



CASO PARA ENSINO

EMPREENDEDORISMO CULTURAL NA PRÁTICA CRIATIVA DE BEL BORBA
CULTURAL ENTREPRENEURSHIP THE CREATIVE PRACTICE OF BEL BORBA*Eduardo Davel* ⁽¹⁾*Universidade Federal da Bahia/UFBA, Salvador, BA**Maria Amélia Jundurian Corá* ⁽²⁾*Universidade Federal de Alagoas/UFAL, Campus Arapiraca, AL**Laize Silva dos Santos* ⁽³⁾*Universidade Federal da Bahia/UFBA, Salvador, BA***Bella viajando para Nova York com Bel Borba: um projeto excitante**

Quem nos relata como esse projeto aconteceu é Bella. Aos 22 anos, ela é estagiária de um dos artistas plásticos e gráficos mais reconhecido de Salvador (Bahia). Ela nos conta como foi participar de uma das obras mais importantes da carreira dele.

Era uma manhã de terça-feira, quando seu celular tocou. A chamada era de Alberto José Costa Borba, mais popularmente conhecido como Bel Borba, o “Picasso do povo”. Ele estava ligando para avisá-la de que o trabalho que fariam em Nova York iria mesmo ocorrer em outubro daquele ano, 2012, e ela iria junto participar ativamente desse processo tão importante para a carreira dele. Borba foi participar de um projeto de *street art*, em que utilizaria objetos alternativos encontrados no cotidiano dos americanos, como chiclete, garrafas pet, sacos

plásticos, entre outros, transformando-os em arte em Nova York.

– Nossa! É preciso muita criatividade para criar em tão pouco tempo e fazer disso uma exposição a céu aberto! Além disso, Bel Borba filmou a expressão esboçada pelo povo americano durante a execução do projeto e ao se defrontar com o trabalho já concluído. Esse processo filmado se transformou em vários vídeos que foram divulgados pelos telões da Times Square, junto de sua obra em pintura e arte gráfica, como nos conta Bella, ainda encantada com tudo o que viveu.

Antes de irem para os Estados Unidos, Bel Borba já tinha todo o planejamento dessa experiência artística, inclusive como faria a exposição na Times Square. Depois de muito pensar e pesquisar sobre diversos materiais que poderiam ser utilizados, Bel Borba teve um insight e imaginou como interagir com o cenário e como fazer para que as pessoas também

pudessem tomar parte dessa experiência. Ele refletiu e visualizou um material existente em diversas partes da cidade, os cones de trânsito utilizados pela CET local, conhecidos como *water barriers*, aqueles que servem para sinalizar ruas e rodovias. Para conseguir concretizar essa ideia, Bel Borba entrou em contato com uma amiga e pediu que conseguisse para ele uma quantidade grande desses objetos. Ele queria fazer obras gigantescas e colocá-las em exposição em algumas ruas da cidade.

Em Nova York, criando a obra “Bel Borba aqui – Olho Baiano”

Ao chegar aos Estados Unidos foi uma correria, 45 dias de trabalho duro entre cortar as peças e montá-las, além da consecução de outros projetos, com os quais havia se comprometido, durante essa vivência americana. Bel Borba alugou um galpão, comprou equipamentos, contratou dois assistentes, alugou um apartamento para levar a mulher e a filha.

Quando conseguiu obter o material reciclável, Bel Borba sentiu sua ideia já tomando forma. Daí em diante, começaram a surgir novas ideias. Para ele, o processo criativo é pensar, criar e “pôr a mão na massa”. Mas, muito também vem de intuições, de uma percepção que ele não sabe bem como explicar. Seria algo intuitivo e sutil... A intuição não limita sua capacidade de concretizar. Utilizando o material reciclável e mais de três mil parafusos e sacos de areia, Bel Borba construiu 13 esculturas com mais de três metros de altura.

Todos os dias, filmava dois vídeos, dava entrevistas e construía as esculturas. Foram 45 dias de trabalho para uma exposição que duraria dois dias. Todo

recurso que conseguiu captar foi investido no processo. Se sua sensibilidade ficou aflorada, suas mãos ficaram bem machucadas devido ao esforço físico demais. Como Bel Borba adora o que faz e tem prazer em realizar suas obras, não deixa nada pela metade. Se começou, vai até o fim. Isso é o que Bella nos conta com os olhos cheios de satisfação e brilho.

Entre filmagem e montagem, pintura e criação, a maratona foi intensa para Bel Borba. Além do suporte e das demais pessoas amigas que colaboraram, ele ainda contou com a ajuda de dois assistentes para cortar e montar as peças. Depois de tanto trabalho, chegou o grande dia. Era a exposição das 13 peças de mais de três metros de altura. O nome do projeto é “Bel Borba Aqui – Olho Baiano”. Tudo foi conseguido com muita conversa, explicação e trabalho disciplinado. O artista-idealizador teve que “se virar nos trinta” para comunicar, convencer e conseguir recursos para serem aplicados e implementados. Isso tudo permeado e impulsionado pela sua sensibilidade artística, sua intuição sempre em ritmo de reflexão e expressão.

As peças foram expostas durante dois dias, em um espaço famoso de Nova York, a Times Square, onde passam mais de 400 mil pessoas por dia, que ao ver aquelas esculturas gigantescas ficavam encantadas. Eram adultos, crianças, idosos e pessoas das mais diversas nacionalidades que passavam e paravam para brincar e fotografar. Dentre as esculturas, tinha carro de Fórmula 1, gafanhoto, um autorretrato do artista (Figura 1), um jogador de beisebol (Figura 2), que, posteriormente, foi colocado em frente ao estádio dos Yankees.



Figura 1 - Exposição de Bel Borba em Nova York (autorretrato)
 Fonte: www.epoca.globo.com (foto de Burt Sun, com autorização)



Figura 2 - Exposição de Bel Borba em Nova York (Jogador de beisebol)
 Fonte: Reprodução NYT (foto de Burt Sun, com autorização)

A exposição foi divulgada pelo The New York Times, que se rendeu ao talento do artista, definindo-o como uma “figura amada pelo povo baiano”. Além disso, suas esculturas foram exibidas por uma rede de TV norte-americana, a CNN. Apesar do destaque para a matéria-prima da obra, que foi feita com produtos urbanos e recicláveis, o componente principal foi o próprio repertório do artista, os ícones do seu próprio

imaginário. A exposição foi um sucesso e mesmo com muita correria, a ideia vislumbrada se tornou realidade. Bel Borba conseguiu trazer a interação arte/rua e, dessa forma, a integração das pessoas com sua arte e com o contexto do cenário urbano que, muitas vezes, passa despercebido aos transeuntes.

Em uma tarde, tomando um café no galpão alugado para montar as esculturas,

Bella perguntou a Bel Borba o que ele estava ganhando com essa exposição. Ele deu um suspiro e respondeu que se ele fosse pensar em dinheiro, ele só estava perdendo. Todavia, se considerasse o projeto como um conjunto mais amplo, ele não sabia exatamente como mensurar, mas sentia que estava ganhando muito. Parou, refletiu e fez a seguinte conta: um anúncio de 10 segundos em um dos telões de LED na *Times Square*, em Nova York, custa US\$ 150 mil. A exposição garantiu uma projeção em 22 telões durante três minutos, todas as noites, durante um mês completo. Depois dessa reflexão, Bel Borba sorriu para Bella e disse: - Percebe agora como eu ganho com toda essa loucura?!

No fundo, as técnicas de Bel Borba vão além de criar e materializar esculturas gigantescas. Ele necessitou de outras competências como saber administrar recursos, materiais, logística para o transporte de suas obras, pois, o trabalho não acaba quando termina a exposição. Depois, ele precisou viabilizar o transporte das esculturas para o Brasil, tendo, para isso, que negociar com as empresas de containers que transportam mercadorias e cargas pesadas. Ou seja, para Bella, a capacidade criativa de Bel Borba vai além da feitura das esculturas, incluindo todo o processo que torna as suas obras possíveis, seja no momento da exposição, do deslocamento ou da comercialização.

Bella lembra de vários fatores relacionados às características pessoais do artista, tentando entender o que acontece durante seu processo criativo e como gerir esse processo. Para a realização do projeto denominado "Bel Borba aqui", sonhar e imaginar não seria suficiente. Foi necessário um somatório de esforços físicos, intuitivos e mentais para a sua efetiva elaboração, além do apoio de sua família e amigos durante esse longo projeto. Por se tratar de um projeto complicado, Bella desabafa: "Esse projeto foi correria, ninguém conseguiu nem sentar, que dirá passear por Nova York como eu queria! (risos)".

Foi um projeto que trouxe grande visibilidade para Bel Borba, pois foi realizado fora do Brasil e exibido em um local bastante conhecido, como a *Times Square*. A dedicação e o empenho foram ingredientes primordiais que acompanharam toda a consecução da obra. Por se tratar de um projeto de grande porte, o artista foi tomado por uma avalanche de emoções, que lhe trouxeram sensações ora estimulantes, ora desestimulantes. Foram emoções de felicidade, euforia, excitação, sensação de realização e reconhecimento e, inquestionavelmente, seu amor pela arte. Outras sensações que também aconteceram, no decorrer da obra, foram a fadiga mental, além de dores articulares intensas, por ser um trabalho que também exigiu muito esforço físico, principalmente das mãos, porque o artista precisava cortar as peças e montá-las, mesmo que contasse com auxílio de dois ajudantes.

Todo o projeto foi bem-sucedido, graças à experiência e à sabedoria que Bel Borba adquiriu no decorrer do tempo. Ele tem conhecimentos em diversas áreas e sobre diversos tipos de maquinário. Sabe administrar recursos, matérias, logística para o transporte de suas obras, gerenciar os ajudantes, pois entende que, no seu caso, além de artista é necessário ter técnicas de gestão. Precisa também ter imaginação, dando vazão às suas intuição e imaginário. Bel Borba chama esse processo de fantasiar e considera que é importante para a criação. Bel Borba fantasiou o projeto e o pôs em prática. Ele teve ajuda de pessoas próximas, além de seu próprio esforço físico na montagem. Ele afirma: "Quando se tenta imaginar como aquela obra foi feita ou como você pode fazer algo, isso já é um exercício de criatividade".

Como é possível transformar sonho em realidade? O artista sabe fazer, mas nem sempre sabe explicar. Ele tem as técnicas nas pontas nos dedos e consegue transformar uma ideia, enquanto cria. Transforma fantasia em concretude. Transforma problema e empecilho em solução. Sabe

contornar situações adversas através de técnicas e muita experiência desenvolvida ao longo dos anos. No projeto de Nova York, ele idealizou e concebeu como iria fazer para colocar a ideia em prática. Estudou as possibilidades e tudo que envolvia a execução da exposição. Se o artista não possuísse as técnicas e experiência em todas as áreas que necessita, durante essa criação, teria dificuldade em realizar sua fantasia em tão pouco tempo. Bel Borba alerta: “para administrar algo, você deve saber controlar suas emoções, porém, na hora da criação, isso não deve ocorrer”.

Um amigo e parceiro do artista, Tim, filmou todo esse projeto criativo em Nova York. Ele foi o responsável pelo curta que foi projetado nos telões. Um dia, conversando com Bella, Tim tentou descrever Bel Borba de forma sintética: - “Ele é tão carismático que os americanos não vão querer mais devolvê-lo”, brincou e complementou: - “Nunca conheci um artista que cortasse metal, papel, plástico, concreto e que dominasse escultura, pintura, desenho, artesanato, performance”. Para Tim, o talento e carisma de Bel Borba faz com que ele desfrute de uma compreensão toda especial do seu papel como artista, pois põe arte em tudo o que faz, porque tudo é arte para Bel Borba.

Por meio de “partes soltas” da cidade, como os cones, Bel Borba faz arte. Ao ser exposta nas ruas onde passam milhares de pessoas todos os dias, essa arte propicia um momento de contemplação, provocação e integração. Todos, de alguma forma, interagiram com aquela paisagem inusitada, tendo a partir da visão do artista uma nova visão da arte de rua. Ele sempre busca essa integração com as mais diversas pessoas e cenários. Há uma necessidade de integração de vários segmentos, como a família, a logística, o lado prático da criação. Com esse projeto, Bel Borba conseguiu transformar o diferente e indiferente em algo apreciado e visto por todos. Para Bella, ele usou a diferenciação de costumes, etnias, idade para

provocar a integração de todos que passavam nas ruas. Essa é a especialidade dele!

Voltando para Salvador com Bel Borba e iniciando o projeto no Parque São Bartolomeu

- Bel Borba não para! Em uma quarta-feira, recebeu um convite para fazer um monumento. Bella, sua estagiária, conta-nos como aconteceu a realização de mais um de seus projetos. A Companhia de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia (CONDER), em parceria com o governo do Estado da Bahia, queria que Bel Borba construísse um monumento no Parque São Bartolomeu, em Pirajá, subúrbio de Salvador, para homenagear o povo e a cultura local.

Seguindo os costumes e a história local - no parque, uma cachoeira leva o nome de Oxum, Rainha das águas doces, segundo o Candomblé - Bel Borba idealizou um monumento. Seria uma obra que homenagearia não apenas a Oxum, mas que integraria, de alguma forma, todos os orixás, para que o monumento sensibilizasse todos da comunidade.

Primeiramente, o artista fez uma pesquisa litúrgica para saber sobre os orixás e conseguir fazer uma escultura que traduzisse aquilo que idealizara. Após a pesquisa, ele solicitou a ajuda de uma amiga. Bella acertou os detalhes necessários. A amiga, Muriel, iria ajudá-lo com a interpretação de cada um dos orixás através de desenhos específicos, observando os detalhes das representações individuais. Os desenhos estavam sendo respaldados pela pesquisa criteriosa, mas também provinham da sensibilidade intuitiva do artista. O traçado dos desenhos era um misto de pesquisa com fantasia. Depois de resolvidos esses detalhes, outra fase do projeto começou.

No primeiro dia, ao ir para o local onde seria feita a obra, com dois ajudantes e Bella, os problemas começaram. O acesso era difícil e perigoso. Ao chegarem, descobriram que o local ficava em uma comunidade da região, considerada como perigosa, pois havia dois grupos rivais. Por causa disso,

teriam que sair do local às 16:00. Isso gerou certo desconforto em Bel Borba e medo nos ajudantes. Durante a execução do projeto, houve inúmeros imprevistos, como falta de luz, o caminhão que atolava, o material que faltava e tinham que ir buscar. Às vezes, os ajudantes, com medo, não ficavam nem um minuto a mais que o permitido e o guindaste também teve dificuldade para chegar ao local.

Mesmo com tantos imprevistos, Bel Borba não se mostrou desanimado ou desacreditou do trabalho. Agora, era mais que um trabalho, era um desafio! Parecia coisa de outro mundo, tentando impedi-lo de finalizar o projeto. Resistir e persistir era preciso! Bella notou que houve alguns momentos durante a execução que, mesmo

sem os ajudantes, o artista ficava no local, ultrapassando a hora permitida. Explicava que o povo das facções já o conheciam e não se importavam mais com sua presença.

Depois de muitas complicações, Bel Borba conseguiu terminar o monumento em homenagem aos orixás (Figura 3). Era uma obra que não teria sido tão bem elaborada e finalizada se o artista não tivesse o talento, a prática e a garra necessárias não só de artista, reconhecido internacionalmente, mas também de negociador, gestor e empreendedor. Administrar a criatividade e seus limites, tudo ao mesmo tempo, é uma habilidade que poucos possuem.



Figura 3 - Escultura Oxum no Parque São Bartolomeu, Salvador (Bahia)

Fonte: www.suburbionews.com.br, 2011 (Foto de Camila Souza/GOVBA, com autorização)

Criando a obra Oxum no Parque São Bartolomeu

A criação desse projeto se deu a partir do momento em que foi solicitada a Bel Borba a criação de uma escultura no Parque São Bartolomeu, em Pirajá. Ele considerou como poderia construir a obra e como seria

necessário que ela interagisse com a paisagem local, vindo ao encontro da crença das pessoas.

A realização da escultura foi pesquisada e estudada em cada detalhe, sabendo-se, porém, que o mais importante era a hora em que a teoria se transformasse

em prática. Para Bel Borba, a essência do processo criativo é isso, criar e pôr em prática a arte idealizada. Nem tudo saiu como planejado, pois houve vários imprevistos durante a execução, como falta de luz, caminhão atolado, horário estipulado de permanência no local. Por ser considerado um local inseguro, foi estabelecida hora de entrada e de saída para a realização da obra. Bel Borba passava inúmeras vezes da “hora permitida”, a fim de finalizar a obra no prazo previsto por ele mesmo. O projeto foi executado apesar dos empecilhos e imprevistos.

O artista, segundo Bella, comentou sobre seus anseios em ser convidado para realizar tal projeto em uma comunidade, “governada” por dois grupos inimigos, que viviam em conflito. Esse fato já sugeria um desconforto emocional na produção eficaz e efetiva do artista e dos demais envolvidos com o projeto, por questões evidentes de falta de segurança. O medo e o receio de executar um projeto no meio da mata e entre duas facções eram sentimentos que embalavam o artista. Primeiramente, pela sua localização de difícil acesso. Em segundo lugar, pela dificuldade de material e pessoal para ajudar o artista na execução da obra. Porém, apesar das adversidades encontradas, Bel Borba conseguiu contornar as dificuldades e terminar a obra, munido com dedicação e habilidades técnicas de gestor e artista experiente.

No início, antes mesmo do seu planejamento, o projeto foi idealizado e fantasiado por seu criador. Bel Borba teve sua criatividade aflorada pelo ambiente, suas culturas e tradições, e pelo povo em si, de

raízes agressivas e expressivas. Tudo foi levado em consideração para agradar o seu público-alvo, para que através da arte, a sua imaginação fosse compreendida e apreciada, e para que o objetivo final do projeto surtisse efeitos mobilizadores.

Apesar de a logística ser uma das maiores ameaças ao desenvolvimento do projeto, com a ajuda de veículos de grande porte, as peças chegaram até o local de destino. A elaboração das peças teve a ajuda de uma artista amiga, Muriel, que colaborou com a pesquisa para que os desenhos colocados no centro das lâminas fossem símbolos de cada orixá representado. A outra grande dificuldade era a questão com a segurança, equacionada por meio de conversas e acordos realizados com a comunidade local.

Segundo Bella, “para realizar e finalizar esse projeto, Bel teve muito ‘jogo de cintura’, pois administrar os conflitos e saber como encontrar soluções criativas foi essencial para o sucesso do projeto”. As dificuldades que surgiram, todas requeriam uma atenção especial do artista que, além de administrar suas próprias emoções no sentido de saber contornar os problemas, tinha que gerenciar as de seus ajudantes que tinham receio de trabalhar lá. Porém, Bel não se deixou abater pelas dificuldades, até mesmo sem os ajudantes, ele dava andamento ao projeto. Saber administrar essas situações e os anseios que acontecem durante o processo de trabalho foi algo muito importante. Porém, saber “como fazer”, dispondo das técnicas e habilidades bem desenvolvidas, foi o que o conduziu a terminar sua obra no tempo previsto.



Figura 4 - A escultura Oxum durante sua Execução no Parque São Bartolomeu, Salvador (Bahia)
 Fonte: Bel Borba. Foto de Bel Borba, com autorização.

A interação com o projeto começou desde a sua concepção, no sentido de fazer uma homenagem a Oxum, na praça central do Parque São Bartolomeu, já que o povo da região é muito devoto da divindade. A obra seria vista como uma integração do orixá com o povo, trazendo mais uma vez o que Bel Borba sempre prega a integração da sua arte com o ambiente, favorecendo, assim, uma integração maior entre as pessoas que fazem ou que podem fazer parte daquele local.

Bel Borba fez da diferenciação a integração, unindo todos os orixás e crenças em uma única peça. Todas as lâminas que compõem a escultura têm imagens diferentes, representando um orixá diferente.

No início, o projeto era o desenvolvimento de um trabalho criativo, mas logo transformou-se em um jogo. Bel Borba enfrentou muitas dificuldades durante a execução da obra, o que gerou o forte desejo de concluí-la. Não era só trabalho, mas um desafio estimulante. A localização, o

transporte, a mão de obra, tudo foi desafio a ser enfrentado durante o projeto. Um bom empreendedor não desiste fácil e Bel Borba é prova disso.

Breve histórico sobre a carreira empreendedora e criativa de Bel Borba

Alberto José Costa Borba, mais conhecido pelo nome artístico Bel Borba, como filho de advogados que atuavam em Salvador, o mais esperado era que ele abraçasse a mesma profissão, porém seu interesse pelas artes falou mais alto, entrando na Escola de Belas Artes da Universidade Federal da Bahia, onde teve sua primeira exposição pública com a idade de 18 anos, em 1975. Hoje é um artista gráfico, plástico, desenhista, gravador, famoso por suas intervenções públicas na cidade baiana com a técnica do painel em mosaico.

Inicialmente, ele se tornou famoso por seus mosaicos de rua que podem ser vistos em alguns grandes bairros de

Salvador. Sua arte pode ser vista em museus, em aviões, edifícios, murais, totens, ao longo das praias de Salvador, em restaurantes, hospitais, áreas públicas, esquinas e becos. Seus trabalhos podem ser vistos em bairros como Rio Vermelho, Ondina, Horto Florestal, Amaralina, Boca do Rio. Também, no município de Lauro de Freitas, na Praça Beira-Mar, Praça das Artes e na lateral de proteção da ponte sobre o rio Joanes. Já expôs em São Paulo, Rio de Janeiro e várias outras cidades brasileiras, bem como na Suíça, França, Colômbia, Alemanha, Itália, EUA.

Bel Borba trabalha com uma grande variedade de materiais, incluindo tinta acrílica, óleo, metais, renderizações digitais, cerâmica e muito mais. Seu trabalho tem, muitas vezes, uma qualidade humorística surrealista, ou seja, uma arte mais espontânea e automática, a qual despreza a lógica e renega os padrões morais e sociais. Recentemente, um de seus mosaicos foi reconhecido e escolhido como o marco da cidade de Salvador, e começou a fazer parte da conservação do patrimônio histórico, artístico e cultural da Bahia.

Bel Borba atua como artista plástico desde 1971, desenvolvendo e participando de importantes trabalhos em distintas modalidades: escultura, pintura spray, painéis, pintura em tela, cenários, mosaicos, entre outros. O artista tem se tornado conhecido pela diversidade do seu trabalho e pelo grande número de obras produzidas,

algumas delas premiadas em salões regionais e nacionais. Entre as diferentes manifestações que envolvem a produção artística de Bel Borba, a pesquisa realizada para este trabalho contemplou especificamente os mosaicos produzidos pelo artista nas ruas de Salvador. A caracterização dessas obras teve início em 1997, sendo estruturadas em painéis elaborados com cacos de azulejo brancos, pretos e coloridos, instalados em locais inusitados resultantes de escolhas extraídas da realidade física da cidade, pelo olhar atento do artista que nasceu e cresceu vivenciando a atmosfera urbana de Salvador. (FREITAS, 2006, p. 3).

Anexo 1 – Alguns projetos realizados por Bel Borba



Mosaico no Alto da Sereia, Salvador
Wall mosaic at Favela, Salvador



MMural em azulejo realizado em parceria com jovens da comunidade de Getsemani, em Cartagena, na Colômbia
Wall mosaic with the community of Getsemani in Cartagena, Colombia

Fonte: Caixa Cultural, Livro Intervém Urbano: Ontem. Hoje. Amanhã. Foto de Burt Sun.



Pintura no muro de Berlim. Kreuzberg 1986
Painting on the Berlin wall. Kreuzberg 1986



Máscaras de aço carbono "Aqua Grande". Rio Vermelho, Salvador
Steel sculpture "Aqua Grande" located in Rio Vermelho, Salvador

Fonte: Caixa Cultural: Livro Intervém Urbano: Ontem. Hoje. Amanhã. Foto de Burt Sun.



Apresentação do desenho animado "Universal Pulse", de Bel, Burt e Andre, no telões da Times Square, NYC, 2012
Video installation of the "Universal Pulse" animation by Bel Borba, Burt Sun and Andre Costantini, at Times Square on 40 Jumbotron screens, 2012



Exposição de esculturas na Times Square, 2012
Exhibition of sculptures in Times Square 2012

Fonte: Caixa Cultural: Livro Intervém Urbano: Ontem. Hoje. Amanhã. Foto de Burt Sun.



Fonte: Caixa Cultural: Livro *Intervém Urbano: Ontem. Hoje. Amanhã*. Foto de Burt Sun.

REFERÊNCIAS sobre a carreira empreendedora e criativa de Bel Borba

ARTE MUSIVA. **A magia musiva do bruxo Bel Borba**. S/D. Disponível em: <<http://artemusiva.tripod.com/id9.html>>. Acesso em: 12 maio 2014.

BORBA, Bel. Expõe aqui, em Sete Elementos, Burt Sun. **Facebook**.

Disponível em: <<https://www.facebook.com/belborbaaquifilme>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

BRINCO, Henrique. Bel Borba comenta sucesso em Nova York e faz desabafo. **Ibahia**. Salvador, 2012. Disponível em: <<http://www.ibahia.com/detalhe/noticia/entrevista-bel-borba-fala-sobre-sucesso-em-exposicao-em-nova-york///>>. Acesso em: 11 abr.2015.

CAIXA, Cultural. **Bel Borba: Intervém Urbano Hoje. Ontem. Amanhã**. Recife: Caixa Cultural, 2014.

INSTITUTO de Radiodifusão do Estado da Bahia. Bel Borba e os Aeroplanos Híbridos. **Secretaria de Educação do Estado da Bahia**. S/D. Disponível em: <<http://www.irdeb.ba.gov.br/soteropolis/?p=404>>. Acesso em: 10 maio 2014.

FREITAS, Sicília C. **Os mosaicos de Bel Borba na cidade de Salvador**. Salvador, 2006. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Artes Visuais e Mestrado em Artes Visuais), Universidade Federal da Bahia – Escola de Belas Artes.

MEDEIROS, Jotabê. E Bel Borba faz a América. O sucesso em Nova York de um artista baiano quase desconhecido em seu próprio país. **Estadão**. Versão *online*. São Paulo. 14/10/2012. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,e-bel-borba-fez-a-america-imp-945263>>. Acesso em: 24 maio 2015.

PARQUE São Bartolomeu atrai pessoas de todas as idades. **SECOM**. Versão *online* Disponível em: <http://suburbionews.com.br/2011/index.php?menu=noticia&COD_NOTICIA=18134>. Acesso em: 22 maio 2015.

PAIVA, Mariana. Bel Borba expande horizontes por diversas linguagens da arte. A tarde. Versão online. 2013. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/cultura/noticias/1554269-belborba-expande-horizontes-por-diversas-linguagens-da-arte>>. Acesso em: 14 maio 2014.

SALLES, Marina. O movimento Reprogramando SP quer mudar o jeito do paulistano olhar para a cidade: Entre 17 e 24 de maio, no Parque Ibirapuera, acontecem as primeiras ações protagonizadas pelos cidadãos nas áreas de literatura, dança, música, gastronomia e produção audiovisual. O projeto terá duração de três anos, *Época*, versão *online* 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/04/o-movimento-reprogramando-sp-quer-mudar-o-jeito-do-paulistano-olhar-para-cidade.html>>. Acesso em: 22 maio 2015.

SUN, Burt; CONSTANTINI, André. **Bel Borba Aqui: A Man and the City**. Filme dirigido por Burt Sun, 2012.

TRIBUNA DA BAHIA. **Gravuras de Bel Borba viram Livro**. 07/12/2013. Versão *online* 2013. Disponível em: <<http://www.tribunadabahia.com.br/2013/12/07/gravuras-de-bel-borba-viram-livro>>. Acesso em: 17 maio 2014.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso consiste em um recurso pedagógico para se ensinar e aprender sobre o processo criativo, a gestão criativa e o empreendedorismo cultural, a partir da experiência do artista plástico Bel Borba. O caso para ensino enfoca dois projetos do artista: um internacional, realizado em Nova York, e outro, nacional, feito na cidade Salvador (Bahia). Relata-se a experiência de Bella, uma assistente de Bel Borba. Bella foi inventada por nós para tornar o caso mais atraente e agradável. Bella fala sobre o cotidiano da criação e da concretização da obra por Borba nos projetos “Bel Borba aqui – Olho Baiano” (Nova York) e “Oxum” (Parque São Bartolomeu, Salvador). Ela enfrentou na pele as dificuldades e os encantos do processo criativo, de sua gestão e força empreendedora. Este caso permite melhor explorar os aspectos estratégicos do processo de gestão empreendedora e criativa de projetos.

Palavras-chave: Bel Borba; criatividade; gestão criativa; administração.

ABSTRACT

This case is an educational resource for teaching and learning about the creative process, the creative management, and cultural entrepreneurship from the experience of the artist Bel Borba. The case focuses on two projects: an international project held in New York and a national project done in the city Salvador (Bahia). It reports the experience of Bella, an assistant of Bel Borba. We have invented Bella to make the case more attractive and enjoyable. Bella talks about the daily life of creation and the materialization of the work done by Borba in two projects: “Bel Borba here – Eye Baiano” (New York) and “Oxum” (São Bartolomeu Park, Salvador). She faces the difficulties and charms of the creative process, its management and entrepreneurial force. This case allows us to better explore the strategic aspects of the process concerning entrepreneurial and creative management of projects.

Keywords: Bel Borba; creativity; creative management; administration.

Sinopse

Este caso expõe a trajetória de criação e gestão em duas experiências vivenciadas pelo artista plástico Bel Borba. A narradora é sua estagiária Bella, que expressa essas experiências e impressões sobre o fazer do artista, do criador, do empreendedor, do gestor que Bel Borba incorpora. Muitos momentos são de dificuldades, limites e medo. Outros, são de paixão, resiliência e garra na busca por soluções empreendedoras para materializar a realização do projeto. O caso se situa no contexto estratégico das indústrias criativas em que a gestão e empreendedorismo ligado ao processo criativo e artístico tornam-se fundamentais para a prosperidade de indivíduos, organizações, sociedades e economias (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2013; BRUNO-FARIA et al., 2008; BUETTIGEN,

FREDER, 2015; JONES et al., 2015; KHAIRE, 2017; MARTINEZ, BRUNO-FARIA, 2013; RENTSCHLER, 2015; SAINTILAN, SCHREIBER, 2018; WOOD JR. et al, 2009).

Objetivos educacionais

O caso para ensino permite alcançar os seguintes objetivos educacionais:

- Conhecer as dimensões e dinâmica do processo criativo;
- Entender os desafios de gestão do processo criativo;
- Discutir sobre o processo criativo como processo de empreendedorismo cultural.

Uso pedagógico sugerido

O caso é adequado ao ensino em diversas disciplinas do curso de

Administração e Comunicação, que desejem discutir questões ligadas à criatividade e às inovações organizacionais. O caso, se utilizado na educação, contribui para enriquecer o ensino teórico e estimular o pensamento crítico dos estudantes. Para o uso do caso em sala de aula, sugerimos as seguintes atividades:

- a) Dividir a sala em grupos para a leitura do caso.
- b) Solicitar leitura do texto de De Masi (2003, capítulo 15) e elaboração, por equipe, de uma resposta para a Questão #1, a ser apresentada para a turma.
- c) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #1, com discussões realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- d) Solicitar leitura dos textos de Davel e Vianna (2012) e elaboração, por equipe, de uma resposta para a Questão #2, a ser apresentada para a turma.
- e) Apresentação das respostas que cada equipe elaborou para a Questão #2, com discussões realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.
- f) Solicitar leitura do texto de Davel e Corá (2016) e elaboração, por equipe, de uma resposta para a Questão #3, a ser apresentada para a turma.
- g) Apresentação das propostas que cada equipe desenvolveu a partir da Questão #3, com discussões realizadas logo após a apresentação de cada equipe ou no final de todas as apresentações.

Questões para discussão

Discussão #1 - Dimensões e dinâmicas do processo criativo

Como poderíamos entender o processo criativo de Bel Borba com base em dinâmicas de criatividade? De Masi (2003, capítulo 15) propõe e explica as dinâmicas de pensamento primário-secundário, esfera emotiva-racional, fantasia-concretude, emoções administradas-técnicas intrinsecas, além das dinâmicas de diferença-integração e ócio-jogo. Reflita, discuta e elabore uma resposta a partir dessas dinâmicas.

Discussão #2 - Desafios de gestão do processo criativo

Com base em Davel e Vianna (2012), quais são os principais desafios da gestão do processo criativo (criação-gestão) no caso de Bel Borba?

Discussão #3 - O processo criativo como processo de empreendedorismo cultural

Com base em Davel e Corá (2016), como o processo criativo de Bel Borba pode ser considerado um processo de empreendedorismo cultural?

ANÁLISE DO CASO

Discussão #1 - Dimensões e dinâmicas do processo criativo

Como poderíamos entender o processo criativo de Bel Borba com base em dinâmicas de criatividade? De Masi (2003, capítulo 15) propõe e explica as dinâmicas de pensamento primário-secundário, esfera emotiva-racional, fantasia-concretude, emoções administradas-técnicas intrinsecas, além das dinâmicas de diferença-integração e ócio-jogo. Reflita,

discuta e elabore uma resposta a partir dessas dinâmicas.

Discussão:

Conforme De Masi (2003), a criatividade é uma capacidade de construir e desconstruir, de revelar segredo, de ver antes dos outros e de fazer ver aos outros, dotada de originalidade, unidade e qualidade rara, liberando-se de escolhas habituais e obrigatórias, possibilitando a criatividade como uma função múltipla. Nesse sentido, a experiência vivenciada por Bella aproxima os estudantes do processo criativo do artista, permitindo compreender as múltiplas habilidades mentais e físicas do artista durante a concepção e elaboração da obra.

O processo criativo é uma síntese entre o pensamento primário e secundário, em que o primário se refere ao inconsciente e o secundário ao processo que se dá na mente desperta, na lógica comum do pensamento. É no pensamento secundário que o primário se estabelece. Podemos exemplificar, utilizando a fala de Bella, quando diz que Bel Borba, antes mesmo de chegar a Nova York, já sabia o que desenvolveria por meio de um *insight*, ou seja, uma ideia repentina. Depois de muita pesquisa, ele teve um *insight*, ou seja, um impulso inconsciente, uma ideia criativa, uma forma de misturar cidade e arte, que lhe fez pensar em usar algo do cenário local, um material reciclável. Para concretização dessa ideia, a princípio existente somente em sua mente criativa, Bel Borba contou com a ajuda de uma amiga que conseguiu a matéria-prima para a execução do projeto, chamada *water barriers*, uma espécie de cone gigante utilizado pela CET local para sinalizar as ruas e rodovias.

Mesmo parecendo confusa e sem sentido, a ideia vai se estabelecendo de modo a se tornar mais factível e ordenada para

execução. Nesse mesmo sentido, o primário e secundário são sintetizados, aproximando as esferas racional e afetiva. Ou seja, existe a passagem do conhecimento e habilidade para emoção, sentimento, opinião e atitude. Essa passagem é representada constantemente no caso de Bel Borba, pois o artista tem uma capacidade de mobilização afetiva de sua rede, construindo narrativas que mobilizam amigos e parceiros na empreitada, como quando ele pede a uma amiga para conseguir a matéria-prima para realizar as esculturas em Nova York.

Considerando que a criatividade consiste na capacidade de transformar a casualidade e disparidade em uma estrutura organizada, assim, a síntese de fantasia e concretude se dá quando o projeto, a produção e a venda são complementares, identificando o segmento de mercado, para desenvolvimento de técnicas de criação, distribuição e pagamento específicas para aquele projeto. No caso apresentado na obra de São Bartolomeu, a passagem da fantasia da criação de Bel Borba para a execução da obra, ou seja, a concretude, mostra que o artista fez essa transição entre a fantasia e o concreto para a garantia da entrega do encomendado. Por exemplo, isso aconteceu quando se buscaram alternativas logísticas para o deslocamento da matéria-prima para realização da escultura. Relata-se que, durante toda a execução, houve inúmeros imprevistos, como falta de luz, o caminhão que atolava, o material que faltava ou quando, geralmente, tinham que ir buscar algum material e sempre esqueciam de trazer algo, ou então eram os ajudantes que, com medo, não ficavam nem um minuto a mais que o permitido e, ainda, o guindaste que teve dificuldade para chegar ao local. Mesmo com tantos imprevistos, Bel Borba não se

mostrou desanimado ou desacreditado do término do trabalho. Agora, era mais que um trabalho, era um desafio, porque, depois de tantos imprevistos, parecia até “coisa de outro mundo” tentando impedir a finalização do projeto.

De Masi (2003) traz a síntese das emoções administradas e técnicas introjetadas, quando planejados os projetos criativos, ou seja, a ordenação entre a inspiração e a execução, como nos dois exemplos criativos de Bel Borba, demonstrados nos trechos a seguir: “Para funcionar o que ele estava planejando, entrou em contato com uma amiga e pediu que conseguisse para ele uma quantidade grande desse material, porque ele queria fazer uma exposição de obras gigantescas e colocá-las em exposição pelas ruas da *Times Square*. Ao chegar nos Estados Unidos, foi uma correria, pois foram 45 dias de trabalho duro entre cortar as peças e montá-las, além também de conseguir fazer os outros projetos que tinham sido propostos realizar durante essa vivência americana e todo projeto, antes mesmo do seu planejamento, é idealizado e fantasiado por seu criador. Bel teve sua criatividade aflorada pelo ambiente local, suas culturas e tradições, e pelo povo em si, de raízes agressivas e expressivas. Quando contratou um profissional para fazer uma consultoria litúrgica, seu foco principal era como sempre fazer um projeto de grande amplitude e que atendesse ao gosto de todos, sendo que foi a partir dessa nova leitura que veio a ideia de homenagear não apenas um orixá, mas, sim, a todos. Tudo foi levado em consideração para agradar o seu público-alvo, para que, através da arte, a sua fantasia fosse compreendida, e para que o objetivo final do projeto surtisse efeitos positivos”.

Quando De Masi (2003) considera que o gerenciamento da diferença e integração no

grupo deve ser criativo, ele está apontando para a necessidade de atenção às individualidades dentro dos grupos. No caso do processo criativo de Bel Borba, o que se observa é que mesmo ele sendo o artista central, todo seu processo criativo é permeado de apoio, desde consultorias, amigos, assistentes, ajudantes, parceiros, isso faz com que seja necessária uma gestão da equipe de modo a confluir para potencialização do projeto criativo, permitindo uma agregação de ideias e perspectivas que resultarão no produto final de forma harmoniosa entre desejos e objetivos. Ao considerar o caso retratado na perspectiva da estagiária Bella, muito dessa relação de equipe pode ser sentida e representada nos diálogos entre os protagonistas da história. Uma representação dessa narrativa de integração, que deve ser construída durante o jogo dos interesses individuais e o produto final, pode estar refletida no diálogo a seguir, entre Bella, que estava excitada, mas também estressada, e Tim, que tentou descrever o Bel de forma sintética para acalmar os múltiplos sentimentos de Bella: “Ele é tão carismático que os americanos não vão querer mais devolvê-lo.” - brincou e complementou: “Nunca conheci um artista que cortasse metal, papel, plástico, concreto, ele mesmo; que dominasse escultura, pintura, desenho, artesanato, performance”. Para ele, o carisma de Bel faz com que desfrute de uma compreensão toda especial do seu papel como artista, pois ele põe arte em tudo o que faz, porque tudo é arte para ele.

Assim, a gestão do grupo criativo demanda uma articulação constante entre o jogo marcado por resistência às mudanças, privilegiando o resultado final sobre as etapas intermediárias que trazem desgaste e insegurança.

Discussão #2 - Desafios de gestão do processo criativo

Com base em Davel e Vianna (2012), quais são os principais desafios da gestão do processo criativo (criação-gestão) no caso de Bel Borba?

Discussão:

Partindo do texto de Davel e Vianna (2012), vale destacar alguns pontos introdutórios da discussão. O primeiro ponto é a adoção da compreensão do processo criativo como criação-gestão, ou seja, “a dificuldade em distinguir em que ponto a criação termina e em que momento específico a gestão começa. Um processo encontrava-se, em cada situação, diluído no outro”. Para os autores, as ideias conduzem a práticas organizacionais e administrativas, garantindo a implantação, ao mesmo tempo que tais práticas se ajustam e transformam as ideias iniciais. Os estudantes podem adotar a mesma metodologia de Davel e Viana (2012), baseada em dois momentos iniciais: (a) elencar e caracterizar as práticas voltadas para a criação que modificam e conformam o processo de gestão e (b) elencar e caracterizar as práticas de gestão que alteram e contribuem com a criação artística.

Na experiência do projeto da escultura *Oxum*, no Parque São Bartolomeu, as iniciativas criativas que modificaram e implicaram na mudança do processo de gestão foram:

- A escultura era apenas de *Oxum*, inicialmente. Mas, Bel Borba expandiu a criação e idealizou algo maior, homenageando todos os orixás da região, colocando cada um representado em umas das lâminas da escultura.
- Realizou-se, antes da execução, uma pesquisa litúrgica sobre as crenças

locais e sobre a cultura aos orixás.

- Partindo do pensamento primário inconsciente para o consciente, ou seja, da realidade, imaginou e criou algo que interagisse com o já existente ali, ou seja, a crença das pessoas.
- Apoio de uma artista amiga, que colaborou com a pesquisa sobre os desenhos colocados no centro das lâminas para representar os orixás.

Na experiência do projeto da escultura *Oxum*, no Parque São Bartolomeu, os desafios que apareceram e que implicaram em novas práticas de gestão que alteram e contribuíram com a criação artística foram:

- falta de luz;
- logística prejudicada pela dificuldade de acesso do parque, como no caso de caminhão atolado;
- falta de segurança, horário estipulado de permanência no local, pois, por ser um local perigoso, havia hora de entrada e de saída para a realização da obra;
- Bel Borba não obedeceu muito essa regra e passava inúmeras vezes da “hora permitida”, a fim de finalizar a obra no prazo previsto por ele mesmo;
- dificuldade de material e pessoal para ajudar o artista na realização da obra.

Assim, segundo relato de Bella, “para realizar e finalizar esse projeto Bel teve muito ‘jogo de cintura’, pois administrar as situações e saber como achar soluções criativas foi um ponto-chave do projeto”. As dificuldades que surgiam, todas requeriam uma atenção especial do artista que, além de administrar suas próprias emoções no sentido de saber contornar os problemas, a gestão do tempo, dos recursos e das pessoas fazem parte do desenvolvimento de trabalho

criativo, pois para que o processo criativo seja implantado, muito de gestão é necessário, daí as habilidades gestor-criador do artista se fazem necessárias para alcançar os resultados esperados.

Discussão #3 - O processo criativo como processo de empreendedorismo cultural

Com base em Davel e Corá (2016), como o processo criativo de Bel Borba pode ser considerado um processo de empreendedorismo cultural?

Discussão:

O artigo de Davel e Corá (2016) mostra, como processo para o empreendedorismo cultural, três percursos: a cultura como recurso retórico, a cultura como processo de criação simbólica e a cultura como consumo do produto simbólico. A partir dessas três perspectivas, os estudantes devem trazer elementos que corroboram para cada uma das perspectivas apresentadas, fazendo as devidas conexões entre elas.

Ao considerar o processo criativo de Bel Borba, há demonstrações do uso da retórica do artista para que ele consiga mobilizar e obter engajamento de seus parceiros de negócio. Isso acontece, por exemplo, na convocação da sua estagiária, Bella, que se envolve no processo e trabalha de forma intensa durante os períodos de criação do artista. Na experiência em Nova York, a estagiária afirma que não conseguiu passear pela cidade pela carga de trabalho, mas mesmo assim a experiência vivenciada por ela torna-se gratificante pela intensidade vivida. O mesmo acontece quando consideramos a busca de uma rede de amigos para potencializar seu trabalho. O artista aciona uma amiga em Nova York para conseguir a matéria-prima para as esculturas ou o amigo que filma todo o processo de

confeção das esculturas em *Times Square*. Ele convence e mobiliza recursos usando sua rede de contatos e a retórica do que pretende fazer. Nesse caso, há uma grande quantidade de exemplos que podem ser usados pelos estudantes para mostrar o uso da retórica por Bel Borba, inclusive quando se coloca que toda a exposição do Bel Borba em Nova York só foi possível por conta de sua “lábria”. Como o próprio artista afirmou, se considerasse o projeto do ponto de vista econômico, não valeria a pena, mas graças às parcerias e oportunidades de visibilidade, tinha conseguido ganhos simbólicos significativos, como o próprio Bel afirma: “Viu como eu que ganho com toda essa loucura?!”.

No processo em Salvador, o artista usou da retórica para convencer os moradores do entorno do Parque São Bartolomeu, em especial aqueles que estavam relacionados ao crime organizado, para que incorporassem que a escultura traria benefícios sociais e culturais, pois de fato representa a religiosidade das pessoas que vivem naquele território. Diante disso, haveria a valorização e a ressignificação do espaço, reafirmando a identidade local. Nessa construção, muito do que foi feito só aconteceu porque houve essa “autorização social”.

Na perspectiva da cultura, como processo de criação simbólica, parte-se da compreensão da cultura experimentada pelo coletivo de pessoas que compõem a organização e o processo de empreendimento. O exemplo da criação de um personagem para Bel Borba traz um sentido simbólico em si, o “Picasso Brasileiro”. Esse personagem é a construção de um perfil próprio do artista que passa a ser reconhecido e legitimado por ele como artista-personagem. Bel Borba é carismático,

trabalha com multitécnicas, o que “faz com que ele desfrute de uma compreensão toda especial do seu papel como artista, pois ele põe arte em tudo o que faz, porque tudo é arte para ele”. Bel Borba é uma referência de *street art* no Brasil, assim o processo criativo faz das obras dele uma referência de marcos de integração de arte e cidade. Assim, exemplos sobre as características criativas de Bel Borba são importantes na resposta a essa questão, pois o que deve conter na resposta é a percepção de que o empreendedorismo acontece na medida em que a cultura vai permeando as relações entre as pessoas envolvidas no processo, conferindo-lhes sentido, motivação e valor simbólico.

No caso da exposição americana, entre os elementos culturais que trazem o valor simbólico, há claramente a relação entre Bel Borba e a cidade, ao fazer a escolha pelo uso de peças recicladas para confecção das esculturas, uma vez que fazem parte da sociabilidade urbana, pois são usadas no dia a dia da cidade, refletindo os espaços de parada e de movimento. Bel Borba é um artista que interage com a cidade, e cada vez mais torna-se um artista cosmopolita e internacional. Outro valor simbólico observado é a inovação de transformar o processo criativo em vídeos para serem usados como parte do produto cultural, à medida que vai criando, o artista vai se transformando em parte do produto e, para isso, Bel procura um parceiro criativo.

No processo criativo da escultura no Parque São Bartolomeu, o artista demonstra

sua relação com o público residente do entorno ao trazer uma representação simbólica da religiosidade local, sendo que todos, ao consumir a escultura, podem se ver contemplados e pertencentes, já que cada lâmina representa um orixá. A relação simbólica entre o artista e a cidade, mais uma vez se vê representada. O artista consolida-se mais uma vez nesse processo coletivo entre a mobilização e realização da obra, prova, no caso, das “permissões” dadas ao artista para ficar no parque em horário pouco seguro.

Na terceira perspectiva do empreendedorismo cultural, a cultura como consumo cultural simbólico, entende-se a arte como um bem de experiência em que o produto cultural transforma quem o consome. Conforme Davel e Corá (2016), os produtos culturais devem ser qualificados como “bens de crença”. Assim, o processo criativo de Bel Borba para a escultura de *Oxum*, no Parque São Bartolomeu, é um excelente exemplo dessa perspectiva. Houve uma preocupação do artista em trazer simbolicamente para a obra o culto dos orixás, interagindo com a crença das pessoas que consumiriam a escultura no seu cotidiano. Considerar o empreendedorismo cultural como um processo de consumo do produto simbólico é afirmar que a produção e o consumo se misturam em valores simbólicos que geram experiências que justificam o processo criativo de construção de novos bens culturais e artísticos.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

AMABILE, T. M. Como matar a criatividade. In: REVIEW, H. B. (Ed.). **Gestão e implementação de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.2, p. 143-159, 2011.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desempenho Empreendedor nas Indústrias Criativas: Propondo um Modelo Teórico. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 105-120, 2013.

BODEN, M. A. (Ed.) **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul, 1999.

BRUNO-FARIA, M. D. F. O caráter complexo do processo criativo em projetos inovadores. **FACES Revista de Administração**, v.6, n.2, p. 105-117, 2007.

BRUNO-FARIA, M. D. F.; VEIGA, H. M. D. S.; MACÊDO, L. F. Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.8, n.1, p. 142-163, 2008.

BUETTGEN, J. J.; FREDER, S. M., Eds. **Economia criativa: inovação, cultura, tecnologia e desenvolvimento**. Curitiba: Juruá Editoraed, 2015.

CATMULL, E. **Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira criatividade**. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

DAVEL, E.; CORÁ, M. A. J. Empreendedorismo cultural: cultura como recurso retórico, processo de criação e de consumo simbólico. **Políticas Culturais em Revista**, v.9, n.1, p. 363-397, 2016.

DAVEL, E.; VIANNA, L. G. L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**, v.4, n.46, p. 1081-1099, 2012.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

GANEM, M. **Design Dialógico: uma estratégia para a gestão criativa de tradições**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

GIGLIO, Z. G.; WECHSLER, S. M.; BRAGOTTO, D. (Eds.) **Da criatividade à inovação**. Campinas: Papirus, 2009.

JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J., Eds. **The Oxford Handbook of Creative Industries**. Oxford: Oxford University Pressed, 2015.

KHAIRE, M. **Culture and Commerce: the Value of Entrepreneurship in Creative Industries**. Stanford: Stanford University Press, 2017.

MACHADO, H. V. (Ed.) **Empreendedorismo, oportunidades e cultura**. Maringá: Eduem, 2013.

MARTINEZ, A. M.; BRUNO-FARIA, M. D. F. **Criatividade e inovação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v.21, n.1, p. 107-124, 2017.

NACCACHE, A. (Ed.) **Criatividade brasileira: gastronomia, design, moda**. Barueri: Manole, 2013.

NACHMANOVITCH, S. **Ser criativo: O poder da improvisação na vida e na arte**. São Paulo: Revista Perspectivas Contemporâneas, v. 13, n. 1, p. 155-175, jan./abr. 2018.
<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>

Editora Summus, 1993.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

RENTSCHLER, R. **Arts Governance: People, passion and performance**. London: Routledge, 2015.

SAINTILAN, P.; SCHREIBER, D. **Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector**. London: Routledge, 2018.

TORRE, S. D. L. **Dialogando com a criatividade: da identificação à criatividade paradoxal**. São Paulo: Madras, 2005.

VALE, G. M. V. Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v.18, n.6, p. 874-891, 2014.

WOOD JR., T. ; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. (Eds.) **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

NOTA

⁽¹⁾ Pós-doutorado em Administração pela Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Ph.D. em Administração pela HEC - École des Hautes Études Commerciales de Montreal (Canadá). Pesquisador visitante na Graduate Faculty of Political and Social Science da New School for Social Research (New York, EUA). Pesquisador do CIAGS (Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social) e do NPGA (Núcleo de Pós-Graduação em Administração). Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia/UFBA.

⁽²⁾ Pós-doutorado em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia/UFBA. Doutora em Ciências Sociais e Mestre e graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/PUC-SP. Professora na Universidade Federal de Alagoas/UFAL, Campus Arapiraca/AL.

⁽³⁾ Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Bahia/UFBA, Salvador - BA. Trainee Administrativa Restaurante Alfredo di Roma.

Enviado: 22/06/2017

Aceito: 12/03/2018