/Casa-e-Jardim/Arquitetura/noticia/2016/05/superlimao-studio-recebe-premio-brick-award-2016.html>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ROCHA, Thays Lyanny da Cunha Garcia da; NOVAES, Lucila Naiza Soares; ALCÂNTARA, Sonia Regina Amorim Soares de. **Inovação em serviço: desafios e resultados em projetos de arquitetura**. II Encontro de Iniciação Acadêmica, v. 2, n. 1, 2017.

ROSA, C. R.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. **A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor.** Revista de Tecnologia Aplicada, v. 6, n. 2, 2017.

RUGGERI, R. G. **Cultura da colaboração como necessidade para o Projeto Integral em Arquitetura e Engenharia:** o relato de um caso BIM. Edição independente. Campo Grande, 2017.

SANTOS, Diana Pereira; FERREIRA, Marlette Cassia Oliveira. **O uso do Facebook no relacionamento com o cliente:** um estudo comparativo entre pequenas empresas físicas e virtuais. In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO IFSP — CÂMPUS

CARAGUATATUBA, 7., 2017, Caraguatatuba. Anais [...]. Caraguatatuba: IFSP, 2017. Área de conhecimento: Mercadologia — 6.02.01.03-7.

SAUGO, A.; MARTINS, M. S. **A sustentabilidade social e os novos projetos de empreendimentos habitacionais.** Oculum Ensaio, 2012, (16), p. 102–115.

SCHEL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição para uma gestão empreendedora.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The Theory of Economic Development:** An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. New Brunswick: Transaction Publishers, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-dasempresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SERRA, Neusa; FERNANDEZ, Rafael Saad. **Economia Criativa:** da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n. 4, p.355-372, dez. 2014.

SILVA, A. L. et al. **Responsabilidade Social Empresarial durante a pandemia COVID-19.** Engenharia de Produção, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/151107/2/634547.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

SILVA, Heitor de Andrade. **Projeto em Áreas Consolidadas de Patrimônio Cultural:** propostas para a construção de uma metodologia de ensino. 2012. 395 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

SINAENCO. Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva. **Perfil das empresas de arquitetura e engenharia consultiva 2011.** São Paulo: Sinaenco, 2013.

_____. **Perfil do Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva.** São Paulo: Sinaenco, 2015.

SOUSA, Raísa Fonseca de. **Inovações tecnológicas na construção civil.** 2015. 64 p. Monografia (Bacharel em Engenharia Civil) — Escola Politécnica, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

Disponível em:

http://www.gpsustentavel.ufba.br/downloads/Inovacao_na_Construcao_Raisa_Fonseca.pdf. Acesso em: 20 mar. 2025.

SOUZA, F. R. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projetos de edifícios.** 2009. 210 p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research.** Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995. Disponível em:

<https://archive.org/details/artofcasestudyre0000stak>. Acesso em: 9 abr. 2025.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

SUCIU, Marta-Christina. **Creative Economy and Creative Cities.** Romanian Journal of Regional Science, v. 3, n. 1, p. 82–91, 2009. Disponível em:

https://econpapers.repec.org/article/rrsjournal/v_3a3_3ay_3a2009_3ai_3a1_3ap_3a82-91.htm. Acesso em: 9 abr. 2025.

SUPERLIMÃO STUDIO. **Portfólio de projetos.** [S.l.]: Superlimão Studio, [s.d.]. Disponível em: <https://www.superlimao.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2025.

TAKAGAKI, Carolina. **Regras de verificação e validação de modelos BIM para sistemas prediais hidráulicos e sanitários**. São Paulo, 2016. 113 p. Dissertação (Mestrado) — Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Construção Civil.

TEIXEIRA, Milena Carvalho. **Colaboração interdisciplinar no processo de projeto arquitetônico: análise do BIM como ferramenta de apoio**. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) — Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia, Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/50571>. Acesso em: 10 abr. 2025

TIMBÓ, Tiago Cid. **Competências e inovações gerenciais para uma cultura organizacional inovadora**. Tese (Doutorado em Administração e Controladoria) — Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/74666>. Acesso em: 10 abr. 2025.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TREVISAN, Ricardo Marques. **Planos de negócios em escritórios de arquitetura: superação de fatores críticos específicos ao campo profissional da arquitetura e urbanismo**. 2021. 294 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) — Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16132/tde-26032021-155257/publico/TERicardoMarquesTrevisan_rev.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

UNESCO. **Relatório sobre a economia criativa**. Edição especial 2013: ampliar as vias de desenvolvimento local. Nova York: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2013. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000224698>. Acesso em: 9 abr. 2025.

_____. **Re|shaping cultural policies: advancing creativity for development**. Paris: UNESCO, 2018. Disponível em: <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/reshaping-cultural-policies-2018-en.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2025.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD.

Creative Economy Report 2008: the challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making. Geneva: United Nations, 2008. Disponível em: <https://unctad.org/publication/creative-economy-report-2008-challenge-assessing-creative-economy-towards-informed>. Acesso em: 9 abr. 2025.

_____. **Creative Economy Outlook:** Trends in International Trade in Creative Industries. Genebra: UNCTAD, 2018. Disponível em: <https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2018>. Acesso em: 9 abr. 2025.

_____. **Creative Economy Outlook 2022.** Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2022. Disponível em: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 10 abr. 2025.

_____. **International year of creative economy for sustainable development.** 2021. Disponível em: <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme/2021-year-of-the-creative-economy>. Acesso em: 08 jun. 2025.

VASSÃO, Carine Catherine de Oliveira et al. **Redes sociais como ferramenta de marketing das empresas.** Revista Gestão em Foco, Itapira, n. 15, p. 342, 2023.

WEICK, K. **Making sense of the organization.** Oxford: Blackwell, 2001.

WEYGANT, Robert S. **BIM content development:** standards, strategies, and best practices. John Wiley & Sons, 2011.

WORLD COMMISSION ON DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT. **Our common future.** Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Shaping the future of construction:** a breakthrough in mindset and technology. Geneva: World Economic Forum, 2016. Disponível em: <https://es.weforum.org/publications/shaping-the-future-of-construction-a-breakthrough-in-mindset-and-technology/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

XAVIER, L. G. S.; JANUÁRIO, P. M. G.; ARAÚJO, R. S.; XAVIER, J. F. M.; MIRANDA, R. N. **A modelagem 3D como auxílio do processo criativo de ensino de projeto de arquitetura.** Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas, v. 9, n. 26, p. 163–170, 2019. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/1891. Acesso em: 7 abr. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE

1. QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO E ECONOMIA CRIATIVA EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA

Perfil do Respondente

1. Qual é a sua função no escritório de arquitetura? () Proprietário(a) / Gestor(a) () Arquiteto(a) () Outros (especificar): _____
2. Há quanto tempo o escritório está em operação?
 () Menos de 1 ano
 () Entre 1 e 3 anos
 () Entre 4 e 7 anos
 () Mais de 7 anos
3. Quantos colaboradores trabalham no escritório atualmente? () Apenas eu (autônomo) () 2 a 5 pessoas
 () 6 a 10 pessoas
 () Mais de 10 pessoas
-

Gestão e Processos Organizacionais

4. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão do escritório? (Marque até opções)
- () Gestão financeira
 () Captação de novos clientes
 () Gestão de equipe
 () Uso de tecnologias para organização interna () Organização de cronogramas e prazos
 () Outros (especificar): _____
5. Existe algum planejamento estratégico formal no escritório?

- () Sim
- () Não
- () Em desenvolvimento

6. Quais ferramentas ou métodos você utiliza para gerenciar projetos e prazos? ()
- Softwares de gestão de projetos (especificar): _____ ()
- () Ferramentas manuais (e.g., planilhas) () Nenhum método formal

- | Conhecimento | sobre | Economia | Criativa |
|--|--------------|-----------------|-----------------|
| 7. Você já ouviu falar no conceito de economia criativa? () | | | |
| () Sim, tenho conhecimento aprofundado | | | |
| () Sim, mas de forma superficial | | | |
| () Não | | | |
8. Você acredita que o seu escritório aplica, mesmo que de forma intuitiva, estratégias alinhadas à economia criativa? ()
- () Sim
- () Não
- () Não sei

9. Quais dos seguintes elementos da economia criativa você considera relevantes para o seu escritório? (Marque quantos achar necessário) ()
- () Inovação em serviços oferecidos
- () Uso de tecnologia para processos criativos e organizacionais ()
- () Valorização da diversidade cultural e local ()
- () Sustentabilidade ambiental e social ()
- () Produção colaborativa e interdisciplinar ()
- Outros: _____

10. O escritório tem buscado inovar nos seguintes aspectos? (Marque todas que se aplicam)

- () Modelos de negócio
- () Práticas sustentáveis
- () Parcerias estratégicas
- () Comunicação e marketing
- () Ferramentas tecnológicas
- () Outros: _____

11. Você percebe barreiras ou resistências internas à adoção de novas práticas ou ferramentas?

- () Sim, frequentemente
- () Sim, ocasionalmente
- () Não

12. Como você avalia o impacto de inovações tecnológicas (como modelagem 3D, BIM, ferramentas de colaboração online) na gestão do escritório? (

- () Altamente positivo
- () Positivo, mas com desafios
- () Neutro
- () Negativo

Oportunidades e Desafios no Mercado

13. Quais são as maiores dificuldades na valorização e venda de projetos com foco no valor intelectual?

14. Quais mudanças você acredita que seriam necessárias para melhorar a gestão do escritório e torná-lo mais competitivo no mercado?

15. De que forma acredita que a economia criativa poderia beneficiar a gestão do seu escritório?