

**A influência do Controlo de Gestão no processo criativo:
o caso do setor audiovisual**

Inês Sofia Ferreira do Nascimento de Moraes Castro

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

Prof. Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2016

Índice

Nota biográfica.....	4
Agradecimentos.....	5
Resumo.....	6
Abstract	7
1. Introdução	8
2. Revisão Literatura.....	10
2.1. Controlo de Gestão: principais modelos.....	10
2.1.1. Alguns modelos de Controlo de Gestão.....	10
2.1.1.1. Modelo de Simons (1995).....	11
2.1.1.2. Modelo de Merchant e Van der Stede (2003)	13
2.1.1.3. Modelo de Malmi e Brown (2008).....	14
2.1.2. Mecanismos e instrumentos de Controlo de Gestão	17
2.2. Criatividade	18
2.3. Controlo e Criatividade	20
2.3.1. Controlo de Gestão enquanto bloqueador da criatividade	21
2.3.2. Controlo de Gestão enquanto potenciador da criatividade	24
3. Objetivos de Investigação e Metodologia.....	28
3.1. Objetivos de investigação.....	28
3.2. Caracterização genérica do estudo	28
3.2.1. Definição de Indústrias Criativas.....	28
3.2.2. Relevância económica das Indústrias Criativas.....	31
3.2.3. Caracterização do subsector audiovisual	32
3.3. Método de investigação	34
4. Análise empírica	37
4.1. Características dos mecanismos de Controlo de Gestão utilizados.....	37
4.1.1. Mecanismos de controlo formais	37
4.1.2. Mecanismos de controlo informais.....	41
4.1.3. O produtor como articulador de mecanismos de controlo formais e informais.....	46
4.2. Análise da influência dos mecanismos de Controlo de Gestão na Criatividade	48

4.2.1.	Mecanismos de controlo formais.....	48
4.2.2.	Mecanismos de controlo informais	50
5.	Conclusão, limitações e sugestões para entidades do setor	52
6.	Bibliografia.....	57
7.	Anexos.....	63

Nota biográfica

Inês Castro estudou Economia, na Faculdade de Economia do Porto, de 2001 a 2006. Iniciou o seu percurso profissional no setor bancário, onde esteve cerca de dois anos enquanto gestora de clientes particulares e pequenas empresas. Em 2009, assumiu funções de técnica de financiamentos comunitários na Fundação de Serralves, onde aprofundou os seus conhecimentos na área cultural e artística. Saiu da Fundação para abraçar uma experiência profissional no âmbito do Programa de Estágios INOV Contacto, em Bucareste, Roménia. Ao abrigo deste Programa desempenhou funções de consultora júnior, tendo colaborado com a empresa *Indice Consulting* e elaborou candidaturas de projetos de investimento para submeter a programas de financiamentos comunitários. Em 2010 regressou a Portugal, ao Porto onde aceitou o desafio de integrar a equipa da ADDICT – Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas - assumindo funções de responsável financeira e administrativa durante três anos. Aqui tomou contacto mais de perto com o setor das indústrias criativas, pelo qual tem desenvolvido desde então um especial interesse.

Depois de uma pausa para se dedicar à maternidade, assume em 2014 um novo desafio profissional ao integrar a equipa de Contabilidade e Finanças do *INESC TEC* onde permanece até ao momento.

Agradecimentos

A primeira palavra de agradecimento vai, sem dúvida, para o Professor João Oliveira pela sua ímpar dedicação, pelo tempo que me disponibilizou, pela motivação, pela paciência e por acreditar em mim desde o primeiro momento; muito obrigada.

Ao Luís, ao Manuel, à Margarida, ao Vítor, ao João e ao Vítor G. pelo testemunho e tempo que me disponibilizaram e que permitiram que este trabalho fosse possível. À Paula, à Magna e à Joana pelo incentivo e apoio que me deram sempre que foi preciso.

À minha família e amigos pela compreensão de tantas ausências.

Por fim, e mais importante ao meu marido que suporta o meu mundo, que apoia incondicionalmente as minhas decisões e me substituiu nas muitas ausências familiares; à Laura por ser a minha inspiração e por me fazer querer ser sempre melhor.

Resumo

Objetivo – o propósito da presente Dissertação de Mestrado é investigar a influência do Controlo de Gestão no processo criativo, em particular no subsetor do audiovisual;

Metodologia – estudo de casos exploratórios múltiplos a seis entidades do subsetor audiovisual;

Principais conclusões – foram encontradas evidências da presença de mecanismos de controlo de gestão, predominantemente mecanismos informais que, pelas suas características, não se apresentam como um bloqueador ao processo criativo. Por outro lado, no que respeita aos mecanismos de controlo formais há evidência de que os orçamentos são a ferramenta de controlo mais utilizada e que, da forma como são usados, não criam obstáculos significativos ao processo criativo. Finalmente, encontrou-se evidência da transferência do controlo para a figura do produtor audiovisual, que atua como interface entre o criativo e a gestão, contribuindo para a tradução de conceitos e preservando a perceção de liberdade pelos atores mais marcadamente criativos.

Originalidade/valor – o presente estudo contribui para a discussão teórica dos mecanismos e papel do Controlo de Gestão no setor criativo;

Palavras-chave – Controlo de Gestão, Criatividade, controlo formal, controlo informal, Audiovisual

Abstract

Purpose - The purpose of this Master Dissertation is to investigate the influence of management control on the creative process, in particular, at the audiovisual subsector;

Methodology – Multiple exploratory case study of six entities of the audiovisual subsector;

Key findings - Evidence was found of the presence of management control mechanisms, predominantly informal mechanisms which, by their nature, are not presented as constrain to the creative process. Concerning to the formal control mechanisms, there are evidence that the budgets are the most commonly used and control tool, and as they are used, they do not create significant barriers to the creative process. Finally, we have found evidence of the transfer of control to the figure of the audiovisual producer, who acts as the interface between the creative and management, contributing to the translation of concepts and preserving the perception of freedom by more creative actors.

Originality / value - The present study contributes to the theoretical discussion of the mechanisms and role of management control in the creative sector;

Keywords - Management Control, Creativity, formal control, informal control, Audiovisual sector

1. Introdução

Controlo e Criatividade são dois conceitos importantes para o sucesso de uma organização moderna. Por um lado, a criatividade, ao potenciar quer a criação de algo novo, quer ao fornecer uma nova solução para um determinado problema, torna-se essencial para uma organização se tornar competitiva (Shalley *et al.* 2004). Por outro lado, o Controlo de Gestão, definido como um conjunto de ferramentas utilizadas pelos gestores para implementar e influenciar o comportamento dos seus trabalhadores em prol de um objetivo comum, contribui para alinhar a estratégia da organização e potenciar a sua implementação efetiva através dos seus membros. Assim, torna-se importante perceber como estes dois conceitos se relacionam e como podem ambos contribuir para o sucesso de uma organização.

A criatividade é um conceito amplo e multifacetado, associado à produção de ideias novas e úteis (Amabile, 1998) e tem sido, ao longo dos tempos abordado pelas mais diversas disciplinas (psicologia, economia, a gestão, a política, a educação e até o desporto). O processo criativo é visto frequentemente como um processo natural e livre, sem barreiras ou fronteiras, caracterizado por elevados níveis de autonomia e liberdade.

Por seu turno, o Controlo de Gestão requer ações concertadas da gestão para a prossecução de um fim comum, geralmente definido por um plano de regras, procedimentos e normas que deverão ser cumpridas para atingir um objetivo concreto.

Inicialmente desenhado como um sistema baseado essencialmente em mecanismos formais e orientados para medidas estritamente financeiras (Anthony, 1965), os modelos de controlo de gestão têm evoluído e a investigação na contabilidade de gestão tem realçado a importância de outros mecanismos de Controlo de Gestão, como a partilha de valores comuns, sistema de crenças, cultura e comportamentos sociais dentro de uma organização. Esta panóplia de instrumentos informais tem vindo a ganhar importância, pois consideram-se menos invasivos, menos percebidos pelos colaboradores como sendo não impostos e sujeitos a um menor processo de burocratização (Merchant e Van der Stede, 2008).

Em face do exposto, torna-se importante perceber que mecanismos de controlo de gestão (co-)existem num contexto organizacional fortemente criativo, e que influência exercem no processo criativo. A literatura é extensa, e se por um lado há autores que defendem que os sistemas de controlo de gestão podem bloquear a criatividade por limitarem a liberdade criativa (Amabile, 1998; Abernethy e Brownell, 1997, entre outros), outros há que acreditam que os sistemas de controlo de gestão favorecem o processo criativo pela definição dos limites que tornam as atividades criativas sustentáveis (Davila, 2016) e pela orientação que poderá dar aos trabalhadores criativos (Bisbe e Otley, 2004).

É, então, nesta potencial “*tensão entre controlo e criatividade*” (Adler and Chen, 2011) que se pretende enquadrar o presente estudo, focando o setor audiovisual, um setor marcadamente criativo.

Pretende-se, assim, através de uma metodologia de estudos de caso múltiplos, de cariz exploratório a seis entidades do setor audiovisual, caracterizar os mecanismos de Controlo de Gestão existentes e aferir qual a sua influência no processo criativo. Mais, pretende-se analisar como os sistemas de Controlo de Gestão são exercidos na prática quando estamos perante indústrias criativas, em concreto no subsector audiovisual. Esta abordagem do estudo dos sistemas de Controlo de Gestão *as a practice* assenta na ideia defendida por Scapens (1994) que encoraja os investigadores da Contabilidade de Gestão a estudar as práticas da contabilidade de gestão em si mesmas, em vez de as tentar inserir numa teoria já pré-definida.

No Capítulo 2 apresentam-se alguns modelos de Controlo de Gestão e noções de Criatividade, para definir um enquadramento para o estudo empírico. No Capítulo 3 são apresentados os objetivos de investigação, a caracterização genérica do objeto de estudo (as indústrias criativas e em particular o sub-setor audiovisual) e o método de investigação. O Capítulo 4 apresenta a análise empírica e no Capítulo 5 são apresentadas as principais conclusões e deixadas algumas recomendações às entidades reguladoras e sugestões de extensão da análise.

2. Revisão Literatura

Ao longo do presente capítulo pretende-se revisitar alguma da literatura existente sobre Controlo de Gestão e Criatividade. Num primeiro momento apresentar-se-ão algumas definições, modelos e instrumentos de Controlo de Gestão, em especial as *a priori* mais relevantes para o trabalho exploratório futuro, no sentido de as confirmar, refutar ou mesmo complementar. Será, ainda, neste capítulo apresentada a noção de Criatividade e Indústrias Criativas e, por fim, relacionam-se os dois temas, pretendendo orientar a exploração empírica que se segue.

2.1. Controlo de Gestão: principais modelos

O Controlo de Gestão pode ser definido como uma ferramenta, ou conjunto de ferramentas utilizadas pelos gestores para implementar e influenciar o comportamento dos seus trabalhadores para que estes cumpram os objetivos estratégicos definidos para a organização. Assim, poderemos assumir dois grandes objetivos desta(s) ferramenta(s): controlar a estratégia, ou seja avaliar a viabilidade das decisões e metas de longo prazo de forma a perceber se são ou não exequíveis e, por outro lado, fazer com que essa estratégia seja executada pelos colaboradores da organização. Numa perspetiva diferente, o Controlo de Gestão é, também frequentemente definido como uma combinação de elementos de controlo que funcionam em conjunto e interação e não como ferramentas isoladas que atuam por si.

2.1.1. Alguns modelos de Controlo de Gestão

A literatura sobre Controlo de Gestão é extensa e vários foram os autores que tentaram perceber o seu funcionamento, interações, implicações, objetivos e resultados, formulando modelos e teorias.

Os primeiros modelos de Controlo de Gestão baseavam-se simplesmente na determinação de custos e controlo através de orçamentos e da informação dada pela

Contabilidade de Custos, com recurso a indicadores meramente financeiros (Ittner e Larcker, 2001). A literatura atribui a Anthony, em 1965, a primeira formalização do conceito de Controlo de Gestão referindo-o como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais (Strauß e Zecher, 2013).

No entanto, a definição defendida por Anthony (1965) ignora o processo de planeamento estratégico e também não atribui importância às medidas de *performance* não financeiras (Otley, 1999). Assim, desde Anthony (1965) vários têm sido os estudos para melhorar o contributo do Controlo de Gestão nas organizações nomeadamente incluindo a relação com a estratégia da empresa e a relação de outras medidas de cariz não financeiro.

Apresentam-se, de seguida os modelos de Simons (1995), Merchant e Van der Stede (2003) e Malmi & Brown (2008) que, pela sua aplicabilidade ao estudo têm maior relevância.

2.1.1.1. Modelo de Simons (1995)

Simons (1995) desenvolveu um modelo de Controlo de Gestão, com base numa ampla investigação no terreno, assente num conjunto de “Alavancas de Controlo” (*Levers of Control*) que relaciona os sistemas de Controlo de Gestão com a estratégia da empresa. Ou seja, Simons (1995) defende que os sistemas de Controlo de Gestão deverão ser “alavancas” na execução e implementação da estratégia empresarial, não ignorando as necessidades em termos de flexibilidade, inovação e criatividade.

Assim, a estratégia da empresa deverá assentar em quatro tipologias de controlo (Simons, 1995):

- ✓ Sistemas de crenças: engloba um conjunto de sistemas usados pelos gestores para definir, comunicar e reforçar os valores e propósitos básicos da empresa. Apela à visão/missão da organização e motivam os seus membros a procurar oportunidades que concretizem a missão da empresa

(Pereira, 2013). Este sistema de crenças é comunicado formalmente através de documentos internos da empresa;

- ✓ Sistemas de fronteira: estes sistemas asseguram que as estratégias realizadas são concretizadas em mercados definidos e assumem níveis aceitáveis de risco, mostrando aos membros da empresa os custos de sair daquele domínio de atividade (Pereira, 2013). São concretizados geralmente através de códigos de conduta e planos estratégicos;
- ✓ Sistemas de controlo de diagnóstico: estes sistemas são utilizados para transformar estratégias planeadas em estratégias realizadas, ou seja as estratégias funcionam como um plano. O objetivo é comparar os resultados efetivos com os resultados planeados, avaliando se as estratégias planeadas estão a produzir os resultados esperados. (Pereira, 2013). São, geralmente traduzidos em planos de negócio e orçamentos;
- ✓ Sistemas de controlo interativo: são sistemas formais usados pelos gestores para, de uma forma regular se envolverem nas atividades dos trabalhadores da organização. Estes sistemas são ativados pelas incertezas estratégicas, ou seja por ameaças ou oportunidades que desviam a organização dos objetivos traçados numa determinada estratégia definida. Por este motivo, os sistemas interativos devem ser baseados numa profunda busca de informação para monitorizar e, se necessário ajustar a estratégia.

Os quatros sistemas de controlo criam conjuntamente tensões entre a aprendizagem e o controlo, a inovação e a eficiência, a orientação e a proibição, a recompensa e a punição; ou seja forças dinâmicas que geram simultaneamente a estabilidade e a mudança.

Apesar dos avanços do modelo de Simons (1995) face aos modelos de Controlo de Gestão tradicionais – onde o controlo é feito usando essencialmente sistemas de controlo formais e burocráticos – são apontadas fortes críticas, nomeadamente a não inclusão de sistemas de controlo informais; mesmo nos sistemas de crenças Simons (1995) assume que estes devem ser formalizados através de documentos. Por exemplo, para Collin (2005), os mecanismos de controlo informais são

importantes elementos num sistema de Controlo de Gestão mesmo não aparecendo nos Manuais de Procedimentos nem nos relatórios financeiros.

2.1.1.2. Modelo de Merchant e Van der Stede (2003)

Para Merchant e Van der Stede (2003), o Controlo de Gestão engloba os instrumentos, mecanismos e/ou sistemas de gestão desenvolvidos por uma entidade, para garantir que os trabalhadores cumprem os objetivos traçados para organização. Desde que estabelecidos corretamente, os sistemas de Controlo de Gestão atuam sobre o comportamento dos colaboradores, influenciando-o e podendo, assim, contribuir para a organização cumprir os seus objetivos. Estes autores consideram que o Controlo de Gestão inclui todos os mecanismos utilizados pelos gestores para assegurar que o comportamento dos seus colaboradores é consistente com os objetivos da organização.

O seu modelo é desenvolvido de acordo com quatro tipologias de controlo: controlo de resultados, controlo de ações, controlos pessoais e controlos culturais:

- ✓ O controlo de resultados: tem foco no resultado das ações individuais através do estabelecimento de estratégias, incentivos e recompensas;
- ✓ O controlo de ações é baseado num conjunto de medidas que certificam que os trabalhadores desempenham as suas funções corretamente e não outras capazes de prejudicar os objetivos da empresa;
- ✓ Os controlos pessoais definem-se como o conjunto de ações que atuam ao nível da motivação dos indivíduos, ou seja mecanismos que levam o indivíduo a agir corretamente com base na sua motivação e satisfação individuais;
- ✓ Os controlos culturais definem-se como sendo aqueles que derivam das normas consequentes da vida em sociedade e das regras subjacentes desenhadas para estimular a monitorização mútua dos colaboradores. Funcionam como uma importante forma de pressão sobre os indivíduos para tentar evitar comportamentos desviantes. Estes controlos podem assumir diferentes formas: espaço físico (organização – *open spaces*, por exemplo,

arquitetura, decoração, entre outros), ambiente social e o exemplo dado pela gestão de topo. Os mecanismos de controlo pessoais e culturais baseiam-se, então, no conjunto de valores, regras sociais e crenças que, ao serem partilhadas por todos os elementos da organização influenciam as suas ações.

Os controlos culturais podem assumir uma grande importância no Controlo de Gestão já que são, na maior parte das vezes pouco invasivos e pouco percebidos pelos colaboradores podendo, em alguns casos, substituir alguns mecanismos de controlo mais formais, dando lugar a uma menor burocratização. Quanto mais forte for a cultura empresarial, menor é a necessidade da construção de manuais de procedimentos, quadros organizacionais e regras (Merchant e Van der Stede, 2003).

Esta última definição e modelo de Controlo de Gestão apresenta um avanço face à metodologia de Simons (1995), pois acrescenta-se aos mecanismos formais a (co-) existência de mecanismos informais. Em concreto, pelas características mencionadas poderemos aferir que os mecanismos de resultados e ações estarão associados a regras, mecanismos e procedimentos mais formais, enquanto que os mecanismos de controlo pessoais e culturais são mais flexíveis, menos formais e menos baseados em regras.

2.1.1.3. Modelo de Malmi e Brown (2008)

O modelo de Malmi e Brown (2008) assenta no trabalho seminal de Otley (1980). Como confirmado em Otley (2016), Otley (1980) substituiu o termo “sistema” por “pacote” (*package*) pois defendia que o termo “sistema” sugere o desenho de partes bem coordenadas entre si, quando na prática os mecanismos de controlo de gestão não têm obrigatoriamente essas características. Assim, Otley (1980) usa o termo “pacote” (*package*) para se referir a um conjunto de peças que se relacionam, sem todavia garantir que sejam completamente coordenadas entre si, ou seja, se referir a todas partes do Controlo de Gestão, ainda que sem uma definição específica (Otley,

2016). Essa conceção de *package* foi, mais tarde, desenvolvida por Malmi e Brown (2008), que na sua investigação desenharam o sistema de Controlo de Gestão como um pacote/conjunto de elementos “*as a package*”.

Os autores começam por justificar porque deve o Controlo de Gestão ser visto como um conjunto de sistemas: por um lado, consideram que os componentes de um sistema de Controlo de Gestão não operam isoladamente e que os efeitos de uns necessitam de ser considerados no contexto dos outros componentes; por outro lado, apenas alguns elementos são suscetíveis de serem transcritos (*accounting-based*) e portanto formais, pelo que é necessário considerar os efeitos e impacto de outros tipos de controlo, como os administrativos e culturais (Malmi e Brown, 2008).

O modelo de Malmi e Brown (2008) desenvolve-se, então, com base no pressuposto de que o Controlo de Gestão opera como um conjunto de vários sistemas, ou seja, para além do conjunto de mecanismos e instrumentos tradicionais como, por exemplo, orçamentos e medidas financeiras que, não operando isoladamente, devem levar a ter em linha de conta outra tipologia de controlos – controlos sociais – como os valores e a cultura da organização e dos seus trabalhadores.

Para os autores, o conceito de Controlo de Gestão inclui sistemas, regras práticas, valores e atividades de gestão utilizadas pelos gestores para garantir que o comportamento e decisões dos seus trabalhadores são consistentes com os objetivos da organização (Malmi e Brown, 2008).

Distinguem-se, então cinco tipos de controlo (Malmi e Brown, 2008)

- Controlo de planeamento: forma de controlo *ex-ante* que estabelece, em primeiro lugar os objetivos, das áreas funcionais dirigindo desta forma os comportamentos de forma a atingir as metas traçadas (planos de ação, por exemplo);
- Controlos cibernéticos: mecanismos de controlo que permitem monitorizar atividades quantificáveis, englobando medidas de performance e que permitem analisar desvios (orçamentos, medidas financeiras, entre outras);
- Controlos de recompensa: tipos de controlo que visam a motivação e o aumento da performance dos indivíduos/grupo de indivíduos através de um

sistema de recompensa pelo alcance dos objetivos alcançados (por exemplo prémios, incentivos financeiros);

- Controlos administrativos: controlos baseados na estrutura e desenho organizacional da empresa, como por exemplo políticas, procedimentos e processos;
- Controlos culturais: sistemas de valores, crenças e normas sociais usadas para regular comportamentos. Os autores destacam três aspetos dos controlos culturais que, pela sua relevância a aplicabilidade ao objeto do presente estudo, se entendem enumerar.
 - *Controlos baseados em valores*: esta tipologia é sustentada com base na definição de Simons (1995) para “*belief systems*”: conjunto de definições organizacionais que os gestores séniores comunicam formalmente para providenciar os valores básicos, propósitos e direções da organização. O impacto dos valores no comportamento institucionalizado através de sistemas de crença desenvolve-se em três níveis: recrutamento de novos colaboradores com valores consonantes com os da organização; através da socialização os indivíduos alteram os seus valores para estarem de acordo com os da organização; e, por último, os indivíduos agem de acordo com os valores da organização embora possam não o aplicar na esfera pessoal;
 - *Controlos baseados em símbolos*: acontecem quando a entidade cria expressões visíveis para fomentar determinado tipo de cultura. É o caso de escritórios construídos em *open-space* que fomentam uma cultura de comunicação e colaboração numa tentativa de controlar e dirigir comportamentos;
 - *Controlos de clã*: assente no princípio de que existem diferentes subgrupos/subculturas dentro das organizações (clãs) e que dentro destes os indivíduos partilham um

conjunto de valores inculcados através de um processo de socialização controlando assim os comportamentos.

Os autores concluem que os controlos culturais são tipos de controlo subtils, susceptíveis de poucas e abruptas mudanças ao longo do tempo mas que fornecem uma estrutura sobre a qual atuam os outros tipos de controlo.

2.1.2. Mecanismos e instrumentos de Controlo de Gestão

Segundo Langfield-Smith (1997), os mecanismos de Controlo de Gestão podem ser categorizados de diversas formas. Atribui-se a Anthony *et al.* (1989) a distinção entre mecanismos de controlo formais e informais; Ouchi (1977) distingue controlos de *output* de controlos comportamentais; a Hopwood (1976) é atribuída a definição de controlos sociais e administrativos e a Merchant (1985) a categorização de controlos de resultados, ações e pessoais (Langfield-Smith, 1997). Baseando-nos em Langfield-Smith (1997), controlos formais incluem regras, procedimentos e sistemas de orçamentação. Estes são os componentes mais visíveis e objetivos do sistema de controlo. Os mecanismos formais são maioritariamente orientados sob uma perspetiva financeira e incluem mecanismos que visam garantir que os resultados previamente fixados são alcançados e envolver a monitorização e a tomada de ações corretivas.

Por outro lado, os controlos informais podem não ser conscientemente concebidos e incluem as políticas organizacionais não escritas e, muitas vezes derivam, da cultura organizacional. Um exemplo desta tipologia de controlos informais é atribuído a Ouchi (1979), que descreveu controlos de clã como aqueles que derivam dos valores e normas partilhadas em sociedade ou da cultura da organização.

Reconhecendo a importância dos controlos para além dos instrumentos técnicos, como enfatizado acima, para a implementação de um sistema de Controlo de Gestão existem alguns instrumentos que suportam as ações e decisões dos gestores para implementar a estratégia da organização. Jordan *et al* (2011) identificam três tipos de instrumentos de Controlo de Gestão:

- **Instrumentos de pilotagem:** planos operacionais, orçamentos, *Tableau du bord* ou *Balanced Scorecard*, controlo orçamental;
- **Instrumentos de comportamento:** centros de responsabilidade, avaliação de desempenho, sistemas de preços de transferência internos;
- **Instrumentos de diálogo:** reuniões periódicas, relatórios internos que permitam e promovam a partilha de informação.

2.2. Criatividade

Em geral quando falamos em criatividade, falamos na capacidade de criar algo novo e original, que se pode traduzir quer na solução para um problema, quer na descoberta de um novo método ou mesmo de um objeto artístico (Amabile, 1996; Zhou e Shalley, 2003). Segundo Howkins (2001), a criatividade tem uma dimensão pessoal e manifesta-se em vários domínios da ação humana: arte e cultura, tecido empresarial e industrial, produção de conhecimento e investigação científica, tecnologia e também educação.

No limite, podemos afirmar que todas as atividades têm uma componente criativa; no entanto, há atividades e setores onde a criatividade é particularmente importante dado que é o principal *input* para o produto final, ou seja, a natureza do produto exige que seja intrinsecamente diferente das produções anteriores. É o caso dos produtos artísticos e culturais: uma peça de teatro, um filme ou uma série de Televisão, para que possa atrair novas e crescentes audiências, necessita de uma componente substancialmente diferenciadora e inovadora, diferente das anteriores (Gil e Spiller, 2007).

Amabile (1998) demonstra a importância da criatividade no mundo empresarial já que contraria a ideia de que em geral se associa a criatividade ao mundo artístico e a expressão de ideias originais como, por exemplo Picasso¹ ou William Faulkner²

¹ Pablo Picasso , pintor espanhol co-fundador do movimento cubismo

² William Faulkner, escritor americano, Nobel da Literatura em 1949, vencedor do *National Book Award* (Ficção) em 1951 e de dois Prémio *Pulitzer* de Ficção em 1955 e 1962

reinventaram formas de expressão na pintura ou ficção. No entanto, segundo a autora, no mundo empresarial a originalidade não é suficiente: para ser criativa, uma ideia tem de ser simultaneamente útil e exequível: tem de influenciar de alguma forma o negócio, seja através do desenvolvimento de um produto, seja de uma técnica, abordagem ou processo.

Importa, então, perceber quais as características da criatividade que são relevantes para o objeto do presente estudo e para os sistemas de Controlo de Gestão. Serve, então de base o recente trabalho de Davila (2016), que destaca alguns níveis da criatividade, como a criatividade individual, o ambiente de trabalho e a estrutura da organização.

Tal como também Amabile (1998) refere, a criatividade individual está relacionada com a motivação intrínseca dos indivíduos definida como "*a motivação para trabalhar em algo porque é interessante, envolvente, emocionante, gratificante, ou pessoalmente desafiante*" (Amabile, 1998) e vai mais longe afirmando que a criatividade depende da motivação individual e que esta não pode ser estimulada através de, por exemplo, incentivos monetários. Note-se que o caso do "*bloqueio do escritor*" – síndrome onde um escritor não é capaz de preencher uma página em branco – pode acontecer a um engenheiro de *software*, realizador, diretor de teatro ou produtor audiovisual e tais bloqueios não poderão ser resolvidos através de novas instruções ou incentivos; isto é, instruindo o trabalhador a saber o que fazer ou atribuindo incentivos monetários (Gil e Spiller, 2007).

Adicionalmente, Davila (2016) refere que Zuckerman *et al.* (1978) descobriram que os indivíduos que têm maior liberdade para escolher quais as tarefas a realizar e quanto mais tempo têm para se dedicar a elas, sendo mais intrinsecamente motivados e, logo, mais criativos. Assim, a motivação intrínseca, tão favorável ao desenvolvimento da criatividade, não pode ser descurada num sistema de Controlo de Gestão, nomeadamente nas questões de recrutamento inicial e sistema de promoções (Davila, 2016).

No que respeita ao ambiente de trabalho, diversos autores (por exemplo, Amabile e Grysiewicz (1989) e Witt e Beorkrem (1989)) concluíram que fatores como a liberdade, autonomia, disponibilidade de recursos e tempo são fatores que potenciam a originalidade e fomentam a criatividade. Amabile (1998) especifica

quais as práticas de gestão que deverão ser levadas a cabo para influenciar positivamente a criatividade: desafio, liberdade, recursos, trabalho de grupo, encorajamento hierárquico e suporte organizacional. Assim, os sistemas de Controlo de Gestão terão de se adaptar a estas características e eliminar os limites difíceis de conciliar com a autonomia e a liberdade (Davila, 2016).

No que respeita às questões organizacionais relevantes para a criatividade, Davila (2016) apoiado no estudo de Shalley e Gilson (2004), evidencia que os fatores que apoiam a criatividade passam por organizações onde a tomada de decisões é incentivada e onde os colaboradores sentem que existe justiça e equidade entre os pares, bem como a partilha de valores, crenças e tradições semelhantes.

Complementarmente, Caves (2009) afirma que a criatividade gera assimetrias entre a criatividade e a gestão pelas características diferenciadoras do trabalho criativo definidas por Caves (2000):

- Variedade infinita: multiplicidade de possíveis soluções para uma necessidade (filme, livro, peça de teatro, jogo de computador) difíceis de prever à partida;
- Procura incerta: há uma grande incerteza sobre a reação dos consumidores a um novo produto: *“um filme é simultaneamente um protótipo e um produto final: é um produto sem garantia de resultados, pois não pode ser testado antes de ser produzido”* (António-Pedro Vasconcelos in Ferreira³, 2016);
- “Art for art’s sake”: o próprio processo criativo é importante e vale por si só.

2.3. Controlo e Criatividade

A literatura sobre a relação entre Controlo e Criatividade é extensa, confirmando que o sentido da relação destes dois conceitos não é claro nem consensual. De

³ Esta expressão foi usada numa entrevista por Ferreira (2016) a um dos maiores cineastas portugueses, António-Pedro Vasconcelos.

facto, conforme apresentado, Controlo e Criatividade são conceitos que numa primeira análise se mostram contraditórios e que, por esse motivo e pela sua importância, muitos autores se têm dedicado a investigar. Por um lado, as organizações são fortemente dependentes dos sistemas de controlo, das práticas estandardizadas e das rotinas, para assegurar que as operações e tarefas dos seus colaboradores são executadas eficientemente. Todavia, estes sistemas podem ter a consequência, ainda que não intencionada, de bloquear a propensão criativa dos membros da organização (Zhou e George, 2003).

Mesmo Adler e Chen (2011) reconhecem que *"enquanto que o controlo formal requer que os colaboradores aceitem objetivos comuns, de acordo com metas pré-estabelecidas e planos e sacrifiquem o interesse individual pelo alcance de resultados do grupo, um outro grupo de teorias advogam que esses controlos formais irão minar a motivação intrínseca necessária para a criatividade"* (Adler e Chen, 2011, p. 66).

É, assim, desta complexa relação entre a criatividade e o controlo e da sua potencial tensão, com contornos não totalmente esclarecidos, que se desenvolve o presente estudo.

2.3.1. Controlo de Gestão enquanto bloqueador da criatividade

É frequente encontrar na literatura, essencialmente na área da psicologia social e comportamento organizacional (Speklé *et al.* 2014), posições que fomentam que o Controlo de Gestão pode limitar, ou mesmo inibir o desenvolvimento da Criatividade. O Controlo de Gestão, ao basear-se na motivação extrínseca – através de, por exemplo implementação de sistemas de incentivos – introduz limites à criatividade individual, provocando constrangimentos e estabelecendo obrigações, e prejudicam a liberdade, a autonomia e a independência necessárias à criatividade (Davila, 2016).

Amabile *et al.* (1996) estudaram o contexto em que se desenvolve a criatividade, ou seja o ambiente de trabalho nas organizações e identificaram três fatores que influenciam a criatividade e a inovação nas organizações. O primeiro refere-se à

motivação organizacional que é a orientação básica da organização para suportar a inovação; o segundo refere-se aos recursos, ou seja tudo aquilo que a empresa tem disponível para suportar o trabalho na inovação (tempo, formação, etc.); e, por último, as práticas de gestão, como liberdade e autonomia no trabalho, o desafio, especificação clara dos objetivos da organização e a formação das equipas de trabalho (Amabile *et al.*, 1996). Assim, os autores concluem que, se por um lado, a autonomia e a liberdade em contexto de trabalho fomentam o desenvolvimento da criatividade, por outro mostram que as estruturas formais de gestão, a par com os conflitos sociais e o conservadorismo, impedem o trabalho criativo. A justificação defendida prende-se com a perceção que os indivíduos têm destes três fatores; se por um lado poderão, no limite aumentar a motivação extrínseca⁴ (através de, por exemplo, incentivos e promoções), por outro vão diminuir a motivação intrínseca tão necessária para o processo criativo (Amabile *et al.*, 1996). Os autores acreditam que a motivação não advém de pressões externas mas sim da satisfação, paixão e do trabalho por si só.

Outros autores estudaram características pessoais relevantes para a criatividade e os fatores contextuais em contexto empresarial. Oldham e Cummings (1996) encontraram evidência, num estudo com cerca de 170 funcionários de uma fábrica, que os trabalhadores apresentam maiores níveis de criatividade quando a propensão criativa do indivíduo é maior (o que é um fator pessoal) e quando trabalhavam em ambientes mais complexos, com pouca supervisão e sob uma gestão pouco controladora. Em suma, fundamentam que quanto menor o controlo, maior a propensão criativa dos indivíduos.

Um outro fator que é apontado como um potencial bloqueador da criatividade é a formalidade que os sistemas de Controlo de Gestão podem assumir no desenvolvimento do processo criativo. Um exemplo: Abernethy e Brownell (1997) desenvolveram um estudo no departamento de Investigação e Desenvolvimento de grandes empresas, partindo da separação entre controlos formais e informais e concluíram que, nas instituições estudadas – caracterizadas por uma forte componente criativa - os efeitos dos controlos pessoais/comportamentais são mais

⁴ *Motivação Extrínseca* é a motivação que advém do exterior do indivíduo; pode assumir a forma de um incentivo financeiro ou prémio que incentive o indivíduo a alcançar o objetivo a que se propõe (Amabile, 1998)

significativos e têm uma maior influência positiva na *performance* do que os controlos contabilísticos ou formais. Assim, com base neste estudo, pode referir-se que os mecanismos de controlo informais serão mais adequados do que os formais, em termos dos seus impactos sobre a criatividade.

Zhou e George (2003) argumentam também que o controlo, a formalização de regras e procedimentos limitam a inata propensão criativa dos trabalhadores. Os autores defendem que à medida que as organizações crescem, tornam-se mais complexas e a necessidade de controlar o comportamento dos seus trabalhadores é, também, maior. Assim, as organizações tornam-se cada vez mais dependentes de mecanismos de controlo, de procedimentos standardizados e rotinas definidas para assegurar a eficiência das tarefas. No entanto, esta formalização de procedimentos dificulta o processo de criação e implementação de melhorias. Esta situação gera tensão e conflito entre a organização e os trabalhadores que tentam introduzir novas ideias e melhorias de procedimentos podendo, no limite, gerar frustração nos trabalhadores criativos, colocando-os sobre uma enorme tensão. Os autores defendem que a solução para este conflito passa pela liderança, que deverá basear-se na inteligência emocional, uma vez que consideram que a gestão das emoções é um fator crítico para o desenvolvimento da criatividade.

Seguindo, também esta linha de pensamento, Hirst *et al.* (2009) defendem que as práticas burocráticas constituem um constrangimento ao desenvolvimento da criatividade. Reconhecem, todavia, que as organizações e os seus departamentos necessitam, de impor regras e definir procedimentos que regulem, ordenem e controlem os seus trabalhadores, para aumentar a eficiência. No entanto, tal burocracia pode limitar a criatividade individual. Estes autores exploram o conceito de burocracia clarificando-o em dois conceitos: centralização e formalização. Por um lado, definem como centralização a forma como o poder é distribuído hierarquicamente e como os trabalhadores são encorajados a participar na tomada de decisões; reconhecem que num ambiente menos centralizado os trabalhadores participam mais ativamente na tomada de decisões. Por outro lado, a formalização mede a extensão em que as regras e procedimentos da organização estão claramente especificados e standardizados, afirmando que um aumento de formalização diminui a liberdade criativa dos trabalhadores pelas regras e procedimentos

prescritos e pelas potenciais sanções de não as cumprir. Apesar de reconhecerem que baixos níveis de formalização dos procedimentos podem desencadear comportamentos e tendências indesejáveis, concordam que o desenvolvimento da criatividade é mais propício em ambientes pouco formais.

2.3.2. Controlo de Gestão enquanto potenciador da criatividade

Num recente artigo, Davila (2016) mostra que a investigação dos sistemas de Controlo de Gestão tem dado importantes contributos para perceber a forma e o uso dos sistemas de Controlo de Gestão em empresas com uma forte componente criativa e coloca em evidência como é que o controlo e a criatividade podem coexistir. Para o mesmo autor, se estivermos perante um ambiente que potencia o desenvolvimento da criatividade e com os recursos e liberdade/autonomia necessários, os sistemas de Controlo de Gestão podem contribuir para dar forma aos espaços de trabalho, definindo os limites para tornar as atividades criativas sustentáveis; dando proteção à autonomia e que facilite a comunicação com os restantes colaboradores da organização e também estruturando o processo criativo estabelecendo metas e objetivos. Numa frase, os sistemas de Controlo de Gestão estabelecem a visão que inspira os criativos (Davila, 2016).

Bisbe e Otley (2004) concluíram que o uso de sistemas de controlo interativo poderá favorecer a inovação, mas apenas em *low innovating firms*, ao orientarem a pesquisa e facilitarem a iniciativa individual e legitimarem iniciativas autónomas dos colaboradores. Este estudo enfatiza a importância dos mecanismos de controlo formais no estímulo à inovação, que é traduzida no longo prazo numa melhoria da *performance* da organização.

Se os autores atrás referidos focam o seu estudo em variáveis que influenciam o Controlo de Gestão a um nível organizacional, o estudo de Adler e Chen (2011) analisa a influência da motivação individual. Os autores questionam como é que as empresas “*podem usar sistemas de Controlo de Gestão eficazes para apoiar as tarefas criativas, se, ao fazê-lo, correm o risco de minar a motivação necessária dos colaboradores*” (Adler e Chen, 2011, p. 3).

Os autores desenvolvem a sua teoria das diferentes tipologias de motivação realçando duas tipologias: motivação intrínseca e motivação identificada. A noção de motivação intrínseca coincide com a defendida por Amabile (1998) e motivação identificada é aquela que está relacionada com a *performance*, ou seja, com o reconhecimento dos valores e organização e o respetivo comprometimento dos indivíduos no sentido de os alcançar (Ryan e Deci, 2000).

Assim, Adler e Chen (2011), reconhecendo o efeito positivo que ambas as tipologias de motivação exercem sobre as equipas de trabalho, sugerem que as equipas de trabalho devam incluir indivíduos que combinem estas duas motivações e que esses indivíduos se revejam como parte integrante desse grupo. Adler e Chen (2011) defendem que os sistemas de Controlo de Gestão desempenham um papel muito importante neste grupo, já que os sistemas de crenças estabelecem uma visão comum para a equipa; os sistemas de fronteira e de diagnóstico dão informação sobre o desempenho criativo para apoiar a motivação; e por fim os sistemas de controlo interativos facilitam o fluxo de informações para criar e manter relacionamentos sociais (Davila, 2016).

Busco *et al.* (2012), através do estudo de uma empresa no setor da moda, mostram como o controlo de gestão e a criatividade podem co-existir. Por um lado, identificam os mecanismos de controlo formais (no caso concreto *briefings*, orçamentos, *cost cards*, *Balanced Scorecard*, entre outros) para monitorizar a qualidade e os custos dos produtos, reconhecendo-lhes importância pelo suporte e alinhamento que fornecem às equipas criativas com o próprio sistema de Controlo de Gestão. Por outro lado, identificam mecanismos de controlo sociais e informais como, por exemplo o papel do fundador, reuniões de *focus groups* internas à empresa e o trabalho interfuncional dos colaboradores. Os autores reconhecem no papel do fundador um importante mecanismo de controlo informal através da liderança, carisma e poder. A importância do papel do líder foi também identificada por Zhou e George (2003), reconhecendo que os líderes têm um forte impacto na criatividade dos seus trabalhadores. Para além da liderança, Busco *et al.* (2012) identificaram outros mecanismos de controlo que gerem a relação entre controlo, criatividade e inovação, como as reuniões interfuncionais regulares, referidas acima, onde estão reunidas todas as equipas funcionais da empresa de forma a

perceber o ponto de vista de cada departamento e conciliá-los. Por fim, os autores destacam a importância de reuniões de *focus group* com importantes *stakeholders*; estas reuniões permitem que a criatividade e o controlo sejam conciliadas através da interação social e monitorizada com outras dimensões relativamente aos diferentes interesses dos vários *stakeholders*.

Realçando a importância dos controlos informais, Florida e Goodnight (2005) defendem a construção de um sistema de gestão que permita gerir a criatividade de forma a potenciá-la através de um sistema assente em três pilares fundamentais: apoiar os trabalhadores a desempenharem, o melhor possível, o seu trabalho, mantendo-os intelectualmente estimulados e eliminando distrações; desenvolver uma cultura de trabalho igualitária e colaborativa, sem distinção entre “criativos” e “gestores” ou a formalidade das hierarquias; ter em consideração as opiniões dos clientes, mantendo-os satisfeitos e recolhendo o seu feedback regularmente. Considerando o capital criativo como o principal ativos de uma empresa, os autores defendem que é através deste sistema a melhor forma de o potenciar, e dar à empresa vantagens competitivas e aumentos de rentabilidade e produtividade.

Grabner (2014) analisa o impacto do controlo de gestão na criatividade através da estruturação de um sistema de incentivos. Em empresas cuja principal fonte de criação de valor é a criatividade dos seus trabalhadores, o desenho e implementação dos sistemas de incentivos podem ser um desafio. Por um lado, a própria natureza do trabalho criativo restringe a viabilidade de sistemas de incentivo extrínsecos – conforme defende Amabile (1996) - mas a sua inexistência deixa os trabalhadores sem quaisquer limites (“*too creative*”). Grabner (2014) argumenta que a solução para este dilema é solucionado com a implementação de um sistema de incentivos com base na performance mas complementado por avaliações subjetivas (*non-task-related performance*). Esta combinação permite que as empresas criativas orientem os seus funcionários para os seus objetivos sem o custo associado dos efeitos disfuncionais dos sistemas de incentivo para o comportamento criativo, identificadas, por exemplo por Amabile (1996).

Mostrando também que os mecanismos de controlo de gestão podem co-existir em ambientes marcadamente criativos, Knardal e Pettersen (2015) mostram como os gestores utilizam os orçamentos enquanto ferramenta de controlo para estimular a

criatividade. Baseando-se no modelo de Simons (1995), em concreto nos controlos interativos e de diagnóstico, os autores mostram que a utilização destes mecanismos na fase de planeamento e de construção dos orçamentos motivou a participação dos diferentes atores, permitindo assim que os assumissem.

Paralelamente, através desta participação interativa os gestores mostraram como lidar com situações não previstas promovendo a aprendizagem organizacional. Em suma, os autores defendem que os atores chave deverão estar envolvidos na construção dos mecanismos de controlo – no caso concreto, orçamentos – de forma a que mais facilmente os assumam e cumpram, promovendo uma cultura de diálogo.

3. Objetivos de Investigação e Metodologia

3.1. Objetivos de investigação

A literatura revista no capítulo anterior mostra que a relação entre o controlo e a criatividade não é clara nem consensual. Assim, pretende-se com o presente estudo contribuir para a literatura em Controlo de Gestão, investigar as práticas e mecanismos de Controlo de Gestão num setor marcadamente criativo, o das Indústrias Criativas e em particular o subsetor audiovisual. Pretende-se, ainda, investigar a influência do Controlo de Gestão sobre a Criatividade, focando o setor audiovisual, gerando indicações sobre a construção de Sistemas de Controlo de Gestão específicos para este setor, cujas características são marcadamente diferentes dos setores tradicionais.

3.2. Caracterização genérica do estudo

3.2.1. Definição de Indústrias Criativas

Para concretizar o estudo da influência que o Controlo de Gestão tem na Criatividade, selecionou-se um setor cujo principal *input* fosse a criatividade, como é o caso das Indústrias Criativas.

Ao passar da criatividade ao conceito de Indústrias Criativas estamos a assumir que existem atividades com expressão e dependentes da criatividade que, pelo seu valor intrínseco e pela possibilidade de incorporarem esse valor em atividades conexas, contribuem para o crescimento económico, criam emprego, geram novas competências e contribuem para o bem-estar e desenvolvimento das sociedades (Câmara Municipal de Lisboa, 2013). Estas atividades criam valor simbólico e cultural mas têm simultaneamente impacto económico.

No entanto, em termos práticos, a definição de Indústrias Criativas é bastante complexa e sujeita a grande volatilidade na determinação de limites e fronteiras. O

conceito varia de país para país, de autor para autor e têm sido desenvolvidos nos últimos anos modelos que permitem compreender de uma forma sistemática as características estruturais do setor. Cada modelo de definição assenta numa lógica específica e particular com diferentes e sustentados pressupostos acerca do objetivo e forma de atuar. Tal como o Relatório da Economia Criativa (UNCTAD, 2010) preconiza, não existe uma definição certa ou errada, apenas várias formas de interpretar o conceito e as características essenciais do processo criativo.

Por simplificação, ao longo do presente estudo, assumir-se-á a definição de Indústrias Criativas sugerida pela UNCTAD (2010), por se entender ser a mais abrangente e consensual. Assim, as Indústrias Criativas:

- são os ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que utilizam criatividade e capital intelectual como consumos primários;
- constituem um conjunto de atividades baseadas em conhecimento, focadas, entre outros, nas artes, que potencialmente geram receitas de vendas e direitos de propriedade intelectual;
- constituem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis com conteúdo criativo, valor económico e objetivos de mercado;
- posicionam-se no cruzamento entre os setores artísticos, de serviços e industriais;
- constituem um novo setor dinâmico no comércio mundial.

A UNCTAD, no Relatório da Economia Criativa (2010) distingue, em primeira linha, “*atividades upstream*” (atividades culturais tradicionais, tais como artes cénicas ou visuais) de “*atividades downstream*” (que possuem uma proximidade muito maior com o mercado, como publicidade, editoras ou atividades relacionadas aos *media*) e argumenta que este segundo grupo deriva do seu valor comercial e de baixos custos de reprodução e fácil transferência para outros domínios económicos. A partir desta perspetiva, as indústrias culturais são um subconjunto das indústrias criativas.

O relatório menciona ainda que as indústrias criativas possuem um vasto âmbito, lidando com a interação de diversos setores. Esses setores criativos variam de atividades consolidadas nos conhecimentos tradicionais e património cultural, tais

como artesanato e festividades culturais, a subgrupos mais tecnológicos e mais voltados à prestação de serviços, tais como audiovisuais e as tecnologias.

A classificação da UNCTAD (2010), no seu Relatório da Economia Criativa, divide as indústrias criativas em quatro grandes grupos:

- ✓ **Património:** o Património cultural é identificado como a origem de todas as formas de arte e a alma das indústrias cultural e criativa. É o ponto de partida da classificação; é o património que une os aspetos culturais dos pontos de vista histórico, antropológico, étnico, estético e social, influencia a criatividade e se caracteriza como a origem de uma gama de produtos e serviços patrimoniais, além de atividades culturais. Este grupo é, dividido em:
 - *Expressões culturais tradicionais:* artesanato, festivais e celebrações;
 - *Locais culturais:* sítios arqueológicos.
- ✓ **Artes:** inclui as indústrias criativas baseadas puramente na arte e na cultura. O trabalho artístico é inspirado pelo património, valores de identidade e significado simbólico. Engloba dois grandes subgrupos:
 - *Artes visuais:* pinturas, esculturas, fotografia e antiguidades;
 - *Artes cénicas:* música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo, teatro de fantoches, etc.
- ✓ **Media:** este grupo abrange dois subgrupos de *media* que produzem conteúdos criativos com o objetivo de estabelecer comunicação com grandes públicos:
 - *Editoras e medias impressas:* livros, imprensa e outras publicações;
 - *Audiovisuais:* filmes, televisão, rádio e demais radiofusões.
- ✓ **Criações funcionais:** este grupo engloba indústrias mais impulsionadas pela procura e voltadas à prestação de serviços, como a criação de produtos e serviços que possuam fins funcionais. Divide-se nos seguintes subgrupos:
 - *Design:* interiores, gráfico, moda, joalharia, brinquedos;
 - *Novos media:* arquitetura, publicidade, Investigação e Desenvolvimento criativo, outros serviços criativos digitais;

3.2.2. Relevância económica das Indústrias Criativas

Em termos de relevância económica, é de referir que, segundo estudos recentes, nomeadamente com a criação da Conta Satélite da Cultura (CSC) (INE, 2015) o impacto económico do setor é notável, já que no triénio 2010-2012 as atividades económicas relacionadas com a cultura foram desenvolvidas por cerca de 66 mil entidades que representaram, em média, 1,7% do VAB nacional, 2,0% do emprego total e 2,2% do total das remunerações.

Domínios	Unidades de atividade económica	Emprego	VAB
	N.º	ETC	10 ³
Património Cultural	578	5.042	146
Arquivos	64	1.138	27
Bibliotecas	44	2.515	56
Livros e publicações	9.179	32.454	884
Artes Visuais	6.494	5.944	134
Artes do espetáculo	20.453	10.262	216
Audiovisual e multimédia	3.407	10.399	602
Arquitetura	8.866	4.472	121
Publicidade	7.637	6.685	240
Interdisciplinar	9.554	9.837	242
Cultura	66.276	88.748	2.667
Economia Nacional	-	4.485.982	153.310
Cultura/Economia Nacional	-	2,0%	1,7%

Tabela 1: Principais indicadores de atividade por domínio; fonte: Conta Satélite da Cultura, INE, 2015

Ainda atendendo à relevância económica do setor, atente-se no gráfico abaixo onde o peso das atividades culturais (em termos de VAB) é superior, por exemplo às indústrias alimentares e alojamento.

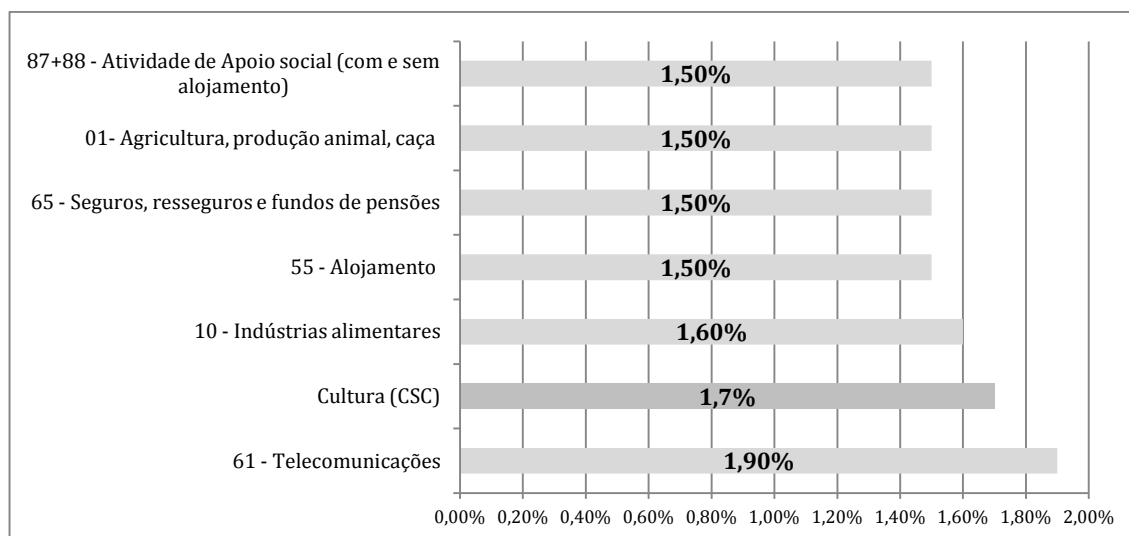


Gráfico 1: Peso do VAB da Cultura e de alguns ramos de atividade na economia no triénio 2010-2012, Conta Satélite da Cultura, INE, 2015

3.2.3. Caracterização do subsetor audiovisual

Em termos de impacto económico, e conforme os dados da Conta Satélite da Cultura (CSC) de 2015, o setor audiovisual apesar de se apresentar como o subsetor com menor número de agentes económicos (cerca de 3.400 empresas/entidades), é um dos que mais contribui para o Valor Acrescentado Bruto, conforme se mostra nos Gráficos 2 e 3:

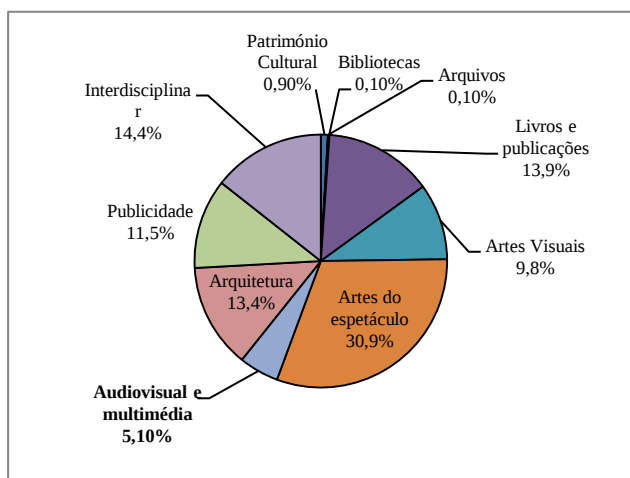


Gráfico 2: Unidades de atividade económica da CSC (por domínio), no triénio 2010-2012, Fonte: CSC, INE, 2015

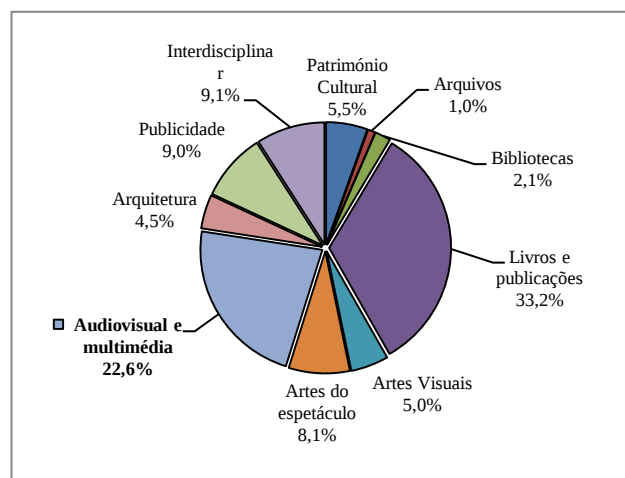


Gráfico 3: Estrutura do VAB no CSC (por domínio), no triénio 2010-2012, Fonte: CSC, INE, 2015

Em termos de emprego é possível observar uma hierarquização dos domínios semelhante à que foi observada no VAB. Assim, no triénio 2010-2012, 36,6% do emprego registado na CSC concentrava-se no domínio dos Livros e publicações. Seguia-se o domínio Audiovisual e multimédia⁵, com 11,7% (com um peso inferior ao observado no VAB) e as Artes do espetáculo (11,6%).

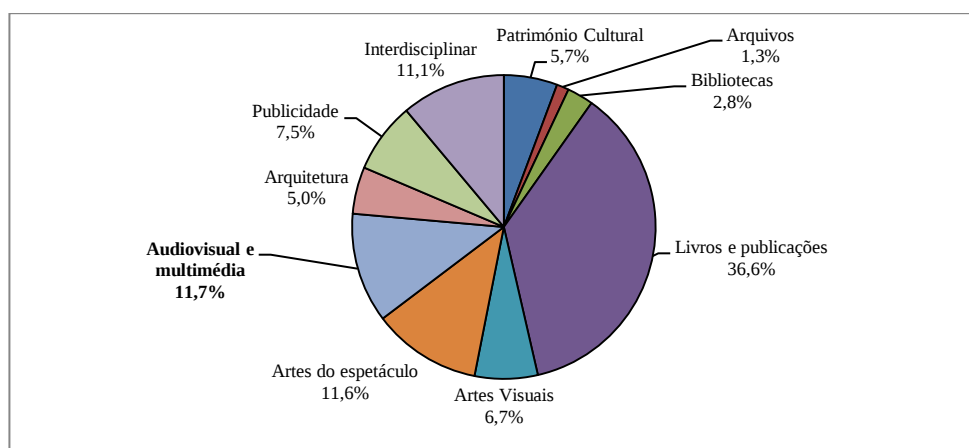


Gráfico 4: Emprego na CSC (por domínio), no triénio 2010-2012, Fonte: CSC, INE, 2015

Como confirmam os dados acima, o setor audiovisual apresenta um contributo expressivo para a economia criativa reforçando a justificação para a sua escolha enquanto objeto de estudo.

Conforme se pode verificar, o setor das indústrias criativas é complexo e heterogéneo e mesmo dentro de cada subgrupo são diversas as definições e metodologia de delimitação. Deste modo, o estudo exploratório de todo o setor estava além do âmbito do presente estudo. Assim, entendeu-se que o refinamento da análise a um dos setores permitiria um estudo mais aprofundado e mais adequado da problemática proposta.

⁵ A diferença de nomenclatura deriva da multiplicidade de definições e delimitações do conceito de Indústrias Criativas. Essas definições, tal como referido por Mateus (2010), são diversas no plano dos conceitos, metodologias e das motivações, embora todas tenham em comum a tentativa de medição do contributo económico do setor. Dado que se tratam apenas de caracterizações genéricas do setor, estas diferenças e inconsistências de definições não causam qualquer entrave ou limitação ao presente estudo.

Assim, o âmbito do presente estudo compreende, dos quatro grupos acima referenciados, o subsector dos Media, e, em particular o subgrupo do Audiovisual, dado que a produção audiovisual é, por si, um processo criativo por excelência, principalmente se nos referirmos à produção cinematográfica.

O setor audiovisual inclui filmes, televisão, rádio e demais radiofusões (UNCTAD, 2010) e engloba todas as atividades relacionadas, ou seja:

- Criação: o processo de criar produtos audiovisuais;
- Produção: inclui atividades de produção, edição e publicação;
- Disseminação: difusão (*broadcasting*), distribuição, projeção, exibição e comércio;
- Preservação: preservação, proteção, recuperação e digitalização de conteúdos;
- Ensino/Gestão e Regulação (inclui formação): que permite a criação e atividades de gestão que se relacionam com este sector.

Foi dado, no presente estudo, destaque ao cinema e produção audiovisual – excluindo Televisão e Rádio – por se entender que o estudo particular de apenas um ramo do setor traria mais relevância ao estudo. Paralelamente, e por contraponto à Televisão e Rádio, cada filme oferece uma experiência única e diferente e a sua criatividade/originalidade é o barómetro do seu sucesso e receita de bilheteira, já que o elenco, o orçamento e os efeitos não são, por si só, um garante de sucesso (Gil e Spiller, 2007). No que respeita às atividades relacionadas foram objeto do presente estudo as atividades ligadas à criação e produção por se entender que o contributo criativo seria mais evidente e essencial do que nas restantes atividades (disseminação, preservação e ensino/gestão e regulação).

3.3. Método de investigação

O presente estudo desenvolve-se sobre a forma de estudos de casos múltiplos pois, de acordo com Yin (2005), o estudo caso múltiplo contribui para uma análise mais profunda, ao permitir que sejam comparadas as respostas obtidas em cada caso

analisado e, sendo as conclusões semelhantes, facilitam a generalização. Todavia, o objetivo do presente estudo visa construir uma generalização teórica – em contraste com a generalização estatística - e, a partir de um conjunto de seis casos de estudo pretende fornecer suporte para a teorização, partindo de uma problemática e hipóteses iniciais para uma investigação posterior (Yin, 1993).

Este tipo de abordagem justifica-se também pelo objetivo de estudar os mecanismos de Controlo de Gestão enquanto prática (*as a practice*), ideia defendida por Scapens (1994) no sentido de minimizar o afastamento entre a teoria e as práticas de contabilidade e controlo de gestão. Esta perspetiva sugere que nos direcionemos para a natureza das práticas observadas, onde os hábitos e rotinas dão coerência e significado ao comportamento organizacional.

A seleção da amostra das empresas foi suportada no Estudo e Mapeamento do Setor Cultural e Criativo do Norte de Portugal, onde a composição do setor audiovisual, em termos de número de trabalhadores, é a seguinte:

Menos de 10 trabalhadores	Entre 10 e 49 trabalhadores	Entre 50 e 249 trabalhadores	Mais de 250 trabalhadores	Total
324	6	1	0	331
97,89%	1,81%	0,30%	0%	100%

Tabela 2: N.º de trabalhadores setor audiovisual, Estudo e Mapeamento do Setor Cultural e Criativo da Região Norte (2014)

A escolha das empresas foi feita na tentativa de incluir alguma diversidade de situações, bem como refletir a estrutura do setor apresentada na Tabela 2 acima, de forma a poder sustentar as conclusões do estudo e torná-las mais representativas (reafirmando todavia que com a presente abordagem não se pretende obter uma generalização estatística). Assim, privilegiou-se a seleção de organizações com menos de dez trabalhadores e incluiu-se uma do segmento seguinte (entre 10 a 49 trabalhadores). Deste modo, foram levadas a cabo seis entrevistas pessoais a representantes de entidades do setor audiovisual, de acordo com o guião apresentado no Anexo I, que foram gravadas e genericamente transcritas.

Visto estarmos na presença de empresas de dimensão reduzida, às vezes unipessoais, o contacto com apenas uma pessoa para cada estudo de caso, tipicamente o sócio-gerente, surge como opção adequada e justificável para obter informação aprofundada sobre cada uma das situações - reconhecendo-se naturalmente as limitações inerentes a esta abordagem, e que o ideal seria obter contributos de indivíduos adicionais, quando tal fosse possível.

A tabela 3 sintetiza os dados de cada entrevista, empresa e entrevistado:

Empresa	Tipologia da empresa	Ano de constituição	N.º trabalhadores	Principais atividades	Função do entrevistado	Duração entrevista
E1	Unipessoal	2014	1	•Produção audiovisual: vídeo •Organização de eventos multidisciplinares •Formação área cinema	Sócio-gerente	38m
E2	Micro-empresa	2007	3	•Produção audiovisual: cinema	Sócio e produtor executivo	1h 3m
E3	Micro-empresa	2010	4	•Produção audiovisual: vídeo •Produção audiovisual: cinema •Aluguer de equipamento audiovisual	Sócio e produtor	39m
E4	Pequena empresa	2011	12	•Produção audiovisual: vídeo •Canal televisivo	Sócio-gerente	1h 12m
E5	Unipessoal	2013	1	•Produção audiovisual: vídeo •Produção audiovisual - cinema	Sócio-gerente	34m
E6	Trabalhador independente	n.a.	1	•Produção audiovisual: vídeo •Produção audiovisual: cinema	Trabalhador independente	2h 01m

Tabela 3: Caracterização das empresas entrevistadas

Optou-se por manter o anonimato das empresas por forma a não comprometer a identidade dos entrevistados, o que, não sendo um dado relevante, não retira validade ao estudo; os códigos atribuídos às entidades – E1, E2, E3, E4, E5 e E6 – são utilizados tanto para se referir a cada empresa ou a cada entrevistado.

4. Análise empírica

Ao longo do presente capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da realização das seis entrevistas aos representantes de seis empresas do setor audiovisual. A primeira secção pretende caracterizar os mecanismos de Controlo de Gestão encontrados, baseando a classificação quanto à sua forma: mecanismos formais e informais. Posteriormente é feita, com base na evidência empírica, a análise da influência que ambos os mecanismos exercem no desenvolvimento da criatividade.

4.1. Características dos mecanismos de Controlo de Gestão utilizados

4.1.1. Mecanismos de controlo formais

Ao longo das entrevistas constatou-se que, apesar da informalidade característica das empresas criativas, há evidência da presença de mecanismos formais de Controlo de Gestão, nomeadamente orçamentos, cronogramas e orientações externas, que, em seguida, se analisam.

Orçamentos

Todos os seis entrevistados utilizam os orçamentos como ferramenta de controlo. Esta utilização é aplicada quer numa lógica de projetos, quer numa lógica de monitorização geral da atividade.

Em geral, os orçamentos são simples e pouco complexos: segundo o entrevistado de E2, a ferramenta que utilizam para elaborar os seus orçamentos é o “*excel dado pelo ICA⁶, (...) um pouco desatualizado mas os pilares para se começar a desenvolver [o orçamento] estão lá*”. E5, para determinados projetos, recorre, também ao documento do ICA, mas considera que este, é um documento complexo e com “*muitos detalhes e mais rubricas*”, embora para projetos mais pequenos use apenas “*papel e caneta... mas depois faço um documento bonito*”.

⁶ ICA – Instituto do Cinema e Audiovisual.

Por outro lado, E3 dispõe de ferramentas mais elaboradas para preparar os orçamentos para cada projeto: *“primeiro fazemos sondagem às empresas concorrentes, como é que eles fazem e que preços praticam. [...] Depois temos preços de tabela [para determinadas funções] para atores e, em seguida fazemos um cálculo de quanto custa – despesas de deslocação, alimentação – e, finalmente, o valor do equipamento percentualmente que é preciso [...]. Depois depende do cliente... há clientes em que colocamos uma margem maior e noutros, menor”*. E3 dispõe, ainda, de *“preços de tabela fixados por nós [construídos previamente] que rapidamente nos permite fazer um orçamento complexo”*; *“já está esquematizado, é só acrescentar os dias e horas”*; no entanto, *“não fazemos margens para imprevistos; são orçamentos pequenos (...) nunca nos aconteceu um imprevisto grave que tenha posto em causa o projeto”*, concluindo que *“conseguimos reajustar – tirar dali, pôr ali”*.

Esta forma é, também, utilizada por E1: *“fazemos orçamentos com base no tipo de trabalho a desempenhar”*; *“há sempre um cálculo de custos e receitas”*, *“recorremos a tabelas de sindicatos (...) que nos permitem calcular os valores corretos... há uma consulta aos valores de mercado”*.

Ainda que não disponha de ferramentas complexas, E4 tem lógica semelhante na preparação dos orçamentos: *“uma lógica muito simples; temos ideia dos nossos custos fixos, dos nossos custos variáveis, mas nada de muito analítico”* e *“nada muito sofisticado”*.

No que respeita ao controlo destes orçamentos, em E3 o controlo é feito através de *“folha de controlo, que é sempre mais enfadonha”* mas *“há uma previsão dos custos controláveis que é colocada na folha do projeto e depois uma verba para os não controláveis (lâmpadas fundidas, por exemplo)”*. No entanto, este controlo não é feito para todos os projetos mas *“só para aqueles que são grandes, que envolvem muitos recursos”*, já que para os projetos de pequena dimensão há uma ideia, com base na experiência, de quanto se vai gastar.

E4 reconhece a importância do controlo regular e refere que tentam fazer *“um balanço orçamental semanalmente (...) para saber o que podemos ajustar e onde é que podemos poupar”*; e mesmo E2 vai fazendo o *“controlo ao longo da execução do projeto”*. E2, apesar de considerar maçador, vai fazendo o controlo através de

“folha de controlo que é sempre mais aborrecido de se fazer” enquanto que E3 sugeriu ao seu Contabilista a criação de *“centros de custos para cada projeto”*.

O reconhecimento da importância dos orçamentos enquanto ferramenta de controlo é unânime, mas há algumas limitações que impedem que o seu uso seja mais sistemático e complexo, como afirma, por exemplo, E4: *“Temos ferramentas de controlo para cada projeto para sabermos o que gastamos em cada um deles e sabemos claramente”; “pensámos já numa lógica de contabilizar horas mas isso exige muito tempo de escritório”; “ferramentas de gestão sim, são importantes; o desafio está em encontrar uma forma correta de as utilizar porque não nos vão dizer tudo”*.

Encontraram-se ainda empresas que, para determinados projetos, a construção dos orçamentos foi feita sob uma lógica que podemos (quase) associar ao *Target Costing*: *“[para ganhar o projeto], eu quero que o projeto custe x [ao meu cliente] e o orçamento vai [ter de] ser [no máximo] x”* ou *“tenho um valor [do cliente] para fazer e vai ter de [me] custar [no máximo] isso mesmo”* (E1); *“a construção dos orçamentos é feita com base no projeto e com base naquilo que eu penso que consigo angariar em termos de financiamento”* (E6). De facto, o preço fixado, por vezes, não é uma variável controlável pelas empresas, pelo que, para atingirem um lucro por si aceitável (podendo ser positivo ou até negativo, em casos em que os projetos sejam estrategicamente importantes) têm de fazer uma gestão dos seus custos.

Cronogramas

Para além dos orçamentos, algumas das empresas entrevistadas utilizam os cronogramas como instrumentos de controlo que monitorizam a execução de cada projeto. Apesar de não ser um mecanismo financeiro, é um importante instrumento que permite monitorar todas as fases realização do projeto, analisando desvios face ao planeado e certificando que a direção seguida é consistente com o planeado. Conforme refere E3, *“cada trabalho tem um cronograma desde a adjudicação até à entrega, todo faseado”*, que é partilhado e acessível por todos os elementos da empresa *“no calendário do Google que vamos seguindo e (...) as equipas de trabalho controlam-se”*. Mesmo para E6, produtor independente, a planificação

temporal é fundamental: *“A planificação é muito importante para a organização da produção. Em filmagens utilizamos as “folhas de serviço” elaboradas pelo assistente de realização que planeia a sequência das cenas, ou seja, indica que atores entram em cena e quanto tempo demoram e onde têm de estar a cada momento. Isto permite que cada um saiba o seu papel em cena.”*

Orientações externas

Ao longo das entrevistas foi possível encontrar situações em que orientações e limitações impostas a partir do exterior guiam o trabalho destas organizações e que, por esse motivo, podem ser considerados mecanismos de controlo de gestão.

Por um lado, encontramos entidades que seguem, no decurso do seu trabalho criativo as orientações dadas pelos seus Clientes ao longo do período de execução dos projetos. Efetivamente, para E3, por exemplo, quando desenvolve um projeto mais comercial – e onde, à partida, a componente criativa à menor do que noutros projetos – o cliente decide o produto final. *“No cronograma que apresentamos no início ao cliente temos fases em que apresentamos ao cliente (...) e ele vai aprovando as várias edições; nós não avançamos para a fase seguinte sem o cliente dizer que aceita”*, rejeitando qualquer hipótese de *“apresentar um projeto final feito”* sem consultar o cliente. Os clientes acabam por participar em toda a fase do processo criativo através de vários mecanismos, como reuniões e *emails*, e através dos seus *inputs* vão orientando, guiando e dando instruções sobre como executar o projeto, permitindo que no final este esteja de acordo com os objetivos traçados e de acordo com as especificações exigidas pelo cliente. *“Quando apresentamos a proposta ao cliente apresentamos o cronograma e em todas as fases apresentamos os resultados ao cliente”* (E3).

Também E5 refere a importância da aprovação do cliente na execução dos seus projetos: *“há clientes que têm uma ideia mais definida do que pretendem e querem ver resultados em todas as fases do processo de execução e vou ajustando em função do que eles pretendem”*, embora refira que em nenhum projeto deixou de dar o seu contributo e/ou que o cliente tenha autonomia total.

Um outro importante veículo de orientação é o Contabilista Certificado, no decurso das suas funções profissionais. Apesar do contabilista não fazer diretamente controlo de gestão, ao fornecer informação de suporte – quer por imposição legal/fiscal quer por exigências externas (entidades de financiamento como o ICA ou outros financiamentos públicos) – contribui para a organização e sistematização da informação contabilística que, depois serve de base para a orientação pela gestão. No entanto, não obstante a sua importância em todas as entidades entrevistadas, o contabilista é subcontratado e é visto por vezes como “*bastante legalista*” e “*demasiado preocupado com as questões fiscais*”.

Por fim, realça-se o papel que entidades financiadoras externas – por exemplo o Instituto do Cinema e Audiovisual (ICA) – exercem nas organizações criativas. O setor criativo é um setor que recorre frequentemente ao apoio estatal para suportar financeiramente os seus projetos e, para o acesso a esse apoio necessitam de cumprir determinadas regras e procedimentos, quer no início quer ao longo do contrato financeiro. Esta situação é evidente, por exemplo, para E5: “*Para curtas metragens [submetidas ao apoio financeiro do ICA] faço orçamentos mais detalhados e faço um controlo mais rigoroso, até porque temos de entregar mapas de justificação de despesas muito regularmente*”.

4.1.2. Mecanismos de controlo informais

Enquadrados nas definições de controlos culturais identificadas nos modelos de Merchant e Van Der Stede (2003) e de Malmi e Brown (2008), ao longo das entrevistas foi possível verificar que existem mecanismos de controlo de Gestão informais e que estes desempenham um importante papel no controlo de gestão destas empresas.

Organização física

Um dos controlos culturais identificados por Merchant e Van Der Stede (2003) foi a organização física dos espaços pois, segundo os autores, este exerce influência no comportamento dos trabalhadores. Efetivamente, todos os entrevistados trabalham

em ambientes informais e *open-spaces*; por exemplo, na empresa de E4, apesar de o gabinete do gerente ser separado da restante equipa, é cercado por vidros transparentes e o acesso a este gabinete é feito sem necessidade de autorizações especiais. Aliás, durante a entrevista foram várias as abordagens e entradas e saídas de outros elementos da empresa, sem que isso prejudicasse a entrevista ou perturbasse os participantes.

O espaço de E3 é também um *open-space* onde todos os elementos da organização – incluindo as chefias – partilham o espaço físico de trabalho.

E1 e E2, ambas unipessoais, trabalham fisicamente em espaços de *co-work* – no caso de E1 numa incubadora de Indústrias Criativas – pois acreditam que esta partilha de espaço poderá trazer vantagens ao seu negócio pelas sinergias subjacentes: *“trabalho num espaço de co-work e aqui à minha volta há programadores, designers, na sua maioria trabalhadores independentes, a quem geralmente recorro para pedir ajuda ou conselhos, pois são empresas com mais experiência”*, ou também pelo potencial de novos negócios: *“estando num espaço co-work, as coisas vão aparecendo”*, como a partir de *“colegas designers que precisam de uma componente audiovisual”*.

Também para E5 estar num espaço de *co-work* dá *“apoio acima de tudo em termos de estrutura”* e reconhece que *“é completamente diferente do que estar em casa a trabalhar sozinho... potencia muito mais o negócio”*.

Cultura organizacional

Por cultura organizacional pretende-se descrever como as empresas entrevistadas se organizam e desenvolvem o seu trabalho, com o objetivo de retratar o comportamento das equipas em contexto de trabalho, identificando o ambiente social, a organização hierárquica e a partilha de informação.

Em termos de ambiente social, este é bastante informal nas empresas entrevistadas, desde logo porque em nenhuma empresa existiam manuais de conduta/regras ou procedimentos escritos, o que se pode justificar pela dimensão das empresas. No caso de E3, *“se tivéssemos mais de vinte pessoas a trabalhar, se calhar justificava-se a existência de manuais; já foi pensado mas estamos a falar de quatro ou cinco pessoas; não é preciso”*. As indicações e/ou instruções são passadas, muitas vezes,

em reuniões/conversas informais, como é o caso de E2, onde as reuniões entre sócios são esporádicas: *“falamos regularmente mas não fazemos muitas reuniões”*. No que respeita à organização hierárquica, verificamos que estes ambientes são caracterizados por um elevado nível de autonomia dos trabalhadores, como explica E3: *“não ando a perguntar individualmente como é as pessoas se organizam (...) mas todos acabam por ter mais ou menos a mesma metodologia e organização porque as coisas funcionam (...) cada um acaba por se organizar da forma como entende ser melhor desde que resulte”* (E3). Da mesma opinião é também E3, que afirma que ele, enquanto gestor *“não me posso preocupar com as coisas que eles têm para fazer”* e que os trabalhadores mais experientes têm de assumir responsabilidades e *“ser capazes de formar pessoas”*.

As hierarquias são vistas de forma informal, ainda que sejam claramente percebidas pelos elementos das organizações: *“não é bom cultivar que há pessoas num nível e outras noutra, mas tem de haver uma perceção das equipas de que determinada pessoa é boa”* (E4). Mesmo no que toca a funções, é sempre dada a oportunidade a cada colaborador de fazer a função com que mais se identifica e adequada ao seu percurso académico e profissional, mas é sempre dada oportunidade de exercer outras funções e desempenhar outras tarefas, tornando a empresa num espaço de oportunidades: *“dei um desafio ao editor, que também tem formação na parte de realização, para ter uma ideia e desenvolver um projeto, para não estar sempre a fazer edição. [...] Todos têm liberdade de criar”* (E3). Mesmo o próprio E3 afirma *“sou produtor executivo, realizador e argumentista, mas se for preciso também faço edição de vídeo, pois também tenho formação nessa área”*.

Para além da autonomia, existe grande flexibilidade nas equipas de trabalho, como confessa o sócio de E4 que, por exemplo, no que respeita aos horários de trabalho dos seus colaboradores, referiu que só começam a trabalhar a partir das 11h: *“no início lidei um pouco mal com isso mas [agora] dou-lhes liberdade para escolherem o seu horário”* já que, com o tempo, verificou que *“não vale a pena pôr uma pessoa a trabalhar às 8h da manhã se ela só consegue às 11h... é necessário saber gerir a energia das pessoas”*.

Esta flexibilidade é um fator importante e propício ao ambiente criativo como já adiantavam Amabile (1998) e Davila (2016) e que é bem visível nas equipas criativas.

De referir, ainda, uma característica deste ambiente vivido nas empresas entrevistadas, que reside no reporte e partilha de informação de gestão. *“Na fase de produção sim, o realizador reporta a parte artística e o produtor a parte de produção; como nós estamos um pouco distantes dessas partes no momento em que trocamos ideias (...) podemos fazer pequenos reparos e detetar pequenas falhas”* (E2). Esta informalidade não é casual mas sim própria e característica destes ambientes criativos: *“é esta informalidade que nos caracteriza e nos diferencia”* (E4); *“percebe-se ao longo do tempo se é preciso fazer mais e qual a evolução das pessoas, mas [de uma forma] muito informal”* (E3).

Mesmo no que toca à gestão destas empresas, evidencia-se o discurso de E4 para o qual a gestão não é prioridade *“O tempo livre que vamos tendo, em vez de o dedicarmos a aprofundar as ferramentas de gestão, fazemos alguma coisa para a televisão”*, preferindo manter esta informalidade e flexibilidade pois os resultados positivos têm sido visíveis.

Todo o ambiente informal contribui, ainda, para uma construção de uma cultura empresarial, conforme preconizado por Merchant e Van der Stede (2003), substituindo a necessidade de criar manuais de procedimentos ou outros documentos formais. Esta partilha e construção de uma cultura comum está patente no discurso de, por exemplo, E4: *“somos um canal, temos um lado editorial que no fundo contamina e é a cultura da nossa organização; não somos uma produtora, mas sim um canal de televisão”*; *“privilegiamos manter a identidade da equipa com quem trabalhamos e ter uma linguagem muito própria que produz conteúdos para a televisão e a equipa tem uma grande afinidade com o que se faz para o canal.”*

Gestão das equipas de trabalho

Na generalidade das empresas entrevistadas não foram encontradas políticas de Recursos Humanos estruturadas, sistema de avaliação de desempenho ou sistemas de incentivos. Pelo contrário, e no seguimento do ambiente informal que caracteriza estas empresas, as avaliações de *performance* dos trabalhadores são feitas de uma

forma “bastante informal”, conforme adianta E4, que, ao mesmo tempo, justifica esta situação: *“é importante que as pessoas se sintam avaliadas e orientadas mas quando não tenho margem para aumentar um salário, quando não tenho a certeza de quem é que posso contratar para completar as equipas ou mesmo como vou acabar o ano, é difícil fazer gestão de carreira”*, acrescentando que *“por ser uma coisa de paixão é uma gestão de pessoas informal e depende do estilo pessoal de cada uma das pessoas”*. Assistimos, no caso de E4 a um dado curioso e que caracteriza bem estas políticas de recursos humanos: *“quando tenho um problema/situação que preciso que algum colaborador faça um sacrifício pessoal (alterar férias, por exemplo) fazemos algumas dramatizações, em género de brincadeira e as pessoas acabam por perceber e ir cedendo”*. Da mesma forma age E3, que não faz quaisquer processos de avaliação, sendo preferida uma abordagem informal, como já referido numa citação acima, *“percebe-se ao longo do tempo se é preciso fazer mais e qual a evolução das pessoas, mas [de uma forma] muito informal”*.

Adicionalmente, e confirmando o defendido por Amabile (1998), percebe-se que a motivação intrínseca é um fator essencial neste tipo de empresas: para E2 *“seríamos incapazes de aceitar um projeto com o qual não nos identificássemos”*; para E3 *“trabalhamos por paixão”* (E2) e para E5 *“em primeiro lugar, [penso] o que é o produto que me pedem, ou seja se eu gosto ou não; e [só] depois é que penso na parte financeira (...), se estou a precisar ou se me dá jeito ou não.”*

Ainda uma nota que merece destaque: a maioria dos entrevistados tem formação académica superior em áreas criativas – na sua maioria, Cinema e Audiovisual – e, portanto não tem qualquer formação em áreas de gestão e/ou financeiras, considerando-a *“um tema à parte daquilo que queremos que seja a nossa atividade”* (E1); *“se perdermos dois ou três meses preocupados com a parte financeira e contabilística, estamos a roubar tempo à parte em que podemos acrescentar valor, à parte criativa/artística; mas faz parte do processo”* (E3). O conhecimento na área advém da experiência e, muitas vezes através de projetos mal sucedidos, que vão aperfeiçoando e adaptando à realidade das situações que enfrentam no seu dia-a-dia.

4.1.3. O produtor como articulador de mecanismos de controlo formais e informais

Ao longo das entrevistas foi possível identificar um pequeno subgrupo de entidades que em comum têm como atividade principal a produção cinematográfica, e que merece destaque, conforme se expõe de seguida.

Antes um pequeno enquadramento; as atividades de produção cinematográfica distinguem-se das atividades de produção de vídeo principalmente pelo objetivo de cada uma: a primeira destina-se a produzir filmes com base num argumento/numa história criada pelo realizador e/ou argumentista e onde o criador dá o principal *input* criativo, sendo este posteriormente concretizado em filme. Por seu turno, a produção de vídeo tem um objetivo marcadamente mais comercial e o cliente tem (em maior ou menor grau, conforme vimos nos pontos anteriores) influência no produto final. Ora, daqui se conclui que a produção cinematográfica terá, à partida, uma maior componente criativa já que não segue orientações de, por exemplo, um cliente. Nestes casos – e foram entrevistadas três entidades que produziam cinema – foi evidente a presença de um elemento que age como intermediário entre o criativo/artista (o realizador) e o produto final (filme): o produtor.

O produtor é um elemento que faz a intermediação entre a equipa criativa (o realizador, assistente de realizador, argumentistas, entre outros) e as restantes equipas de execução (atores, fotografia, cenários, guarda-roupa, equipa técnica, pós produção, entre outros). O produtor conhece bem a realidade artística e criativa, tem uma relação estreita com o realizador mas é, também, o responsável pela exequibilidade (técnica e financeira) do produto audiovisual (filme, curta-metragem).

O produtor faz, portanto, a intermediação entre os diferentes requisitos e perspetivas que, no decurso da execução do filme são necessárias. O produtor, ao fazer essas intermediações, ao ligar as equipas está, ao mesmo tempo, a traduzir as interações numa linguagem perceptível a todos os diferentes intervenientes. Está, assim, a traduzir o Controlo de Gestão numa linguagem que o criativo entende e está a traduzir as exigências do mundo criativo para os intervenientes da área financeira e das áreas não diretamente criativas; para além ser um intermediário, é

um tradutor. Finalmente, ao intermediar ele não está apenas a ligar diferentes perspetivas; está também a evitar que essas perspetivas se confrontem diretamente, protegendo e isolando certos atores (como é o caso do criativo) do controlo de gestão para evitar efeitos disfuncionais sobre o processo criativo; ou seja, ele também cria espaços de segurança (*buffers*) em torno do processo criativo.

Ao longo das entrevistas efetuadas foi possível encontrar evidência da importância da figura do produtor: *“Cada equipa tem a sua função e responsabilidade mas cabe ao produtor garantir que todos estão no lugar certo à hora certa e que tudo está sob controlo, uma espécie de polvo”* (E6).

O papel do produtor inclui, para além da concretização do filme, a sua viabilidade e gestão financeira. De facto, não cabe ao realizador – responsável artístico do produto final a execução e monitorização orçamentais, mas sim ao produtor. Conforme testemunhámos, se o criador artístico participasse nas reuniões de controlo orçamental *“entraria em depressão profunda”* (E2). Cabe então ao produtor o delicado papel de, por um lado, assegurar a viabilidade financeira do produto final, sem no entanto comprometer a exigência artística do filme.

A confirmar este papel, António-Pedro Vasconcelos – cineasta português, referência a nível nacional - realça a também importância do papel do produtor na indústria do cinema, em entrevista a Ferreira (2016)⁷: *“O produtor tem de fazer com que o filme caiba dentro do orçamento. (...) Um bom produtor tem de saber de cinema, e tem de saber quanto é que custa cada linha do guião. Se o guionista escreve “um avião sobrevoa Lisboa e despenha-se sobre os telhados”, isto é muito fácil de escrever; mas quanto custa filmar uma cena destas? Também é preciso saber avaliar quanto é que custa e quanto tempo leva a fazer cada filme. O script tem de ser muito claro e o produtor tem de acompanhar a sua conceção, para garantir que não excede os meios de que pode dispor sem pôr em risco a qualidade”; “o ideal é quando o realizador e o produtor trabalham na mesma direção, fazem o mesmo filme. Na parte artística, a palavra final é do realizador,*

⁷ Optou por incluir-se esta obra apenas aquando da análise do caso, e não no capítulo de revisão de literatura, por consistir numa longa entrevista a este conceituado realizador. Aliás, a autora tinha desde o início o objetivo de entrevistar António-Pedro Vasconcelos, tendo efetuado diversas diligências nesse sentido, mas não foi possível concretizar este objetivo. Assim, esta obra é aqui utilizada como uma fonte secundária de material empírico valioso relativo a um entrevistado central nesta área, como substituição (com limitações, mas também algumas vantagens) da entrevista pessoal que não se conseguiu concretizar.

mas o produtor tem de fazer caber as exigências do script e do realizador no orçamento”.

“O contributo do produtor é mais do que conseguir o financiamento para o filme. O que ele dá a um realizador é retirar-lhe a preocupação em relação a coisa que não são criativas” (António Pedro Vasconcelos, in Ferreira, 2016). Paralelamente, as funções de um produtor compreendem a gestão de diferentes equipas para que seja realizado o produto final. *“Um realizador tem tendência a ser um bocadinho histérico, a achar que tudo é importante e a dramatizar certas situações. Por isso é preciso ter um produtor que tenha o sangue-frio suficiente para distinguir o que é histeria e capricho do que é realmente importante”* (Ferreira, 2016).

4.2. Análise da influência dos mecanismos de Controlo de Gestão na Criatividade

4.2.1. Mecanismos de controlo formais

No que respeita aos orçamentos, conforme evidenciado nos pontos anteriores, a utilização deste instrumento é generalizada. No entanto, conseguem-se encontrar algumas diferenças, podendo-se dividir os casos estudados em dois grupos: por um lado, aqueles que usam os orçamentos de uma forma limitada (E4 e E5); e, por outro, aquelas entidades que dão a este instrumento uma utilização mais completa (E1, E2 e E3) (em relação a E6, não foi possível obter informação suficiente sobre este aspeto).

Utilização inexistente ou escassa de orçamentos

As entidades que fazem um uso nulo ou escasso dos orçamentos, como E5, *“às vezes [com] papel e caneta”*, numa lógica de aproximação *“mais ou menos por alto”* (E5), numa *“lógica simples (...) nada muito sofisticado”* (E4), fazem-no pelas seguintes razões:

- ✓ Características do setor: o próprio negócio tem dificuldades em termos de valoração, nomeadamente da valoração do input criativo “*não é uma fábrica de sapatos*” (E1) “*não são feijões*”(E5). De facto, o contributo criativo é único e diferente para cada projeto, o que torna difícil a sistematização através de um modelo de orçamento;
- ✓ Características pessoais: as empresas são geridas por pessoas com formação académica em áreas artísticas e com pouca ou nenhuma de formação na área financeira e de gestão - ou, mesmo tendo formação nestas áreas, têm pouca apetência e gosto pela parte analítica: “*O tempo livre que vamos tendo, em vez de nos dedicarmos a aprofundar as ferramentas de gestão é para fazer alguma coisa para a televisão*”(E4) (citação já usada acima, em 4.2.1.); “*a parte burocrática é a mais complicada, mas para isso é que serve o contabilista, que me ajuda bastante*” (E5); ou mesmo: “*[a parte analítica é] um tema um bocado à parte do que queremos que seja a nossa atividade*”;

A gestão não é vista como prioridade enquanto as empresas têm uma dimensão pequena. As equipas são pequenas, todas constituídas por elementos com formação em áreas criativas, pelo que não há lugar a um gestor, um economista ou qualquer elemento com formação na área económica e financeira, como retrata, por exemplo, E5: “*pensámos já numa lógica de contabilizar horas mas isso exige muito tempo de escritório*”. A maioria reconhece que, com o (potencial) aumento da dimensão das empresas, tencionam a contratação de um elemento técnico que dê suporte financeiro às decisões. No entanto, enquanto não atingem a dimensão desejável, vão baseando as grandes decisões com o suporte do contabilista e com base na experiência: “*O primeiro projeto, o primeiro orçamento foi feito com pura ignorância*” (E2) “

Existência de utilização de orçamentos

Há evidência de entidades que têm ferramentas de gestão mais completas e que fazem um uso mais intensivo das mesmas. Verifica-se, no entanto, que estas entidades (E1, E2, E3) são as que fazem, como principal atividade, produção de vídeo, onde a influência ou o peso da decisão do cliente é maior e, portanto o *input* criativo, apesar de existir é menor. Assim, pode constatar-se que, sendo a influência

do cliente maior e a liberdade criativa da empresa menor, a utilização de um mecanismo formal como um orçamento terá menos efeitos negativos na produção criativa, do que se tratasse de uma empresa com um elevado *input* criativo.

Cronogramas

No que se refere aos cronogramas, a realização dos mesmos, ou seja, a planificação da atividade e a monitorização de evolução da mesma, não se mostra desadequada nem se encontrou evidência que causasse qualquer entrave ao desenvolvimento criativo. Pelo contrário, a existência deste instrumento permite orientar a atividade, permitindo que todos os elementos da organização estejam a acompanhar a execução do projeto, ao mesmo tempo que permite agir sobre os imprevistos.

Orientações externas

Relativamente às orientações externas, acredita-se que estas possam influenciar negativamente o desenvolvimento da criatividade. De facto, na presença de um cliente com orientações claras e imposições ao desenvolvimento do projeto pretendido, o *input* criativo da empresa audiovisual vai ser menor. No entanto, esta limitação advém da própria natureza do negócio e não do mecanismo de controlo *per si*.

4.2.2. Mecanismos de controlo informais

Conforme se pode constatar, a presença de mecanismos de controlo informais predomina nestes ambientes criativos: a organização física, a cultura organizacional (ambiente social, organização hierárquica e partilha de informação) e a gestão das equipas de trabalho. Os mecanismos de controlo informais assumem, conforme referido, grande importância no Controlo de Gestão, já que são, na maior parte das vezes pouco invasivos e pouco percebidos pelos colaboradores, podendo substituir alguma burocratização. Aliás, uma menor burocratização, como referem Hirst *et al.* (2009), pode diminuir os constrangimentos ao desenvolvimento da criatividade, ou seja quanto mais forte for a cultura empresarial, menor é a necessidade da

construção de manuais de procedimentos, quadros organizacionais e regras (Merchant e Van der Stede, 2003).

Por se tratarem de mecanismos pouco regulamentados, decorrentes de normas e comportamentos sociais e da partilha de crenças (Merchant e Van der Stede, 2003 e Malmi e Brown, 2008), apresentam menos impactos negativos: permitem a articulação, coordenação e resolução coletiva de problemas, tal como encontrámos evidenciado na literatura. Assim, não foi encontrada evidência que este tipo de mecanismo apresente influência negativa no desenvolvimento da criatividade.

Confirma-se, assim, através do presente estudo que, conforme defendido por Davila (2016), a existência de um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade onde existe autonomia, liberdade, motivação e facilidade de comunicação é possível a existência de Controlo de Gestão mas sem constituir um entrave ao processo criativo.

5. Conclusão, limitações e sugestões para entidades do setor

Apesar de Controlo e Criatividade poderem parecer, à partida, conceitos antagónicos, com o decorrer do presente trabalho podemos concluir que, de facto, existem formas de Controlo de Gestão, quer através de mecanismos formais, quer através de mecanismos informais, num setor marcadamente criativo, como é o caso do subsetor do audiovisual. Além da evidência da co-existência dos dois tipos de mecanismos em ambientes criativos, constatamos que estes não são causadores de bloqueios ou limitações ao processo criativo.

A partir de entrevistas a seis entidades do setor audiovisual, encontramos duas tipologias de mecanismos de controlo de gestão: controlos formais e controlos informais, sendo estes últimos os mais importantes e predominantes nos efeitos que produzem.

No que respeita aos mecanismos de controlo formais, destaca-se o domínio dos orçamentos, que todas as entidades entrevistadas utilizam, essencialmente numa lógica aplicada aos projetos desenvolvidos. Este uso é, na maioria das entidades estudadas, simples e sem recurso a *software* específico, numa lógica de construção baseada em experiências anteriores. Este uso pouco complexo evita que este instrumento cause impedimento ao desenvolvimento do trabalho criativo ou artístico. As exceções são as entidades que utilizam, por exemplo, o *software* exigido pelas entidades financiadoras, como o do ICA, ou entidades com uma vertente mais comercial (e com menor *input* criativo) onde as ferramentas de gestão são mais complexas. Nestes últimos, o cliente exerce um papel mais ativo no que respeita ao desenvolvimento do produto final, pelo que as comunicações com o cliente por *email*, reuniões, entre outros, podem ser considerados mecanismos de controlo de gestão formais. De facto, estas comunicações visam monitorar e orientar a organização ao longo do processo criativo e produtivo, impedindo que a empresa produtora tenha total liberdade criativa em direções não desejadas pelo cliente (e, inerentemente, indesejáveis no sentido do sucesso comercial e financeiro imediato da empresa). Assim, não podemos afirmar linearmente que limitem ou tenham um impacto negativo no desenvolvimento da criatividade na fase de

produção, pois este é, à partida e por natureza, pré-definido por preferências e objetivos do cliente.

Assim, pela evidência encontrada, não é possível afirmar que os mecanismos de controlo de gestão formais exerçam influência negativa no desenvolvimento da criatividade.

No que respeita aos mecanismos de controlo informais, encontrou-se evidência da sua existência e da sua importância decisiva. Organização física, o ambiente social e a gestão de recursos humanos são mecanismos de controlo de gestão que assumem grande relevância nas entidades entrevistadas, tal como afirmam Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2003), pois são pouco invasivos e pouco percebidos pelos colaboradores da organização como sendo impostos.

Em face do exposto e com base quer na literatura analisada, quer nas entrevistas realizadas, é possível sugerir exploratoriamente um conjunto de fatores que poderão justificar os resultados encontrados relativamente à existência, ou ao grau de prevalência, de mecanismos de controlo de gestão. Em primeiro lugar, a dimensão das empresas: conforme evidenciado no Estudo de Mapeamento do Sector Criativo em Portugal (Eosa Consultores (2012), 99,7% das empresas das Indústrias Criativas em Portugal têm menos de dez trabalhadores, e constatou-se reduzida complexidade de instrumentos de controlo de gestão nestas seis entidades, mas particularmente nas de menor dimensão. Em segundo lugar, o próprio grau de liberdade inerente a certos produtos criativos influencia os mecanismos de controlo de gestão; conforme referido, as ferramentas de gestão tendem a ser mais complexas quando a liberdade criativa é menor por natureza do produto em causa. Por outro lado, as imposições externas de, por exemplo, entidades financiadoras exercem também influência no controlo de gestão, como é o caso do ICA, que ao impor regras e exigências (apresentação de despesas periódicas, a utilização de formulários próprios, entre outros) obriga a que as entidades tenham necessidade de ferramentas de gestão mais complexas e adaptadas às exigências externas. Por fim, a formação tem, também, impacto nos mecanismos de Controlo de Gestão, já que, no setor audiovisual, dentro das entidades entrevistadas aqueles que se revelaram ter instrumentos mais complexos são aquelas onde os agentes tiveram alguma formação na área financeira; todavia, e em geral, os agentes criativos não têm

qualquer formação na área nem apetência ou gosto pessoal pela gestão ou área financeira.

Face do exposto, a evidência encontrada aproxima-se da teoria de Malmi e Brown (2008), bem como de Otley (1999 e 2016), onde um sistema de controlo de gestão é visto como um conjunto de peças que se relacionam entre si mas sem garantia de que todas as partes estejam estritamente coordenadas e seja totalmente consistentes entre si, ou seja, é um sistema de controlo de gestão *as a package*, onde mecanismos de controlo formais e informais co-existem sem que tenham uma relação absolutamente coordenada entre si – claramente, o sistema de controlo encontrado nestas entidades não foi cuidadosamente pensado e integrado, mas emergiu de forma gradual e em larga medida fruto das experiências acumuladas, incluindo as experiências com insucessos.

Deste modo, o estudo efetuado sugere que o controlo de gestão, tal como é praticado nestas organizações, não exerce influência negativa, ou seja, não bloqueia ou limita o desenvolvimento do trabalho artístico e criativo.

Por último, merece destaque a figura que o produtor audiovisual – no caso da produção cinematográfica – exerce no Controlo de Gestão. De facto, o produtor tem um papel essencial na ligação e intermediação entre a área artística e criativa e a área financeira, desempenhando um papel fundamental no controlo de gestão. O produtor, ao fazer a intermediação entre os diferentes atores está a ligar as equipas traduzindo-as numa linguagem perceptível. Está, assim a traduzir o Controlo de Gestão para numa linguagem que o criativo entende ao mesmo tempo que e está a traduz as exigências do mundo criativo para os intervenientes da área financeira e das áreas não diretamente criativas. Consequentemente, o produtor não está, apenas a intermediar, está também a evitar que essas perspetivas se confrontem diretamente, protegendo e isolando certos atores (como é o caso do criativo) do controlo de gestão para evitar efeitos disfuncionais sobre o processo criativo; ou seja, ele também cria espaços de segurança (*buffers*) em torno do processo criativo.

Limitações do estudo

Por limitações temporais e de recursos, investigou-se a relação e influência do controlo de gestão na criatividade apenas para o setor audiovisual e não para todo o setor das indústrias criativas pelo que os resultados não podem ser linearmente generalizado a todo o setor. Além disso, apenas se realizou, para cada entidade, uma entrevista a um elemento (o gerente); se por um lado tal se poderá justificar com base na reduzida dimensão destas entidades (uma delas, é mesmo unipessoal), os resultados de mais entrevistas e do acompanhamento *in loco* da atividade das empresas certamente potenciaria um maior contributo.

Extensão da análise

Um complemento à análise do presente estudo seria o alargamento do presente estudo aos restantes subsectores das Indústrias Criativas. Conforme referido, este setor é extenso, complexo e bastante heterogéneo pelo que se justificaria uma análise a outros subsectores como por exemplo às Artes Plásticas, Artes Performativas, Arquitetura ou Música. Seria igualmente interessante perceber, dentro da formação superior artística atualmente oferecida em Portugal, que ferramentas – se algumas – são ensinadas aos recém-licenciados para que, terminando a sua graduação, por exemplo em Cinema, possam entrar no mercado de trabalho. Este estudo poderá incluir igualmente uma comparação a formação artística ao nível internacional.

Recomendações a entidades do setor

A primeira recomendação que se pode retirar deste estudo é a necessidade de apostar na formação para este setor orientada por entidades que reúnam conhecimentos quer da área artística quer da área financeira. É importante que junto dos criativos se crie uma base mínima de uma linguagem comum, bem como ferramentas que permitam uma análise mais completa da situação financeira das empresas e possa dar algum planeamento e apoio mais direto. Esta recomendação, que resultou evidente no âmbito do presente estudo, corrobora uma das prioridades

sugeridas pela Comissão Europeia (2010): “as Indústrias Culturais e Criativas também carecem de pessoas com competências empresariais, por exemplo, de gestão ou comerciais, e que compreendam e possam mobilizar os mecanismos de financiamento (bancos e instituições financeiras, patrocínios e doações, etc.) e que compreendam as novas TIC [Tecnologias de Informação e Comunicação], em especial no nosso ambiente digital”. Esta recomendação deve, no entanto, ser contrabalançada com o recurso a um intermediário, neste estudo identificado na figura do produtor, que permita a junção das vertentes criativas e de controlo minimizando eventuais impactos negativos de alguma ideia de controlo nos processos criativos mais fundamentais, em particular quando os criativos individuais sejam mais avessos a qualquer limitação percebida como sendo imposta a partir do exterior dos seus projetos criativos.

6. Bibliografia

Abernethy, A. e P. Brownell (1997), “Management Control Systems in Research and Development Organizations: The role of Accounting, Behavior and Personnel Controls”, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 22, No. 3/4, pp. 233-248

Adler, P. S., e C. X. Chen (2011), “Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 36, N.º 2 pp 63-85

Amabile, T. (1998), “How to kill creativity”, *Harvard Business Review*, Vol. 76, N.º 5, pp 76-87

Amabile, T. e S. S. Gryskiewicz, "Creativity in the R&D Laboratory.", *Report Center for Creative Leadership*, Greensboro

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol 39, N.º 5, pp. 1154–1185

Amabile, T., Fisher, C. (2009), “Stimulate creativity by fueling passion in E. Locke (Ed.)” *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, 2nd Edition), John Wiley & Sons: West Sussex, U.K., 481-497

Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, MA, Harvard Business School Press

Bilton, C. (2007), *Management and Creativity: from creative industries to creative management*, Blackwell Publishing

Bisbe J., Otley D. (2004), “The effects of the interactive use of management control systems on product innovation”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 29, Nº 8, pp. 709–737

Busco, C., M. L. Frigo, E. Giovannoni and M. Pia (2012), “When creativity meets control: A fashion industry case study”, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 23, Nº6, pp 61-72

Câmara Municipal de Lisboa, Direção Municipal da Economia e Inovação (2013), “Lisboa, Economia Criativa”, *blueprint* elaborado no âmbito do projeto *Cross-Innovation*, Projeto financiado pela União Europeia

Collier, P.M (2005), “Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting”, *Management Accounting Research*, Vol 16, Nº 3, pp. 321 - 339

Comissão Europeia (2010), *Livro Verde Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*, Bruxelas, 27.04.2010 COM (2010), (https://infoeuropa.euroid.pt/opac/?func=service&doc_library=CIE01&doc_number=000044774&line_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA), acedido em setembro de 2016

Comissão Europeia (2012), *European Statistical System Network on Culture (ESSnet-Culture) Final Report*, Luxemburgo, http://ec.europa.eu/culture/library/reports/ess-net-report_en.pdf, acedido em agosto 2016

Davila, A e A. Ditillo (2014), “Controlling creativity: Design and use of management control systems in creative environments”, paper apresentado no workshop da Accounting, Organizations and Society: “*Debating the Link between Creativity and Control*,” 4 e 5 abril, 2011, Barcelona, Espanha

Davila, A. e A. Ditillo (2016), “Management Control Systems and Creativity”, *Online Publication Date*, Oxford Handbooks Online, <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199935406.001.0001/oxfordhb-9780199935406-e-24>, acedido em setembro de 2016

Eosa Consultores (2012), *Estudo de Mapeamento do setor Criativo em Portugal*, Agência Primus e Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas (ADDICT), http://addict.pt/wpcontent/uploads/2014/05/Mapeamento_cultural_criativo_Norte2012.pdf, acedido em agosto 2016

Ferreira, A. e D. Otley (2009), “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”, *Management Accounting Research*, Vol. 20, Nº 4, pp. 263–282

Ferreira, P. (2016), *Luzes, Câmara, Gestão*, Lisboa, Kelly Services Editora

Florida, R. e J. Goodnight (2005), “Managing for Creativity”, *Harvard Business Review*, Vol. Jul/Agosto, <https://hbr.org/2005/07/managing-for-creativity>, acedido em setembro 2016

Friis, I. e A. Hansen (2015), “Line-item budgeting and film production – Exploring some benefits of budget constraints on creativity”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol.12, Nº 4, pp 321-345

Gil, R. e P. Spiller (2007), “The Organizational Implications of Creativity: The US Film Industry in Mid-XXth Century”, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper Nº 13253

Grabner, I. (2008), “Control Creativity-dependent work setting. Direct and Indirect effects of creative task characteristics on control system design”, *Dynamics of*

Institutions and Markets in Europe, Intellectual Property Rights, Working Paper N° 58

Grabner, I. (2014), “Incentive System Design in Creativity-Dependent Firms”, *The Accounting Review*, September 2014, Vol. 89, N° 5, pp. 1729-1750.

Hirst, G., D. Knippenberg, C. Chen e C. Sacramento (2011), “How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation on goal orientation-creativity relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, N° 3, pp. 624–641

Howkins, J. (2001), *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Penguin, 2001

Instituto Nacional de Estatística (2015), *Conta Satélite Cultura*, www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=239827309&att_display=n&att_download=y, acedido em junho de 2016

Jordan, H., J. Neves, J. Rodrigues (2011), *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*, Áreas Editora

Langfield-Smith, K. (1997), “Management control systems and strategy: A critical review”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol., N° 2, pp. 207-232

Malmi, T., e D. A. Brown (2008), “Management control Systems as a package – Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research* Vol.19, N° 4 , pp. 287-300

Mateus, A. & Associados (2010), *O sector cultural e criativo em Portugal*, Estudo para o Ministério da Cultura

Merchant, K. A., e W. A. Van der Stede (2003), *Management control systems*, Edinburgh Gate: Pearson Education.

NCriativo (2008), *Estudo Macroeconómico, Desenvolvimento de um cluster de Indústrias Criativas na Região Norte*, Fundação de Serralves, em parceria com a Junta Metropolitana do Porto, Casa da Música e Sociedade de Reabilitação Urbana a Baixa Portuense,

<http://addict.pt/estudo-macroecon%C3%B3mico-para-o-desenvolvimento-de-um-cluster-de-ind%C3%A1strias-criativas-na-regi%C3%A3o-do-norte/>, acedido em dezembro de 2015

Oldham, G. R., & A. Cummings (1996), “Employee creativity: Personal and contextual factors at work”, *Academy of Management Journal* Vol.39, pp. 607–634.

Otley, D. (1980), “The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, pp. 413-428.

Otley, D. 2016, “The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014”, *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45-65

Pereira, S. (2013), *Controlo de Gestão: principais modelos*, Escolar Editora

Ryan, M. e L. Deci (2000), “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, *American Psychologist*, Vol.55, pp. 68-78.

Scapens, R. (1994), “Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice”, *Management Accounting Research*, Vol. 5, Nº 3-4, pp 301-321

Simons, R. (1995), *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston-Mass, Harvard Business School Press.

Strauß e Zecher (2013), “Management Control Systems - A Review”, *Journal of Management Control*, Vol. 23, pp. 233-268

UNCTAD (2012), “Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma opção de desenvolvimento”, Secretaria da Economia Criativa, Itaú Cultural, Brasília

Witt LA e Beorkrem M. (2009) “Climate for creative productivity as a predictor of research usefulness and organizational effectiveness in an R&D organization” *Creativity Research Journal*, Vol. 2, Nº 1-2, pp 30–40

Yin, Robert K., (2009), *Case study research: design and methods*, Sage Publications

Zan, L., A. Blackstock, G. Cerutti, C. Mayer (2000), “Accounting for art”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 16, Nº 3, pp. 335-347

Zhou, J., George, J. (2013) "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence.", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, Nº 4, 545-568

Zhou, J., e Shalley, C. E. (2003), “Research on employee creativity: A critical review and directions for future research”, Emerald Group Publishing Limited, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22 , pp.165 - 217

7. Anexos

I. Guião de entrevistas

CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE

- ✓ Nome
- ✓ Ano constituição
- ✓ Principal atividade
- ✓ Sede
- ✓ Missão
- ✓ Visão
- ✓ Breve história/Evolução
- ✓ N.º trabalhadores
 - Formação académica média
- ✓ Volume de Negócios
- ✓ Principais clientes:
- ✓ CAE
- ✓ Estrutura organizacional:
 - Hierarquia
 - Funções
 - Autonomia

CARACTERIZAÇÃO DA ATIVIDADE

- ✓ Quantas pessoas ligadas à área criativa?
 - Gestão separada do processo criativo?
- ✓ Como se desenvolve o processo criativo?
 - Quem cria?
 - Como cria?
 - Como é despoletado o processo?
- ✓ Como é que a empresa decide aceitar ou não aceitar determinado trabalho
- ✓ Quais os maiores desafios no processo de desenvolvimento de uma ideia ou produto?

SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

- ✓ Qual o nível de autonomia que a empresa tem no desenvolvimento do projeto/encomenda cliente?
- ✓ Como são estabelecidos/detalhados os objetivos de cada projeto?
 - Definidos em conjunto com o cliente?
 - Grelha de conteúdos?
- ✓ Que reportes são feitos? Relatórios? Em que alturas do projeto?
- ✓ Em termos do projeto
 - São feitos orçamentos?
 - Como são feitos
 - Como são monitorizados
 - Como são analisados os desvios
 - Quem fica encarregue de controlar os gastos
 - Que gastos são controlados?
- ✓ Que outras ferramentas utilizam para controlar custos?
 - Quem as desenhou?
 - Quem as utiliza?
 - São alvo de alterações regulares?
- ✓ Como é definido o preço ao cliente
- ✓ Como é monitorizada em termos de gestão/margens?
- ✓ Qual a importância que os orçamentos e controlo dos custos têm no desenvolvimento dos projetos/ da atividade da empresa?
- ✓ A área financeira acompanha o desenvolvimento das ideias?
- ✓ Como se certificam que as necessidades/requisitos dos clientes são incorporadas no produto final? Como obtêm essa informação?
- ✓ Avaliam com regularidade a oferta dos concorrentes?
- ✓ Como avaliam essa oferta? Com base em que parâmetros dada a criatividade e unidade dos produtos oferecidos?

ANÁLISE DA PERFORMANCE

- ✓ Como é avaliada a performance dos trabalhadores?
- ✓ Como são definidas as promoções e aumentos
- Têm manuais de conduta? Procedimentos?