

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE LETRAS  
PROGRAMA EM CULTURA E COMUNICAÇÃO



UNIVERSIDADE  
DE LISBOA



FACULDADE  
DE LETRAS

**Cruzamento metodológico para instituições culturais: proposta de criação da associação Iris Lab através do trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.**



Luana Bistane da Cunha

Lisboa  
2022

LUANA BISTANE DA CUNHA

**Cruzamento metodológico para instituições culturais: proposta de criação da associação Iris Lab através do trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.**

Trabalho de projeto apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre do Curso de Mestrado de Cultura e Comunicação na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Pinheiro Gomes

Lisboa  
2022

*“A gente tem que sonhar senão as coisas não acontecem”  
(Oscar Niemeyer)*

## Agradecimentos

Dedico este trabalho à minha família: a minha mãe e ao meu pai que hoje são estrelas guias, e, ao meu marido e minha filha, meus maiores presentes nessa vida!

Não fossem as surpresas no caminho, a entrega deste trabalho deveria ter acontecido no ano de 2020, o ano em que tudo parou!

A pandemia da Covid 19 trouxe uma série de percalços para o desenvolvimento da minha pesquisa, mas foram outros atravessamentos que me fizeram acreditar que eu não seria capaz de concluir o meu mestrado: três despedidas e um nascimento marcaram estes três últimos anos.

Sinto-me hoje absolutamente vitoriosa, mas tenho certeza de que esta vitória só foi possível porque a vida é generosa comigo e pude contar com o apoio, a torcida e o incentivo de pessoas incríveis.

Da prateleira dos amores eternos, dedico este trabalho, ao meu pai e a minha mãe. Ambos se foram ao longo do desenvolvimento deste projeto, e, ao mesmo tempo que estes acontecimentos foram a causa dos meus desvios, foram também a força que me moveu para seguir em frente.

Vocês serão sempre o que há de melhor em mim, pude aprender com vocês a sabedoria e a perspicácia necessária para enfrentar os caminhos, me ensinaram a ter resiliência e persistência, a sonhar para realizar, a desejar sem ser escrava das vontades, a ser forte sendo doce, a ser gentil ainda que firme nas minhas opiniões e certezas. Obrigada por tudo, sempre!

Ao meu marido, Rafael, como costume dizer, obrigada por você existir, pela nossa filha, e, por ser meu maior incentivador, essa vitória é nossa, mais uma para a conta. Aos meus sogros e minha irmã Luiza, não tenho palavras para agradecer todo cuidado com a Beatriz, sem isso não teria tido braços para realizar este feito, vocês foram incríveis. Juju, minha prim(e)a, você me deu colo e aconchego, me deu chão, me deu forças e tudo aquilo que mais precisava. Seguimos nossa irmandade recheada de trocas e da certeza de que junta(e)s somos mais fortes.

Minha amiga, confidente e parceira Stephany, muito, mas muito obrigada!

Para finalizar, não poderia deixar de agradecer ao meu orientador, o prof. Nelson Pinheiro, você foi fundamental ao longo deste percurso!

## RESUMO

A proposta deste trabalho está assente na estruturação de um modelo de associação cultural – o Iris Lab – para dar suporte e dinamizar o ecossistema cultural português através do trinômio: Cultura, Criatividade e Tecnologia. A intenção é propor uma estrutura de associação que esteja alinhada ao paradigma de uma modernidade líquida em uma sociedade conectada em rede e que seja inovadora na busca por respostas aos desafios enfrentados pelos profissionais das indústrias culturais e criativas. Desta forma, propõem-se a criação de uma associação que atue na intersecção entre o poder público, a sociedade civil, as empresas e os artistas, na construção de soluções modernas que reflitam em toda comunidade, mas sobretudo que dê suporte aos profissionais das Indústrias Culturais e Criativas. Este projeto procura reforçar a importância da Economia Criativa na recuperação econômica dos países, através do alinhamento constante entre a Cultura, a Criatividade e a Tecnologia como respostas que possam impactar positivamente a sociedade como um todo. Para o monitoramento dos padrões de mentalidade e das mudanças do mercado utilizaremos das ferramentas da Análise de Tendências cruzadas a outras ferramentas do marketing e da gestão cultural, produzindo assim um panorama mais aproximado na busca pela sustentabilidade operacional e financeira da instituição proposta.

**Palavras-chave:** Cultura; Economia Criativa; Modernidade Líquida; Sociedade em Rede; Tendências; Coolhunting.

## ABSTRACT

The purpose of this work is based on the structuring of a model of cultural association – the Iris Lab – to support and dynamize the Portuguese cultural ecosystem based on the triad: Culture, Creativity and Technology. The intention is to propose an association structure that is aligned with the paradigm of a liquid modernity in a networked society and that is innovative in the search for answers to the challenges faced by professionals in the cultural and creative industries. In this way, we propose the creation of an association that acts at the intersection between public power, civil society, companies and artists, in the construction of modern solutions that reflect on the whole community, but above all that gives support to the professionals in the Cultural and Creative Industries. This project seeks to reinforce the importance of the Creative Economy in the economic recovery of countries, through the constant alignment between Culture, Creativity and Technology as answers that can positively impact society as a whole. For the monitoring of mentality patterns and market changes, we will use Trend Analysis tools crossed with other marketing and cultural management tools, thus producing a closer panorama in the search for operational and financial sustainability of the proposed institution. In addition, a methodological cross between business tools – like Canva, SWOT, PEST – and a coolhunting analysis will be presented in order to present in details in which the association will be structured.

Key words: Culture; Creative economy; Liquid Modernity; Network Society; Trend Studies; Coolhunting.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura organizacional presente no Guia PMBOK (2013). .....	24
Figura 2 - Organograma matriarcal da Iris Lab, baseada no modelo do Guia PMBOK (2013).....	26
Figura 3 – Equipa e funções do Iris Lab.....	27
Figura 4 - Biografia dos membros da equipa do Iris Lab.....	27
Figura 5 – Classificação da UNCTAD para as indústrias criativas.....	45
Figura 6 - Modelo do documento Creative Economy Report da UNESCO sobre Indústrias Culturais.....	50
Figura 7 - Etapas do processo da pesquisa .....	58
Figura 8 – Quadro de autoria própria, baseado no modelo de Raymond (2010) .....	59
Figura 9 - Modelo CANVAS presente no livro "Business Model Generation" (2009) .....	62
Figura 10 - Modelo de Análise SWOT baseado em Chiavenato e Sapiro (2003) ....	63
Figura 11 - Adaptação do Modelo de Matriz SWOT proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) no livro "Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações", p. 188.....	64
Figura 12 - Adaptação da tabela de itens passíveis de se considerar na Análise de SWOT Ferrel e Hartline (2009, p.134-135) .....	65
Figura 13 – Quadro de autoria própria, baseado no conceito de Raymond (2010)...	67
Figura 14 - Quadro dos resultados esperados entre os cruzamentos das ferramentas de análise.....	74
Figura 15 – Ferramentas de subsídio para elaboração do projeto final .....	74
Figura 16 - Cronograma de execução do projeto.....	75
Figura 17 – CANVA da associação Iris Lab.....	79
Figura 18 - Representação de Martin Luther King na exposição March Through Time. ....	81
Figura 19 - Obra de arte intitulada Love Is In The Air em exposição no site da plataforma Kalao. ....	86
Figura 20 - Na primeira imagem, a página de vendas de NFTs de Love Is In The Air na plataforma Kalao. Ao lado, explicação sobre processo de particularização da obra.....	87
Figura 21 - Análise SWOT do IRIS LAB.....	92
Figura 22 - Análise PEST da associação Iris Lab.....	97

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO</b> .....	<b>12</b>
2.1.	Natureza da Associação .....	12
2.2.	Missão.....	14
2.3.	Visão .....	15
2.4.	Valores.....	15
2.5.	O diferencial da associação .....	15
2.6.	Estrutura Organizacional.....	24
2.6.1.	Organograma   equipa .....	26
2.7.	Estratégia de operacionalização.....	27
2.7.1.	Primeiro ano .....	27
2.7.2.	Segundo e terceiro ano.....	28
2.7.3.	Terceiro ano.....	28
<b>3.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
3.1.	Cultura e Economia: os efeitos de uma Sociedade em Rede na Modernidade Líquida .....	29
3.2.	Das Indústrias Culturais à Economia Criativa. ....	39
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>53</b>
4.1.	Introdução.....	53
4.2.	Triangulação Cultural: Coleta .....	56
4.3.	As ferramentas metodológicas: Canva, SWOT, PEST e <i>Coolhunting</i> . ....	61
4.4.	Resultados esperados após aplicação metodológica. ....	72
<b>5.</b>	<b>RELATÓRIO INTERMÉDIO OU ANÁLISE DO ENTORNO</b> .....	<b>75</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>100</b>

## 1. INTRODUÇÃO <sup>1</sup>

Quando iniciei o desenvolvimento deste projeto, de longe poderia imaginar os desafios que enfrentaria no percurso para a sua conclusão. Tampouco teria conseguido mensurar que os percalços de realizar uma investigação que se iniciou em um ano como 2020, o ano do "futuro cancelado", daria a mim uma sensação de urgência para a necessidade de produzir um trabalho que tivesse um reflexo prático, com impacto positivo, na sociedade a qual estou inserida.

Depois de ver a crise da COVID-19 soterrar a proposta ensaística que havia encabeçado inicialmente e ficar às voltas na busca por outro objeto de estudo, compreendi que para poder caminhar eu precisava encontrar um propósito que me motivasse novamente. Comecei então a vascular na minha trajetória profissional e acadêmica as bases que pudessem dar forma a um projeto de investigação que unisse uma reflexão teórica em sinergia com respostas aplicadas.

A observação atenta na recolha e sistematização de dados contextuais do momento vivido, me ajudaram a colocar o foco na chamada "transição digital", ou seja, na necessidade cada vez mais premente de alcançarmos como sociedade uma maior "maturidade digital". E o que isto significa?

Bom, basicamente, significa que precisamos tornar mais ampliado o conhecimento das ferramentas tecnológicas que vêm sendo forjadas nas últimas décadas, compreendendo o impacto e as transformações que estas já estão a produzir nas dinâmicas sociais do mundo. E, para além, também ser capaz de preparar as pessoas, as empresas, e a gestão pública para que possam melhor se posicionar ao se inserirem nestas novas realidades, como bem aponta o Plano de Transição Digital do Ministério da Economia de Portugal, lançado a 05 de março de 2020<sup>2</sup>.

De tudo que foi coletado e que se reflete no desenrolar deste trabalho, a pandemia da COVID-19 não inaugurou esta necessidade de criarmos maior literacia sobre as tecnologias disruptivas. Também não se pode delegar a esta crise sanitária a virtualização das nossas práticas sociais, mas é notório que o contexto dos anos de

---

<sup>1</sup> Trabalho redigido em Português do Brasil e referenciado através das normas ABNT.

<sup>2</sup> PORTUGAL. República Portuguesa. Ministério da Economia. Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal. RCM 30/2020 de 5 de março de 2020. Portugal Digital, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx> Acesso em: 22 de abril de 2021

2020 e 2021 refletem um "cisne negro"<sup>3</sup> que está a imprimir alterações significativas nos padrões comportamentais.

Foi atenta a estes sinais, e movida pela inquietação em compreender os movimentos destes tempos singulares, que decidi por me aprofundar no cruzamento entre o trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.

Para isto utilizei do arcabouço teórico da Cultura, sobretudo os estudos de Raymond Williams (2011), da metodologia da Análise de Tendências – fundamentado nas pesquisas de Gomes e Rech (2016), e das ferramentas do Marketing para responder ao exercício que me propus: a elaboração de um modelo institucional que pudesse beber da fonte das Industrias Culturais e Criativas – ou seja, o talento individual, a criatividade, a tecnologia e a Cultura, para contribuir com a modernização da economia e com a inovação nos processos, produtos e serviços em Portugal.

Mas por que o recorte se dá no âmbito das indústrias culturais e criativas? Parte significativa destas indústrias, sobretudo aqueles setores que dependem inerentemente de atividades presenciais, sofreram abalos em suas estruturas em virtude da crise deflagrada pela COVID-19. Todo um ecossistema profissional foi afetado, com os agentes do campo sendo forçosamente obrigados a se adaptar rapidamente a soluções que em sua maioria passavam pelo digital.

Com isto, a crise da COVID-19 parece ter dado impulso à necessidade da aceleração da digitalização das sociedades e economias nacionais que ainda não estejam alinhadas com ferramentas como Inteligência Artificial, Realidade Aumentada, Realidade Virtual, Cyber Segurança, Cripto Moeda, dentre outros temas.

A pandemia também deflagrou um vasto espaço de mercado que surge com estas novas ferramentas tecnológicas. Universos inteiros despontam no horizonte de um mundo atravessado pela virtualização de produtos e serviços, de novas possibilidades estéticas, da reciclagem ou atualização de narrativas contadas em novos formatos, de outros meios para a efetivação das transações comerciais, de desafios legais globais, dentre outras inúmeras perspectivas que ganham destaque na pauta da contemporaneidade.

Entretanto, também ficou mais evidente as assimetrias globais, e a reconfiguração dos parâmetros nos quais estão assentados os valores na economia

---

<sup>3</sup> Conceito desenvolvido pelo filósofo Nassim Taleb (2007) no livro "The Black Swan: The Impact of The Highly Improbable" para representar eventos raros e inesperados, que causem grande impacto e consequências a longo prazo.

mundial. Junto ao incentivo da criação de parques tecnológicos, surge uma corrida na atração de talentos e empresas que sejam a promessas de inovação.

Destas observações de campo, somadas às leituras de relatórios setoriais, ficou inequívoca a existência da necessidade de um espaço mais democrático para o monitoramento, aprendizagem e prototipagem de inovação, sejam elas no âmbito da realização, da fruição ou mesmo das dinâmicas operativas destas indústrias.

Foi assim que surgiu a ideia de resgatar a proposta da Iris Lab, um modelo de instituição focado na análise de tendência que eu havia desenvolvido coletivamente em uma das disciplinas do Mestrado em Cultura e Comunicação da FLUL. Ainda que o modelo inicial proposto não abarcasse a complexidade do que foi desenvolvido aqui, o nome e o conceito da marca estavam alinhados aos propósitos pretendidos. Com a cedência gentil das minhas colegas de turma, a quem aproveito o ensejo para agradecer formalmente, escolhi o Iris Lab para dar forma ao conteúdo da instituição desenhada neste trabalho.

Espero com isto ter cumprido a missão inicial de traduzir os conceitos operativos do campo da Cultura e das Indústrias Culturais e Criativas em um modelo aplicável, conceitos estes que dão ancoragem às metodologias da Análise de Tendência, aqui utilizadas como instrumento para o monitoramento dos padrões comportamentais e como base de recolha de dados para a consubstanciação em análises realizadas através de ferramentas do Marketing.

Para finalizar, vale destacar que este trabalho funciona em si como uma metalinguagem, ou como um protótipo de atuação desta instituição desenhada. Além de estar alinhada com o desejo de aproximar a produção científica da prática de mercado.

## 2. DESCRIÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

### 2.1. Natureza da Associação

A Iris Lab, adiante designada por associação, será uma instituição particular de solidariedade social, sob a forma de associação, sem fins lucrativos, e de utilidade pública, que se rege pela Lei aplicável do Novo Código Civil na Lei nº 10.40.

A associação cultural Iris Lab estará sediada na capital portuguesa, Lisboa. A escolha por Lisboa se dá pelo carácter aglutinador que a mesma tem frente ao ecossistema das indústrias culturais e criativas em Portugal, bem como pela sua estratégica posição geopolítica para a articulação de uma rede que possa abranger e colaborar com outros países da União Europeia, ao mesmo tempo que estabelece e amplia a potência da conexão com o Reino Unido, país de forte componente inovadora e tecnológica, garantidas pelo estreitamento dos históricos laços diplomáticas e comerciais de Portugal com a península britânica.

Do cariz aglutinador que se percebe na cidade alfacinha, vale destacar algumas informações retiradas do relatório *ESTRATÉGIA PARA A CULTURA DE LISBOA 2017*<sup>4</sup> e dados do Instituto Nacional de Estatística. No relatório, encomendado pela Câmara Municipal da cidade, encontramos os seguintes dados que dão subsídio à escolha do local sede da Iris Lab: no ano de 2007, 43% da oferta nacional de emprego estava concentrada na capital, sendo que do setor cultural a concentração em Lisboa é de 18% do total de profissionais da cultura empregados em Portugal.

Outro dado relevante é que os espetáculos ao vivo realizados em Lisboa representam 60% das receitas nacionais, sem contar que a cidade está dotada de um conjunto vital de equipamentos e infraestruturas que a colocam na ponta de lança tanto quanto a internacionalização de produtos e serviços, como para a interconectividade com outros países e regiões, para além do fato de estar próximo aos *stakeholders* principais à nossa operação.

A despeito da já notória concentração de instituições culturais localizadas em grandes capitais, o objetivo de escolher Lisboa como sede da associação parte de uma iniciativa de se utilizar desta localidade para promover a descentralização. Ou seja, esta decisão se dá justamente pelo propósito da Iris Lab de dinamizar e

---

<sup>4</sup> O relatório *ESTRATÉGIA PARA A CULTURA DE LISBOA 2017* foi encomendado pela Câmara de Lisboa ao ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, e representa uma fonte importante de dados, ainda que com maior enfoque para a cidade de Lisboa.

promover uma maior interação das diversas camadas do ecossistema aqui concentrados, pensando formas não só de otimização dos ativos humanos e estruturais pré-existentes, como também atuando de maneira a integrar novas tecnologias, criando soluções que também ajudem a planejar um maior equilíbrio entre as demais regiões e concelhos do país – inclusive entendendo a tecnologia como uma ferramenta capaz de tornar mais acessível a todos as experiências culturais.

Isto posto, ao falarmos de formatação de modelo institucional, propõe-se o que pode ser entendido como a delimitação de um plano de negócios. Considerando para isto que:

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2016, p.96).

Quando mencionamos o conceito de plano de negócios ou modelo de negócios, partimos do pressuposto que a idealização de um empreendimento exige do empreendedor conhecimento de mercado e planejamento.

Longenecker, Moore e Petty (1997) sugerem que o plano de negócios fornece as bases para as atividades empresariais, ao estruturar no papel as ideias que o empreendedor tem para satisfazer demandas de público identificadas face a um setor, a um produto específico ou a um serviço. E segundo Dolabela (2006):

Ele é a ferramenta por excelência do empreendedor em todos os estágios. Porque indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor definir onde quer chegar, como fazer para ir até lá, quais os recursos necessários e qual estrutura utilizar na organização. Além disso, os valores que vão unir todos os seus integrantes em um esforço direcionado. Ao definir a missão e os valores, o empreendedor estará definindo o quadro ético que presidirá todas as ações da empresa (DOLABELA, 2006, p.14).

Sendo assim, a elaboração de um plano de negócios é uma fase essencial a qualquer que seja o empreendimento, uma vez que integra conhecimentos de diversas áreas de uma instituição, cruzando-os com conhecimentos de mercado, o que propicia uma leitura mais precisa do todo, o que permite maior chance de sucesso na estruturação do negócio.

O Plano de negócio é, portanto, um cartão de visita de qualquer empreendedor ou empresa, funciona como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características (DORNELAS, 2003).

Segundo Greatti e Previdelli (2004), o plano de negócios assume papel estratégico, pois é tido como uma ferramenta que orienta o gestor na implantação do negócio, assim como pode assinalar potenciais parcerias, esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento da organização de forma geral.

Ao aproximar a intenção deste projeto da definição que se tem de um plano de negócios, desenha-se os contornos pelos quais as ferramentas metodológicas propostas podem ter especial relevância no processo analítico iniciado com este trabalho.

Isto porque, tanto os instrumentos de investigação retirados da bibliografia existente no marketing como da bibliografia dos estudos de tendências – que serão destrinchadas mais à frente neste trabalho – são utilizados no processo de planejamento estratégico<sup>5</sup> das empresas, e servem em grande medida para dar base a estruturação ou revisão de modelos de negócio, assim como outras decisões que venham a impactar nas operações de uma instituição.

Apesar de nos utilizarmos de ferramentas decorrentes de planejamento empresarial, cabe reforçar aqui que a Iris Lab é concebida com uma natureza de associação. Esse caráter associativo, em detrimento de uma sociedade limitada, tem por razão a própria funcionalidade e propósitos desta entidade, que pressupõe suas atividades em prol do bem comum, além disto também antevê como parte da sua sustentabilidade econômica o acesso a fundos e recursos governamentais, europeus ou de fundações, os quais, em sua grande maioria são destinados a este tipo de organização coletiva.

## **2.2. Missão**

A nossa missão é atuar no monitoramento das transformações dos padrões de mentalidade e os seus impactos nos setores culturais e criativos, compreendendo o advento de novas tecnologias e criando um conjunto de ações pensadas para dinamizar os setores e promover a intersecção entre o poder público, a sociedade civil, as empresas e os artistas no desenvolvimento de respostas eficientes e sustentáveis para toda comunidade. Uma associação que converge Cultura, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento econômico.

---

<sup>5</sup> Segundo Chiavenato: “o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo” (CHIAVENATO, 2007, p. 142).

### **2.3. Visão**

Ser uma associação referência na busca por soluções inovadoras dentro dos setores culturais e criativos, e no desenvolvimento econômico e sustentável através da Cultura, da Tecnologia e da Inovação.

### **2.4. Valores**

- Nossa conduta deve refletir os mais elevados padrões éticos, só assim teremos a confiabilidade necessária para promover a troca de ideias, projetos e desejos entre nossa rede de alianças;
- Nossa comunicação deve ser clara e precisa, além de moderna e ágil;
- Nossa forma de trabalhar deve ser em rede, entendendo a importância de cada coisa, de cada conexão, de cada pessoa. Todos contribuem e todos acrescentam;
- Nosso compromisso é com a criatividade, a inovação e a Cultura como motor de desenvolvimento.

### **2.5. O diferencial da associação**

Nosso diferencial está na utilização de metodologias dos Estudos de Tendências ancoradas no lastro de conhecimento dos Estudos de Cultura como forma de melhor compreendermos o contexto atual, e, a partir dele, observarmos os sinais que apontam os direcionamentos futuros dos mercados, neste caso tendo como enfoque de aplicação as Indústrias Culturais e Criativas.

A trend on its own is valueless but combining trend knowledge and business needs can help identify the most effective future-proofed marketing strategies. Trend interpretation is based upon causal analysis, but trend implementation is based on impact analysis: calculating how a company can benefit from a trend (HIGHAM, 2009, p.193).

Com isto, a proposta é sermos capazes de nos mantermos sempre à frente, auxiliando e promovendo a literacia e capacitação dos profissionais do setor através de uma curadoria do conhecimento, que molda e direciona a aprendizagem para o ensino de novas ferramentas tecnológicas que estejam a transformar as práticas, dinâmicas, hábitos e formas de produção e consumo nas indústrias culturais e criativas. Além disto, os profissionais da nossa equipe estarão habilitados para aplicarem uma abordagem transversal, e, portanto, capaz de ser adaptada a outras

realidades, podendo atender a demanda de consultoria para o desenvolvimento de países e regiões sob a égide dos novos paradigmas e das economias baseadas no *soft power*<sup>6</sup>.

Todo este processo nos coloca também a disposição material suficiente para sermos um organismo que propõe e desenvolve projetos culturais, tendo como bússola na elaboração destes projetos o impacto social positivo e o desenvolvimento econômico sustentável ancorado no trinômio Cultura, Tecnologia e Inovação.

## 2.6. Nossos Serviços

### 2.6.1. Quais serviços ofertamos

Os serviços ofertados pela Iris Lab estão alinhados em 04 eixos centrais: **Pesquisa de Mercado e Monitoramento de Tendências** com a utilização das metodologias dos Estudos de Tendências; **Formação e Investigação** com o programa Curadoria do Conhecimento; **Implementação** mediante a linha de Desenvolvimento e Execução de Projetos; e o último eixo destinado às **Consultorias**.

Estas linhas de serviço deverão funcionar como um catavento, de maneira circular e integrada, pensadas e estruturadas de modo a conseguir cumprir a sua missão de articulador e potencializador de ativos humanos, estruturais e simbólicos. Cumprindo com seus objetivos de monitoramento de tendências como motor para a inovação dos setores culturais e criativos, da formação e empoderamento dos profissionais destes ecossistemas, da elaboração e desenvolvimento de projetos e da consultoria para o desenvolvimento de regiões.

**Análise de Tendências:** este serviço funcionará como uma das bases de solidificação e diferencial da Iris Lab. A associação atuará na busca pela inovação tanto endógena, ou seja, para as demais ações da associação, como exógena, atuando a serviço do poder público e outras instituições que venham a precisar de inovação e *insights*.

Os Estudos de Tendências<sup>7</sup> têm como premissa a compreensão de um

---

<sup>6</sup> Soft Power é um conceito desenvolvido pelo autor Joseph Nye Jr. Segundo a definição do próprio autor: "É a capacidade de obter o que deseja através da atração, em vez de coerção ou pagamentos. Ela surge da atratividade da cultura, dos ideais políticos e das políticas de um país. Quando nossas políticas são vistas como legítimas aos olhos dos outros, nosso poder brando é aprimorado." (NYE JR, 2005, p. 10)

<sup>7</sup> *Trends Studies* é definido como uma atividade de observação e de análise dos comportamentos sociais e dos elementos que os motivam, bem como a atividade de monitoramento constante dos *media*, das redes sociais, dos espaços de consumo, das correntes artísticas, da evolução nos estilos

contexto atual, na observância de sinais que apontem a mudança de direcionamento nos padrões de mentalidade e conseqüentemente nas transformações das complexas teias que tecem uma engrenagem social:

[...] trends are changes that typically occur across thousands and even millions of consumers. They are created by changes in political, economic, socio-cultural, or technological environments. They occur because of a complex combination of circumstances. They are not just due to the actions of one individual or commercial concern (HIGHMAN, 2009, p.48).

Ancorado nos Estudos Culturais, o analista de tendências ganha uma paleta especial de cores para que possa ler e analisar os sinais de forma sensível e precisa, sendo com isto capaz de traduzir a complexidade do tempo presente para produzir indicações de caminhos mais assertivos sobre os possíveis cenários de futuro - sem incorrer aqui no equívoco de uma pretensa futurologia, lembrando que as direções apontadas são sugeridas após a recolha e sistematização de informações de densidade e diversidade tamanha que permitem traçar panoramas indicativos de novos desejos e necessidades sociais.

A proposta de trazer para o âmbito das ações institucionais este serviço, se dá pela necessidade cada vez mais premente da constante observação e monitoramento das mudanças paradigmáticas e societais. Lembrando que a liquidez dos tempos modernos, citando aqui Bauman (2001) aceleraram a relação com o tempo e o espaço, o que torna ainda mais essencial a tentativa de antever processos que despontam em inovação e seus impactos, ao invés de estarmos simplesmente a mercê dos acontecimentos.

Vale ressaltar como este serviço pode ser fundamental para uma melhor estratégia de posicionamento e desenvolvimento de ações adequadas, sejam elas no âmbito pessoal (dos profissionais envolvidos no setor), governamental ou empresarial. Para além de promover inovação e auxiliar em decisões estratégicas, o intuito da Iris Lab é também perceber os movimentos e transformações anunciadas, dispersando informação e dando aos de profissionais destas indústrias, em especial aqueles que são independentes, a possibilidade, através do conhecimento em rede, de ajudar a construir e moldar práticas e dinâmicas mais equânimes e justas para todos.

O que também já anuncia o segundo ramo de atuação da Iris Lab: A Curadoria

---

de vida, entre outros elementos, com a finalidade de orientar estrategicamente instituições no campo empresarial, social e político (GOMES; RECH. p.7. 2018).

do Conhecimento. Isto porque a oferta de serviços foi pensada integradamente, de maneira a que cada eixo possa complementar a função dos demais e assim sucessivamente. A Curadoria do Conhecimento tem papel fundamental, no que tange ao empoderamento dos agentes em diferentes esferas de um ecossistema cultural e criativo, para que estes possam se munir de conhecimento para que não fiquem totalmente à mercê dos acontecimentos, e possam também participar da construção de práticas e modelos mais justos e interessantes para todos.

**Curadoria do Conhecimento:** é um pólo de conhecimento e experimentação de novas práticas e ferramentas tecnológicas que estejam a impactar ou que se anunciem promissoras para os setores das indústrias culturais e criativas.

Em um mundo onde se vê cada vez mais acelerada a produção de conhecimento e a criação de novos dispositivos e ferramentas, percebe-se também a crescente dificuldade dos indivíduos em delimitar a esfera de interesse e importância dos conteúdos. Este cenário é ainda mais sintomático quando observamos a geração dos *millenials* que vivem o limbo da transição de uma época, lidando com as negociações entre "passado" e "futuro", em uma modernidade líquida e mutável. Sobre o conceito de modernidade, Bauman (2001) afirma:

A modernidade começa quando o espaço e o tempo são separados da prática da vida e entre si, e assim podem ser teorizados como categorias distintas e mutuamente independentes da estratégia e da ação; quando deixam de ser, como eram ao longo dos séculos pré-modernos, aspectos entrelaçados e dificilmente distinguíveis da experiência vivida, presos numa estável e aparentemente invulnerável correspondência biunívoca. Na modernidade, o tempo tem história, tem história por causa de sua “capacidade de carga”, perpetuamente em expansão — o alongamento dos trechos do espaço que unidades de tempo permitem “passar”, “atravessar”, “cobrir” — ou conquistar. O tempo adquire história uma vez que a velocidade do movimento através do espaço (diferentemente do espaço eminentemente inflexível, que não pode ser esticado e que não encolhe) se torna uma questão do engenho, da imaginação e da capacidade humanas. (BAUMAN, 2001, p.20)

Foi pensando em especial, mas não só, neste grupo de profissionais, que se motivou a criação deste pólo de atualização, conhecimento e prática, para que seja possível atuarmos na requalificação destes profissionais, e no empoderamento das gerações em formação. Com isto, o intuito é que possam lidar melhor com as transformações que se apresentam, além de os motivar, dando-lhes dispositivos para que sejam agentes ativos na construção de futuro provável e desejado.

Esta proposta está alinhada ao Plano de Transição Digital do Ministério da Economia de Portugal, apresentado ao público no dia 05 de março de 2020:

O Plano de Ação Portugal Digital é o motor de transformação do país, que tem como propósito acelerar Portugal, sem deixar ninguém para trás, através da capacitação digital das pessoas, da transformação digital das empresas e digitalização do Estado. (PORTUGAL, 2020, p. 10)<sup>8</sup>

O referido Plano de Transição tem como um dos seus pilares estratégicos justamente a capacitação e inclusão digital. Este eixo de atuação subdivide-se em três áreas: Educação digital; Formação profissional e Requalificação; e, por fim, Inclusão e literacia digital.

Neste sentido, a Curadoria do Conhecimento pode servir, no contexto das indústrias culturais e criativas, como ancoragem para os eixos de ação previstos pelo Governo Português no Plano de Transição Digital (2020).

Etimologicamente, a palavra curadoria tem origem do latim "*curator*", que quer dizer "aquele que administra", "aquele que tem cuidado e apreço". Sobre o termo "curadoria", a autora Maria Cristina Bruno (2008) apresenta a seguinte definição:

Os termos curadoria e curador têm sido utilizados com frequência e de forma restrita para indicar o tipo de trabalho e o perfil do protagonista, inerentes à concepção de discursos expositivos, ou seja: a realização de uma exposição depende do domínio sobre os acervos e coleções, da potencialidade de seleção e da capacidade de elaboração de hipóteses para a constituição de discursos expositivos. (BRUNO, 2008, p. 8)

E esse é o sentido da nossa curadoria do conhecimento, conseguir identificar as necessidades específicas dos profissionais que nos procuram com o intuito de poder melhor orientar sobre o cruzamento de saberes que possam lhes ser úteis.

Os profissionais formados pela Curadoria do Conhecimento terão como obrigação replicar parte do conhecimento adquirido para outros profissionais/comunidade através de *masterclasses* e workshops, além de atuarem na prática através da incubação e desenvolvimento de projetos inovadores que utilizem as habilidades adquiridas.

**Desenvolvimento e execução de projetos:** Este serviço conta com duas dinâmicas diferentes, sendo a primeira destinada a execução de projetos de outrem, para os quais a nossa equipa poderá ser contratada, e a segunda como repositório e espaço para a aplicação das ferramentas tecnológicas disruptivas, funcionando como um polo de criação e experimentação de novas práticas na elaboração e execução de projetos de impacto positivo e desenvolvimento sustentável.

Este serviço poderá vir a beneficiar da criação das Zonas Livres Tecnológicas

---

<sup>8</sup> Fonte: Plano de Transição Digital (2020).

(ZLT) – espaços físicos/locais para a demonstração e teste de novas tecnologias (e.g. 5G, veículos autónomos) –, também previsto como uma das medidas do Plano de Transição Digital (2020).

Neste ponto, os dois primeiros serviços apresentados são fulcrais para esta linha de atuação da Associação. Isto porque a Análise de Tendências estará constantemente apontando o norte e gerando insights, e a Curadoria do Conhecimento produzirá ao longo do tempo a consolidação de uma massa crítica aplicável – sendo através dos projetos idealizados e realizados pela Iris Lab que os ganhos obtidos com os outros segmentos entram em campo, com a ideação e prototipagem de novos modelos e formatos.

Desta forma, nos destacaremos como pólo de conhecimento e prática, e como referência nacional e internacional, promovendo para além dos impactos endógenos, impactos que podem inclusive serem trasladados para a marca de Portugal, como um país de vanguarda. Sem contar no potencial secundário que a criação deste tipo de serviço pode impulsionar, como o fortalecimento e a reorganização da indústria audiovisual em território Luso, acrescentando argumentos de atração que vão além de justificativas como clima, ou vertentes ligadas aos custos de produção, fortalecendo o país para que possa ser visto também por valores agregados mais contundentes, como a capacidade de promover inovação.

**Consultoria:** o serviço de consultoria está previsto para uma segunda etapa de desenvolvimento da Associação Iris Lab, após a consolidação das primeiras etapas e do acumular de capital simbólico e conhecimento que nos qualifique para expandirmos nosso universo de atuação para outros contextos culturais.

Este tipo de serviço tem alto valor agregado, como é possível ser verificado através de instituições que souberam se posicionar à frente das demais, como a empresa inglesa *Sound Diplomacy*<sup>9</sup>. A empresa foi pioneira na introdução do *Big Data*<sup>10</sup> para produzir relatórios, conferências e consultorias no âmbito do desenvolvimento económico centrado na música e na Economia Noturna. Hoje somam trinta países onde já atuaram, com escritório físico em quatro cidades, e atendendo a clientes que vão da Organização das Nações Unidas à cidade de

---

<sup>9</sup> Informações adicionais sobre a Sound Diplomacy disponíveis em: [www.sounddiplomacy.com/](http://www.sounddiplomacy.com/)

<sup>10</sup> Big Data é a área de estudo dedicada em entender como lidar, processar e analisar um conjunto de dados grande demais (seja em volume, velocidade ou variedade) para serem observados em formatos e sistemas tradicionais.

Vancouver, por exemplo.

Desta forma, o serviço de consultoria virá para completar a roda do nosso catavento de ações. É aqui apresentado por último por estar previsto para um estágio de maior maturidade da Associação, justamente para que os anos iniciais funcionem na qualificação de ativos humanos e na recolha e sistematização de conhecimento e informação que darão subsídio para a execução dos serviços de consultoria.

### 2.6.2. Como atuamos - EM REDE

*Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta... a distância (física, social, econômica, política, cultural) para um determinado ponto ou posição varia entre zero (para qualquer nó da mesma rede) e infinito (para qualquer ponto externo à rede) (CASTELLS, 1999, p. 566)*

A atuação da Iris Lab está assente no conceito de rede. A proposta aqui foi inspirada na junção de dois modelos estruturais já existentes: O Sistema Cultura Viva<sup>11</sup> e os Fab Lab<sup>12</sup>. O Sistema Cultura Viva é uma política cultural implementada no Brasil e foi desenhada para valorizar a cultura de base comunitária, a articulação em rede e a gestão compartilhada, com base nos princípios da autonomia, protagonismo e empoderamento da sociedade civil. Segundo o documento de apresentação do programa do extinto Ministério da Cultura no Brasil:

O programa Cultura Viva é concebido como uma rede orgânica de criação e gestão cultural, mediado pelos Pontos de Cultura, sua principal ação. A implantação do programa prevê um processo contínuo e dinâmico, e seu desenvolvimento é semelhante ao de um organismo vivo, que se articula com atores pré-existentes. Em lugar de determinar (ou impor) ações e condutas locais, o programa estimula a criatividade, potencializando desejos e criando um ambiente propício ao resgate da cidadania pelo reconhecimento da importância da cultura produzida em cada localidade (BRASIL, 2005, p. 18)

Por sua vez o Fab Lab, uma abreviatura para *Fabrication Laboratory*, é hoje uma rede global com a proposta de democratizar a inovação, pensado para fomentar a criação de uma comunidade de educação técnica informal, *Open Source*<sup>13</sup> e com

11 Sistema Cultura Viva - Pontões e Pontos de Cultura, retirado do site <http://culturaviva.gov.br/>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

12 "A Fab Lab, or digital fabrication laboratory, is a place to play, to create, to mentor and to invent: a place for learning and innovation. Fab Labs provide access to the environment, the skills, the materials and the advanced technology to allow anyone anywhere to make (almost) anything." Fonte: <https://www.fablabs.io>. Acesso em: 25 de julho de 2022.

13 De forma resumida, Open Source trata-se de programas ou aplicações cujo código-fonte se encontra livre para ser modificado e alterado, sem custos de licenciamento. Esse conceito foi desenvolvido pela OSI (*Open Source Initiative*) no final do século XX.

base no *Creative Commons*<sup>14</sup>, proporcionando assim o ambiente ideal para a invenção. São espaços de prototipagem rápida, com projetos concebidos em 2D (no computador) que podem depois ser materializados em 3D através de máquinas de impressão ou outras tecnologias avançadas, visando uma aprendizagem assente no “*Learn by Doing*”.

Estes espaços são em geral equipados com um conjunto de produtos tecnológicos geralmente só acessíveis às indústrias e grandes empresas, e dão aos usuários a possibilidade de produzir quase tudo. Os Fab Labs têm sido absorvidos tanto pelo poder público quanto por iniciativa privadas em toda parte do mundo, e têm se mostrado muito eficiente na busca de soluções para problemas coletivos.

No que tange a atuação da Iris Lab, a proposta é replicar o formato do programa Cultura Viva na estruturação da rede. Ou seja, a criação ou concessão de um selo Iris Lab para instituições a nível local, as chamadas *Iris*, que têm como papel fundamental o desenvolvimento e articulação de atividades continuadas em seus territórios e na aproximação com a comunidade local, sendo a célula da rede capaz de compreender e monitorar os desejos e necessidades do entorno.

Já a nível regional serão criados os *Axial Iris*, com o objetivo de alinhar estratégias e programas, promover ações de caráter ampliado através da mobilização e articulação das células locais *Iris*, com a transferência de conhecimento, a mediação com outras entidades parceiras e demais iniciativas tecnológicas e culturais, a dispersão de recursos materiais e imateriais, e por último com a função de dar vazão aos ativos intangíveis adquiridos na rede.

Os *Axial Iris* deverão atuar para fortalecer o ecossistema de inovação através da cooperação entre as *Iris* e da criação de pontes com parceiros em diferentes níveis de atuação e complementaridade, incluindo as universidades, incubadoras, associações empresariais, centros de investigação, Hubs tecnológico, agências de desenvolvimento, empresas, dentre outros agentes do ecossistema de inovação regional, nacional e internacional.

---

14 “O projeto estabelece um conjunto de ferramentas que permite artistas de todo o mundo escolher a forma como querem proteger suas obras. (...) aqueles que voluntariamente desejam fazer com que sua criação intelectual possa ser compartilhada com o mundo, ou mesmo remixada, alterada, traduzida ou distribuída por outras pessoas, passa a ter no movimento do Creative Commons uma ferramenta global para isso.” (LEMOS In: LESSING, Lawrence. Cultura Livre: Como a Grande Mídia Usa a Tecnologia e a Lei para Bloquear a Cultura e Controlar a Criatividade. São Paulo: Trama, 2005, p.20)

Dos conceitos e estruturas dos Fab Labs acopla-se a ideia de um espaço para a prática e experimentação que aproximam cidadãos da tecnologia e inovação. Pensando a produção de conhecimento no modelo *Open Source* e baseado na patente livre, o *Creative Commons*, essas iniciativas fazem parte do conceito guarda-chuva de Cultura Livre, desenvolvida por Lessing, um dos autores que encabeçou o movimento *Creative Commons*. Para ele, culturas livres “(...) são aquelas que deixam uma grande abertura para que outros criem a partir do que há disponível” (p. 52).

Em resumo, segundo Tavares (2009):

Cultura Livre é a expressão de uma idéia que apresenta uma ética para novos padrões de sociedade. Revela um campo de disputa política na sociedade contemporânea e formas de liberdade correspondentes a ela. Grosso modo, a idéia de uma cultura livre alude a viabilidade de que os bens culturais possam livremente circular, ser acessados, manejados e transformados conforme diferentes necessidades e aspirações coletivas e individuais, objetivas e subjetivas. Este ideal decorre dos recursos das tecnologias contemporâneas da informação que permitem a intercomunicação global e a troca instantânea de informações, por meio da internet, além de constituírem o maior acúmulo de informações e conhecimentos da história humana, pelo trabalho coletivo, que é o ciberespaço. A fruição e usufruição de bens culturais numa amplitude sem precedentes entra em conflito com os sistemas existentes de propriedade intelectual (TAVARES, 2009, p. 251)

A proposta aqui é evitar os constrangimentos de custos elevados na formação em assuntos tecnológicos e na experimentação, prototipagem e teste de novos modelos e mecanismos inovadores no campo das Indústrias Culturais e Criativas. Tendo em consideração que muitas vezes as iniciativas isoladas acabam não tendo força econômica ou estrutural para dar vazão a novas ideias ou a formação especializada.

Integrado numa rede colaborativa que se pretende a longo prazo global, e orientada para os mesmos objectivos de inovação e desenvolvimento económico sustentável, pretende-se a nível regional facilitar a concretização de processos criativos, em especial de base tecnológica, promovendo em primeira medida ações que colaborem com uma maior maturidade digital em Portugal, auxiliando na requalificação de profissionais das indústrias culturais e criativas, incentivando a participação cidadã e por último estimulando o empreendedorismo.

A utilização da Cultura como ferramenta para alcançar as diversas camadas da população é um factor chave e determinante no sucesso da Iris Lab, visto que será através dela que parte da cultura digital penetrará nos diferentes universos que compõem uma comunidade.

A proposta é que a Iris Lab se ramifique e atue de dentro do corpo social, como local para a prática, o aprendizado e a vivência do trinômio Cultura, Tecnologia e Inovação.

## 2.6. Estrutura Organizacional

A escolha pela estrutura organizacional no desenho de uma instituição, se apresenta, segundo Child (1977), como uma das maiores prioridades, uma vez que servirá para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. Considerando o caráter dinâmico das atividades da Iris Lab, centrado em projetos e em busca por inovação, definiu-se para a associação o modelo matricial de estrutura organizacional.

Conforme é possível verificar na tabela abaixo, a estrutura matricial combina uma estrutura vertical funcional, com outra estrutura sobreposta a ela horizontalmente, a dos projetos. Ou seja, os órgãos permanentes atuam transversalmente em todos os projetos da instituição, sendo a organização de cada projeto temporária.

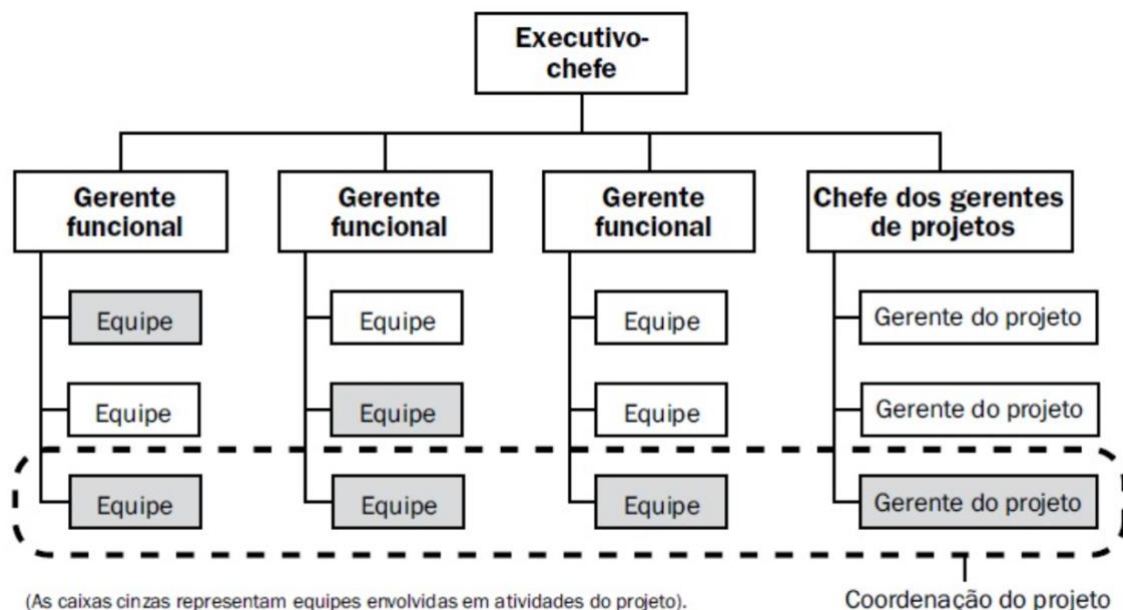


Figura 1 - Estrutura organizacional presente no Guia PMBOK (2013).<sup>15</sup>

Esta escolha se deu baseada na crença de que a execução de projetos multidisciplinares, como são aqueles previstos para a atuação da associação, exigem um desenho de estrutura gerencial que responda de maneira rápida, flexível e

<sup>15</sup> Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª Edição. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2013, p. 25

eficiente, e que alinhe a colaboração de um maior número de habilidades especializadas que somadas possam ser relevantes sobre o todo ou a parte do problema a ser solucionado. Neste sentido, o desenho matricial permite satisfazer duas necessidades da organização: especialização e coordenação. É considerado um tipo de estrutura capaz de combinar diversas capacidades necessárias para solucionar um problema complexo (VASCONCELLOS, 1989).

Esta característica matricial é incorporada na Iris Lab por permitir uma maior versatilidade e otimização dos recursos humanos da instituição, possibilitando uma maior compreensão dos objetivos comuns por parte dos setores funcionais atrelado a uma visão total da atividade coordenada pelo gerente de projeto. Outro fator de destaque deste modelo é a possibilidade de contratação flexível por projeto, ou seja, para além da equipa de coordenação funcional fixa, a cada novo projeto avalia-se a necessidade de incorporação de colaboradores específicos a depender das vicissitudes e desafios de cada projeto em questão.

Este modelo, baseado no Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (2013), permitirá a associação uma melhor compreensão sobre as necessidades adaptação e melhorias de equipe a cada novo projeto, como dará maior dinamismo na promoção das inovações pretendidas pela instituição, tudo isso através da de projetos independentes ainda que possam ser complementares.

2.6.1. Organograma matriarcal Iris Lab: equipa.

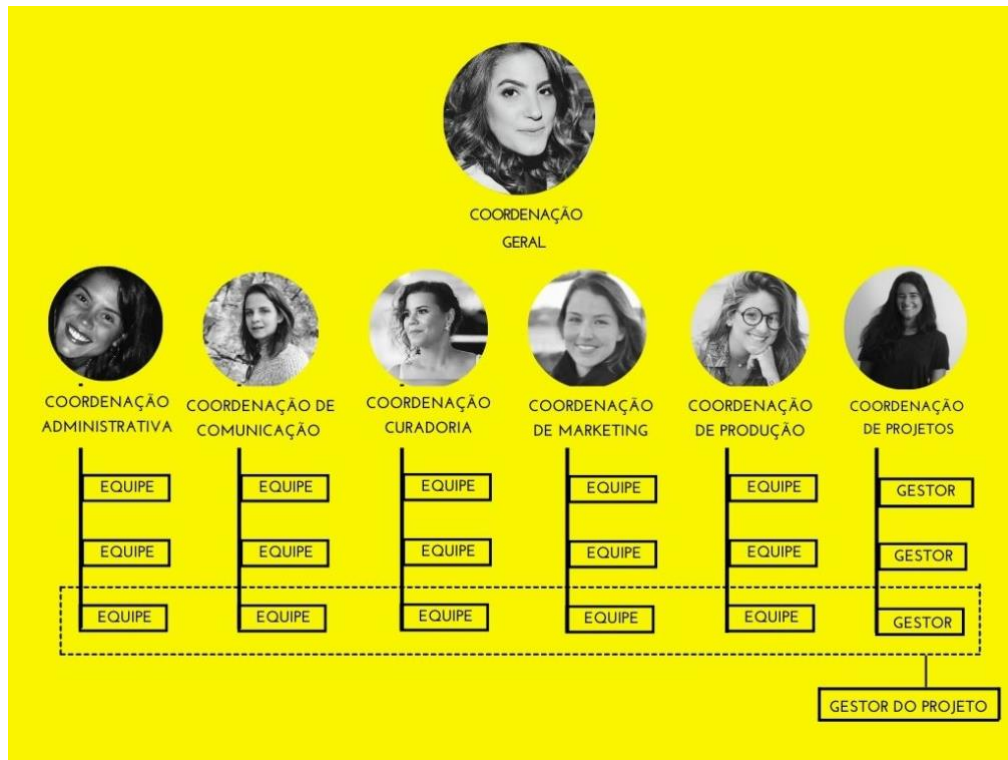


Figura 2 - Organograma matriarcal da Iris Lab, baseada no modelo do Guia PMBOK (2013)<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 – Equipe e funções do Iris Lab.<sup>17</sup>Figura 4 - Biografia dos membros da equipe do Iris Lab.<sup>18</sup>

## 2.7. Estratégia de operacionalização

A implementação da Iris Lab acontecerá prevendo três etapas de implementação. A primeira a fase será de estruturação da associação; a segunda, de implementação da Curadoria do Conhecimento e das pesquisas de tendências; e a terceira, o desenvolvimento e execução de projetos e prospecção de clientes para a consultoria.

### 2.7.1. Primeiro ano

O nosso primeiro ano de atividades será fundamental para o pleno desenvolvimento das ações previstas como serviços ofertados. Neste sentido, será dedicado a este período a constituição da associação, estruturação da equipe, articulação com as empresas e instituições do setor, bem como ao levantamento das oportunidades de financiamento público e privada para as primeiras atividades da Curadoria do Conhecimento.

<sup>17</sup> Fonte: Elaboração própria.

<sup>18</sup> Fonte: Elaboração própria.

### 2.7.2. Segundo ano

No segundo e terceiro ano o enfoque estará em estruturar a Curadoria do Conhecimento, promovendo a qualificação e formação de profissionais que posteriormente poderão replicar seus conhecimentos como gestores do conhecimento (nome dado às pessoas que receberam treinamento e formação).

A proposta é conseguir financiamento para que possamos formar a primeira turma de gestores do conhecimento. Para isto, a estratégia de viabilidade financeira para esta ação está centrada em 04 linhas: parcerias institucionais com os centros de formação para a cessão de bolsas de estudo parciais ou integrais; captação de recursos através de editais publicados por fundações que financiem a formação de estudantes, a título de exemplo podemos citar aqui a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Santander, o financiamento por parte de empresas privadas, seja através dos recursos destinados a responsabilidade corporativa, seja através dos programas de incentivo a inovação, e, por último, apoios do governo Português.

A primeira turma a se formar contará com cinco pessoas indicadas pela associação, somada a outros 05 profissionais que serão selecionados através de uma convocatória pública.

Esta convocatória deverá prever dois anos de estudo nas áreas de interesse, sendo que estas áreas serão divididas por temas: *Blockchain*; Realidade Aumentada, Realidade Virtual, Inteligência Artificial, Análise de dados. Durante estes dois anos, os profissionais terão os seus estudos financiados e poderão ter a oportunidade de fazer uma imersão em alguma instituição de ponta na sua área.

Em contrapartida esta equipe terá como obrigação replicar parte conhecimento adquirido através de *masterclasses* e *workshops* para a comunidade, com o intuito de gerar maior conexão com as diversas esferas da sociedade e como uma forma de começar a constituir e consolidar a reputação deste pólo de conhecimento. Para além disto, os cursos ministrados posteriormente servirão como fonte de entrada para a Associação.

Os selecionados para o programa via concurso público também poderão receber um treinamento por parte da equipe fixa do Iris Lab para que possam atuar como analistas de tendência na instituição, o que beneficiará o desenvolvimento das etapas posteriores.

### 2.7.3. Terceiro ano

A partir do terceiro ano e já com uma base de conhecimentos consolidada, a instituição começará a trabalhar no desenvolvimento de projetos culturais e criativos que impactem a comunidade e que consigam dar respostas mais eficientes de como integrar as novas tecnologias às iniciativas culturais e criativas.

Para além disto, também serão iniciadas novas pesquisas de tendências com a possibilidade de disponibilização para a venda dos relatórios de tendências.

Também nesta etapa já com um percurso e uma marca consolidada, será desenvolvido a prospecção de clientes para os serviços de consultoria.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1. Cultura e Economia: os efeitos de uma Sociedade em Rede na Modernidade Líquida**

O entrelaçamento entre os termos Cultura e Economia de longe é uma iniciativa inaugural, tendo em vista a complexa teia de discussões acerca do conceito de Cultura, da sua aproximação com o campo da Economia e o desembocar nas tentativas mais recentes de se consolidar o que foi cunhado como Economia Criativa.

Assim sendo, a proposta é procurar compreender de que maneira se dá a trama que envolve a Cultura, a Economia e a Criatividade na contemporaneidade, observando não só os pontos de contato desta tríade, mas tentando compreender as potencialidades e desafios que surgem no panorama atual, tendo na Sociedade em Rede proposta pelo sociólogo Manuel Castells (1999) e na liquidez dos tempos modernos, trazendo o pensamento de Zygmunt Bauman (2001), o plasma em que se movem os conceitos, e que dá substrato para uma análise de entorno que justifique a implementação de uma associação como a Iris Lab em Portugal.

Para isto, é fundamental destacarmos um dos conceitos centrais no horizonte do desenvolvimento deste trabalho: o conceito de Cultura. E, sobretudo, delimitar que acepção norteia esta reflexão, tendo em vista a amplitude que a palavra Cultura alcançou na sociedade moderna, com alterações e diversificações substanciais dos significados expressos pelo termo. Segundo Raymond Williams, um dos principais pensadores dos Estudos Culturais, a Cultura:

(...) significava, primordialmente, a “tendência a crescimento natural” e depois, por analogia, um processo de treinamento humano. Mas esse último uso, que tinha normalmente sido uma cultura de algo, foi modificado, no século XIX, para cultura como tal, uma coisa em si mesma. Veio a significar, primeiramente, “um estado geral ou hábito da mente”, tendo relações muito

próximas com a ideia da perfeição humana. Segundo, passou a significar “uma situação geral de desenvolvimento intelectual em uma sociedade como um todo”. Terceiro, passou a significar “o corpo geral das artes”. E o quarto, já mais tarde nesse mesmo século, passou a significar “todo um modo de vida, material, intelectual e espiritual. (WILLIAMS, 2011, p.18).

Mais do que um compêndio sobre a evolução do termo e seus significados, o que mais nos interessa é delimitar qual recorte do significado da Cultura esta análise está assente, visto que esta escolha também aponta os direcionamentos e intenções finais. Como parâmetro, assumiu-se o que Raymond Williams viria a chamar da concepção social, como um modo de vida particular, com suas tramas, crenças, valores e significados, todo um meio de vida (WILLIAMS, 1965, p. 57) Ou seja, a Cultura sob um viés antropológico, como destaca Isaura Botelho:

Vale nesta linha de continuidade a incorporação da dimensão antropológica da cultura, aquela que, levada às últimas consequências, tem em vista a formação global do indivíduo, a valorização dos seus modos de viver, pensar e fruir, de suas manifestações simbólicas e materiais, e que busca, ao mesmo tempo, ampliar seu repertório de informação cultural, enriquecendo e alargando sua capacidade de agir sobre o mundo (BOTELHO 2007, p.110)

Desta forma, é imperioso destacarmos que se entende aqui a Cultura como um campo singular e que é, sobretudo entendida como uma forma de vida. Ou melhor dizendo “a cultura humana é um sistema de significação e uma de suas funções universalmente admitidas é ordenar o ambiente humano e padronizar as relações entre os homens” (BAUMAN, 2012, p. 141).

Ao longo do tempo, a compreensão da Cultura se amplia para a ideia de um campo de atuação, no que Albino Rubim chama de “automização da cultura como campo singular”, que mobiliza mercados consumidores e permite atuações profissionais, acadêmicas e políticas: “cabe propor mesmo uma centralidade para a cultura” no mundo contemporâneo. (RUBIM, 2007, p.2).

Pensar nesta centralidade é também constatar que a Cultura, como parte das ciências humanas, é um objeto de estudo que se consolida a partir da observação das constantes mutações nas dinâmicas sociais. Desta forma, seu metarmorfismo conceitual é também o acompanhamento dos movimentos profundos por que tem passado o mundo, sobretudo na modernidade.

Provável que não estivéssemos a falar sobre o protagonismo ascendente da Cultura, especialmente no terreno da nova esfera global de decisões - com ênfase às questões políticas e econômicas - não fossem a intensificação da globalização iniciada no séc. XV e do profundo impacto da tecnologia, com destaque para a

tecnologia da informação, que nas últimas décadas possibilitou a construção desta nossa Sociedade em Rede, citando aqui a obra do sociólogo espanhol Manuel Castells (1999):

Em razão da convergência da evolução histórica e da transformação tecnológica, entramos em um modelo genuinamente cultural de interação e organização social. Por isso é que a informação representa o principal ingrediente de nossa organização social, e os fluxos de mensagens e imagens entre as redes constituem o encadeamento básico de nossa estrutura social (CASTELLS, 1999, p.573).

Castells desenha os contornos de um novo formato de organização – *sociedade em rede*, baseado no paradigma econômico tecnológico da informação. Segundo o autor, esta nova morfologia global, intermediada pela informação e pelo conhecimento, têm introduzido alterações profundas nos padrões de sociabilidade, alterando não só a relação tempo espaço, como deslocando as organizações estruturais vigentes na sociedade pós-industrial.

O desenvolvimento da comunicação eletrônica e dos sistemas de informação propicia uma crescente dissociação entre a proximidade espacial e o desempenho das funções rotineiras: trabalho, compras, entretenimento, assistência à saúde, educação, serviços públicos, governo e assim por diante (CASTELLS, 1999, p.483).

Esta sociedade globalizada caracteriza-se pela transmutação do tempo e do espaço, identificado por Castells na ideia “(...) de que o espaço organiza o tempo na sociedade em rede” (CASTELLS, 1999 p. 467), ou seja, o espaço da rede dá forma não só aos conteúdos e aos fluxos das mensagens, mas também altera a nossa percepção e relação com o tempo, que até então era profundamente marcada pelos formatos estabelecidos pós-revolução industriais.

Ainda assim, estas metamorfoses se amplificam das percepções individuais para um redirecionamento das teias que tramam o jogo da geopolítica e da economia mundial. Para exemplificar, se na esfera do indivíduo estamos a pensar nos regimes contratuais – ou seja, horas trabalhadas, tipo de vínculo empregatício, se presencial ou remoto, etc. –, no âmbito geral observamos não só uma mudança na divisão do trabalho, como uma reorganização de toda estrutura empresarial, que se reconfigura administrativamente ao redor das suas redes de negócio através de uma maior otimização dos recursos na busca pela acumulação de capital:

A empresa continua a ser uma unidade legal e uma unidade para acumulação de capital, mas a unidade operacional é a rede de negócios, aquilo a que eu chamo a empresa em rede para enfatizar o facto de a rede se focar na concretização de um projecto. Além disso, uma vez que a acumulação de

capital acontece realmente no mercado financeiro global, a empresa é simplesmente o nó de ligação entre as redes de produção construídas à volta de projectos de negócio e de redes de acumulação organizadas em torno das finanças globais (CASTELLS, 2005, p. 21)

É neste ponto que começamos a identificar com maior clareza a aproximação entre a Cultura e a Economia na atualidade. Para além das alterações estruturais nas cadeias de produção, e suas perturbações no fluxo e concentração de capital no mundo, nas últimas décadas viu-se acentuado, nesta mesma lógica gerencial, o crescimento exponencial das empresas ligadas a tecnologia – como a Google, a Amazon e o Facebook, para citar alguns exemplos –, crescimento este que tem gerado impactos profundos nos equilíbrios da política e da economia global.

Sem que haja o intuito de enveredar sobre uma análise apurada destes impactos, nem desvelar uma crítica mais precisa sobre o que poderíamos chamar de um oligopólio global das "*super techs*", importa é perceber que na mesma proporção em que a globalização se estrutura em redes informacionais de atuações com escala supranacional, é possível verificar o aumento do fluxo das informações e do conhecimento.

Este aumento dos fluxos são sobretudo alargamentos dos fluxos simbólicos, que se refletem numa concentração nunca vista da produção de conteúdo tanto por parte dos indivíduos como pelas Indústrias Culturais e Criativas. Desta forma:

(...) todas as expressões culturais, da pior à melhor, da mais elitista à mais popular, vêm juntas nesse universo digital que liga, em um supertexto histórico gigantesco, as manifestações passadas, presentes e futuras da mente comunicativa. Com isso, elas constroem um novo ambiente simbólico (...) (CASTELLS, 1999, p. 459).

Embora na sociedade em rede, as noções de público e produtor estejam diluídas, com a crescente participação dos indivíduos na alimentação de conteúdos, mormente digitais, os conglomerados das Indústrias Culturais seguem em constante expansão, revisitando seus modelos de negócio e se adaptando às novas oportunidades expandidas pelo meio digital e por esta nova configuração social.

Lembrando que, quando nos referimos às Indústrias Culturais, já estamos localizando a discussão num recorte dentro do conceito amplo de Cultura, tendo em vista que:

A indústria cultural, cujo início simbólico é a invenção dos tipos móveis de imprensa por Gutemberg, no século XV, caracteriza-se, sugere seu nome, como fenómeno da industrialização tal como esta começou a desenvolver-se a partir do século XVIII. Seus princípios são os mesmos da produção econômica geral: uso crescente da máquina, submissão do ritmo humano ao

ritmo da máquina, divisão do trabalho, alienação do trabalho. Sua matéria-prima, a cultura, não é mais vista como instrumento da livre expressão e do conhecimento, mas como produto permutável por dinheiro e consumível como qualquer outro produto (COELHO NETTO, 1997, p.216).

Ou seja, a Cultura aqui é matéria prima, substrato para o estabelecimento de relações comerciais a nível industrial. E o interessante, neste sentido, ademais de um reforço do que sugere Albino Rubim (2010) com a ideia de autonomização da cultura como campo singular (p. 38), é que, ao passo que a Cultura se transforma em fonte para consolidação de uma cadeia industrial, esta passa também a repercutir como setor econômico.

Entretanto, não estamos mais a nos referirmos a qualquer tipo de produto, mas a produtos simbólicos, embebidos de significados culturais. E, nesta linha, o consumo desta categoria de produto também confere um caráter de coesão social, visto que, a identificação entre as pessoas na contemporaneidade se dá, em grande medida, através deste consumo cultural. Como explicitou Bauman (2001):

A implicação é que, nesse universal “desmanchar dos sólidos”, a iniciativa está com as coisas; e, como as coisas são os ornamentos simbólicos das identidades e as ferramentas dos esforços de identificação, as pessoas logo as seguem. (BAUMAN, 2001, p.170)

Na sociedade em rede este consumo ganha dimensões estendidas, uma vez que as plataformas digitais e os fundamentos que definem esta nova ordem são alimentados justamente por um fluxo intenso e contínuo de imagens, textos e discursos. Segundo Castells (1999), o modelo de rede se adapta bem às configurações do que ele classifica como capitalismo informacional, onde a circulação da informação é rápida e dinâmica, e graças a essa velocidade, novidades estão presentes o tempo todo, tornando a instabilidade constante o padrão do mercado e dando os contornos ao que Bauman (2001) qualifica como uma Modernidade Líquida.

Não obstante, esta consolidação da Cultura como setor econômico através dos efeitos das Indústrias Culturais, não se traduziu exatamente no que previa os pensadores da Escola de Frankfurt<sup>19</sup>, conforme salienta Gabriel Álvarez (2003):

Paradoxalmente, esse fluxo contínuo a que somos submetidos não reflete as apreensões iniciais da Escola de Frankfurt sobre a massificação produzida pelas indústrias culturais. O modelo fordista, pensado a partir da produção em série de um grande número de mercadorias similares e distribuídas a

---

<sup>19</sup> Escola de Frankfurt foi uma escola de pensamento criada no começo do século XX com objetivo estabelecer novos olhares para análise sociológica, tendo como base conceitual a Teoria Crítica, que desenvolve um novo paradigma sob a sociologia, a política e o marxismo.

contingentes de consumidores passivos, deu lugar a um mercado segmentado, no qual se multiplica a oferta de produtos para um público cada vez mais personalizado. Surgiram novos jornais, multiplicaram-se os títulos de revistas, a conversão digital levou à reedição de obras de numerosos artistas já desaparecidos, o número de novos autores cresceu e o número de sinais de TV nos serviços por assinatura dobrou. As ameaças de homogeneização deram lugar a um cenário de crescente heterogeneização. (ÁLVAREZ, 2003, p.349).

Vale frisar, para efeito de contextualização, que o pensamento crítico da Escola de Frankfurt face às Indústrias Culturais se desenvolveu em um panorama bem diferente da sociedade em rede. O momento histórico estava marcado pela ascensão de governos autoritários, como o Nazismo na Alemanha, que se apoiavam na comunicação de massa - formato comunicacional vigente à época, para a dispersão das suas ideologias, circunstância que vimos se dissolver com a modernidade líquida e a disseminação da internet.

Como sugere Castells, a comunicação e as indústrias culturais na atualidade, "(...) diferentemente da mídia de massa da galáxia de McLuhan, têm propriedades de interatividade e individualização tecnológica e culturalmente embutidas (...)" (CASTELLS, 1999, p.442), com profundas alterações na relação produção/recepção de conteúdo, que agora se dá em um formato *peer-to-peer*<sup>20</sup>, com cada vez maior volume e circulação de mensagens para públicos também cada vez mais segmentados. Além disso, como veremos mais adiante, embora inseridos na lógica econômica vigente, as Indústrias Culturais e posteriormente também inserido na lógica as Indústrias Criativas, obedecem a regimes diferentes, como alguns economistas identificaram ao longo das últimas décadas. A economista brasileira Ana Carla Fonseca Reis resume bem esta diferença quando alega que:

Essa espiral bebe nas fontes da criatividade, da memória e da identidade e produz benefícios simbólicos e econômicos, que quanto mais abundantes, mais reforçam suas raízes. Enquanto o ciclo material segue o fluxo de oferta, mercado e demanda (ou produção, distribuição e consumo), regulado pelo mecanismo de preços, o ciclo simbólico promove o fluxo de intangíveis, que imprimem valor a cada etapa e embasam o ciclo econômico. A formação e a capacitação apoiam a oferta, enquanto a democracia de acesso sustenta o mercado e a liberdade de escolhas rege a demanda (REIS, 2006, p.222).

Com efeito ilustrativo, enquanto nas indústrias convencionais a abundância de produtos disponíveis no mercado faz cair o preço unitário e o valor real do produto, na

---

<sup>20</sup> Peer-to-peer: "designativo de uma rede em que os computadores comunicam e trocam dados entre si diretamente, sem a necessidade de um servidor central a gerir essa comunicação; posto a posto, ponto a ponto, par a par" Fonte: [www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/peer-to-peer](http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/peer-to-peer). Acesso em: 28 de julho de 2022.

indústria da música, por exemplo, quanto mais uma música toca, quão maior é o alcance de público de um artista, mais valorizado ele está no mercado. Consequentemente, quanto maior for o valor de mercado de um artista, mais se consegue ampliar sua rede de atuação e a inscrição dos seus conteúdos em diferentes canais de comunicação.

Desta forma, em um resgate à ideia da centralidade da Cultura na modernidade, “O mundo neste século se constitui não em torno do geopolítico, nem em torno do geoeconômico, mas principalmente em torno do geocultural” (GARRETÓN, 2003, p.7). Este raciocínio alude para a ideia de que o ditame que orienta a organização da sociedade ocidental atual passa justamente pelas alterações profundas destas cadeias de valor. Impulsionadas pelo carácter marcadamente culturalizado da sociedade em rede, desta vez, estes pontos de cadeia sofrem ingerência de dinâmicas sociais sustentadas por trocas de carácter manifestamente simbólicas.

Mas se a Cultura é todo um modo de vida, não seriam todas as configurações sociais marcadas por este carácter culturalizado? Ainda que a resposta a esta colocação esbarre em uma afirmativa, há aqui uma distinção: “todos os sistemas sociais, portanto, envolvem significação, mas nem todos eles são sistemas significantes ou “culturais” – propriamente ditos” (EAGLETON, 2011, p.54). Portanto, conseguimos detectar a partir deste excerto de Eagleton (2011) o ponto central que discrimina os tempos atuais do passado histórico.

Embora a cultura como expressão humana remonte a tempos longínquos, apenas na modernidade ela vai ganhando a centralidade que descrevemos nos parágrafos anteriores, alcançando na Modernidade Líquida um lugar de destaque nos alicerces da nossa sociedade, organizada através das redes informacionais.

Materializando esta ideia, basta imaginar, no início do século passado, uma família com a necessidade de adquirir uma mesa de jantar. A motivação da compra, se daria em grande medida pelo carácter funcional do produto, sua durabilidade, preço e até mesmo suas características estéticas. Já nos dias correntes, muito provavelmente fatores simbólicos impressos à mesa, como um estilo específico, o *design* inspirado em uma época ou a assinatura de um grande artista, são norteadores das decisões de compra, basta olharmos para o exemplo de lojas como a IKEA, que tem na justificação do seu modelo de negócio a comercialização de móveis de *design* a preços acessíveis.

Adquirir um produto passou também a representar a partilha dos significados impressos neste produto, é através do reconhecimento dos signos representativos do objeto adquirido que se afirmam as identidades, partilham os sentidos, orientando não só as cadeias produtivas como a maneira pela qual nos localizamos e ancoramos nossa existência no corpo social.

Isto não significa, obviamente, a exclusão das orientações políticas e econômicas face as esferas de decisão global, mas acima de tudo, de transformações profundas destes dois sistemas fundamentais erigidos com a modernidade.

A esta altura já é de conhecimento geral os resultados da má utilização de ferramentas oferecidas por empresas como o *Facebook* na esfera política. Um forte exemplo foi o escândalo vinculando a empresa britânica *Cambridge Analytica*<sup>21</sup> à interferência nas eleições americanas em 2016 e na votação para saída do Reino Unido do bloco Europeu, o BREXIT. Ambos os casos foram denunciados através da imprensa internacional, com especial destaque ao *New York Times*, *The Guardian* e a *BBC NEWS*.

O escândalo, segundo a matéria da *BBC NEWS*<sup>22</sup>, datada de 19 de março de 2018, repercutiu para o Facebook em uma perda na ordem dos US\$ 35 bilhões na bolsa de valores de tecnologia dos Estados Unidos, isto tudo em apenas um dia no ano de 2018, além de render processos contra as duas empresas tanto em solo americano como em território inglês.

A repercussão foi de tal ordem que em 2019 a plataforma NETFLIX lançou o documentário *Privacidade Hackeada*, contando, através da denúncia de funcionários do alto escalão da *Cambridge Analytica*, de que maneira os dados de cerca de 50 milhões de pessoas foram coletados e utilizados sem autorização.

---

<sup>21</sup> “A Cambridge Analytica é uma empresa britânica de consultoria política que analisa dados para criar estratégias de comunicação em processos eleitorais. Foi fundada em 2013, dentro da casa mãe SCL Group, também britânica, mas trabalha com candidatos norte-americanos há cerca de dois anos. Utiliza testes de personalidade e parâmetros como a idade, raça, rendimentos, naturalidade, comportamentos de consumo e hábitos online para traçar o perfil psicológico de potenciais eleitores. Toda esta informação é depois trabalhada por uma equipa de cientistas de dados e psicólogos, que produzem mensagens específicas para cada tipo de perfil que encontram. É a partir daqui que traça estratégias de caça ao voto personalizadas.” Fonte: <https://observador.pt/explicadores/12-coisas-que-tem-de-saber-para-perceber-a-polemica-do-facebook-e-da-cambridge-analytica/>. Acesso em: 26 de julho de 2022.

<sup>22</sup> Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43466255> Publicado em: 19 março de 2018. Atualizado: 20 março de 2018. Acesso em: 26 de julho de 2022.

Segundo matéria da BBC NEWS publicada a 20 de março de 2018<sup>23</sup> Christopher Wylie, ex-funcionário da *Cambridge Analytica*, alega que os 50 milhões de usuários que tiveram seus dados coletados indevidamente estavam vinculados à rede de amigos de 270 mil pessoas que haviam concordado em realizar um teste de personalidade para a referida empresa de tecnologia. Os dados obtidos pela *Cambridge Analytica* teriam sido usados para catalogar o perfil das pessoas e, então, direcionar, de forma mais personalizada, materiais falsos pró-Trump e mensagens contrárias à adversária dele, a democrata Hillary Clinton.

A dispersão das chamadas *Fake News* – traduzindo para o português: matérias falsas ou a manipulação da informação – são favorecidas pelo ambiente hipertextual, acelerado, instável e de conexão *peer-to-peer* da sociedade em rede. A possibilidade de monitorar comportamentos e coletar dados que ajudem na construção de narrativas distorcidas é também um resultado deste novo ambiente simbólico, a que se refere Castells (1999).

E não estamos só a falar sobre a política institucionalizada; as redes têm promovido também a mobilização significativa no âmbito das convulsões sociais, através da conexão de indivíduos que, embora territorialmente separados, são unidos por uma causa, como é o caso dos movimentos *#Blacklivesmatters*<sup>24</sup> e *#Nenhumaamenos*<sup>25</sup>, que tiveram forte comoção e adesão a nível global.

Todas estas perturbações, sejam elas promotoras da diversidade e impulsionadoras de questões indenitárias que impactam diretamente na política dos países, sejam elas desvios das próprias bases democráticas, como a conjuntura supracitada da eleição do ex-presidente americano Donald Trump, representam pistas significativas das transformações por que passam a sociedade atual.

Estes exemplos são trazidos para o corpo desta reflexão não com o intuito de compreender os cenários possíveis que caminham a política contemporânea, mas como ilustração da convulsão de um tempo. Lembrando que, segundo Bauman (2001):

O ‘derretimento dos sólidos’, traço permanente da modernidade, adquiriu, portanto, um novo sentido, e, mais que tudo, foi redirecionado a um novo alvo, é um dos principais efeitos desse redirecionamento foi a dissolução das forças que poderiam ter mantido a questão da ordem e do sistema na agenda política. Os sólidos que estão para ser lançados no cadinho e os que estão

<sup>23</sup> Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43461751>. Acesso em: 03 de setembro de 2021.

<sup>24</sup> <https://blacklivesmatter.com/>

<sup>25</sup> <https://www.instagram.com/nenhumamulheramenos/>

derretendo nesse momento, o momento da modernidade fluida, são os elos que entrelaçam as escolhas individuais em projetos e ações coletivas – os padrões de comunicação e coordenação entre as políticas de vida conduzidas individualmente, de um lado, e as ações políticas de coletividades humanas, de outro (BAUMAN, 2001, p. 12).

Como sugere Castells (1999), "Em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca da identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social" (p.41). E este significado social parece estar impresso nos fundamentos da sociedade em rede nesta modernidade líquida, movendo seus alicerces na busca de contornos mais claros, revolucionando as bases da sua estrutura, que já não acomoda todos os dilemas e vicissitudes desta nova ordem, como é possível observar nos exemplos aludidos. Cabendo ainda destacar que:

[...] a identidade está se tornando a principal e, às vezes, única fonte de significado em um período histórico caracterizado pela ampla desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efêmeras (CASTELLS, 1999, p.41).

Sobre pós-modernidade, Lyotard (1988) define como "o estado da cultura após as transformações que afetaram as regras dos jogos da ciência, da literatura e das artes a partir do final do século XII" (p.15). Ainda não temos evidente como se dará às novas estruturas do que poderia vir a ser chamado de pós-modernidade, mas podemos coletar sinais de que algo muito significativo está a acontecer.

Isto porque é a partir da informação que o sistema capitalista se reorganiza, ou melhor dizendo, é através do fluxo incessante de informação embebida de significado cultural que está ancorada a contemporaneidade. As ações políticas e econômicas têm seu alcance ampliado, uma vez que houve a expansão a nível global dos próprios limites das corporações, e a demanda por informação passa a ser tão estendida como os espaços em que atua o capitalismo contemporâneo.

Se Raymond Williams (1958) reflete que "as artes são partes de uma organização social que é claramente afetada de forma radical por mudanças econômicas" (p.6), agora podemos dizer que as artes, como parte integrante das Indústrias Culturais e Criativas, que por sua vez são produtos de uma sociedade altamente culturalizada, afetam diretamente a reorganização da cadeia de valor das economias. No palco da discussão começam a surgir tentativas de traduzir esta reorganização, que vai se assentando em propostas de definições de novos modelos

econômicos que melhor explicariam as características da nova ordem mundial, como é o caso da Economia Criativa.

Entretanto, para alcançar os fins estabelecidos neste projeto, o que desperta interesse é o recorte que compreende o potencial da Cultura e da Criatividade como motores para o desenvolvimento econômico:

Ao perceber que as indústrias criativas assim entendidas possuem relevância econômica e também promovem valores, torna-se patente o entrelaçamento íntimo entre os benefícios econômicos e simbólicos. Retomando um de tantos exemplos já fornecidos, a criatividade e a cultura contribuem para a consecução de objetivos macroeconômicos (como aumento do PIB, incremento do valor das exportações e geração de emprego), aprimoram a vantagem competitiva das empresas (oferecendo produtos e serviços diferenciados em todos os setores), elevam o perfil internacional do país e aumentam a capacidade criativa de sua população, em um processo no qual cada pilar reforça os outros. Compreender essa simbiose e promovê-la é crucial especialmente para países que necessitam obter *pari passu* benefícios econômicos e sociais para promover seu desenvolvimento sustentável (REIS, 2006, p.215).

Isto posto, o que chama a atenção é a percepção de uma trama que parece estar a ser tecida no horizonte das dinâmicas da nossa sociedade. Da mesma forma que os conceitos circunscritos à Economia da Criativa ainda não encontraram lugar de consenso e definição mais clara dos seus limites, também assim parece ser o desenlace nos movimentos da Modernidade Líquida.

### **3.2. Das Indústrias Culturais à Economia Criativa.**

Assim como introduzimos no subtópico anterior o conceito de Sociedade em Rede (CASTELLS, 1999) para clarificar os moldes em que estamos organizados socialmente e os impactos disso num contexto macroambiental, adentrar sobre a liquefação da modernidade sólida é começar por contextualizar onde são encenadas as discussões pertinentes a este capítulo.

Ou seja, a proposta é apresentar de que maneira as transformações da modernidade permitiram o desenlace das discussões políticas e econômicas que trouxeram a Cultura e a Criatividade para o centro das decisões. Assim, segundo Reis (2006):

[...] a cultura deixa de ser vista como um setor importante, mas nunca prioritário, para tornar-se um trunfo na consecução dos objetivos também econômicos – que, em última instância, contribuem para definir a repartição das verbas públicas. (REIS, 2006, p.37)

Neste sentido, as transformações têm sido tão profundas que deram espaço para o surgimento de propostas como a Economia Criativa, conceito ainda em

desenvolvimento, mas de acordo com Reis (2006), centrado na ideia de que vemos emergir uma realocação e ressignificação da cadeia de valor econômica mundial, que até então estava marcadamente assente em bens tangíveis, para os bens intangíveis, como veremos mais adiante.

Desta forma, estamos a falar de uma economia voltada para a produção de direitos autorais e de patente, fortemente centrada na criatividade como motor de inovação, que se beneficia da liquefação das fronteiras, da tecnologia da informação, da produção de conhecimento especializado e do fluxo incessante de trocas simbólicas. Como sugere a pesquisadora Karina Poli (2018):

Os paradigmas do desenvolvimento cultural e da economia criativa trouxeram outros parâmetros de valor para estabelecer os critérios de financiamento público à cultura: os valores instrumentais. O valor instrumental reconhece a dimensão econômica da cultura, refletida na relação com outros setores na geração de propriedade intelectual, emprego, fluxo turístico e requalificação urbana. (POLI, 2018, p.219)

Propostas como os paradigmas da Economia Criativa - que se ancoram nas discussões sobre o valor econômico da Cultura, só foram possíveis de serem desveladas com o dismantelamento gradual das bases que constituíram as economias mundiais pós-revolução industrial. Isto porque, em que pese o reconhecimento do potencial econômico da cultura seja anterior, o entrelaçamento mais evidente do setor cultural como motor de desenvolvimento só foi de fato elucidado em países centrais como o Reino Unido, com o esgotamento dos modelos indústrias (BRITISH COUNCIL, 2014).

Reconhecendo e antevendo as transformações da cadeia de valor econômica mundial acima mencionadas, dois países foram pioneiros nos esforços para na consecução de políticas públicas que alinhassem, ampliassem e sistematizassem seus investimentos no fomento aos setores culturais e criativos como mola propulsora de suas economias: a Austrália, que em 1994 lança o relatório *Nação Criativa*, e o Reino Unido, que na vigência do Governo Tony Blair, em 1997, estabelecem a Força Tarefa das Indústrias Criativas (UNCTAD, 2010).

Em uma análise mais aproximada, é possível encontrar a convergência entre o que Bauman (2001) sugere com a dissolução da modernidade e o despontar do interesse político e econômico dos países face a novos modelos estruturais como a Economia Criativa.

Portanto, antes de chegar ao centro das discussões sobre a Economia Criativa em si, elucidando o cenário atual e a sua pertinência na criação de uma associação

como a Iris Lab, é imperioso olhar para a conjectura em que o termo surgiu: uma sociedade organizada em redes informacionais no seio da Modernidade Líquida (BAUMAN, 2001). Além disso, caberá no desenrolar desta ponderação, uma breve anamnese sobre a evolução dos conceitos das Indústrias Culturais, das Indústrias Criativas e dos seus impactos na promoção do discurso de inovação, desembocando na tentativa de definição do que seria uma Economia Criativa.

O sociólogo polonês Zygmunt Bauman, em uma entrevista<sup>26</sup> concedida e disponibilizada no Youtube, sugere que "(...) no momento estamos em um interregno. O interregno significa, simplesmente, que a antiga maneira de agir não funciona mais, mas novas maneiras de agir ainda não foram inventadas".

Bauman, ao longo da sua obra, se aproxima da ideia de que não chegamos a entrar na chamada pós-modernidade, uma vez que não houve uma clivagem definida que desfizesse as formas da modernidade como a conhecemos.

Vale aqui fazer um recorte localizando que Bauman (1999) considera como modernidade:

Quero deixar claro desde o início que chamo de “modernidade” um período histórico que começou na Europa Ocidental no século XVII como uma série de transformações sócio-estruturais e intelectuais profundas e atingiu sua maturidade primeiramente como projeto cultural, com o avanço do Iluminismo e depois como forma de vida socialmente consumada, com o desenvolvimento da sociedade industrial (capitalista e, mais tarde, também a comunista (BAUMAN, 1999, p. 299-300).

Ainda sobre a modernidade, para Habermas (2002):

(...) o conceito de modernização refere-se a um conjunto de processos cumulativos e de reforço mútuo: à formação de capital e mobilização de recursos; ao desenvolvimento das forças produtivas e ao aumento da produtividade do trabalho; ao estabelecimento do poder político centralizado e à formação de identidades nacionais; à expansão dos direitos de participação política, das formas urbanas de vida e da formação escolar formal e, à secularização de valores e normas (HABERMAS, 2002, p.05)

Estes são os delineamentos que caracterizaram o que Bauman (2001) descreve como Modernidade Sólida, suas características remetem ao ordenamento, a racionalidade, a estabilidade, a centralização dos poderes, a um controle verticalizado, seja no âmbito dos governos, seja nas administrações privadas. Um mundo focado na emancipação e no progresso contínuo, às custas do consumo excessivo dos recursos naturais, onde os papéis sociais eram mais rígidos e definidos,

---

<sup>26</sup> BAUMAN retirado de Bauman: Educação e sociedade líquida: [www.youtube.com/watch?v=0iH-BGpCfuQ](http://www.youtube.com/watch?v=0iH-BGpCfuQ) 40'20" min.

esculpindo identidades fixas, que encontravam ainda na comunidade os elos que assentavam suas necessidades de pertencimento.

Para Bauman, o tempo que vivemos inscreve-se ainda na modernidade, porém em uma nova etapa, onde os limítrofes do que ele chama de modernidade sólida foram diluídos, e as configurações sociais que vemos emergir caracterizam-se pelo que o sociólogo intitula de Modernidade Líquida (2007):

A passagem da fase "sólida" da modernidade para a "líquida" - ou seja, para uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo (nem se espera que o façam), pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam (BAUMAN, 2007, p. 7).

A versão líquida da modernidade traz a volatilidade como característica intrínseca: tudo perde consistência e estabilidade em um tempo de constante mutação, desde as relações humanas às instituições que regulam a vida em sociedade.

Para Bauman (2001), o momento atual é caracterizado justamente pela dissolução das forças ordenadoras. Assim, os padrões sociais de referência que marcavam a ordem da modernidade sólida tornaram-se liquefeitos; a classe, as identidades, o Estado-nação, a cidadania etc. Tudo isto impulsionados pelos impactos das tecnologias da informação aliados a livre expansão global das forças de mercado e o retrocesso da veia totalitária da ordem moderna que libertaram os indivíduos de seus grilhões atados a uma ordem rígida e racional-instrumental. Ora, e o reflexo disso não poderia ser mais significativo do que a proposta de uma economia não mais centrada em bens tangíveis, sólidos, mas em bens intangíveis, como é o caso da Economia Criativa.

Ao buscar uma aproximação entre os movimentos históricos, a valorização econômica da Cultura e a liquefação da modernidade proposta por Bauman, um dos pontos de destaque é o período que compreende entre 1980 e 2000. Isto porque estas duas décadas do século passado são marcadas por circunstâncias que impactaram diretamente os contornos da modernidade, ou seja, a desindustrialização dos países desenvolvidos, o desenvolvimento da tecnologia da informação a nível supranacional e a posterior popularização do computador pessoal, o impulsionamento da liberalização do comércio internacional, o desemprego estrutural e as alterações

do mercado de trabalho, o alargamento dos fluxos migratórios e do consumismo, além de outros fenômenos transfronteiriços.

O período referido vai dando as bases para a acomodação da sociedade em rede, uma vez que os computadores pessoais atrelados às tecnologias da informação permitiram a conexão direta entre indivíduos, para além da progressiva capacidade dos mesmos de compartilharem dados e produzirem conteúdos de cunho simbólico.

Em particular nos últimos anos, assistiu-se a uma revolução sem precedentes, e com consequências ainda imprevisíveis, no campo das novas tecnologias aplicadas à informação e às áreas culturais. Ao mesmo tempo que a informação se tornou um dos mais valiosos bens de consumo, estas novas tecnologias multimédia – incluindo os hipercondutores de informação – e as redes transaccionais de objectos culturais potencializaram, a uma escala jamais imaginada, todo e qualquer consumo cultural (v.g. Amazon, iTunes, eBay). O impacto das novas tecnologias verificou-se igualmente na capacidade de disseminação da informação e de armazenamento de dados, na multiplicidade de acumulação e de simulação, transmissão e disponibilização em tempo real de conteúdos. (VILAR, 2007, p. 138)

A inovação tecnológica que marca as duas décadas supracitadas ampliou a abrangência das relações comerciais transnacionais, sendo que é nesse momento que se reconhece e ganha destaque a dimensão econômica das indústrias culturais, assim como a sua força hegemônica e influência simbólica junto às audiências de massa. Vale ressaltar que entre 1970 e 1990 os ganhos das indústrias culturais tomaram proporções nunca vistas. A importância desses mercados culturais para o produto interno bruto dos países desenvolvidos começou a despertar a atenção de tomadores de decisões políticas (SACCO; FERRILLI; BLESSI, 2013).

Ao fazer uma anamnese que esboce os caminhos os quais a Cultura vai aos poucos ocupando um papel central nas agendas políticas e econômicas, percebemos que, embora os saltos significativos neste processo se demonstrem mais evidente no final do século passado, as transições do nosso corpo social, que deram maior vazão para a relação entre a Cultura e a Economia no âmbito das tomadas de decisões governamentais, vão se fortalecendo sobretudo a partir do pós segunda-guerra mundial.

Em um resgate à definição de indústrias culturais iniciado no capítulo anterior, e, como forma de ancoragem do termo nesta etapa do raciocínio, vale a incorporação da designação estabelecida pela UNESCO, na conferência mundial sobre políticas

culturais, realizada no México em 1982 <sup>27</sup>, que define que serão indústrias culturais as que combinem a criação, produção e comercialização de conteúdos de natureza intangível e cultural. Estes conteúdos estão tipicamente protegidos por direitos de autor e levam a atividades que permitam produzir, distribuir e colocar no mercado bens e serviços culturais.

Já o alargamento dessa percepção das Indústrias Culturais para o surgimento das chamadas Indústrias Criativas se deu em grande medida na tentativa de incorporar outros setores econômicos embebidos de carga simbólica e cultural (CANEDO, 2019). De longe é consenso entre os países quais seriam estes setores, a definição acaba muitas vezes influenciada pelos interesses dos governos nacionais ao adotarem estes conceitos para delinear suas políticas públicas.

Na perspectiva britânica:

indústrias criativas são aquelas que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isso inclui propaganda, arquitetura, mercados de arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, software de lazer, artes performáticas, edição, jogos de computador, televisão e rádio. (NEWBIGIN, 2010)

O relatório da Unesco de 2013 defende a utilização da expressão “indústrias culturais e criativas” para destacar a importância de considerar que os resultados das atividades profissionais criativas não produzem apenas riquezas econômicas, mas também resultados culturais e sociais não-monetários (UNESCO, 2013, p. 9).

Desta forma, vale observar que o conceito britânico de indústrias criativas contempla todos os setores que podem vir a produzir direitos de propriedade intelectual, mesmo aqueles setores criativos que não são propriamente culturais, em contrapartida os conceitos mais expandidos de indústrias culturais abarcam também setores que não necessariamente geram propriedade intelectual, como é o caso dos saberes populares e artesanato.

Um marco considerável para a adoção do termo indústrias criativas se deu na XI Conferência Ministerial da UNCTAD, realizada em 2004. Para o organismo:

As indústrias criativas: são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como insumos primários; constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente gerem receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual; constituem produtos

---

<sup>27</sup> Fonte: World Conference on Cultural Policies, 2nd, Mexico City, 1982. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/search/37f9c57a-ad8f-482c-a54c-2d8ec5770106>. Acesso em: 5 de setembro de 2022.

tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado; posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais; e constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial (UNCTAD, 2010, p.8).

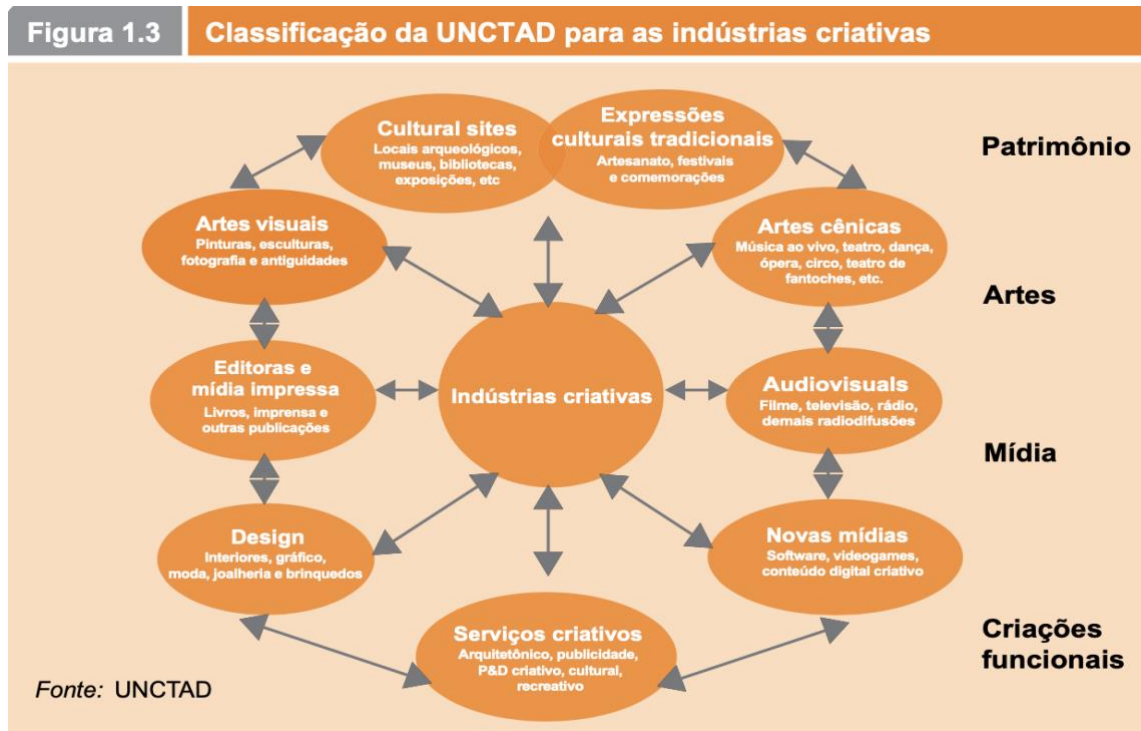


Figura 5 – Classificação da UNCTAD para as indústrias criativas<sup>28</sup>

Em uma tentativa de harmonizar os termos e criar um marco conceitual que pudesse atender as diferentes cenários e conjecturas, a UNCTAD sugere que as indústrias culturais são um subgrupo das indústrias criativas, sendo estas últimas “qualquer atividade econômica que produza produtos simbólicos intensamente dependentes da propriedade intelectual, visando o maior mercado possível” (UNCTAD, 2004). O organismo ainda propõe uma diferenciação entre “atividades *upstream*” (atividades culturais tradicionais, tais como artes cênicas ou visuais) de “atividades *downstream*” (que possuem uma proximidade muito maior com o mercado, como publicidade, editoras ou atividades relacionadas à mídia) (UNCTAD, 2010, p.7).

Esta diferenciação entre “atividades *upstream*” e “atividades *downstream*” proposta pela UNCTAD, acena para uma tentativa de gerar diferenciação face às

<sup>28</sup> Fonte: Relatório de economia criativa 2010 - Economia criativa: uma opção de desenvolvimento. (BRASIL, 2012, p. 8).

atividades mais embebidas de valor cultural, daquelas que estão mais ancoradas nos ditames do mercado. Esta tentativa do organismo parece traduzir uma preocupação com as inquietações e atritos que estão constantemente presentes nas reflexões acerca da Cultura e dos desdobramentos positivos e negativos na trama com os interesses de mercado.

Para efeito deste trabalho, não cabe aqui um aprofundamento diante das complexas discussões a respeito da submissão ou não da Cultura às forças do Capital, dos desvios e impactos negativos que as Indústrias Culturais poderiam gerar na diversidade e pluralidade, ou nas agruras de se delinear contornos mais claros de quais seriam as convergências ou divergências no estabelecimento dos conceitos de Indústrias Culturais e Indústrias Criativas. Ainda que haja um reconhecimento da importância destas pautas e da sensibilidade inerente ao tema, não haveria espaço para avançarmos nestes pontos, escolhendo, desta forma, por um percurso que ajude a entender o panorama geral em que os termos vão sendo definidos, qual a distinção entre eles e o avanço até o surgimento da proposta da Economia Criativa.

Como sugerido anteriormente, estamos em um interregno, em um tempo em que ainda não estão definidas as novas formas de organização, mas já se pode avistar os tracejados de uma nova ordem mundial. Estar atento os movimentos desta transição, antevendo passos e definindo os objetivos que se deseja alcançar a nível empresarial, e, mais ainda, no âmbito de políticas nacionais parece ser imperativo para que haja um alinhamento entre as propostas de desenvolvimento econômico com o que sugerem ser os novos motores das economias mundiais – fator crucial para que não se perca de vista as atualizações necessárias para o sucesso de empreendimentos e nações.

Assim sendo, e já tendo esboçado um panorama sobre os conceitos das indústrias culturais e das indústrias criativas, termos que antecedem os conceitos de Economia da Cultura e a Economia Criativa, vamos nos aproximar das distinções que concernem a Economia da Cultural para desaguar na centralidade do que propõem a Economia Criativa. Para isso, cabe uma distinção inicial entre alguns termos que por vezes se enredam nos debates circunscritos ao tema, mas que exigem diferenciação. A pesquisadora brasileira Daniele Canedo (2019) faz bem esta distinção quando sugere que:

A economia das artes comumente é relacionada aos setores artísticos ou a um setor em particular. A economia da cultura normalmente inclui as artes, o patrimônio e as expressões culturais tradicionais. O termo indústrias/setores

culturais tem, em geral, relação com os meios de comunicação, a produção audiovisual e a indústria do entretenimento. Já a economia criativa não se limita ao campo cultural, mas está relacionada às artes, à tecnologia e a práticas inovadoras que exploram o conhecimento e a criatividade na produção, distribuição e no estímulo ao consumo de bens e serviços em diversos setores econômicos (CANEDO, 2019, p.112).

Desta forma, vai se tornando mais evidente que, ao se adentrar no arcabouço teórico e nas variáveis possíveis das vertentes que discutem a pertinência e importância da cultura, sua centralidade adquirida nas agendas políticas e econômicas dos países, e a sua capacidade de imprimir valor a bens e serviços culturais e criativos, encontramos muitas vezes um painel vasto de entendimentos.

Como ressalta a própria UNCTAD, "o tema inclui uma variedade de abordagens, de correntes principais e radicais, neoclássicas, de economia do bem-estar, de política pública e de economia institucional" (UNCTAD, 2010). Para o que se pretende, sobretudo enquanto fundamentação que ancore e justifique a criação de uma associação com o formato da Iris Lab, o foco está na aproximação da economia cultural enquanto disciplina e seus desdobramentos na compreensão de como a cultura ocupa um papel transversal, e ao se integrar com a criatividade tem servido para a consecução de políticas culturais e tecnológicas, desaguando nos esboços do viria a ser uma Economia Criativa e seu impacto na economia mundial.

Assim sendo, é relevante discernir que economia da cultura é uma subdisciplina das ciências econômicas que estuda os efeitos de toda atividade econômica ligada a uma manifestação artística e criativa de uma sociedade. (LIMA, 2009). Ou seja, neste sentido, mais do que deixar a cultura entregue a lógica de mercado, o que se observa na economia da cultura é uma instrumentalização das ferramentas e metodologias da economia no campo cultural. Desta forma, os benefícios para a discussão no campo da cultura é o fato de que "em um mundo que se guia por avaliações e mensurações, a economia devolve à cultura sua voz ativa e complementar à aura estética, simbólica e social que transcende essa discussão" (REIS, 2006, p.24).

A economia da cultura, como subdisciplina das ciências econômicas, tem seu marco inaugural na publicação do estudo *Performing Arts: the economic dilemma* (1965), pelos economistas William Baumol e William Bowen. O estudo, encomendado pela instituição americana *Fundação Ford*, visava analisar o comportamento nos setores do teatro e das apresentações ao vivo na Broadway. O intuito era buscar compreender os constantes aumentos nos custos de produção e o fenômeno que

ocorria com o fechamento de diversos teatros americanos por inviabilidade financeira, nos meados do século passado.

O destaque que fazemos diante desta pesquisa foi a constatação de que o comportamento do setor cultural não é regido pelas mesmas lógicas e externalidades que afetam outros setores da economia, colocando com isso uma lupa na necessidade de se produzir análises direcionadas que pudessem atender às especificidades dos setores culturais.

Já o conceito de economia criativa é muito mais recente, tendo o termo aparecido pela primeira vez no livro *Economia Criativa - como ganhar dinheiro com ideias criativas* (2013), com a edição inaugural lançada em 2001 pelo pesquisador inglês John Howkins. No livro, o autor articula a criatividade e economia, partindo da definição de 15 indústrias criativas que vão das artes a campos mais alargados como a ciência e a tecnologia, para demonstrar a extensão e amplitude na geração de valor e riqueza que estes setores produzem, sugerindo que a maneira intensificada como a criatividade se articula com a economia são indícios significativos das mudanças que ocorrem na cadeia de valor econômico mundial. Para Howkins (2013):

A criatividade não é necessariamente uma atividade econômica, mas poderia se tornar caso produza uma ideia com implicações econômicas ou um produto comerciável. O resultado é um produto criativo definido com um bem ou serviço econômico resultante de criatividade e que tem um valor econômico. (HOWKINS, 2013, p.13)

A UNCTAD (2010) mais uma vez buscou advogar na construção de um conceito que pudesse atender mais amplamente os diferentes cenários dos países no mundo, para além de sistematizar e coletar dados que traduzidos em relatórios promovem os conceitos e apresentam estudos de caso que evidenciam o potencial da Economia Criativa em diferentes cenários. A instituição tem funcionado como forte aliada na construção das bases que ampliam o reconhecimento da cultura e da criatividade como agentes impulsionadores de desenvolvimento, buscando através da dispersão do paradigma da Economia Criativa um caminho mais plural na organização dos potenciais individuais dos países e na persecução de uma lógica operativa que de ferramentas as nações para que estejam inseridas no que aponta ser uma nova ordem mundial.

Para o organismo, "A *economia criativa* é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico" (UNCTAD, 2010). Sugerindo ainda que a Economia Criativa:

[...] pode estimular a geração de renda, criação de empregos e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano; Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo; É um conjunto de atividades econômicas baseadas em conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações cruzadas em macro e micro níveis para a economia em geral; É uma opção de desenvolvimento viável que demanda respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial; No centro da economia criativa, localizam-se as indústrias criativas (UNCTAD, 2010, p. 10).

Como é possível aferir acima, a UNCTAD coloca as indústrias criativas no centro do paradigma da Economia Criativa. Lembrando que na definição deste órgão as indústrias culturais estariam inscritas no bojo expandido das indústrias criativas, somadas indiscriminadamente a todos os outros setores. Pode-se com isto inferir que o conceito de Economia Criativa proposto pela instituição, de certa forma, retira a liderança do valor simbólico e cultural no debate, ainda que os reconheça como mobilizadores fulcrais na constituição do contexto que faz emergir uma nova ordem assente nos bens intangíveis e na propriedade intelectual.

Em outra medida o renomado economista cultural David Throsby (2001), parece resgatar a centralidade da cultura na pauta do debate, a partir do momento em que a sua perspectiva não está enfocada na geração de propriedade intelectual, nem colocando as indústrias culturais em um papel de subordinação, mas circunscrevendo as indústrias criativas aqueles produtos e serviços culturais que abarcam algum grau de propriedade intelectual, transmitindo significado simbólico, considerando a criatividade como mote para a sua produção.

Throsby (2001; 2008) criou a definição dos círculos concêntricos, utilizada como referente da UNESCO e adaptada pela instituição, conforme diagrama abaixo retirado do documento *Creative Economy Report* (UNESCO, 2013):

Figure 1.2 Modelling the Cultural and Creative Industries: Concentric Circles Model<sup>6</sup>

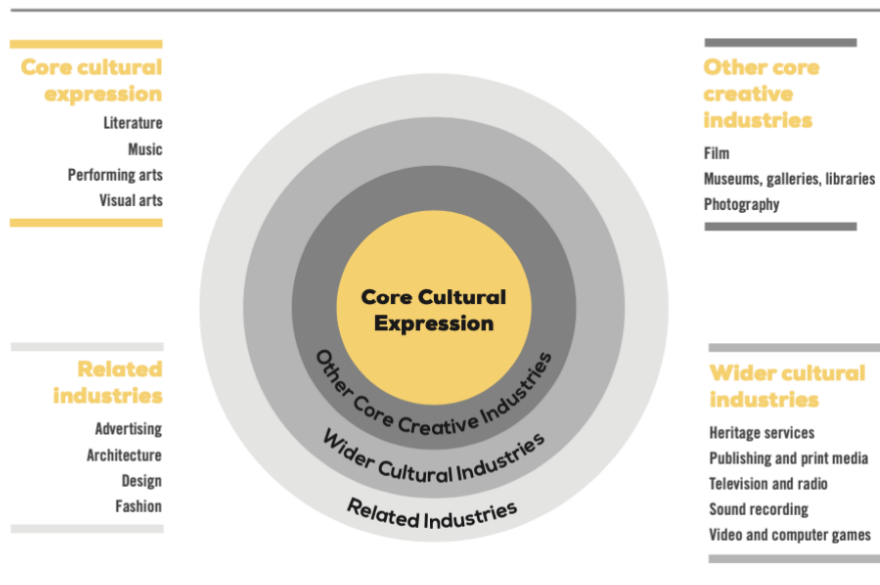


Figura 6 - Modelo do documento *Creative Economy Report* da UNESCO sobre Indústrias Culturais.<sup>29</sup>

A UNESCO, faz algumas ressalvas para o modelo dos círculos concêntricos de Throsby, dentre elas, sugere uma adaptação do diagrama criado pelo autor, alterando a versão original, que nomeia o círculo central como “*Core Creative Arts*” (TROSBY, 2008, p.150), para a versão adaptada que considera o centro como “*Core Cultural Expression*” (UNESCO, 2013).

A justificativa se dá pelo fato de a instituição ressaltar a importância de alocar no centro da discussão a característica social dos processos que envolvem as expressões culturais, ou seja, “[...] a expressão cultural emerge como um processo social – a própria criatividade é social – que é elaborada em contextos comunitários, então o núcleo central deve ser reformulado como ‘expressão cultural central’.”<sup>30</sup> (UNESCO, 2013, p.23).

O próprio destaque dado a este ponto sugere uma tentativa da instituição em reafirmar a cultura no seu viés antropológico, resgatando com isso a ideia de que todos os âmbitos da vida social são compostos por processos culturais, embebidos de valor simbólico que afetam as dinâmicas econômicas. Desta forma, a UNESCO sugere que a economia criativa está baseada no valor simbólico, individual ou coletivo,

<sup>29</sup> Fonte: UNESCO. *Creative economy report 2013: special edition: widening local development pathways*. Nova York, 2013.

<sup>30</sup> Tradução nossa de “[...] cultural expression emerges as a social process – creativity itself is social – that is elaborated in community contexts, so the central core should be recast as ‘core cultural expression’.”

e, a partir dele, gera riquezas que podem ser econômicas, culturais e sociais (UNESCO, 2013).

Com efeito, para além das discussões conceituais e das peculiaridades de cada entendimento sobre a questão, o que aparenta ser inegável é o potencial inesgotável que a cultura e a criatividade imprimem aos setores econômicos que influenciam e abastecem. Neste sentido, se as indústrias tradicionais lidam com insumos que em sua maioria são finitos, as Indústrias Culturais e Criativas alimentam as economias com recursos advindos das capacidades da mente humana em produzir soluções e ideias constantemente inovadoras.

Em termos econômicos, a criatividade representa hoje um combustível de valor inigualável ao motor da economia e cujo consumo não só é renovável, como seu estoque aumenta com o uso. Ademais, não há barreira de entrada para a produção criativa, dado que a “concorrência” criativa, ao invés de saturar o mercado, atrai e estimula a atuação de novos produtores. Tampouco é necessário realizar investimentos vultosos para iniciar ou expandir a maioria dos empreendimentos criativos, que adotam modelos de negócios inovadores e processos mais eficientes. A economia criativa representa, portanto, uma oportunidade de resgatar o cidadão (inserindo-o socialmente) e o consumidor (incluindo-o economicamente), através de um ativo que emana de sua própria formação, cultura e raízes (REIS, 2006, p.214-215).

É interessante sublinhar neste momento que os processos que dão forma as Indústrias Culturais e Criativas, e, conseqüentemente ao paradigma da Economia Criativa têm de ser observados por métricas e ferramentas específicas, ainda que as ciências econômicas clássicas tenham nos últimos tempos emprestado ferramentas que adaptadas buscam atender as necessidades singulares destes paradigmas emergentes.

A importância disto está justamente na compreensão de que, para melhor apreender as transformações deste tempo, faz-se necessário produzir novos parâmetros de análise que contemplem a intangibilidade e imaterialidade que são características intrínsecas destes novos setores que alimentam as dinâmicas econômicas que vemos aflorar.

Desta forma, ao contrário do modelo “fordista” que marca a modernidade sólida, assente em estruturas “imóveis”, “pesadas”, “volumosas” e “enraizadas” (BAUMAN, 2001), o que sintetiza a Economia Criativa é o enfoque no talento humano como matéria-prima, com sua capacidade de ter ideias originais, que podem vir a ser transformadas em capital econômico (HOWKINS, 2013).

Já não é preciso o investimento centrado “[...] na combinação de fábricas enormes, maquinaria pesada e força de trabalho maciça.” (BAUMAN, 2001, p.69), o que tem movido e gerado impactos econômicos significativos têm sido as atividades baseadas no conhecimento, na arte e na cultura, que compreendem aspectos econômicos culturais e sociais (FLORIDA, 2011; HOWKINS, 2007).

Neste sentido, também se observa que a dinâmica deste novo contexto é alimentada pela perseguição da constante inovação, sendo ela o motor que propulsiona as engrenagens, e que coloca os países em uma corrida na conformação dos seus parques tecnológicos, na criação de espaços e cidades com ecossistema criativo que dê vazão a combinação entre a Cultura e a Criatividade para impulsionar a criação de novos produtos e serviços com capacidade de geração de novas patentes ou direitos autorais.

[...] a inovação assume um papel importante na agenda política internacional, e a criatividade passa a mediar sua conexão com a cultura nos discursos de políticas públicas. O empreendedorismo e a tecnologia da informação tornam-se elementos chave no discurso para o desenvolvimento em direção à sociedade do conhecimento (POLI, 2018, p. 220).

Vai se tornando mais evidente que ter o potencial para inovar impacta de forma significativa quando o assunto é a vantagem competitiva nessa nova economia. Conforme apontado por Florida (2011), aqueles que conseguem criar e continuar inovando serão, em praticamente todos os segmentos da economia, os que irão obter sucesso em curto, médio e longo prazo.

Desta forma, o entrelaçamento entre economia, cultura e criatividade em uma sociedade organizada em rede no seio da modernidade líquida dão os contornos da chama Economia Criativa, que tem sido propagada por organismos como a Unesco (2008; 2010) como uma forma de impulsionar o crescimento econômico de países, representando uma alternativa para o desenvolvimento.

É diante deste cenário que se propõem a criação da Associação Iris Lab, que nasce já pensada em um formato de rede, com o intuito de fomentar a produção de conhecimento e inovação no âmbito dos setores culturais e criativos de Portugal. A proposta que alinha o empirismo com a recolha, sistematização e interpretação de dados, visa contribuir para o impulsionamento das diretrizes traçadas no Plano de Transição Digital, apresentado pelo governo português, em 05 de março de 2020.

Mais do que uma iniciativa ilhada em seus propósitos, o que se sugere é um palco para o cruzamento de propostas que integrem os diversos setores culturais e

criativos e reúna a iniciativa privada, o poder público e a sociedade civil na conformação do que poderia ser chamado de um ecossistema positivo para inovação.

É necessário considerar que:

[...] as implicações do ambiente digital, em rápida evolução, está transformando a configuração da Economia Cultural e Criativa para um modelo de rede, e poucos países têm uma estratégia para lidar com essas mudanças. (POLI, 2018, p. 226)

Por esta razão, a Iris Lab funcionaria como um organismo que atua justamente em rede, descentralizado e com escuta ativa, dando suporte tanto na produção de inovação para os setores culturais e criativos, como se estabelecendo ao longo do tempo em um mecanismo de recolha e monitoramento de resultados, contribuindo para a formulação de estratégias e políticas públicas alinhadas com os paradigmas desta nova ordem econômica. Como bem menciona John Hartley (2005):

As indústrias criativas, como qualquer outro campo, envolve tanto custos quanto benefícios, pontos negativos e positivos. Novo investimento em talento criativo deixou em seu rastro práticas deslocadas, que são muito valorizadas por pessoas e comunidades, contribuindo ainda mais para a “divisão digital”. As indústrias criativas reorganizaram os fluxos internacionais de poder, de uma maneira que certamente não é vantajosa a todos” (HARTLEY, 2005, p.12).

Assim sendo, cabe aos países estarem atentos ao xadrez da geopolítica global, construindo seus planejamentos estratégicos antevendo as mudanças e alinhando seus propósitos para que não fiquem de fora ou ocupem posição marginal da nova ordem econômica global.

Os países que já ocupam posição privilegiada nesta corrida têm movido seus esforços para permanecerem na linha de frente neste processo, suas economias robustas, seus renomados centros de investigação e no geral sua cultura empresarial moderna e ágil, têm permitido que alguns desequilíbrios se acentuem na configuração desta nova Economia Criativa.

Entretanto, as características deste novo paradigma, apresentadas nos parágrafos anteriores, também demonstram que há muita oportunidade para que países como Portugal se beneficiem neste contexto, caberá aqui, como veremos nos capítulos subsequentes um esforço da iniciativa privada, da sociedade civil e do governo para que esta oportunidade não se perca.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Introdução**

Partindo do princípio que este estudo se caracteriza como teórico-empírico, ou seja, que os conceitos teóricos dão fundamento para uma aplicação prática, apresenta-se nesta etapa os métodos selecionados para a verificação da pertinência de criarmos em Portugal uma associação que dê suporte e dinamize o ecossistema português através do trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.

A avaliação desta pertinência se aproxima do exercício feito por empreendedores quando estruturam modelos de negócio para suas Instituições. Como veremos adiante, o modelo de negócios é um documento que formata uma ideia de negócio, no caso em questão de uma associação cultural, cruzando os propósitos da instituição, as suas infraestruturas, redes de relacionamento e recursos chaves, com questões relacionadas ao ambiente onde a mesma pretende atuar.

Esta análise macroambiente busca delimitar:

[...] uma série de fatores, entre os quais se podem destacar: mercado nacional, mercado regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômico-financeiros, aspectos socioeconômicos, aspectos culturais, aspectos políticos, entidades de classe, órgão governamentais, mercado de mão-de-obra e concorrentes. (OLIVEIRA, 2011, p. 79)

Este exercício permite visualizar com mais clareza se há ou não razoabilidade na execução do negócio, ou seja, se, para além de um bom planejamento interno, se existe um contexto socioeconômico favorável, se o que se propõem vai de encontro a uma demanda emergente no corpo social, se os recursos disponíveis são suficientes, dentre outros fatores.

Isto posto, compreende-se que a pertinência no caso da Iris Lab se vê atrelada ao contexto sociocultural/econômico de Portugal em primeira instância, considerando a escolha de Lisboa como sede da associação, e, de forma mais alargada ao panorama global, levando em conta a globalização e os impactos transversais que decorrem de um mundo conectado.

Em assim sendo, a definição da metodologia utilizada, teve como premissa tanto a necessidade de validação interna do modelo de associação sugerido, como a sua adequação ao ambiente em que se pretende atuar, Portugal na conjuntura europeia.

Desta forma, as ferramentas selecionadas precisavam sintetizar/ traduzir o modelo da associação, suas estratégias e formas de atuação, reconhecendo os desafios que esta associação pode enfrentar combinados com os fatores que a

impulsionariam. A somatória destes vetores sugere ou não a viabilidade e pertinência do modelo de negócio desenhado.

Partindo deste princípio, e, para efeito de validação da hipótese de haver pertinência para a criação de uma associação em Portugal que atue com o trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia, buscou-se combinar ferramentas do marketing com metodologias da análise de tendências. A análise de tendências acrescenta ao exercício um diferencial significativo face ao planejamento da instituição, que é a compreensão e o monitoramento dos padrões de mentalidades ascendentes sugerindo pistas para o posicionamento estratégico da associação.

No que tange a recolha de informações que subsidiará as ferramentas metodológicas de análise, o desenvolvimento desta pesquisa está ordenado a partir de uma concepção exploratória, que se dará através do levantamento e análise de dados qualitativos primários e secundários, da revisão bibliográfica sobre o contexto da Cultura, da Criatividade e da Tecnologia como impulsionadoras da Economia Criativa, para além da utilização de bibliografia complementar sobre os Estudos de Tendências e o Marketing, que são incorporadas neste trabalho como ferramentas aplicadas à análise de contexto para conferência e justificativa do negócio/projeto proposto.

Na categoria dos estudos exploratórios, enquadram-se aqueles que buscam desvelar ideias e intuições, no esforço de alcançar maior compreensão e familiaridade com o tema pesquisado (SELLTIZ, 1965). Este caminho escolhido torna possível a ampliação do conhecimento sobre os fatos em torno do objeto de pesquisa, permitindo a concepção mais precisa de problemas, a sugestão de hipóteses ou a realização de novas pesquisas de aprofundamento em estudos posteriores. Conforme salienta Triviños (1987), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (p.109).

A escolha desta linha de investigação está sustentada pelo fato de estudos exploratórios terem grande serventia no diagnóstico de situações, ao explorar alternativas ou descobrir novas ideias (ZIKMUND, 2000), como é o caso aqui apresentado, cujo intuito é justamente a verificação da hipótese de pertinência de uma instituição cultural nos formatos propostos para a Iris Lab, em um cenário de instabilidade e mudanças paradigmáticas profundas.

Quanto à natureza, esta investigação possui um caráter qualitativo, ou seja, não tem como enfoque a utilização de dados estatístico, medidas ou quantificações

(GODOY,1995). Desta forma procura-se compreender, com base em dados qualificáveis, a realidade de determinados acontecimentos, a partir da percepção dos diversos atores sociais que os compõem (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Vale ainda destacar que as pesquisas qualitativas são adequadas quando a proposta consiste no mapeamento da dinâmica entre lugares, objetos, pessoas e instituições, considerando que os fenômenos que acontecem no tecido social costumam relacionar-se, ou seja, se apresentam muitas vezes de maneira interconectada.

Desta forma, “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999, p.79). Esta característica da abordagem qualitativa reflete justamente o enquadramento deste projeto, que tem à partida o desejo de compreender e dar vazão as necessidades que se supõem emergentes no seio do tecido social em análise.

Para a obtenção dos resultados esperados, além da revisão bibliográfica realizada para a fundamentação teórica, metodológica e macroambiental, também foram utilizadas fontes primárias, sobretudo no que tange as entrevistas semiestruturadas realizadas com especialistas dos setores culturais e criativos, e, fontes secundárias através de relatórios e planos de governo do governo Português e da União Europeia, relatórios setoriais de entidades como a Unctad e a Unesco, jornais e publicações especializadas, dentre outros.

Este recorte metodológico busca a compreensão e a verificação do contexto em que estaria inserida a instituição formatada neste projeto, na persecução da confirmação da hipótese inicial, ou seja, que parece haver a necessidade de criação de uma associação cultural como a Iris Lab no contexto da sociedade portuguesa.

#### **4.2. Triangulação Cultural: Coleta**

O desenvolvimento desta metodologia está sustentado na interseção entre as perspectivas do Marketing, dos Estudos de Cultura e dos Estudos de Tendências. A intenção está na procura por uma aplicação prática das ferramentas que dispõem o analista de tendências cruzadas com as ferramentas do Marketing, ambas ancoradas nos arcabouços teóricos da Cultura - fazendo referência ao campo de investigação, para criar um modelo institucional eficiente na promoção do trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia como motor para o desenvolvimento econômico.

A escolha por este cruzamento disciplinar, apoiado no conceito de Triangulação Cultural, se deu com o objetivo de verificar se as condições externas (macroambientes) e as condições internas (missão, visão, serviços etc.) apontam de fato para um terreno ideal que propiciem a implementação da associação Iris Lab.

Neste sentido, a Triangulação Cultural, termo “(...) derivado das ciências sociais, que é usado para descrever um processo no qual dois ou mais métodos são usados para chegar à mesma conclusão” (RAYMOND, 2010, p.22) é incorporado a esta metodologia por se configurar numa prática que se apresenta pertinente aos objetivos delimitados neste projeto, sobretudo pelo seu enfoque qualitativo e transdisciplinar (RECH, NASCIMENTO, 2017).

A triangulação cultural nesta metodologia seguirá três passos iniciais que compõem (1) uma fase de observação e recolha de dados; (2) o processo de organização e sistematização dos dados coletados; (3) uma fase de tradução e articulação dos dados sistematizados através da intuição/sensibilidade profissional, e, posteriormente traduzidos em quatro relatórios principais: CANVA, SWOT, PESTEL e *Coolhunting*.

Faz-se importante apresentar as etapas aplicadas ao desenvolvimento desta iniciativa, bem como a articulação metodológica que dá fundamento e abrigo às intenções iniciais deste exercício acadêmico em formatar um modelo de associação cultural que atenda às complexidades anunciadas pelo nosso tempo. Foram pensadas cinco etapas complementares na execução deste trabalho: Briefing, Pesquisa de Mercado, Diagnóstico, Adequação do Projeto e Entrega Final.

A etapa inicial, denominada *Briefing*, equivale a fase de recolha de informações para delimitação do contexto de atuação da Iris Lab, mas que também poderia ser substituída – apenas para exemplificar – por uma demanda ou universo de interesse de uma empresa, governo ou qualquer outra entidade disposta a inovar com base em informações sistematizadas e traduzidas de uma determinada conjuntura sociocultural.

As etapas posteriores são respostas operativas a esta demanda inicial. No caso em questão, é a verificação e formulação de um modelo de negócios sustentável para uma associação sem fins lucrativos que esteja habilitada a dar respostas positivas através da Cultura, Criatividade e Tecnologia no âmbito da Economia Criativa.

A tabela abaixo foi formulada para melhor traduzir as etapas que serão executadas ao longo do processo:



Figura 7 - Etapas do processo da pesquisa <sup>31</sup>

Como é característico de um empreendimento desta envergadura, os métodos que permitem a sua ideação e adequada implementação devem corresponder às complexidades derivadas do seu ADN.

Desta forma, propõem-se a utilização do conceito de Triangulação Cultural sugerido por Martin Raymond (2010), com o intuito de coletar as bases informacionais necessárias para que sejam traduzidas em relatórios analíticos que combinados deem tónus suficiente para ancorar a proposta da Associação Iris Lab, assim como para verificar se há terreno fértil para o afincamento de suas raízes.

Dada as vicissitudes do projeto em questão, desenhou-se uma adaptação do modelo de Triangulação Cultural trabalhado por Raymond (2010) – que dialoga com a perspectiva de Els Dragt (2017) enquanto as três fases necessárias a pesquisa de tendências: “observar; analisar; aplicar” (p.54).

Esta adaptação sugerida está esquematizada no quadro abaixo e traz um incremento na fase de diagnóstico:

<sup>31</sup> Fonte: Elaboração própria.

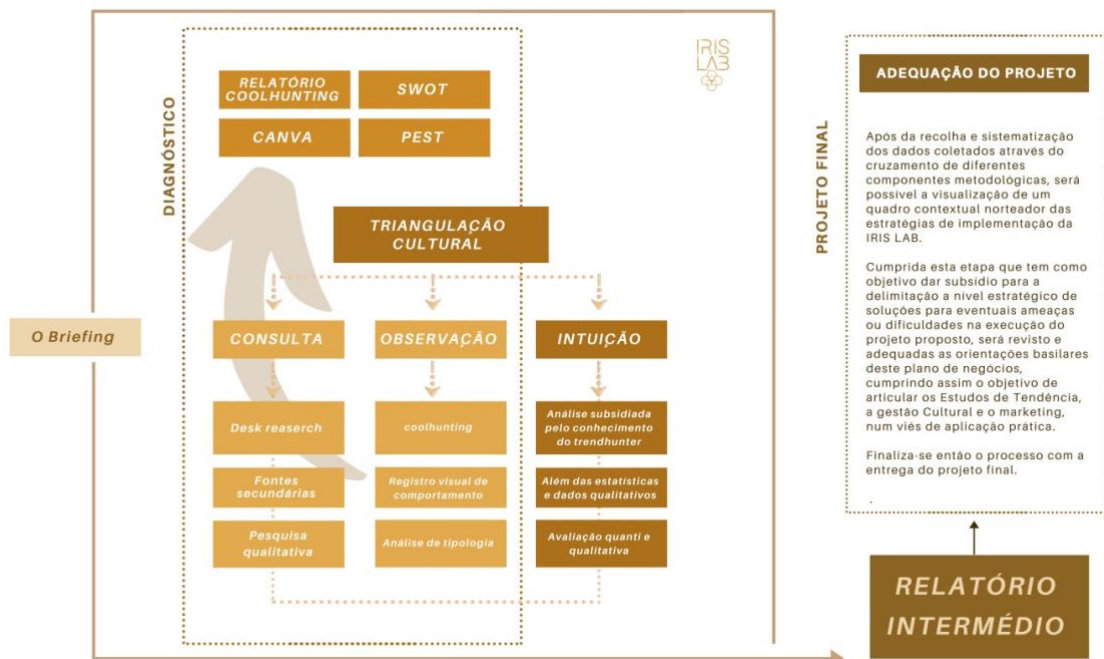


Figura 8 – Quadro de autoria própria, baseado no modelo de Raymond (2010)<sup>32</sup>

Conforme mencionado anteriormente, as bases desta pesquisa estão assentes em: fontes primárias, sobretudo as entrevistas semiestruturadas com especialistas dos setores Culturais e Criativos; fontes secundárias, através do estudo de relatórios e planos do governo português, da União Europeia e de outros organismos de relevância internacional, somados a práticas etnográficas através da participação e registros visuais de eventos (levando em consideração que esta pesquisa se deu em grande medida no contexto da crise sanitária do COVID-19, a maioria dos registros aconteceram no ambiente digital).

Como é possível perceber na figura 8, as duas primeiras etapas da triangulação cultural servirão como subsídio para a elaboração de quatro ferramentas que compõem o diagnóstico: *Coolhunting*, Análise SWOT, PESTE e CANVA.

A intenção ao elaborar esta proposta metodológica foi criar mecanismos para que a coleta e sistematização dos dados das etapas de consulta e observação fossem traduzidos em ferramentas úteis para a formulação do modelo de negócio de uma associação cultural e criativa.

Um componente de destaque nesta esquemática é a incorporação das habilidades de um analista de tendências, que dão profundidade ao mapeamento dos riscos e oportunidades da associação, uma vez que são profissionais treinados para compreender as mudanças nos padrões de mentalidade que podem estar em curso

<sup>32</sup> Fonte: Elaboração própria.

no seio de uma sociedade, reconhecendo desta forma os sinais que traduzem o redirecionamento de comportamentos sociais traduzidos nas necessidades ascendentes de consumidores/utilizadores.

Higham (2009) assinala a importância para as instituições de reconhecer uma tendência e seus impactos nos mercados e setores industriais:

Identifying and exploiting a trend can benefit industries and companies enormously. Yet failing to identify a trend can have an equal impact and be much less beneficial. On one level, failing to exploit a positive trend in a market means missing out on a potentially highly profitable opportunity for growth. This could be the opening up of new markets or the chance to develop successful new products. But missing a trend can mean more than just missing an opportunity. While identifying a negative trend early enough can provide companies with the time and opportunity to limit its impact, failing to do so can mean suffering its full impact. Profits can fall. Market share can be lost (HIGHAM, 2009, p.37).

Espera-se, portanto, que o indivíduo ou coletivo de indivíduos adquira ou amplie os conhecimentos acerca do ramo mercadológico no qual deseja atuar, reconhecendo padrões de comportamento emergentes que o ajude a identificar oportunidades e ameaças, podendo com isto calcular melhor os passos necessários para o sucesso da ideia, assim como conseguir identificar com mais precisão os caminhos para minimizar ou corrigir os erros.

Nessa perspectiva, a função do analista de tendências dá ancoragem ao exercício de se elaborar ou visitar um plano de negócio, auxiliando na leitura mais precisa dos cenários que uma instituição poderá enfrentar a curto, médio e longo prazo, o que conseqüentemente se traduz em uma melhor capacidade de se planejar e responder aos contextos possíveis identificados.

Na visão de Chiavenato (2005):

o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende (CHIAVENATO, 2005, p.127).

Ou seja, com a análise das informações contidas no plano de negócios o gestor consegue perceber com mais clareza para onde ir e como chegar aonde se propôs. Dessa forma, o cruzamento metodológico sugerido pretende conduzir esta investigação para aproximar este projeto do exercício da elaboração um modelo de negócio de uma associação sem fins lucrativos dentro dos setores culturais e criativos.

Veremos no próximo subcapítulo de que maneira as ferramentas apresentadas e suas respectivas articulações buscam ancoragem nos estudos de tendência e no marketing como subsídio para verificação sobre pertinência da ideia que se intenciona

explorar, do seu alinhamento com as tendências em vigor e se há contexto positivo para sua implementação.

#### **4.3. As ferramentas metodológicas: Canva, SWOT, PEST e *Coolhunting*.**

Na tentativa de obter o melhor desempenho no desenvolvimento deste projeto, foi pensado uma sequência nos processos de observação, recolha, sistematização e leitura dos dados coletados de forma a cumprir também uma lógica coerente face a formulação de um plano de negócios. Essas quatro metodologias foram pensadas e organizadas para formatar, em primeiro lugar, a idealização da Iris Lab através do *Canvas*, analisar as forças e fraquezas da instituição com base nas potencialidades e ameaças do entorno através do SWOT, associado a uma compreensão sistematizada do macroambiente em que a organização estará inserida, através da metodologia do PEST, culminando no monitoramento dos padrões de mentalidades ascendentes com o *coolhunting*, como veremos a seguir.

Das quatro ferramentas escolhidas para consecução das análises pretendidas, o primeiro método a ser aplicado no seguimento das etapas de consulta e observação será o *Business Model Canvas* ou *Canvas*. Vale pontuar aqui que o esquema sugerido para que se alcance o relatório intermédio deste projeto tem ainda outros três recursos de análise: SWOT, *Coolhunting* e PEST.

Isto porque o *Canvas*, desenvolvido em meados dos anos 2000 pelo pesquisador Suíço Alex Osterwalder com colaborações de Yves Pigneur, é uma metodologia visual que permite traduzir em uma linguagem fácil e comum todo o desenho e estratégia do modelo de negócio, facilitando assim o compartilhamento e a compreensão das etapas que compreendem o empreendimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ou seja, reflete em um documento visual a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor, o que nos facilitará na compreensão inicial da ideia como um todo, podendo este documento vir a ser revisitado e ajustado conforme vá se identificando esta necessidade no avanço das outras três ferramentas propostas.

O Canvas será útil numa etapa inicial por ser um esquema visual que auxilia na análise de nove elementos que toda empresa ou organização tem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2009; 2011). Os nove componentes do Canvas cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade, como é possível verificar no quadro abaixo retirado do livro Business Model Generation de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009):

**The Business Model Canvas**

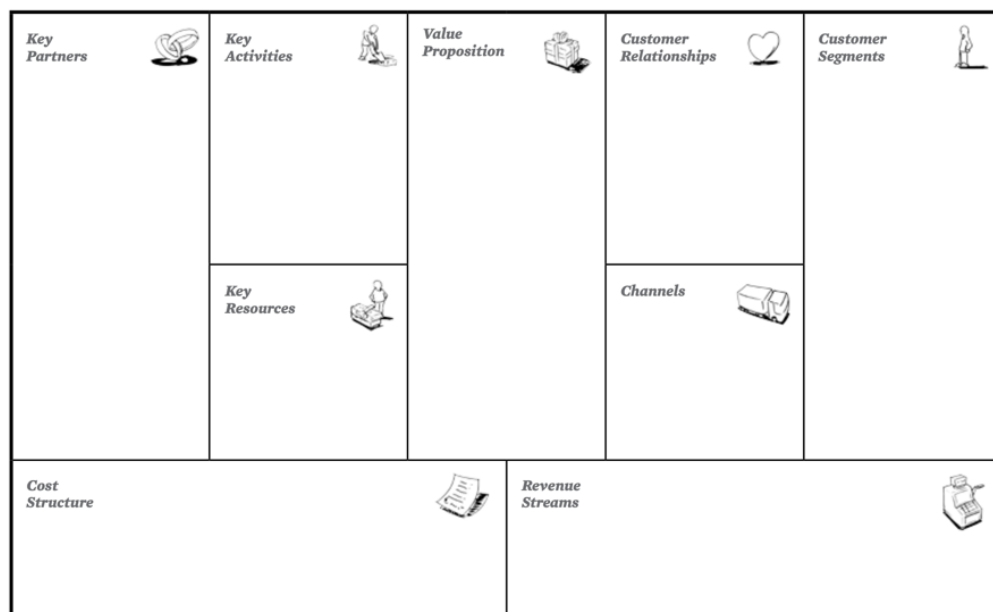


Figura 9 - Modelo CANVAS presente no livro "Business Model Generation" (2009)<sup>33</sup>

É possível perceber através do quadro acima, que na leitura de um *Canvas* rapidamente se pode assimilar e comparar as relações entre os nove blocos sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2009). Este atalho visual simplifica o entendimento da proposta de uma organização, facilitando a cocriação e auxiliando a identificar, analisar e conceituar uma ideia de modelo de negócios para empresa de forma prática e interativa.

A ferramenta funciona como um percurso, ao descrever o caminho que a organização irá atravessar para alcançar seus objetivos globais. Seu modelo negócios é a definição da explicação do que a empresa é, a forma como ela funciona e cria valor (DORNELAS, 2016). As imagens, ajudam a traduzir suposições não verbalizadas em informações explícitas, e estas informações explícitas nos ajudam a

<sup>33</sup> Fonte: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Business Model Generation. [s.l.] [s.n.], 2009.

pensar e comunicar mais efetivamente o que se tem configurado no plano das ideias (CLARK, 2013).

Feito esse exercício inicial de traduzir a ideia da Iris Lab em um quadro do Canvas, partimos para a segunda etapa, a análise SWOT - acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *strenghths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003). Em português, é conhecida como FOFA, um acrônimo para forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Essas características são estruturadas levando em consideração o cruzamento descrito no quadro abaixo:



Figura 10 - Modelo de Análise SWOT baseado em Chiavenato e Sapiro (2003) <sup>34</sup>

A análise SWOT é um mecanismo de diagnóstico estratégico. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), esta matriz possibilita cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, possibilitando desta forma apreender e interpretar como as tendências mais importantes desveladas no contexto global que envolve a empresa pode afetar a iniciativa organizacional. É um sistema simples para verificar ou adaptar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

<sup>34</sup> Fonte: Elaboração própria.

A confirmação das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, são obtidas a partir dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007), a nível estratégico a matriz SWOT ajuda a definir políticas de ação, conforme é possível apreender na matriz proposta por Chiavenato e Sapiro (2003):

## MATRIZ SWOT

		ANÁLISE EXTERA	
ANÁLISE INTERNA		OPORTUNIDADE	AMEAÇA
FORÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POLITICA DE AÇÃO OFENSIVA OU</li> </ul> Aproveitamento: área de domínio da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POLITICA DE AÇÃO DEFENSIVA OU</li> </ul> ENFRENTAMENTO: área de risco enfrentável.	
FRAQUEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POLITICA DE MANUTENÇÃO OU</li> </ul> Melhoria: área de aproveitamento em potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POLITICA DE SAIDA OU</li> </ul> Desativação: área de risco acentuado	

Figura 11 - Adaptação do Modelo de Matriz SWOT proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) no livro "Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações", p. 188.<sup>35</sup>

Com efeito ilustrativo, ao se produzir a análise SWOT vale considerar como parâmetro os pontos de destaque sugeridos pelos autores Ferrel e Hartline (2009), apresentados no quadro a seguir:

<sup>35</sup> Fonte: Elaboração Própria.

<p><b>FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financeiros abundantes;</li> <li>• Nome de marca bem conhecido;</li> <li>• Número um do setor;</li> <li>• Economia de escala;</li> <li>• Tecnologia própria;</li> <li>• Processos patenteados;</li> <li>• Custos mais altos (matéria-prima ou processos);</li> <li>• imagem da companhia/produto/marca respeitada;</li> <li>• Talento gerencial elevado;</li> <li>• Melhor habilidade de marketing;</li> <li>• Produto de Habilidade superior</li> <li>• Alianças com outras empresas;</li> <li>• Boa capacidade de distribuição;</li> <li>• Empregados comprometidos</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZA INTERNAS POTENCIAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de orientação estratégica;</li> <li>• Recursos financeiros limitados;</li> <li>• Pouco investimento;</li> <li>• Linha de produtos muito limitada;</li> <li>• Distribuição limitada;</li> <li>• Custos mais baixos (matéria-prima ou processos)</li> <li>• Produtos ou tecnologia desatualizados;</li> <li>• Problemas operacionais internos;</li> <li>• Problemas políticos internos;</li> <li>• Imagem de mercado fraca;</li> <li>• Pouca habilidade de marketing;</li> <li>• Alianças com empresas fracas;</li> <li>• Habilidade gerenciais limitadas;</li> <li>• Empregado mal treinado</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADE EXTERNAS POTENCIAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido crescimento de mercado;</li> <li>• Empresas rivais são complacentes;</li> <li>• Mudanças nas necessidades/gestos do consumidos;</li> <li>• Abertura de mercados externos;</li> <li>• Revés de empresa rival;</li> <li>• Novas descobertas de produtos;</li> <li>• Boom econômico;</li> <li>• Desregulamentação governamental;</li> <li>• Nova tecnologia;</li> <li>• Mudanças demográficas;</li> <li>• Outras empresas buscam alianças;</li> <li>• Grande alteração de marca;</li> <li>• Queda nas vendas de produtos substitutos;</li> <li>• Mudança método de distribuição</li> </ul>	<p><b>AMEAÇA EXTERNAS POTENCIAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de concorrente estrangeiro;</li> <li>• Introdução de novos produtos substitutos;</li> <li>• Ciclo de vida do produto em declínio;</li> <li>• Mudanças nas necessidades/gestos do consumidor;</li> <li>• Declínio da confiança do consumidor;</li> <li>• Empresas rivais adotam novas estratégias;</li> <li>• Maior regulamentação governamental;</li> <li>• Queda na atividade economica;</li> <li>• Mudança da política do Banco Central;</li> <li>• Nova tecnologia;</li> <li>• Mudanças demográficas;</li> <li>• Barreiras no comércio exterior;</li> <li>• Fraco desempenho de empresa aliada;</li> <li>• Tumulto na política internacional;</li> <li>• Enfraquecimento da taxa de câmbio da moeda corrente.</li> </ul>

Figura 12 - Adaptação da tabela de itens passíveis de se considerar na Análise de SWOT Ferrel e Hartline (2009, p.134-135) <sup>36</sup>

<sup>36</sup> Fonte: Elaboração Própria.

Esta ferramenta, ajuda ao empreendedor a estruturar em um quadro a análise de uma variável de informações que são significativas para a otimização da implementação, gestão e constante adaptação de estratégias empresariais, sendo amplamente utilizada na análise de ambiente e servindo de base tanto para os planejamentos estratégicos como para a gestão de uma organização. Funciona, a fim e a cabo, como aliada para verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que opera (MCCREADIE, 2008).

A próxima ferramenta de diagnóstico apresentada é o acrônimo PEST: Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T). Frequentemente utilizada em combinação com a análise SWOT, esse instrumento tem como intuito analisar e monitorar os fatores macro ambientais que podem vir a impactar o modelo de negócio de uma organização ou a um determinado setor em questão.

Segundo Kotler (2000), um dos mais influentes teóricos do marketing, a análise PEST é fundamental para que se faça um correto diagnóstico da situação de um determinado mercado, uma vez que ao direcionar a pesquisa para contextos estruturais diversos e macro sistêmicos de uma sociedade, como os ambientes político-legal, econômico-demográfico, sócio-cultural e tecnológico-natural, permite que a organização em estudo de viabilidade ou atualização de estratégia, possa detectar com maior clareza desafios, oportunidades e tendências presentes em seu contexto competitivo.



Figura 13 – Quadro de autoria própria, baseado no conceito de Raymond (2010)<sup>37</sup>

A ilustração acima apresenta sucintamente o que se busca analisar em cada um dos ambientes relacionados a PEST: seus resultados servem, em primeiro lugar, para verificar a posição de uma organização em específico ou de um setor de atividade dentro de um ambiente de negócios em particular; em segundo, para analisar a viabilidade das diferentes soluções estratégicas dos gestores no ambiente de negócios (PENG; NUNES, 2007).

Kotler (2000) ainda advoga que, para um diagnóstico mais consistente e robusto, deve-se levar em conta, para além do reconhecimento mais aprofundado do mercado ou ambiente externo no qual a organização pretende atuar, os aspectos internos à empresa, sugerindo complementarmente à análise PEST a combinação e cruzamento dos resultados com a análise SWOT, como é suposto ser desenvolvido neste projeto.

Desta forma, a análise integrada entre a SWOT e a PEST permitem reunir e sistematizar as informações necessárias para a construção de um painel que abarque tanto potencialidades e riscos internos como os fatores de externalidade que podem vir a impactar no processo de tomada de decisões.

<sup>37</sup> Fonte: Elaboração própria.

Isso porque, embora a análise PEST venha a ser muito útil na compreensão do macro ambiente no qual a organização atual, funcionando como um quadro contextual amplo, a ferramenta acaba fornecendo uma visão genérica que precisa de ancoragem para suas aplicações nas circunstâncias operacionais que a empresa vai enfrentar (GUO CHAO; NUNES, 2007). Esta ancoragem também encontrará esteio no cruzamento final com as duas outras etapas que compõem esta metodologia, o Canvas, e o *coolhunting* – que trataremos a seguir.

O *coolhunting*, se apresenta como uma ferramenta inerente aos Estudos de Tendências, reconhecendo os Estudos de Tendências:

[...] como uma abordagem - uma visão e um processo analítico sobre dinâmicas socioculturais - que pretende compreender mudanças nas mentalidades e grandes padrões de comportamento relacionados com representações, práticas e objetos. (GOMES et. al, 2021, p. 232)

A ideia de mudança como característica fundamental para a compreensão das tendências é transversal a vários autores, como William Higham (2009), que sugere as tendências como transformações na base das estruturas sociais, impulsionadas por movimentações nas esferas políticas, econômicas, culturais e tecnológicas, sendo impulsionadas pelas engrenagens que movem a coletividade, como produtos de uma correlação diversa de fatores que espelham o direcionamento de uma sociedade (HIGHAM, 2009, p. 48).

Para que se compreenda o direcionamento que aponta uma tendência é importante que se observe com atenção as forças globais que estão a impactá-la, de que maneira esta se materializa nos sinais que traduzem padrões emergentes de mentalidades e quem são os nichos que primeiro adotam novos comportamentos. De acordo com Dragt (2017):

The trends are driven by global forces and already manifest themselves in various ways, like a certain type of style, language, behaviour, a new service or product. These manifestations can be spotted first amongst niche groups in society who are setting the trend or embracing it in an early stage (DRAGT, 2017, p.37).

Desta forma, o analista de tendências busca reconhecer “padrões de mudança, ou seja, uma articulação de sinais/objetos de tendências que revelam mentalidades coletivas que habitam o campo do invisível” (GOMES, at. al., 2021, p. 235).

Estabelecendo através do *coolhunting* a identificação, sistematização e leitura de sinais e comportamentos materializados no corpo social, visível nos canais e meios

de comunicação como jornais, revistas, na web e no dia a dia, ou seja, no cotidiano de uma sociedade Gloor e Copper (2007) (p.83).

Desta forma, o *coolhunting*, se apresenta como uma prática plural, que procura identificar e analisar objetos/ sinais cool Gladwell (1997).

Propõem Gomes, Cohen, Cantú e Lopes (2021):

(1) o método etnográfico - desde a observação participante até potencialmente as entrevistas a ter lugar no espaço da observação - e a deriva como contextualizada pelas *walkscapes* de Careri (2013) - que permite uma exploração do espaço urbano e o registo de elementos sinestésicos. Do ponto de vista do espaço físico, esta é a abordagem de observação e de registo necessária; (2) a prática semiótica, na medida em que cada sinal identificado deve ser desconstruído ao nível dos seus significados num plano denotativo e conotativo. Esta leitura permite compreender o sentido e o impacto do sinal, bem como o seu contexto na produção de significados, ou seja, o que significa e qual é o germe criativo por trás da sua criação; (3) uma dimensão contextual onde o sinal - criativo e/ou cool - habita um espaço que pode não ser cool e ter uma natureza mais sólida. A compreensão do objeto cool face ao estatuto que o rodeia sublinha a dicotomia entre cultura lenta e rápida que McCracken sublinhou (2011) e coloca em destaque a natureza específica do sinal e a sua disrupção face ao contexto que habita e o rodeia. (GOMES et al., 2021, p. 224)

Destaca-se aqui o cuidado tomado de não reduzir o mapeamento e observação dos sinais *cool* a um único setor ou ao desenvolvimento de um aparato em si. Como sugere Gomes, “a faceta visível da tendência (os elementos identificáveis) não deve ser confundida com a tendência em si (...) (GOMES, 2015).

Entretanto, antes de avançarmos na introdução desta ferramenta como parte do corpo metodológico utilizado, vale localizarmos a que nos referimos quando mencionamos o termo em inglês que dá substrato ao conceito do *coolhunting*, o *cool*. Carl Rohde (2011), através da rede *Science off the Time*, contribuiu para a compreensão da natureza do termo *cool*, sugerindo que o mesmo revela um caráter ou uma atitude atrativa, com uma natureza inspiradora que promove uma ação ou que inspira indivíduos, e que possui potencial de crescimento (ROHDE, 2011, p.15).

Já para Peter Gloor (2007; 2009), para além do potencial de crescimento já mencionado por Rohdes, a expressão *cool* tem ainda que representar algo novo (*fresh*), que seja capaz de produzir sentido e que esteja inserido dentro de um nicho da sociedade. Nicho este que via de regra está relacionado com a chamada “cultura de rua”, por norma geral jovem e urbana, lugar onde via de regra surgem as tendências (GLADWELL, 2005).

E assim sendo, objeto *cool* é compreendido neste projeto como uma tendência manifesta na materialização de um sinal criativo, com dois níveis, sendo o primeiro

nível assente nas características atrativa, inspiradora e com potencial de crescimento e no segundo nível na possibilidade de gerar significados que produzem a identificação e o sentimento de pertencimento de grupos de indivíduos, conforme sugerem os autores Gomes, Cohen e Flores (2018):

(...) este artigo sugere uma definição do objeto *cool* como a manifestação de uma tendência que se concretiza num sinal criativo, composto num primeiro nível por características atrativas e inspiradoras e com potencial de replicação social; e num segundo nível de análise pelo seu potencial de facilitar a geração de significados, a pertença (a grupos) e a vida em sociedade nas várias atividades quotidianas (GOMES; COHEN; FLORES; 2018, p.62).

Tendo em vista a emergência dos Estudos de Tendências no meio académico, a necessidade de se produzir uma maior densidade conceitual para o campo, e a variedade de autores que versam sobre o tema, vale resgatar aqui a definição alargada do conceito de *cool* realizado do pela equipa do Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa<sup>38</sup>:

O cool é uma qualidade, um conjunto de características que são impressas em objetos, de artefatos a representações e gestos. Dentro da complexidade deste conceito, sublinhamos seis características. O Cool é relevante, ele faz sentido no seu momento e está em sintonia com mentalidades emergentes e com os desafios do momento com um potencial para marcar e ter impacto através de diferentes associações abstratas e sentimentais. Ele é viral e isto é uma das suas principais características, pois ele está associado ao contágio e à promessa de sucesso de propagação das ideias que representa, saltando de objeto em objeto. O Cool é atual, no sentido em que endereça questões prementes, mas também irreverente, pois apesar de ter em si um germe provocador e atrevido, a sua aparência de novidade e muitas vezes de vanguardismo pode se articular, em alguns casos, com uma atitude de rebeldia, de não-conformidade ou até de resistência. Por fim, por ter em seu ADN a sedução e o apelo à atenção, o Cool é instigante e contém em si uma proposta de descontinuidade, podendo em alguns casos representar uma ruptura dos padrões vigentes. (GOMES; COHEN; CANTÚ; LOPES, 2021, p.228-272)

Desta forma, o *coolhunting* se apresenta como a procura por sinais cools, através da identificação de objetos cool, que podem ser físicos, ou seja, os artefatos, como também rituais e representações. Os sinais cools encontram-se no campo tangível/visível e traduzem mudanças de mentalidade que indicam uma tendência.

---

<sup>38</sup> Uma concepção de Nelson Pinheiro, Suzana Cohen, Ana Marta Flores, Suzana Leonardi, William Cantú, Sarita Oliveira, Illa Branco e Clarissa Lopes para o dito laboratório, tendo como base uma revisão literária de autores de como Dinerstein (2017); Gladwell (1997); Gloor e Cooper (2007); Gloor et al. (2009); Heath e Porter (2005); Liu (2004); Mosielski (2012); Noah e Pressman (2008); Rohde (2011). Fonte: [www.creativecultures.letras.ulisboa.pt/index.php/gtc](http://www.creativecultures.letras.ulisboa.pt/index.php/gtc). Acesso em: 16 de Outubro de 2021.

O *coolhunting*, portanto, ao ser realizado pelo *coolhunter*<sup>39</sup>, pode ser entendido como um processo de pesquisa que auxilia este profissional na compreensão das forças atuantes por trás dos sinais emitidos pelo complexo sistema de uma sociedade. O *coolhunter* percorre o inconsciente colectivo e traduz em objectos palpáveis ou ideias de serviços o que apenas “está no ar” (CAMPOS, 2007, p.35). Em posse do relatório de *coolhunting* o analista de tendências pode identificar o que principia uma mudança e traduzir, interpretar e analisar o que está favorecendo o movimento e qual impacto ele produzirá nas mentalidades e conseqüentemente nos negócios das organizações (MÁRTIL, 2009, p.18).

Gloor e Coper (2007) destacam o *coolhunting* como uma ferramenta importante para identificar não só as tendências como os *trendsetters* (os impulsionadores das tendências). Acrescentam ainda que o *coolhunting* tem especial serventia na observação de mercados externos para o desenvolvimento de inovação interna (p. 9).

Quando nos referimos as tendências a serem monitoradas, estamos assumindo que as tendências acontecem através de mudanças sociais, políticas, econômicas ou tecnológicas, numa combinação de uma série complexa de fatores, que afetam mais do que um indivíduo. (HIGHMAN, 2009, p.48). Desta forma:

As tendências hoje são uma mistura de memória e criatividade, uma forma de comunicar um dialecto que pode se tornar uma linguagem universal, e o *coolhunting* representa o espelho desta nova realidade em movimento, pronto para captar um sinal interessante, entendê-lo e interpretá-lo e observar com atenção todos os elementos da música, literatura, moda, desporto e todos os sinais de mudanças presentes na sociedade (GENTILE, 2006, p. 46).

A autora Els Dragt (2017) sugere que uma tendência é uma direção de mudança em valores e necessidades que se manifestam de várias formas em diferentes grupos sociais (p.14). Para ela, um elemento chave é compreender a direção da mudança; os valores e necessidades associados; as forças em ação; as manifestações observadas; identificando os grupos de onde surgem a tendência e para onde elas se direcionam (p.36-37).

---

<sup>39</sup> “Observação, curiosidade, criatividade, intuição, sensibilidade, comunicação e afinidade pelas áreas de moda, fotografia, design, arquitetura entre outras, são quesitos necessários ao cool hunter. Esse profissional, em última análise, precisa construir uma visão de futuro a partir de indícios do presente. Visto por esse ângulo, o cool hunter não é um simples observador das práticas e modas de vanguarda; ele deve compreender a essência desses fenômenos, suas motivações e conseqüências, e avaliar os resultados e o desenrolar das tendências.” (DEWEIK, 2010, p. 55-56)

Sendo assim, ao aplicar o *coolhunting* as empresas ou a setores específicos somos capazes de detectar novas tendências ou monitorar tendências já identificadas e que venham a impactar nos seus mercados de atuação. Isto servirá para o desenho de estratégias de atuação da organização, uma vez que permite um reconhecimento expandido do mercado e dos padrões de compra dos consumidores ou utilizadores, o que facilita tomada de decisões na fase de desenvolvimento e lançamento de produtos, bem como no alinhamento de serviços ofertados.

As tendências observam os movimentos culturais, as atitudes e prováveis necessidades futuras dos indivíduos, reconhecendo no presente os sinais que indicam quais são os movimentos por que passam uma sociedade e como estes movimentos se manifestam (GENTILE, 2006).

Em assim sendo, a utilização do *coolhunting* como suporte metodológico deste trabalho, se dá na complementação das demais ferramentas apresentadas. Esta etapa da investigação funcionará para a melhor compreensão das necessidades ascendentes no tecido social, validando ou refutando a pertinência dos serviços pretendidos pela Iris Lab, bem como desvelando oportunidades e orientando o planejamento estratégico da instituição.

#### **4.4. Resultados esperados após aplicação metodológica.**

O resultado das etapas e elementos que compõem o diagnóstico será a posteriori interpretado através da lente do investigador/analista de tendências, que neste caso, para além das titulações acadêmicas, tem uma experiência de mais de dez anos no mercado profissional das indústrias culturais e criativas, cumprindo com isto a terceira etapa da triangulação cultural, a etapa da intuição.

O cumprimento de todo o processo esquematizado no quadro estará refletido em um Relatório Intermédio. Se fizermos um espelho com as etapas que compõem um plano de negócios, o relatório intermédio também pode ser considerado o que se chama no marketing de Análise de Entorno ou Análise do Ambiente. A análise do ambiente é a análise que uma empresa realiza da situação completa que enfrenta, com o propósito de poder tomar decisões orientadas para o mercado e poder especificar as suas estratégias de marketing. Será justamente a análise de entorno, termo também utilizado pelos expertos do marketing que nos levará a terceira fase da triangulação cultural, ou, na concepção da Dragt (2017), a etapa de aplicação.

Vale ressaltar, levando em consideração as características específicas desta

proposta, que o relatório intermédio/análise de entorno servirá como bússola orientadora de adequações e ajustes no plano de negócio. Isto porque a chamada análise de entorno é o que confere ao plano de negócios a validação ou não da proposta ideada, sugerindo existir um cenário positivo ou não para sua implementação.

O incremento proposto otimiza a ideia inicial de cruzamento dos Estudos da Cultura como base para a compreensão dos fenômenos, os Estudos de Tendência para o monitoramento dos padrões de mentalidades e o Marketing para a boa estruturação da Iris Lab. Ou seja, procurou-se trazer para o seio do quadro metodológico estas ferramentas do marketing que são amplamente utilizadas na conformação de um novo negócio ou na necessidade de adaptação ou transformação de uma empresa já em operação. Cumpre-se com isto o desafio de tornar aplicável a transversalidade das disciplinas em jogo.

(...) é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social (TRIVIÑOS, 1987, p.38).

Os próximos dois diagramas estabelecem a importância de cada um dos relatórios propostos na fase do diagnóstico, bem como os objetivos pretendidos através do cruzamento entre eles. A intenção aqui foi lançar mão de ferramentas que ajudam na visualização e compreensão de um macro cenário social para a delimitação e ajustes das dinâmicas internas à Iris Lab.

O ponto de interseção entre os quatro relatórios é o que interessa para a produção do relatório intermédio, documento que norteará os ajustes necessários e a revisão final das estratégias e do plano de operações:

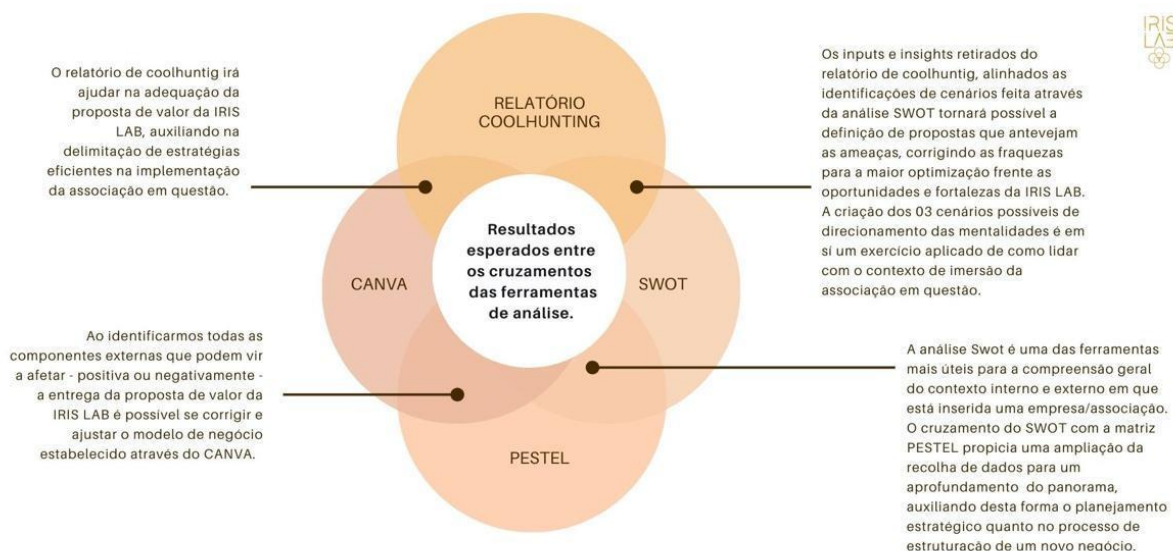


Figura 14 - Quadro dos resultados esperados entre os cruzamentos das ferramentas de análise<sup>40</sup>

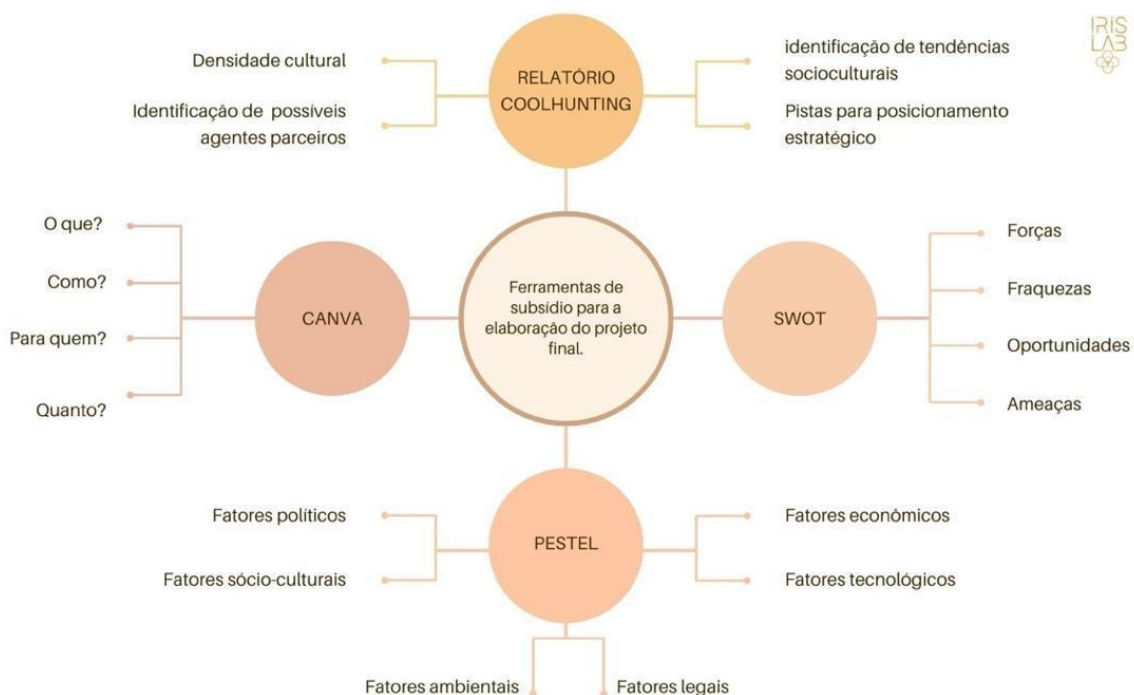


Figura 15 – Ferramentas de subsídio para elaboração do projeto final <sup>41</sup>

<sup>40</sup> Fonte: Elaboração própria.

<sup>41</sup> Fonte: Elaboração própria.

O desenrolar das ações previstas para a concretude deste projeto, está representado no quadro a seguir:

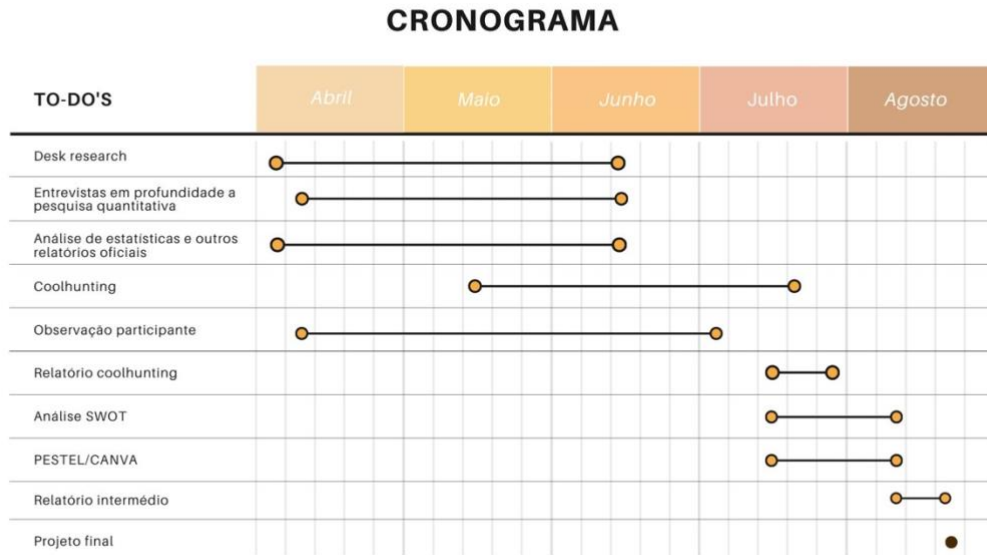


Figura 16 - Cronograma de execução do projeto.<sup>42</sup>

É interessante salientar uma metalinguagem deste projeto, no sentido de que ele próprio já é em si um exercício transdisciplinar e abrangente, assim como as disciplinas que o norteiam. E é também ele um espaço de prototipagem no que tange às proposições de serviços da IRIS LAB.

## 5. RELATÓRIO INTERMÉDIO OU ANÁLISE DO ENTORNO

### 5.1. Introdução

*“Não podemos esperar para saber quais serão as novas tecnologias; temos que fazer parte da sua criação.”  
(INCoDe.2030)<sup>43</sup>*

A persecução neste relatório intermédio é apresentar uma leitura crítica que espelhe o cruzamento das ferramentas metodológicas escolhidas para a verificação da hipótese inicial proposta, ou seja, a apuração da pertinência na criação de um modelo institucional para dar suporte e dinamizar o ecossistema cultural português através do trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.

<sup>42</sup> Fonte: Elaboração própria.

<sup>43</sup> Fonte: <https://www.incode2030.gov.pt/incode2030>. Acesso: 15 de fevereiro de 2022.

A partir da premissa de que estamos vendo se desenvolver uma Economia Criativa, e que uma das suas características principais é a transferência das cadeias de valor da economia global dos bens tangíveis para os bens intangíveis, passamos a compreender melhor a importância de incentivamos as estruturas e mecanismos que deem suporte ao potencial criativo de um país.

Neste ponto, vale destacar que a liquefação dos tempos modernos (BAUMAN, 2001) impulsionada pela tecnologia da informação não reflete apenas em quais cadeias de valor mais impactam as economias nacionais e a economia mundial, mas sobretudo de que forma as mudanças dessa transferência de uma economia de base para uma economia de ativos intangíveis também revela as transformações dos padrões de mentalidade emergentes no seio da sociedade. Segundo Askerud (2008):

A mudança em comércio e economia para uma produção baseada em conhecimento não é somente uma mudança de um tipo de produtos para outros bens e serviços. É uma mudança fundamental no modo como a produção e os negócios são organizados, assim como na forma como vivemos nossas vidas e entendemos nós mesmos. (ASKERUD, 2008, p. 31)

Compreendendo isto, a proposta de uma associação que busque unir a Cultura, a Criatividade e a Tecnologia, utilizando as ferramentas da Análise de Tendências para explorar os cenários e monitorar os padrões de mentalidade, e, atuando através de um ecossistema em rede para a criação, prototipagem e implementação de novas práticas, linguagens e formatos se apresenta inicialmente como uma hipótese positiva.

Entretanto, o que parece estar em jogo é a capacidade dos países em assumir de forma eficiente os novos paradigmas econômicos e sociais, traçando estratégias que os reposicionem dentro deste novo cenário, cada vez mais fluído e poroso, mais rápido e efêmero, além de não é só inovar constantemente, mas de criar mecanismos de incorporação dos novos sistemas que vêm rapidamente sendo forjados no horizonte do cenário internacional.

Isso parece demandar um esforço coletivo, como revela André de Aragão Azevedo, secretário de Estado para a Transição Digital: “Acreditamos mesmo que a construção de um Portugal mais digital só é possível de facto com o envolvimento de

todos e, sobretudo, com uma colaboração muito estreita entre o setor público e o setor privado” (2021)<sup>44</sup>.

A fala do secretário para transição digital também espelha a base conceitual que apresentamos na fundamentação teórica, de que vivemos em um modelo de sociedade forjado em rede (CASTELLS, 1999). Na sociedade em rede proposta por Castells o poder é exercido a partir das redes, com a economia seguindo a mesma lógica. Este modelo atende bem as necessidades do que ele classifica como um capitalismo informacional, onde a circulação da informação é rápida e dinâmica, e, em virtude dessa velocidade, a inovação é constante, promovendo a instabilidade constante como um padrão do mercado.

Os fluxos de troca de informação na sociedade em rede não respeitam as fronteiras nacionais, as ações políticas e econômicas têm seu alcance ampliado, já que os limites das próprias corporações se expandiram a nível global, e a demanda por informação torna-se tão ampla quanto forem os espaços de atuação do capitalismo contemporâneo (CASTELLS, 1999).

Essas características que vemos destacadas na sociedade contemporânea parece exigir das estruturas de governança, das empresas, e da sociedade civil uma capacidade de rápida adequação.

Ao que tudo indica, o paradigma em que estamos imersos tem demandado das estruturas um processo de “liquefação” dos seus mecanismos internos, ou seja, o afastamento de um padrão de mentalidade regido por estruturas sólidas e estáveis para reconfiguração de modelos de gestão, adaptação das infraestruturas e da atualização constante de tecnologias.

Mas não só, o que tem se demonstrado fundamental também é a necessidade de um melhor preparo das populações para enfrentar estes tempos líquidos. O exercício dos governos e instituições vai de pensar desde a educação infantil até a reciclagem de profissionais já estabelecidos no mercado.

É em confluência com estes obstáculos que observamos através da *desk research* feita nessa etapa, que tem sido uma prática frequente dos estados a definição de estratégias para a transição digital dentro dos países e macro regiões, como é o caso de Portugal, que lançou em 2020 seu plano de transição digital.

---

<sup>44</sup> AZEVEDO, André de Aragão. Entrevista cedida para 4 de fevereiro 2021. Fonte: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=portugal-mais-digital-sera-possivel-com-envolvimento-de-todos>. Acesso: 26 de julho de 2022.

Muitos são os desafios, e todos eles exigem agilidade e leveza de movimento, e, diante disso, o que se tem visto é a persecução por modelos educacionais que possam atender a necessidade de ampliar a literacia digital nas comunidades, promover inovação rápida para os ecossistemas, apreender e produzir novas tecnologias, bem como disseminá-las em rede.

Desta forma, o exercício nesta análise de entorno, busca verificar se há de fato condições internas para estruturação da Iris Lab e se a associação proposta encontra um ambiente propício no cenário português atual.

Como suporte analítico para compreensão do contexto português foram analisados dados do Instituto Nacional de Estatística de Portugal, bem como os documentos governamentais, a saber: o Plano de Recuperação e Resiliência 2021-2026, o Plano de Transição Digital 2020 e o Plano Estratégico 2030. Para uma compreensão mais alargada do panorama mundial também foram consultados relatórios da Unctad, da NESTA, da Unesco, e da União Europeia, além de realizadas 10 entrevistas em profundidade com profissionais que vão de consultores internacionais à expertos dentro do mercado de Portugal.

## **5.2. Análise de Entorno**

Como posto no quadro metodológico, a análise de entorno que se espelha no relatório intermédio do projeto, se inicia com a ferramenta do CANVA. Como dito anteriormente, CANVA é uma metodologia visual que resume de forma clara o que seria o modelo de negócio da organização e suas estratégias de operacionalização.

Este exercício tem como intuito organizar as ideias em uma estrutura que permita visualizar a exequibilidade do projeto, funcionando ainda como documento norteador para os eventuais ajustes necessários que venham a ser identificados no desenvolvimento das ferramentas de análise externa. Dessa forma, segue abaixo o CANVA que define a Iris Lab como modelo de negócio:

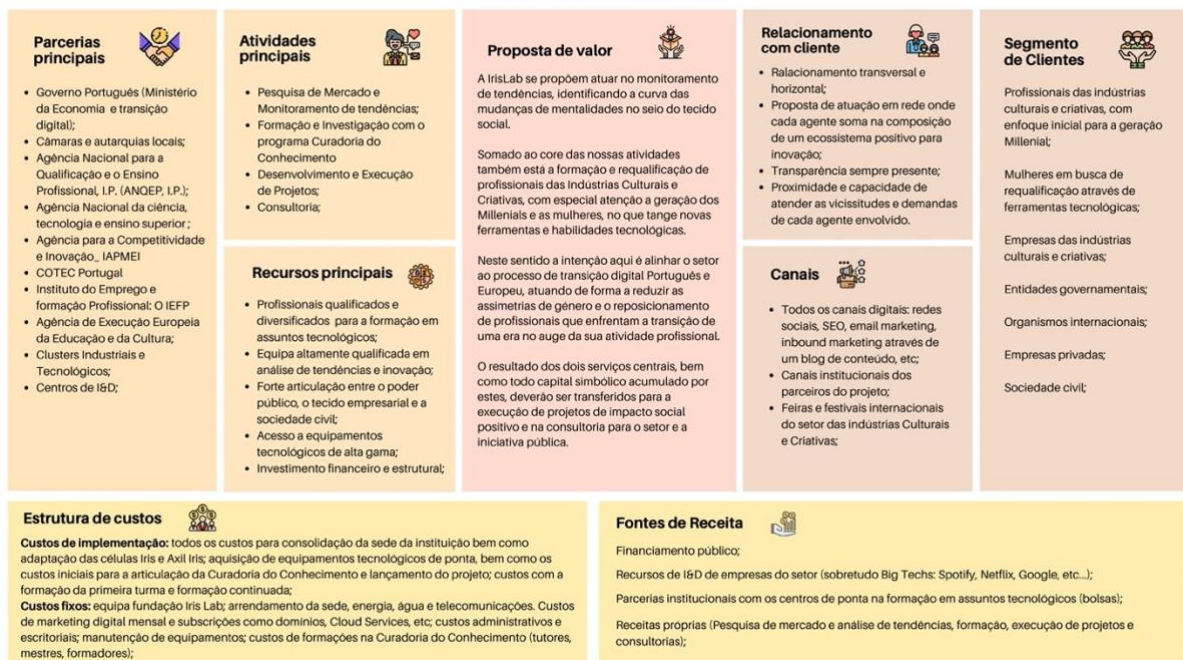


Figura 17 – CANVA da associação Iris Lab.<sup>45</sup>

A partir do que foi elaborado no CANVA, a intenção no desenvolvimento das próximas metodologias está na verificação da proposta e da estratégia de operacionalização face ao contexto externo.

A escolha do percurso de análise nos direciona o olhar para a sistematização e cruzamento dos dados coletados através da *desk research* e das entrevistas em profundidade, desembocando numa leitura de contexto que pressupõem a compreensão inicial dos padrões de mentalidade emergente, ou seja, de quais tendências estão materializadas no corpo social em questão.

Neste sentido a proposta de utilização do *coolhunting* como metodologia para este trabalho, tem como norte o exercício de desenho do Mapa de Tendências Socioculturais<sup>46</sup> elaborado pelo Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

O resgate deste material do programa em Cultura e Comunicação da Faculdade de Letras se deu em duas medidas: reconhecendo de que maneira as tendências identificadas no mapa afetam a proposta de implementação da Iris Lab e na utilização dos resultados de *coolhunting* que os alunos apresentaram como

<sup>45</sup> Fonte: Elaboração Própria.

<sup>46</sup> O Mapa de Tendências Socioculturais pode ser encontrado em <http://creativecultures.letras.ulisboa.pt/index.php/gtc-trends2021/>. Acesso em: 10 de julho de 2022.

referência e alicerce para a análise dos sinais cools reunidos na pesquisa deste projeto.

O exercício realizado pelos colegas de curso serviu como material para dar maior profundidade e subsidiar a leitura de contexto que estará expressa no relatório final da Iris Lab. E a escolha deste percurso se deu considerando não apenas pela convergência de metodologias e do enfoque teórico na perseguição dos resultados, como também pelo interesse comum na cidade de Lisboa como palco para o enraizamento das ações.

Desta forma, ao invés de realizar um relatório de *coolhunting* em sua completude, utilizou-se as conclusões obtidas e expressas no site do Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura como base para o cruzamento e sistematização dos dados gerais recolhidos nesta investigação.

Partindo dessa premissa e tendo como base o Mapa de Tendências Socioculturais do Laboratório de Gestão de Tendências e Cultura da FLUL, concentrou-se nesta etapa no registro e análise dos sinais cools identificados no âmbito das indústrias culturais e criativas.

O objetivo aqui é realizar uma análise cultural destes sinais, identificar as tendências relacionadas a eles, reconhecendo também nos sinais coletados uma certa forma de benchmark<sup>47</sup>. Cabe apenas destacar que o recorte em um setor só se justifica pelas características particulares deste projeto e pelo fato de não representar um relatório de *coolhunting* completo – uma vez que este pressuporia a recolha de sinais em um contexto mais plural e transversal da sociedade –, mas sim a utilização de um trabalho de *coolhunting* pré-existente, somado a escolha de aprofundar a análise para alguns dos sinais reunidos, escolhendo aqueles que apresentam transformações que demonstram impactos diretos nas indústrias culturais e criativas, contexto de operação da Iris Lab.

Serão apresentados a seguir a análise cultural de dez sinais cools que representam parte das transformações do tecido social.

### **5.3. Sinais Cool**

#### **5.3.1. March Through Time – O discurso no passado reverberando no futuro!**

---

<sup>47</sup> Uma forma de análise estratégica que consiste em observar as práticas de mercado de empresas que ocupem o mesmo setor.

Data de análise: 19-07-2022

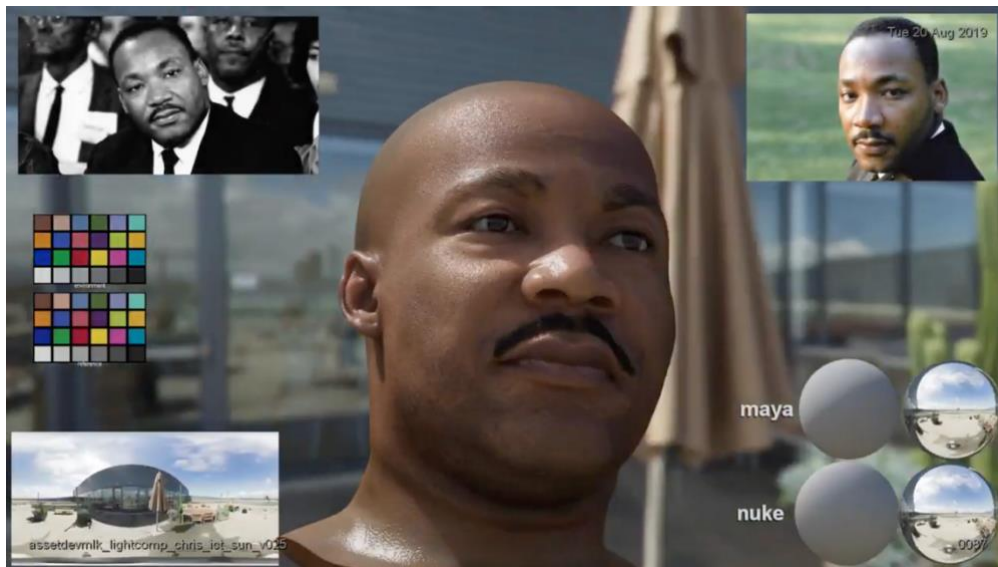


Figura 18 - Representação de Martin Luther King na exposição *March Through Time*.<sup>48</sup>

Onde achar: <https://www.epicgames.com/fortnite/en-US/news/celebrate-mlk-time-studios-presents-march-through-time-in-fortnite>

<https://digitaldomain.com/work/mlk/>

### O que é?

March Through Time é uma exposição imersiva e inovadora lançada em 2020 pela TIME Studio (a produtora audiovisual da revista TIME) com a produtora executiva Viola Davis. A experiência que terá o formato físico e digital foi criada em homenagem ao Dr. Martin Luther King Jr., e remonta um dos momentos mais marcantes da História dos Estados Unidos, a Marcha de 1963 em Washington.

A versão digital da exposição é promovida dentro do jogo Fornite, através da plataforma de jogos eletrônicos EPIC Games, e permite uma viagem no tempo, onde os visitantes são levados para uma jornada histórica na capital dos Estados Unidos, Washington, DC, de 1963.

Neste espaço-tempo reimaginado digitalmente, o público tem a oportunidade de explorar locais históricos como o Lincoln Memorial e o National Mall— onde têm a oportunidade de ver de perto a versão 3D de Martin Luther King proferindo o icônico

---

<sup>48</sup> Fonte:

discurso “*I Have a Dream*” a favor dos Direitos Civis, além de caminhar entre os manifestantes enquanto ouvem o áudio real da multidão.

A proposta desta produção da Time, se traduz em uma série de conteúdos educacionais e mini-jogos colaborativos em que os jogadores progridem através de atividades que trazem como tema central a vida e a obra de Dr. Martin Luther King Jr e ao movimento dos Direitos Civis americano.

A versão digital imersiva compõe um excerto daquilo que também será a exposição física que acontecerá no DuSable Museum of American History, na cidade de Chicago.

### **Tendência relacionada**

A experiência cultural March Through Time promove a possibilidade de reencontro do público com um passado reimaginado. Um espaço-tempo digital, imersivo e interativo que coloca o expectador para reviver, através de elementos embebidos de carga simbólica, memórias coletivas de um momento marcante da história americana.

Neste sentido, esta atividade cultural pode ser lida como a manifestação de tendências uma vez que representa a materialização expressa de uma série de pistas que nos levam a tradução de comportamentos sociais que sinalizam padrões de mentalidade vigentes.

Em primeira medida, podemos relacionar a exposição imersiva March Through Time com a macro tendência “Narrativas Ancoradas”, identificada no relatório “Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020”<sup>49</sup> do Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura (FLUL).

Esta macro tendência sublinha que em um mundo orientado pelo paradigma da Hipermodernidade e Modernidade Líquida, fazendo referência ao conceito abordado por Zygmunt Bauman, a volatilidade e liquidez da contemporaneidade produzem rápidas e profundas mudanças no corpo social. Essa característica dos tempos atuais desemboca na necessidade individual e coletiva de ancoragem através de repositórios simbólicos.

Este cenário de imprevisibilidade, mudanças constantes e fluidez desvelam a importância dada a estes repositórios simbólicos, que funcionam como “fontes de

---

<sup>49</sup> Disponível em: <http://creativecultures.letras.ulisboa.pt/index.php/gtc-trends2020/>. Acesso em: 27 de julho de 2022.

abastecimento” para a construção de narrativas. Estas narrativas são desenhadas num fluxo entre experiências individuais e memórias coletivas e impactam nas identidades, que também são elas cada vez mais fragmentadas e fluídas, como sugere Stuart Hall (2006) no livro *Identidades Culturais na Pós Modernidade*:

A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (Hall, 1987). E definida historicamente, e não biologicamente. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas. (HALL, 2006, p. 12-13)

Tudo isto se vê presente no evento *March Through Time* que traz como destaque, justamente a possibilidade do usuário de transitar entre o passado reimaginado e suas experiências individuais, promovendo uma personalização criativa das estórias passadas como base para a construção de um futuro desejado.

Ao reunir em uma cidade virtual todos os elementos que compuseram a Marcha de 1963 em Washington, e, sobretudo, pela utilização de um símbolo tão forte da luta negra, como Dr. Martin Luther King, que observamos outra característica da macro tendência Narrativas Ancoradas: a reciclagem dos signos com o aceno para o processo de revisão dos seus significados.

Destacando o formato interativo e imersivo, que mescla espaço digital e físico, rompendo a barreira tempo-espaço, num processo onde a cidade real de Washington, DC, de 1963, ganha vida em 2022 numa versão reimaginada e virtual, dando vazão a narrativas que são experienciadas individualmente, mas partilhadas com a comunidade da plataforma Fortnite, num processo de reconhecimento e identificação que desencadeia constantes negociações entre o indivíduo e a comunidade, impulsionando releituras simbólicas que apropriadas dão tonos as identidades construídas.

Neste sentido, um jovem de qualquer parte do mundo, ou seja, com repertórios culturais distintos, poderá vivenciar uma “mimese” do momento em que aconteceu a Marcha de 1963 em Washington, poderá ver e ouvir um avatar em 3D de Martin Luther King proferindo o icônico discurso “I Have a Dream”, se “teletransportando” para um momento da história americana envolto em uma aura de luta e esperança na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

A proposta da experiência traz em si um olhar de admiração e saudade de um momento passado mítico. Podemos ler estes sinais ao analisar, por exemplo, o teaser

da exposição<sup>50</sup>, onde imagens de cenas reais da Marcha de 1963 são mescladas com as imagens das cenas criadas para a exposição, nestas cenas os avatares são vistos batendo palmas para o discurso de Luther King.

Isto desvela a micro tendência iNostalgia, também expressa no mesmo relatório de tendências já citado, porque mescla e hibridiza as memórias coletivas com o imaginário criativo, dando a oportunidade aqueles que não puderam viver o fato histórico ocorrido em 1963 de experienciar aquilo que é tão presente no imaginário coletivo, mas não na memória real do indivíduo.

Também tangencia este sinal a macro tendência Identidades Protagonistas, visto que o evento traz à tona o tema da igualdade de direitos civis, colocando como ancora simbólica um dos maiores símbolos da luta negra mundial, o Dr. Martin Luther King. A exposição é claramente endereçada para um público que se identifica com a causa, seu conteúdo educativo e seu formato que mescla jogos de interação coletiva, sendo também uma forma de dar vazão a questão da representatividade num formato de auto-identificação, auto-pertencimento e auto-expressão.

É através da partilha do conhecimento com a comunidade do Fortnite, da troca de experiências dentro do ambiente virtual, do reconhecimento de pertencimento a luta pelos direitos civis, que os jogadores visitantes cumprem a ânsia por se sentirem representados.

Ou seja, a exposição March Through Time reúne uma comunidade de interessados em viver um passado de forte teor simbólico na memória coletiva, buscando dar vazão às lutas por maior equidade social, revisitando narrativas históricas e se reconhecendo através da partilha de significados, da revisitação e reconstrução constante dos mesmos. Tudo isso em um espaço que o indivíduo é protagonista da experiência e vê na troca com a comunidade uma forma de pertencimento a nostalgia que alimenta as projeções de futuro.

### **Por que é cool?**

O sinal analisado é relevante porque faz homenagem ao emblemático Dr. Martin Luther King, remontando um evento histórico de grande destaque para a luta pelos direitos civis das populações negras. Ele expressa com isso a ânsia por representatividade que está tão presente hoje nas discussões sobre as injustiças e

---

<sup>50</sup> Link para o teaser: [https://www.youtube.com/watch?v=e\\_Qd-0ZfKe0](https://www.youtube.com/watch?v=e_Qd-0ZfKe0).

inequidade que ainda sofrem as comunidades negras no mundo. Para além do tema, este tipo de conteúdo funciona não só como uma ótima ferramenta para incentivar o aprendizado, como adiciona recursos interativos que tornam o ato de aprender mais motivador e instigante.

Pode ser considerado viral no sentido da utilização de plataforma de jogos que cada vez mais são hospedeiras de experiências diversas, bem como na característica de adicionar a gamificação para alcançar um fator de maior interação e permeabilidade na comunidade jovem, em adição da utilização de recursos que acabam por borrar as fronteiras entre o real e o digital.

É atual tanto no que tange ao tema, uma vez que as questões ligadas equidade e justiça social têm sido pauta ampla de discussão, como pelo formato que produz experiências gamificadas, neste caso com uma componente adicional que é a utilização de realidade virtual. É irreverente ao propor, pela primeira vez, a criação de um revistar histórico com tanta precisão de dados, ao mesclar conteúdo virtual, a exposição digital, que se espelha na exposição real. É interativo, é visualmente atrativo, e promove a hibridização entre educação, diversão e tecnologia.

Possui um caráter de descontinuidade, uma vez que a exposição física tem um tempo para se encerrar e que o jogo digital também termina em um prazo ainda não definido. Para além disso são realizadas pequenas ações internas com prazo definido de começo e fim.

### 5.3.2. PARTICLE COLLECTION – Um pedaço imaterial de arte!



Figura 19 - Obra de arte intitulada Love Is In The Air em exposição no site da plataforma Kalao.<sup>51</sup>

#### O que é?

O Particle<sup>52</sup> é uma plataforma que tem como missão, através da utilização das tecnologias do Blockchain<sup>53</sup> e NFTs<sup>54</sup>, redefinir os modelos de aquisição, gestão e fruição de obras de arte, estruturando uma comunidade ligada em rede que passa a ser detentora coletivamente dos direitos autorais das obras. Essa iniciativa assume a premissa de ampliar o acesso ao mercado das artes, produzindo um ecossistema mais equânime e sustentável do que aquele operante atualmente.

Como uma primeira iniciativa, a Particle comprou a obra *Love is in The Air* do artista britânico Banksy. O quadro foi o primeiro projeto da empresa e passou pelo processo que envolve tomar posse da escritura de uma pintura para então tokenizá-la, ou seja, dividir os direitos desta obra de arte. Para isso, divide-se a obra em uma grade – de, por exemplo, 100x100 como foi o caso do quadro *Love is in The Air* – e divide-se em partes individuais, resultando em 10.000 NFTs singulares que a fundação chama de partículas.

<sup>51</sup> Fonte: <https://marketplace.kalao.io/collection/0xf675a87397a6239eaf95ad948670a5b19d076c59/>. Acesso em: 28 de julho de 2022.

<sup>52</sup> Site da organização: <https://www.particlecollection.com/>

<sup>53</sup> Blockchain é uma tecnologia de registro, rastreamento e validação de transações digitais, em especial de cryptomoeda e NFTs.

<sup>54</sup> NFTs ou *Non-fungible Token* (em tradução livre, token não fungível) é uma forma de certificação emitida por blockchain que garante a autenticidade, propriedade e exclusividade de um produto digital.

Cada partícula é única, permitindo que o titular desfrute de uma conexão pessoal com a obra de arte dentro da estrutura abrangente de propriedade coletiva. As partículas se transformam em ativos digitais que passam a ser vendidos na plataforma de *marketplace* Kalao.<sup>55</sup>

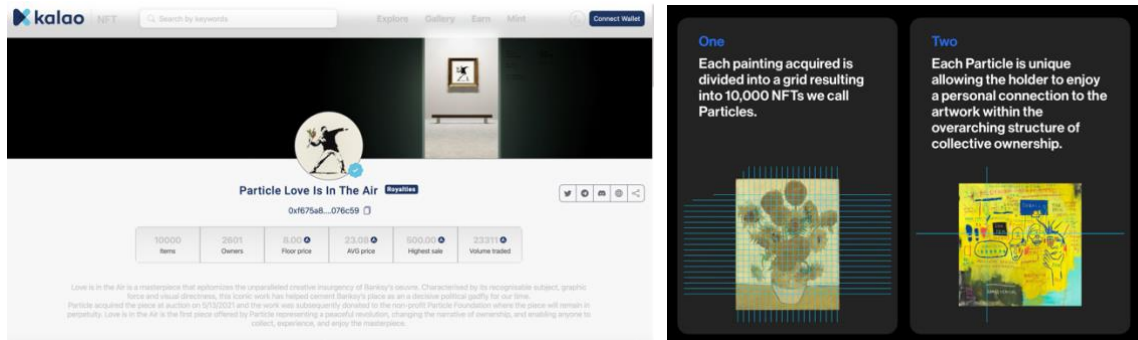


Figura 20 - Na primeira imagem, a página de vendas de NFTs de *Love Is In The Air* na plataforma Kalao<sup>56</sup>. Ao lado, explicação sobre processo de particularização da obra.<sup>57</sup>

Em contrapartida, as obras de arte físicas serão destinadas ao acervo permanente de um fundo público sem fins lucrativos, o Particle Foundation, que funcionará como um museu físico cujo objetivo é manter, preservar e exibir a coleção em nome de toda comunidade de partículas. Ao passo que este acervo vai ganhando mais obras e se tornando mais robusto, maior fica a força da comunidade Particle face ao restrito mercado de arte vigente. Para além de descentralizar o acesso as obras de arte, o intuito também é expor internacionalmente a coleção, ampliando também o acesso físico às obras.

Outra iniciativa da Particle Foundation será desenvolver um museu virtual no metaverso<sup>58</sup>, onde a coleção estará sempre acessível. A coleção de partículas será a primeira desse tipo – construída pela e para a comunidade.

### Tendência relacionada

A proposta da plataforma Particle, materializada através da sua primeira aquisição, o quadro *Love is in The Air* de Banksy, expressa como elementos de

<sup>55</sup> Segundo a definição do próprio site, a plataforma Kalao permite aos usuários comprar, cunhar e vender NFTs com garantia de autenticidade, sendo ao mesmo tempo uma experiência com foco especial no metaverso e na realidade virtual. Fonte: Acesso: 28 de julho de 2022

<sup>56</sup>

Fonte:

<https://marketplace.kalao.io/collection/0xf675a87397a6239eaf95ad948670a5b19d076c59/activit>  
y Acesso em: 25 de julho de 2022

<sup>57</sup> Fonte: <https://www.particlecollection.com>

<sup>58</sup> Em resumo, o metaverso é uma projeção futurista em que será possível uma imersão virtual coletiva em uma ambientação hiper-realista.

destaque duas macro tendências – Sistemas Sustentáveis e Ligações Ergonômicas – e, uma micro tendência – Organismos Colaborativos Urbanos – todas elas identificadas no relatório “Tendências Socioculturais: Um Mapa de Macro e Micro Tendências 2020” do Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura (FLUL).

O mercado das artes visuais se consolidou no século passado como sendo um mercado de nicho, sobretudo quando o que está em pauta são as obras de arte já de grande reconhecimento e reputação artística. A dificuldade de aquisição se dá em primeira medida face ao elevado custo de compra e manutenção, reservando este privilégio as elites econômicas globais e aos acervos de países e organismos internacionais. O acesso a estas obras físicas também fica, em certa medida, restrito aqueles que podem se deslocar aos locais onde as mesmas estão expostas, o que acaba por descortinar as assimetrias mundiais, visto que são latentes as diferenças globais e a concentração de riqueza – de toda ordem, inclusive do mercado artístico – nos países localizados ao norte do globo.

Dito isto, a iniciativa da Particle busca encontrar formas mais sustentáveis e equânimes de gerir, fruir e se relacionar com as obras de artes visuais, desvelando em primeira ordem a macro tendência Sistemas Sustentáveis. Esta tendência aponta para a urgência dos coletivos em encontrar inovações que permitam redesenhar os modelos das estruturas sociais vigentes, buscando ir ao encontro de soluções que façam frente as necessidades atuais dos indivíduos, ao paradigma contemporâneo da liquidez e ao esgotamento ambiental do planeta.

Embora o ponto central que impulsiona esta macro tendência seja a urgência climática e a crise do meio ambiente, sua raiz também encontra esteio na redefinição de sistemas sociais e modos de vida, compreendendo que os problemas enfrentados ambientalmente são reflexo dos desequilíbrios todos do modelo econômico e social em voga. O importante de se destacar face a essa macro tendência é a urgência em se encontrar novas formas de produzir e se relacionar em sociedade impulsionadas pelos novos paradigmas contemporâneos.

Em convergência com a macro tendências Sistemas Sustentáveis está a micro tendência Organismos Colaborativos Urbanos. Esta tendência desvela a formação de comunidades alinhadas pelos mesmos interesses, conhecimentos e práticas, que se reúnem para perseguir de forma cooperativa, soluções mais positivas para o ecossistema produtivos.

No caso da Particle Foundation, a coletivização dos processos ligados a aquisição manutenção e fruição da obra ganha novo contorno com a incorporação de tecnologias que inauguram novas práticas e processos, criando com isso respostas inovadoras para fazer frente aos desafios de acesso a um mercado enrijecido como se mostra o mercado das artes visuais.

O Blockchain e o NFTs, surgiram como instrumentos que permitem vislumbrar outros cenários possíveis para a relação de posse e gestão de obras de arte de renome. Isto altera não só as práticas e dinâmicas já estruturadas no setor, como também a própria relação indivíduo-obra. Para além disto, as decisões sobre a obra de arte adquirida passa a ser definida por uma comunidade atuante, ativa e colaborativa, que se vê diante da possibilidade de redefinir os códigos de comportamento de um setor, alterando toda uma percepção que existia de distanciamento face a produção, aquisição, gestão e fruição no mercado das artes.

Ao instrumentalizar as tecnologias do Blockchain e do NFTs como mecanismo de respostas ao acesso ao mercado das artes e para a criação de uma comunidade de interesse, também passamos a identificar a macro tendência Ligações Ergonómicas. Esta macro tendência fica evidente quando observados que a proposta da Particle facilita a troca de interesses entre a comunidade da plataforma, mobilizando não só os desejos de aquisição de obras de arte, como abrindo espaço para algo ainda mais significativo, o desejo de pertencimento, a vontade dos indivíduos em fazer parte de uma comunidade das artes visuais. Do mesmo modo, a plataforma também permite o imediatismo do acesso no quesito fruição, uma vez que estas obras passaram a estar integradas a uma exposição virtual na plataforma Meta.

Neste ponto mencionado, há inclusive um borrar dos limites entre o físico e o digital, se considerarmos que a fundação Particle passa a ter acesso a detenção dos direitos autorais de uma obra física, mas desmaterializa este direito em micro partes, transformando a posse física em também um direito virtual coletivizado. O valor desta obra deixa de ser mediado exclusivamente pelos agentes que estipulam sua mais-valia no mercado regular e se transforma em um ativo a ser negociado virtualmente, com outros parâmetros para sua precificação que fogem à logica vigente. Sem sair de casa, o detentor dos NFTs podem negociar seus direitos em *marketplaces* digitais, com sua regulação própria, mais dinâmico e versátil do que o modelo atual.

Aqui temos um sinal claro que exemplifica parte da hipótese da necessidade da criação de uma associação como a Iris Lab, cujo o objetivo está assente na

promoção de uma maior literacia digital para os agentes que atuam nas indústrias culturais e criativas. O pronto neste exemplo que parece validar a hipótese é a evidência de iniciativas que ao se valerem de tecnologias disruptivas estão promovendo mudanças estruturais nos padrões de mentalidade, e, conseqüentemente, impulsionando reconfigurações nos ecossistemas de produção, gestão, e, de fruição.

### **Por que é cool?**

O sinal apresentado é relevante porque exemplifica como as novas tecnologias estão rapidamente impactando todo um sistema de produção das indústrias culturais e criativas. Ele descortina a ânsia por novas formas e dinâmicas sociais, que, no caso em questão, se materializa pela possibilidade aquisição, gestão e fruição de obras de arte, a partir de soluções encontradas com o auxílio de tecnologias disruptivas.

A incorporação das tecnologias do Blockchain e do NFT revelam seu caráter atual, tendo em vista o destaque que estes dois sistemas digitais têm produzido nos últimos anos, sendo ambos objetos de discussões em diversos meios, com pautas que vão da gestão das obras de arte à economia global.

É viral face a rápida e intensa repercussão da utilização do NFTs. O NFT desde 2017 vem revolucionando o mundo das artes digitais, e só foi possível graças a estrutura do Blockchain, uma tecnologia que já vem sendo discutida há mais tempo, sobretudo vinculada ao tema das criptomoedas, mas que nos últimos anos ganhou peso e foi sendo utilizada em diversos tipos de propósitos.

Nos últimos dois anos a aquisição de NFTs ligados as artes visuais ganhou uma escala de proporções inimagináveis, sendo foco de investimento de atores de diversos meios, movimentando valores vultuosos e abrindo palco para a intensificação de uma série de discussões que partem da autenticidade a questões de foro econômico.

É irreverente porque possibilita uma forma descentralizada de posse de obras de arte, com mecanismos a serem definidos por uma comunidade de interesse, que se autorregula e determina coletivamente o futuro das obras, ao mesmo tempo que apresenta um fator de descontinuidade no germe da sua proposta. A ideia de desmaterializar os direitos autorais de uma obra, que passam a ser detidos por um coletivo de pessoas que têm a propriedade não do todo, mas de uma partícula desta

obra que ganha valor individual, é uma clara evidência do afastamento dos sólidos da modernidade

#### **5.4. ANALISE SWOT E PESTEL**

A partir da identificação das tendências que estão operantes, e, tendo ratificado o paradigma contemporâneo de uma modernidade líquida (BAUMAN 2001) organizada através das redes de informação (CASTELLS, 1999), reconhecemos os sinais *cools* e, através da sua leitura, identificamos que apontam para uma confluência entre os objetivos da Iris Lab com os padrões de mentalidade ascendentes.

Ou seja, no que tange o aspecto conceitual da proposta, o que desenvolvemos até aqui sugere a pertinência para a implementação da Iris Lab. Cabe agora olhar o contexto de inserção desta associação para percebermos se existe relevância desta iniciativa no contexto português e, conseqüentemente, viabilidade para a execução da iniciativa.

Neste sentido, vamos articular os dados referente ao macroambiente cruzando com a estrutura interna da associação para verificarmos sua pertinência e/ou possíveis ajustes a se fazer na proposta inicial da Iris Lab. O quadro abaixo apresenta um resumo do entrelace das informações que foram sistematizadas e traduzidas em material de análise. Ele indica quais características inerentes ao projeto representam um potencial para a iniciativa, quais delas precisam ser olhadas por representarem uma fraqueza das ações da associação mediante as oportunidades e ameaças externas:

# Análise SWOT



<p><b>FORÇA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa multidisciplinar e especialista em Análise de Tendências;</li> <li>• Metodologias de trabalho que mesclam diferentes ferramentas que combinadas dão vazão a inovação;</li> <li>• Forte conhecimento das possibilidades de financiamento público;</li> <li>• Rede de relacionamento expandida a nível mundial;</li> <li>• Equipa com expertise em trabalhos de promoção a inovação e ao desenvolvimento sustentável;</li> <li>• Possibilidade de parcerias com grandes instituições como a NESTA no UK;</li> <li>• A equipa já atua no âmbito das indústrias culturais e criativas, reconhecendo a necessidade dos pares no Up Skill em tecnologias disruptivas;</li> </ul>	<p><b>FRAQUEZA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa inicial composta apenas por emigrantes;</li> <li>• Pouca penetrabilidade e relacionamento com as autarquias e o poder público;</li> <li>• Capitais próprios escassos ou insuficientes para o início das atividades;</li> <li>• Na consulta com agentes do ecossistema cultural e criativo português, houve a percepção da baixa confiança na capacidade do setor atuar de maneira integrada e colaborativa;</li> <li>• Empresa sediada em Lisboa com pouca disponibilidade de acesso aos Fundos Europeus;</li> <li>• Necessidade inicial da formação interna das integrantes face ao contexto geral das novas linguagens tecnológicas;</li> <li>• Com a crise da Covid-19 houve uma forte descapitalização pessoas das fundadoras a Iris Lab, com a necessidade de repartir o tempo dedicado a outros trabalhos de remuneração imediata.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsioneamento da transição digital gerado pela crise da Covid-19;</li> <li>• Saída da Inglaterra da União Europeia;</li> <li>• Em 2020 Portugal passa a integrar o D9+, grupo dos países europeus com melhor classificação no Índice Anual de Economia e Sociedade Digital;</li> <li>• A digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento entra como um dos pilares estratégicos tanto da Europa como de Portugal no horizonte 2030;</li> <li>• Estratégia económica de Portugal focada no posicionamento do país como um pólo tecnológico;</li> <li>• Necessidade das indústrias culturais e criativas de se adaptarem ao ambiente digital e às tecnologias disruptivas, com a possibilidade de impulsionarem novas narrativas e linguagens estéticas.</li> </ul>	<p><b>AMEAÇA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade e pouca previsibilidade no pós covid 19;</li> <li>• Portugal tem baixa densidade tecnológica;</li> <li>• Ecossistema empresarial marcado por empresas de pequena dimensão com pouca robustez financeira;</li> <li>• Baixa qualificações e competências dos recursos humanos a todos os níveis (dirigentes a ativos operacionais);</li> <li>• O menor peso das atividades de inovação e I&amp;D dificulta a modernização da estrutura produtiva da economia;</li> <li>• Ecossistema de inovação pouco integrado;</li> <li>• Sistema universitário focado no acumulo de capital simbólico com pouca vazão para a inovação no tecido empresarial e social;</li> <li>• A cultura do país está mais assente na tradição com maior resistência à inovação;</li> <li>• Marco legal e fiscal não favorecem o desenvolvimento do ecossistema tecnológico;</li> </ul>

Figura 21 - Análise SWOT do IRIS LAB<sup>59</sup>

Na análise expressa no quadro SWOT supra apresentado reconhecemos que a maior fortaleza da Iris Lab como instituição, está relacionada a sua equipa de operacionalização. Em se tratando de uma associação cuja característica central de atividades concerne ao fornecimento de serviços e não produtos, seu principal ativo é o capital humano.

Ao reunir profissionais multidisciplinares, com conhecimentos complementares e trajetórias conectadas ao universo da cultura, da comunicação e da inovação, entendemos que a associação passa a reunir condições internas compatíveis com as exigências que serão apresentadas com o início das atividades.

Nosso diferencial é justamente o olhar treinado para análise de tendências que cruzados com os domínios de mercado e as expertises individuais, criam uma somatória de ferramentas que são a combustão para cumprir com as estratégias de

<sup>59</sup> Fonte: Elaboração Própria.

implementação da associação e posterior início das ações previstas no seu planejamento.

No nosso corpo de trabalho encontramos profissionais com uma média de atuação de mais de 12 anos no mercado, com experiências que variam entre atuações em grandes multinacionais como a coordenadora administrativa e de parcerias, Marina Ferriani, que já trabalhou em empresas como Proctor and Gamber, até atuações em gestão pública, gestão de cultura e especialização em Economia Criativa como é o caso da coordenadora geral, Luana Bistane.

Essas experiências diversas se espelham, para além das capacidades multidisciplinares para desempenhar os eixos de ação da Iris Lab, em uma rede de relacionamento ampliada. Esta característica dos nossos recursos humanos adiciona uma componente fundamental para implementação da associação, uma vez que permite a equipa uma articulação expandida na persecução da complementariedade dos recursos necessários para a estruturação da Iris Lab.

Nossa rede de relacionamento conta com contatos, que já foram ativados, como é o caso da consultora internacional Edna Santos, que foi entrevistada no âmbito dessa investigação, deixando sua clara impressão da real necessidade da criação de uma instituição nos moldes propostos, sugerindo inclusive, que esta iniciativa está alinhada aos interesses da NESTA<sup>60</sup>, agência de inovação do Reino Unido para o bem estar social, onde a entrevistada atua como consultora.

Estes contatos serão pertinentes para que possamos suplantar desafios descritos como ameaças à implementação do projeto – dentre eles, a escassez de recursos financeiros próprios para fazer frente a iniciativa. Será a partir da prospecção por fontes de financiamento, alinhados a uma articulação de um ecossistema de interesse favorável a implementação da associação que buscaremos mitigar a baixa capacidade de investimentos próprios.

Neste ponto, cabe destacar outra ameaça identificada, a ausência no core da equipe de profissionais oriundos de Portugal. Em se tratando de uma associação cuja sede e operacionalização visam o território português como espaço de acolhimento e propulsão das atividades, essa característica do projeto traz uma fragilidade para a

---

<sup>60</sup> NESTA é uma instituição sem fins lucrativos independente que trabalha para aumentar a capacidade de inovação do Reino Unido. A organização atua por meio de uma combinação de programas práticos, investimentos, políticas e pesquisas além da formação de parcerias para promover a inovação em uma ampla gama de setores. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/>. Acesso em: 25 de julho de 2022.

proposta. A maneira sugerida para diminuirmos esse impacto negativo é nos associarmos a estruturas que possam funcionar como repositórios de informações sobre o contexto português, ao passo que funcionariam como articuladores locais.

Para isso já está em andamento o movimento de aproximação com o Gerador, uma plataforma portuguesa independente de jornalismo, cultura e educação, e, que já está fortemente enraizada na comunidade de Portugal. A proposta é que o Gerador venha compor nosso quadro de parcerias, atuando como articulador principal junto ao poder público, as empresas e outras iniciativas da sociedade civil, para além se constituírem como nossos consultores sobre a Cultura em Portugal. Outros três parceiros inicialmente identificados são o Laboratório de Gestão de Tendências e da Cultura (FLUL), o Observatório Português das Atividades Culturais<sup>61</sup> e o Instituto de Arte e Tecnologia (NOVA IAT)<sup>62</sup>.

Também foi identificado como uma ameaça a necessidade de ampliação da literacia digital da nossa equipa, que, para estar imersa no contexto das nossas atividades, vê como fundamental um aprimoramento dos conhecimentos pessoais do nosso time de profissionais. Neste ponto, a sugestão encontrada é uma parceria com o programa governamental INCoDe.2030 através da ação Capacitar i4.0, apresentada no Eixo 2 (Qualificação e Requalificação) deste programa de governo.

A proposta das Capacitar i4.0 é, segundo disposto no site do INCoDe.2030, qualificar as pessoas e as organizações para responderem aos desafios da 4.<sup>a</sup> Revolução Industrial, que é caracterizada pela introdução de sistemas ciber-físicos, inteligentes e interligados, nos processos de produção, na cadeia de valor, na relação com o cliente e no modelo de negócio<sup>63</sup>. É transversal a vários agentes, sendo que a parceria com o INCoDe.2030 passa por propor a criação de planos de ação e conteúdos de referência disponíveis de forma universal e gratuita, via e-learning, para impulsionar a autoformação e qualificar a procura de serviços, alinhados com os instrumentos de avaliação e diagnóstico.

No que tange as oportunidade e ameaças de cenários, identificou-se uma certa inter-relação entre os dois pontos; isto porque um dos fatores definidos como sendo

---

<sup>61</sup> Fonte: <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/>. Acesso em: 29 de julho de 2022.

<sup>62</sup> Fonte: <https://www.unl.pt/nova/instituto-de-arte-e-tecnologia>. Acesso em: 29 de julho de 2022.

<sup>63</sup> Informações sobre a Ação Capacitar i4.0 disponível em: <https://www.iapmei.pt/Paginas/Capacitar-i4-0.aspx>. Acesso: 29 de julho de 2022.

de grande oportunidade para implementação da Iris Lab é justamente o Plano de Transição Digital lançado pelo governo português em 2020.

Este plano governamental anuncia as estratégias e medidas previstas para que Portugal possa fazer frente aos desafios impostos pela crescente digitalização do mundo contemporâneo:

A digitalização é uma realidade incontornável no mundo de hoje, materializada numa sociedade e economia cada vez mais assentes na ciência, no desenvolvimento tecnológico e na inovação. Assim, de forma a aproveitar o potencial transformador do digital para a promoção de uma nova era, tem-se verificado um forte investimento a nível europeu no domínio digital (...) (PORTUGAL, 2020, p. 3)

Desta forma, o que se vê espelhado nos documentos norteadores das estratégias de governança do governo português é uma confluência de políticas públicas com aquelas definidas em âmbito europeu, sobretudo no que tange a preocupação com a emergência climática, os compromissos com a sustentabilidade e a necessidade de uma maior maturidade digital no país. De acordo com o Plano de Recuperação e Resiliência (2021):

Na era da quarta revolução industrial, caracterizada pela preponderância da digitalização da sociedade e da economia, a transição digital assume inegável importância enquanto um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do país - opção que está em linha com as prioridades refletidas no Plano de Ação Europeu para a Educação Digital para os próximos anos, designados pela Comissão Europeia, como a "década digital" (PORTUGAL, 2021, p. 12)

Os documentos analisados – a saber: o Plano de Recuperação e Resiliência; a Visão Estratégica para o Plano de Recuperação e Resiliência; o Plano Estratégico Portugal 2030 e o Plano de Transição Digital – revelam a preocupação do governo português em solucionar problemas estruturais que são fatores de ameaça para o desenvolvimento do país.

Parte dessas ameaças são também identificadas como aspectos que podem trazer dificuldades a operacionalização da Iris Lab. Dentre elas, é possível citar a baixa densidade tecnológica do país, associada a uma série de constrangimentos internos que dificultam o processo de inovação, com uma característica de pouca integração entre a produção de conhecimento dos centros acadêmicos com as necessidades do tecido empresarial e social.

Também se faz presente na estrutura do país, conforme levantado pelo Instituto Nacional de Estatística de Portugal e apresentado no documento Empresas, um tecido empresarial marcado por pequenas e médias empresas, que em sua grande maioria

apresentam baixa robustez financeira para fazer frente aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, ou mesmo investimento na adoção de tecnologia especializada. Também há o destaque para a baixa qualificação e competências dos recursos humanos em toda cadeia empresarial, inclusive dos quadros diretivos. A estes pontos supracitados, soma-se um marco regulatório que não favorece ao desenvolvimento do ecossistema de inovação.

Todos estes fatores poderiam ser indicativos de inadequação da estruturação da Iris Lab face as características macroeconômicas do país, entretanto o que aponta no sentido contrário a esta leitura é aquilo que sintetizamos dos documentos governamentais que apresentam as estratégias para o desenvolvimento de Portugal nos próximos anos. Isto porque, apesar de identificarmos fragilidades significativas que impactam no contexto da Cultura, Tecnologia e Inovação em Portugal, o olhar do governo se mostra atento e atuante na mitigação transversal dos aspectos que são impeditivos para o posicionamento do país como um polo de inovação – neste caso, inovação vinculada aos setores das indústrias culturais e criativas.

Em quinto lugar, Portugal como plataforma tecnológica e logística integrada, o que implica transformar o país numa espécie de laboratório para testar soluções tecnológicas avançadas para o Século XXI, atraindo investimento externo, que em ligação com as empresas portuguesas, seja capaz de desenvolver e testar novas soluções tecnológicas para as cidades, as redes, a energia, a gestão de recursos, a mobilidade, a gestão e tratamento de resíduos. Se conseguirmos atrair multinacionais, como estamos a fazer em alguns casos, elas querem testar essas plataformas e novas soluções tecnológicas para depois as expandirem no mercado global. Portugal precisa de abrir novas vias para a criação de riqueza e políticas ativas para a atração do investimento e a promoção de alianças com países e multinacionais e assim abrir novas oportunidades para o futuro (SILVA, 2020, p. 28)

Assim sendo, ainda que haja o reconhecimento de fragilidades estruturais que podem trazer desafios à Iris Lab, também observamos que a necessidade de resolver estas fragilidades para alavancar o desenvolvimento do país indica uma oportunidade para a proposta da associação, tendo em vista que seu objetivo principal se alinha com as perspectivas e iniciativas das políticas públicas definidas para os próximos anos do país.

Desta forma, acreditamos que os dados coletados e analisados até aqui sugerem que há oportunidade para a implementação da Iris Lab, que as ameaças verificáveis são passíveis de serem suplantadas, que os desafios internos estão sendo resolvidos através de parcerias estratégicas e que nosso fator diferencial é forte o suficiente para dar vasão aos objetivos da instituição.

Para complementar este diagnóstico, cabe agora uma ampliação desta análise para os fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, compreendendo do contexto quais são ângulos que precisam ser auferidos e escrutinados para uma melhor adequação da proposta.

No quadro abaixo segue um resumo dos pontos principais levantados:

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>
Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Política governamental para transição digital tanto a nível nacional como a nível Europeu;</li> <li>Projeto do governo Português para atração de empresas de tecnologias no intuito de transformar Portugal em um Hub tecnológico;</li> <li>Inclusão de Portugal no grupo europeu D9+;</li> <li>Relação bilateral histórica entre Portugal e a Inglaterra podem favorecer o país face aos demais do bloco europeu nos acordos para I&amp;D após o Brexit;</li> <li>Tendência política do combate as fake news para a boa manutenção das democracias, focam ainda mais a pauta do debate na necessidade de maior literacia digital da população.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crise económica causada pela pandemia da Covid-19;</li> <li>Sistema tributário como entrave para o pleno desenvolvimento de um ecossistema inovador;</li> <li>Economia pouco diversificada;</li> <li>Pequena dimensão territorial como factor limitante para uma potencial diversificação económica;</li> <li>Baixa densidade populacional para dar vazão a escalabilidade de produtos e serviços no mercado interno;</li> <li>Economia baseada em PMS com baixa disponibilidade de capital para investimento em I&amp;D;</li> <li>Baixa qualificação profissional em todos os níveis;</li> <li>Renda per capita bem abaixo da média europeia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pais com a população envelhecida;</li> <li>Curva de natalidade negativa;</li> <li>Evasão dos jovens em busca de melhores condições profissionais no mercado estrangeiro;</li> <li>Cultura fortemente assentada na tradição;</li> <li>Presença marcante da descrença populacional nas instituições governamentais e na capacidade do país em conter a corrupção;</li> <li>População com pouca disponibilidade financeira para adquirir produtos de alto custo associado;</li> <li>Forte abertura para culturas estrangeiras;</li> <li>Cultura das universidades em produzir capital simbólico acumulado com pouca intersecção com o tecido empresarial;</li> <li>Quadro das grandes empresas em sua maioria não contam com doutores e investigadores, o que reduz a capacidade de inovação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação 5G;</li> <li>Pais de baixa dimensão territorial o que facilita a rapidamente incorporação dos avanços estruturais necessários para dar vazão as inovações tecnológicas;</li> <li>Parceria firmada entre o Governo Português e a Google para auxiliar no processo de literacia tecnológica no país;</li> <li>Criação da Zona de Livre Tecnologia, espaços físicos/locais para a demonstração e teste de novas tecnologias prevista no Plano de Transição Digital do Governo Português.</li> </ul>

Figura 22 - Análise PEST da associação Iris Lab.<sup>64</sup>

É fundamental para qualquer iniciativa de negócio que haja um estudo para dar contorno ao contexto onde as atividades primárias de uma instituição irão acontecer. Neste sentido, importa, para efeitos deste projeto, que façamos um apanhado mais geral sobre a conjectura de Portugal diante dos fatores que podem impactar a boa implementação da Iris Lab.

Ao se analisar os dados macroeconómicos dos relatórios do Instituto Nacional de Estatísticas de Portugal, o país tem uma estrutura económica pouco diversificada, com características geopolíticas que dificultam o seu desenvolvimento, como regiões mais áridas com restrições à agricultura, poucos recursos minerais, além de uma baixa densidade populacional e uma renda média per capita muito inferior aos outros países europeus; tudo isso condiciona o crescimento económico do país a sua capacidade de exportação. Tendo isso em vista, foi traçado no Plano Estratégico

<sup>64</sup> Fonte: Elaboração própria.

2030, planejamento de metas que intencionam até o ano referido, que 50% do PIB português seja oriundo de uma balança comercial positiva<sup>65</sup>.

O destaque que se dá face a essa meta estabelecida é a baixa presença de exportações de média-alta tecnologia, circunstância que dificulta o alcance da meta caso não haja uma mudança na cadeia de valor da economia nacional. Como referência, em 2018 só 4% do total das exportações portuguesas tinham um perfil tecnológico, em contraste com os 17,9% que representa a média da EU para o mesmo período. Isto denota que, embora nas duas últimas décadas o peso das exportações no PIB português duplicou, chegando a representar em 2019, 43,8% do produto interno bruto do país (PORTUGAL, 2020, p. 26), ainda não é o suficiente para se equiparar aos outros países da União Europeia.

O referido acima está também relatado no plano estratégico, que descreve a economia portuguesa com um perfil de especialização produtiva, marcada em sua maioria por atividades de baixo grau tecnológico ou de conhecimento, insuficiente presença de atividades transacionáveis e nos mercados digitais, e uma estrutura empresarial assente em pequenas e médias empresas com insuficiente robustez financeira. A este diagnóstico acresce o legado de baixas qualificações e competências dos recursos humanos, quer ao nível dos ativos, quadros e dirigentes, que limita a sua empregabilidade e produtividade, e que condiciona o desenvolvimento de uma economia assente na inovação e conhecimento (p. 25).

Nesse contexto as estratégias para o desenvolvimento econômico de Portugal precisam estar centradas em resoluções estruturais que possam dar vazão e impulsionar o deslocamento das cadeias de valor para produtos e serviços com maior valor agregado, melhorando o equilíbrio da balança comercial do país e produzindo novas formas de criar ativos que impactem na estrutura econômica nacional. Não à toa esta preocupação está expressa também no Plano de Recuperação e Resiliência (2020):

Portugal está confrontado com a necessidade de responder a um conjunto de novos desafios e tendências de transformação das economias e sociedades, nomeadamente o desafio demográfico, das desigualdades, da digitalização e das alterações climáticas. Para além destes novos objetivos, importa manter os esforços para continuar a combater problemas estruturais antigos e ainda não resolvidos, como são os casos da qualificação dos portugueses, das múltiplas desigualdades e do desenvolvimento equilibrado do território. Plano de recuperação e resiliência (PORTUGAL, 2020, p. 9)<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Fonte: Plano Estratégico Portugal 2030 (p. 9).

<sup>66</sup> Fonte: Plano de Recuperação e Resiliência – Plano Preliminar (2020).

Segundo os dados estatísticos no INEP, bem como os dados coletados no Plano Estratégico para Portugal 2030, o país conta ainda com o envelhecimento da população, precisando equilibrar seu crescimento demográfico com a recuperação de indicadores de natalidade e reforçar os saldos de migração. Também há a necessidade de mitigar outros índices sociais, como o de desemprego a longo prazo, taxa de pobreza populacional e os indicadores de desigualdade e precariedade laboral em adultos e jovens, na busca pelos valores médios apresentados na União Europeia.

As políticas governamentais acenam para o aumento do investimento em investigação e desenvolvimento (I&D) para 3% do produto interno bruto (PIB) em 2030, além da busca por melhores resultados em todos os níveis educacionais da população, e, firmar o país no grupo de liderança europeia em competências digitais.

Outro ponto de destaque é criação das Zonas de Livre Tecnologia que terão como premissa a consecução da atualização do marco legal português para que seja possível a criação de zonas de tecnologias, ou seja, espaços físicos para teste e prototipagem de tecnologia de ponta. Este objetivo está intimamente relacionado com a proposta da Iris Lab, e é, sem dúvidas, um fator que pode trazer um impacto positivo para a decisão de implementação da associação, que ganha meios legais e estruturais para praticar sua missão.

Face ao que foi relatado, conclui-se que a IRIS LAB ganha pertinência ao passo que se alinha aos planos estratégicos e de crescimento do país. A proposta aqui é justamente auxiliar o poder público no seu propósito de desenvolver o país alinhado aos princípios da sustentabilidade e maior equidade social, com a produção de riqueza através da propriedade intelectual. Desta forma, não só estaremos no *avant-garde* das pesquisas de tendências, como poderemos funcionar como agentes de convergência para a atração de start-ups, e desenvolvimento integrado entre o Ecossistema Cultural com o Ecossistema Criativo, que embora estejam intimamente conectados atuam em esferas distintas.

## 6. CONCLUSÃO

Para a conclusão deste trabalho, considera-se pertinente uma reavaliação da hipótese levantada, ou seja, se há um contexto favorável para a criação de uma associação cultural nos moldes da Iris Lab. Esta reavaliação passa pelo reconhecimento de possíveis acertos e constrangimentos identificados na estrutura sugerida para a associação, e, por uma conclusão sobre a análise macroambiente expressa no relatório intermédio.

Dos dados recolhidos e sistematizados, conclui-se, que há um contexto favorável para a criação de uma instituição cultural como a Iris Lab. Isto porque o core das suas atividades se revelou pertinente para o momento socioeconômico por que passa Portugal e a Europa, estando os objetivos da associação alinhados tanto com os planos de governo, como com as necessidades ascendentes do corpo social.

Os planos e estratégias apresentados tanto no Plano de Transição Digital como no Plano Estratégico Portugal 2030 revelam a intenção do país em se transformar em um polo de produção em tecnologia, considerando ser este um caminho para dinamizar com mais intensidade a estrutura econômica portuguesa.

Ambicionando a convergência com a Europa no domínio digital, Portugal tem também percorrido a sua jornada digital, reforçada como um dos principais desígnios identificados no Programa do XXII Governo Constitucional enquanto prioridade estratégica e vetor essencial ao crescimento económico do país. (PORTUGAL, 2020, p. 7)

Em assim sendo, a proposta da Iris Lab, centrada no cruzamento dos temas Cultura, Criatividade e Tecnologia, encontra justificativa para a sua implementação a partir do momento em que o próprio governo português anuncia um plano de transição digital onde reconhece como imperioso para o desenvolvimento econômico do país que haja a ampliação da literacia digital da população.

A transição digital deve ser encarada como o motor de transformação do país, bem como um efetivo contributo para a criação de mais e melhor emprego, para a internacionalização das empresas e para a modernização do Estado e da sociedade em geral. Para tal, torna-se fundamental atuar ao nível das pessoas, das empresas e do Estado, enquanto dimensões estruturantes da transição digital, criando condições para que todos possam enfrentar os seus desafios. (PORTUGAL, 2020, p. 7)

A nossa atuação prevê justamente a formação e a requalificação de profissionais das Industrias Culturais e Criativas para que estejam habilitados a enfrentar os desafios da incorporação pelo setor de tecnologias disruptivas como a

Realidade Aumentada, Realidade Virtual, Inteligência Artificial, entre outras. Para além disto, as atividades de monitoramento de tendências e consultorias também compõem um rol de ações que se revelam pertinentes.

A análise de tendências são um mecanismo de monitoramento dos padrões de mentalidades que acabam por revelar pistas dos direcionamentos futuros em uma sociedade. Poder compreender esses movimentos do corpo social é crucial para o planejamento estratégico de empresas e decisões governamentais, sobretudo em tempos líquidos e rapidamente mutáveis como têm sido na contemporaneidade.

Já as consultorias da Iris Lab podem vir a ser úteis face a necessidade de aumentar a inovação empresarial, bem como a outras soluções de desenvolvimento que possam incluir o trinômio Cultura, Criatividade e Tecnologia.

Importa salientar que o alinhamento entre os propósitos da associação com as intenções governamentais, para além de indicar que a Iris Lab está olhando na mesma direção que os tomadores de decisão, também aponta para uma maior possibilidade de captação de investimento público para as ações da instituição. Isto porque, ao estar alinhada com os propósitos de governo, a instituição tem mais chances de encontrar linhas de financiamento que possam cobrir parte dos seus custos operacionais.

Vale aqui a ressalva de que para a execução deste projeto haveria de ser feito um estudo alargado da viabilidade financeira para a implementação da associação. Nesta análise de viabilidade financeira estariam detalhados os custos operacionais e os meios de viabilização das atividades. Esse não foi um exercício destrinchado neste documento face ao caráter desta formação, e, também, pela extensão adicional considerável que esta etapa acarretaria ao projeto. Ainda assim, pelo escopo da proposta é já esperado que este tipo de iniciativa venha a precisar de uma rede alargada de parcerias institucionais, para além de vir a precisar de investidores – sejam eles públicos ou privados.

Sabe-se que a questão das parcerias e viabilidade financeira representa um dos maiores constrangimentos a real execução desta iniciativa, e, portanto, é importante expressar nessa conclusão o reconhecimento desta fragilidade da proposta. Na sua constituição os recursos próprios que poderiam estar disponibilizados para o início das atividades é baixo face ao que se espera venham ser os custos iniciais, em especial os custos de formação para a primeira equipe de mentores do conhecimento, e, em uma segunda etapa, os custos de criação de um espaço que abarque as prototipagem e testes de projetos com tecnologia aplicada.

Ou seja, os custos operacionais de maior envergadura exigirão dos idealizadores da Iris Lab uma estratégia muito bem sedimentada de captação de recursos, podendo ser este um motivo para que o modelo da associação necessite de reestruturação antes de se tornar, de fato, viável.

Outro fator identificado como sendo uma fragilidade da instituição é o fato de que seus idealizadores são todos estrangeiros, o que pode trazer dificuldades no diálogo com o poder público, e, o que também revela uma menor capilaridade no contexto da sociedade portuguesa. Na resolução deste ponto, sugere-se a incorporação na equipe de um membro estratégico que seja nacional do país, ou então, a busca por um parceiro estratégico que possa fazer a parte de relacionamento institucional.

Para a Iris Lab considerou-se como parceiros estratégicos que venham a fazer esta costura institucional: a associação GERADOR, o programa em Cultura e Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e o futuro Instituto de Arte e Tecnologia (NOVA IAT) da Universidade Nova de Lisboa.

Sabe-se, portanto, que a iniciativa pretendida, para que venha a ser executada, precisa de ajustes que só serão de fato possíveis após uma identificação mais clara das componentes financeiras do projeto, sendo este um exercício que poderá vir a ser desenvolvido em uma segunda etapa do trabalho.

Conclui-se, portanto, após tudo que foi levantado para a formulação deste trabalho, a Iris Lab demonstrou ser um modelo de associação que encontra pertinência no contexto em que foi elaborada, ainda que possa vir a precisar de ajustes estruturais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ, Gabriel. Políticas culturais, mercado e espaço público regional. In: ÁLVAREZ, Gabriel O. (Org.). **Indústrias Culturais no Mercosul**. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 2003. Acesso em: [https://books.google.pt/books?id=5GfdufCDO5oC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ViewAPI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=5GfdufCDO5oC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) Acesso: 23 de setembro 2021.
- ASKERUD, Pernille. As Indústrias Criativas: Perspectivas da Região da Ásia Pacífico. In: **Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. Ana Carla Fonseca Reis (org). - São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.
- BAUMOL W, BOWEN W. **Performing Arts: The Economic Dilemma - A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance** (Studies/Twentieth Century Fund MIT Press; New Impression edition, 1968.
- BENHAMOU, F. Is increased public spending for the preservation of historic monuments inevitable? The French case. **J Cult Econ** v. 20, 115–131, 1996.
- BOTELHO, Isaura. **Romance de Formação: FUNARTE e Política Cultural 1976-1990**. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 2001.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Catálogo Cultura Viva**. Programa Nacional de Arte, Educação, Cidadania e Economia Solidária. 2005. Disponível em: [https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/MinC-2010-Programa\\_Nacional\\_Arte\\_Educacao\\_Cidadania\\_Economia\\_Solidaria-3a\\_Edicao.pdf](https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/MinC-2010-Programa_Nacional_Arte_Educacao_Cidadania_Economia_Solidaria-3a_Edicao.pdf). Acesso em: 26 de julho de 2022.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Relatório de economia criativa 2010 - Economia criativa: uma opção de desenvolvimento**. Brasília: Secretaria da Economia Criativa; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Definição de curadoria: os caminhos do enquadramento, tratamento e extroversão da herança patrimonial. **Caderno de diretrizes museológicas 2**. Tradução. Belo Horizonte: Secretaria de Estado da Cultura, Superintendência de Museus, 2008. Disponível em: [http://www.iber museus.org/wp-content/uploads/2015/07/Unidad1Texto\\_Definicao-de-Curadoria.pdf](http://www.iber museus.org/wp-content/uploads/2015/07/Unidad1Texto_Definicao-de-Curadoria.pdf). Acesso em: 17 de julho de 2022.
- CANEDO, D. P. **Gestão cultural e economia criativa**.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro.

Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHILD, John. Organizational design and performance: contingency theory and beyond. **Organization and Administrative Sciences**, [S.l.], v. 8, p. 169, 1977.

CLARK, Tim. **Business model you**: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

COELHO NETTO, José Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. São Paulo: FAPESP/Illuminuras, 1997.

DEWEIK, Sabina. Contemporâneo: cool hunter: o caçador de tendências. **dObra [s]: revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, 4.8: 54-56, 2010.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luiza**. 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, José, **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**, 6 ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2016.

DRAGT, Els. **How to Research Trends**. Amsterdam: Bis Publishers, 2017.

EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura**. 2ed. Trad. Sandra Castello Branco. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, lazer, comunidade e cotidiano. Tradução de Ana Luiza Lopes. Porto Alegre: L&P; PM Editores, 2011.

GARRETÓN, M. A. (coord.). **El espacio cultural latinoamericano: bases para una política cultural de integración**. Santiago: Salesianos S. A., 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, N. P., COHEN, S. A. M., FLORES, A. M. M., Estudos de Tendências: contributo para uma abordagem de análise e gestão da cultura. **Estudos de Tendências e Branding de Moda**. v.11, n.22, p. 49-81, 2018.

GOMES, N.; COHEN, S.; CANTÚ, W.; LOPES, C. Roteiros e modelos para a

identificação de tendências socioculturais e a sua aplicação estratégica em produtos e serviços. **Modapalavra**, Florianópolis, v. 14, n. 32, p. 228–272, 2021. DOI: 10.5965/1982615x14322021228. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/18421>

GREATTI, Ligia; PREVIDELLI, José de Jesus. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HARTLEY, John (Ed.). **Creative industries**. Oxford (UK): Blackwell Publishing, 2005. 414p.

HIGHAM, William. **The Next Big Thing**. London: Kogan Page, 2009.

HOWKINS, J. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M.Books, 2013.

HOWKINS, J. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M.Books, 2013.

LESSING, Lawrence. **Cultura Livre: Como a Grande Mídia Usa a Tecnologia e a Lei para Bloquear a Cultura e Controlar a Criatividade**. São Paulo: Trama, 2005.

LIMA, C. **Redes sociais e aglomerações produtivas culturais: proposição de método de pesquisa e aplicação ao caso da produção de filmes em Salvador**. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciência Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LYOTARD, J.-F. **O Pós-Moderno**. Trad. Ricardo Corrêa Barbosa. Rio de Janeiro: José Olympio, 1988. Disponível em: [https://monoskop.org/images/b/bf/Lyotard\\_Jean-Francois\\_O\\_pos-moderno\\_3a\\_ed.pdf](https://monoskop.org/images/b/bf/Lyotard_Jean-Francois_O_pos-moderno_3a_ed.pdf). Acesso em: 20 de julho de 2022.

NEWBIGIN, John. **A economia criativa: um guia introdutório**. Reino Unido: British Council, 2010. Disponível em: [http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro\\_guide\\_-\\_Portuguese.pdf](http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf). Acesso em: 31 de agosto de 2022.

NYE JR, Joseph S. **Soft power: The means to success in world politics**. New York: Public affairs, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. [s.l.] [s.n.], 2009.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 5ª Edição. Pensilvânia, EUA: Project Management Institute, 2013.

POLI, Karina. Economia cultural e criativa: uma perspectiva histórica para compreender a formação do campo na contemporaneidade. **Extraprensa** São Paulo, v. 11, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/issue/view/10774/1438>. Acesso em: 24 de setembro de 2021.

PORTA, D.; KEATING, M. *Approaches and Methodologies in the Social Sciences: A pluralist Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.

PORTUGAL. República Portuguesa. Ministério da Economia. **Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal**. RCM 30/2020 de 5 de março de 2020. Portugal Digital, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx> Acesso em: 22 de abril de 2021.

PORTUGAL. República Portuguesa. Ministério do Planeamento. **Estratégia Portugal 2030 – Documento de Enquadramento**, 2020. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDC3NAEAKBRcpAUAAAA%3D>. Acesso em: 29 de julho de 2022.

PORTUGAL. República Portuguesa. Ministério do Planeamento. **PRR – Recuperar Portugal**. Recuperar Portugal - Construindo o futuro, 2021. Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2021/10/PRR.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2022.

PORTUGAL. República Portuguesa. Ministério do Planeamento. **PRR – Recuperar Portugal: Plano Preliminar**, 2020. Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/wp-content/uploads/2021/10/PRR.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2022.

RAYMOND, Martin. **The Trend Forecaster's Handbook**. London: Lawrence King, 2010

RECH, Sandra.; NASCIMENTO, Janaina. **Triangulação nos Estudos de Tendências. 13o. Colóquio de Moda**. São Paulo: UNESP, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RUBIM, A. A. C. Singularidades da formação em organização da cultura no Brasil. **Organicom**, [S. l.], v. 7, n. 13, p. 36-48, 2010. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139068>.

RUBIM, Albino. Políticas Culturais entre o possível e o impossível. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. (Org.). **Teorias e políticas da cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, A.C.S. **Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030**. República Portuguesa. Lisboa: 2021.

TAVARES, Luis Eduardo. Cultura Livre: projeto de ação política no capitalismo informacional. **Aurora**, vol.4, 2009. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/aurora/article/view/4580/3173>. Acesso: 27 de julho de 2022.

THROSBY, David. **Economics and Culture**. Cambridge University Press, 2001.

THROSBY, David. The concentric circles model of the cultural industries. **Cultural Trends**, 17(3): 147-164, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

UNCTAD. **Creative Economy Report**, 2010. United Nations, EN. 2010. Disponível em [http://www.acpcultures.eu/?page=centre\\_de\\_ressources&lang=uk&no\\_theme=10](http://www.acpcultures.eu/?page=centre_de_ressources&lang=uk&no_theme=10). Acesso em:

UNCTAD. Creative Industries and Development. **United Nations Conference on Trade and Development - Eleventh session**. São Paulo: June 2004.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VILAR, Emílio Rui. Sobre a Economia da Cultura. **Comunicação & Cultura**, n.º 3, p. 131-144, 2007.

WILLIAMS, Raymond. **A cultura é de todos** (Culture is ordinary). Trad. Maria Elisa Cevasco. Departamento de Letras da Universidade de São Paulo, 1958.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura e Sociedade**: de Coleridge a Orwell. Petrópolis: Vozes, 2011.

WILLIAMS, Raymond. **The Long Revolution**. London: Penguin Books, 1965.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.