

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração**

Luciana Correia Barbosa

**Aprendizagem organizacional na economia criativa:
um processo social a partir da atuação dos gestores**

Recife, 2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto ser confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Aprendizagem organizacional na economia criativa: um processo social a partir da atuação dos gestores.

Nome do Autor: Luciana Correia Barbosa

Data da Aprovação:

Classificação, conforme especificado acima:

Grau 1 ☒

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 31 de maio 2016

Assinatura do autor
Luciana Correia Barbosa

Aprendizagem organizacional na economia criativa: um processo social a partir da atuação dos gestores

Projeto de Dissertação apresentada como requisito complementar para qualificação do Mestrado em Administração, área de concentração Marketing, Empreendedorismo e Inovação do Programa de Pós-graduação.

Orientador: Prof. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, Dr.

Recife, 2016

B238a Barbosa, Luciana Correia

Aprendizagem organizacional na economia criativa: um processo social a partir da atuação dos gestores / Luciana Correia Barbosa. - 2016.
118 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2016.
Inclui referências e apêndice.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Aprendizagem social. 3. Criatividade. I. Barroso, Henrique César Muzzio de Paiva (Orientador). II. Título.

658.4 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 –088)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-graduação em Administração - Propad

Aprendizagem organizacional na economia criativa: um processo social a partir da atuação dos gestores

Luciana Correia Barbosa

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 31 de maio de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso, Dr. (Orientador)

Prof. Maria Christianni Coutinho Marçal (Examinador Externo)

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Examinador Interno)

A meus pais e meus avós, especialmente à Cristina (minha mãe) e Felicidade (minha avó), os maiores tesouros que possuo, por me ensinarem que o amor e a verdade são o único caminho.

Agradecimentos

A Deus, por ter me proporcionado, através do conhecimento, a oportunidade de me transformar em uma pessoa melhor e por sempre me abençoar mesmo quando as coisas pareciam impossíveis.

A meu irmão, tios e primos por me acompanhar nessa jornada, e sempre estarem do meu lado nos momentos mais difíceis.

A Muzzio, meu orientador, por todo, respeito, paciência, profissionalismo e direcionamento com o qual me orientou durante o curso.

Aos Parakax (Diego Jaques, Edilange Pereira, Felipe Carvalhal, Hannah Miranda e Raphael Moreira) meus amigos fiéis e inseparáveis de mestrado pelo carinho com o qual me ensinaram que a amizade é estar sempre junto e nunca me deixarem desistir.

A Ernandes, Fernanda e Catarina, os meus anjos da guarda, que acreditam em mim e me protegerem.

A todos os meus grandes amigos por entender as minhas ausências, pelas orações, pelo respeito.

Aos meus amigos do Sebrae por toda ajuda e incentivo nessa caminhada.

A todos os gestores das empresas que participaram das entrevistas e me ajudaram a realizar este sonho.

A educação não leva necessariamente à aprendizagem e esta não está necessariamente conectada à educação. Para que a aprendizagem ocorra, torna-se necessário que haja uma troca entre o indivíduo e a situação de trabalho (PAULSSON e SUNDIN, 2000).

Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender como acontece o processo social de aprendizagem organizacional nas empresas da economia criativa, a partir da atuação dos gestores. Para tanto, possui como objetivos específicos a identificação dos elementos que influenciam o processo social de aprendizagem organizacional no contexto criativo, a análise da gestão criativa a partir do processo social de aprendizagem organizacional, e a análise de como os gestores das empresas da economia criativa influenciam o processo social de aprendizagem organizacional. Para atender aos objetivos propostos, o estudo se caracteriza como descritivo e exploratório, utilizando como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo e como inspiração para a realização da pesquisa o modelo de aprendizagem dinâmico proposto por Crossan; Lane; White (1999), que também serviu de referência para a construção do questionário para as entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas com dez gestores de empresas do segmento da moda da economia criativa, atendidos pelo Sebrae em 2014, enquanto que a apreciação dos dados ocorreu à luz da análise de conteúdo, conforme apresentada por Bardin (1977). A partir desta análise, surgiram quatro categorias analíticas que configuram os achados de pesquisa, sendo elas: a economia criativa como fonte de criatividade e ideais inovadoras, a gestão criativa como uma gestão flexível entre o criativo e o tradicional, a aprendizagem organizacional como prática social e dinâmica e o Sebrae como fomentador da aprendizagem tradicional nas organizações. Além disso, os dados revelaram também os elementos que estimulam e/ou inibem a criatividade nas empresas da economia criativa, os elementos que influenciam o processo de aprendizagem organizacional nestas empresas e como os gestores influenciam o processo de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Aprendizagem social. Criatividade. Economia criativa. Gestão criativa.

Abstract

This study aims to understand how the social process of organizational learning does in the companies of the creative economy, from the performance of the managers. To this end, has the specific purpose identifying the elements that influence the social process of organizational learning in the creative context, the analysis of creative management from the social process of organizational learning, and the analysis of how managers of companies in the creative economy influence the social process of organizational learning. To meet the proposed objectives, the study is characterized as descriptive and exploratory, using as research strategy the study of multiple case and as inspiration for the research realization the dynamic learning model proposed by Crossan; Lane; White (1999), which also served as a reference for the questionnaire construction for semi-structured interviews, which were conducted with ten managers of companies in the fashion segment of the creative economy, attended by Sebrae in 2014, while the assessment of the data took place at light of the content analysis, as presented by Bardin (1977). From this analysis, there were four analytical categories that make up the research findings, which are: the creative economy as a source of creativity and innovative ideas, creative management as flexible management between the creative and the traditional, organizational learning as a social and dynamic practice and Sebrae as developers of traditional learning in organizations. In addition, the data also revealed the elements that stimulate and/or inhibit creativity in the creative economy companies, the elements that influence the organizational learning process in these companies and how managers influence the organizational learning process.

Keywords: Organizational learning. Social learning. Creativity. Creative economy. Creative management.

Lista de figuras

Figura 1 (2)- Fluxograma da cadeia da indústria criativa no Brasil	28
Figura 2 (2)- Modelo de sistema de criatividade	32
Figura 3 (2)- Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho	34
Figura 4 (2)- Competência organizacional da gestão criativa	36
Figura 5 (2)- Diferentes abordagens de aprendizagem	41
Figura 6 (2)- Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico	51
Figura 7 (3)- Momento onde ocorrem os processos sociais que geram aprendizado	59
Figura 8 (3)- Delineamento do corpus como um processo cíclico	60
Figura 9 (3)- Resumo do perfil das empresas/gestores entrevistados	62
Figura 10 (3)- Fases da análise de conteúdo	69
Figura 11 (4)- Estímulos à criatividade x estímulos à criatividade na EC	78
Figura 12 (4)- Barreiras à criatividade x barreiras à criatividade na EC	79

Lista de quadros

Quadro 1 (3)- Diferentes abordagens de aprendizagem

55

Lista de siglas

EC -	Economia Criativa
Ciec -	Centro Internacional de Economia Criativa
Firjan -	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
ICC -	Índice de Clima para a Criatividade
MinC -	Ministério da Cultura
PIB -	Produto Interno Bruto
Propad -	Programa de Pós-graduação em Administração
Pnud -	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
Sebrae -	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação
Unesco -	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNCTAD -	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

Sumário

1 Introdução	16
1.1 Problema de pesquisa	18
1.1.1 Objetivos	19
1.1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.1.2 Objetivos específicos	19
1.2 Justificativa da pesquisa	19
2 Referencial teórico	22
2.1 A economia criativa	22
2.1.1 Economia criativa e indústria criativa no Brasil	25
2.1.2 A classe criativa	28
2.2 Gestão da criatividade	31
2.2.1 A gestão criativa nas empresas de economia criativa	35
2.3 Aprendizagem	38
2.3.1. Diferentes perspectivas de Aprendizagem	38
2.3.2 Aprendizagem organizacional e suas diferentes concepções teóricas	40
2.3.2.1 Aprendizagem organizacional: foco nos gerentes	44
2.3.2.2 Da abordagem sociológica à aprendizagem baseada no conceito de prática	45
2.3.2.3 Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico	48
3 Procedimentos Metodológicos	52
3.1 Pressuposto da pesquisa	52
3.2 Classificação da pesquisa	54
3.2.1 Pesquisa exploratória	54
3.2.1 Pesquisa descritiva	55
3.3 Estratégia para o estudo, inspiração para investigação	58
3. 4 Construção do <i>corpus</i> da pesquisa	59
3.4.1 Segmento da Moda em Pernambuco: ampliando o <i>locus</i> da pesquisa	61
3.5 Plano de coleta de dados da pesquisa	63
3.5.1 Entrevista semiestruturada	63

3.5.2 O processo de coleta dos dados	63
3.5 Plano de análise dos dados	64
3.5.1 Análise de conteúdo	65
3.5.1.1 Análise de conteúdo e a descrição do método	66
3.6 Validade e confiabilidade dos dados	69
4 Análise dos Dados e Achados da Pesquisa	71
4.1 A economia criativa como fonte de criatividade e ideias sustentáveis e autorais	71
4.2 A gestão criativa como gestão flexível entre o criativo e o tradicional	75
4.3 Aprendizagem organizacional como prática social e dinâmica	83
4.4 O Sebrae como fomentador do aprendizado tradicional das organizações	95
5 Considerações finais	98
REFERÊNCIAS	104
Apêndice A – Protocolo da pesquisa	117
Apêndice B – Questões do roteiro para as entrevistas semiestruturadas	118
Apêndice C – Folha de documentação das entrevistas	118

1 Introdução

As modificações industriais, tecnológicas, sociais e culturais conduziram a sociedade para uma época que possui como características principais a liquidez, fluidez, volatilidade, incerteza e insegurança (BAUMAN, 2001). Essas mudanças no espaço social, ou transformação do cotidiano, segundo Florida (2011), têm produzido alterações significativas na configuração das relações de trabalho, na forma como as pessoas se posicionam em sociedade, na concepção do tempo-espaço, no perfil do consumidor e, conseqüentemente, no contexto organizacional.

Esses acontecimentos seriam derivados do avanço tecnológico ocorrido a partir da Revolução Industrial, que substituiu o trabalho artesanal pelo industrial e desencadeou a necessidade de novas formas de aplicação do conhecimento. Além disso, os avanços promovidos pela introdução dos modelos tayloristas/fordistas promoveram a fragmentação da identidade e da subjetividade das pessoas em relação ao trabalho, culminado com a globalização, o que reestruturou o capitalismo e traçou o novo paradigma de produção industrial (SILVA, 2009). Desse contexto derivam também mudanças organizacionais rápidas, significativas, frequentes e inesperadas, em consequência das forças que regem a sociedade e a economia, o que leva os gestores a necessitarem de aprendizado para lidar com esse cenário de transformações sociais súbitas e imprevisíveis (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Esse novo ecossistema transformado, que em termos organizacionais representa um campo competitivo onde acontecem lutas simbólicas (BOURDIEU, 2007) por clientes, mercado, capital etc., requer que as organizações, e conseqüentemente os gestores organizacionais, aprendam e disseminem maneiras inovadoras, criativas e sustentáveis de atuar, demonstrando-se propício para conduzir o olhar das empresas e de seus gestores para a eminente necessidade de fomentar dois fatores cruciais que interajam com esse novo contexto e produzam respostas eficientes para lhes garantir vantagem competitiva sustentável: a criatividade e a inovação. A primeira deve permitir a geração de ideias inspiradoras e ter ligação com a prática, enquanto que a inovação surge para concretizar ou implementar o pensamento criativo nas organizações (CALAZANS; GUEDES, 2011).

Todavia, nesse novo contexto social existem tanto empresas criativas que já nasceram com o DNA de criatividade e inovação, características deste ambiente pós-moderno e com estruturas mais flexíveis, quanto empresas tradicionais mais burocráticas e formais, nas quais as estruturas são mais rígidas e que precisam se adaptar a essa nova realidade, necessitando criar e inovar em seus negócios para se manterem nesse ambiente, o que faz com que o fomento

à criatividade e a sua gestão se torne um dos grandes desafios dos gestores contemporâneos. Nesse sentido, para entender como gerir essas empresas nesse novo contexto e, sobretudo, sabendo que nelas existem indivíduos criativos, tradicionais e hipercríticos (FLORIDA, 2011), é preciso compreender como as pessoas aprendem dentro dessas empresas: como surge esse aprendizado sobre criatividade e inovação? É possível ensiná-lo? O que influencia esse aprendizado e como o gestor pode atuar nessa aprendizagem?

O fato é que esse gestor, situado nesse ambiente caracterizado por Lipovetsky (2004) como hipermoderno, se depara com o desafio de criar um ambiente benéfico para construir um modelo de gestão, que além de ser capaz de fomentar a criatividade e a inovação, use a aprendizagem como base para potencializar a renovação e adaptação das organizações (SILVA, 2009).

Entretanto, para que isso seja possível, é preciso deixar de lado a perspectiva tradicional dominante, cognitiva e individual da aprendizagem, principalmente a organizacional, que trata o conhecimento como algo que pode ser armazenado, recebido, circulado, transferido e acumulado, e onde aprender se resume à aquisição de um conjunto de dados, fatos e sabedoria que se acumulam pelas gerações, e que mesmo diante da amplitude de perspectivas sobre o tema ainda aborda a aprendizagem dos aspectos relacionados às mudanças organizacionais (GHERARDI; NICOLLINI 1998; POPPER; LIPSHITZ, 2000). Para fomentar a ambiência criativa, é necessário compreender a aprendizagem organizacional a partir do entendimento de que o conhecimento está situado na prática ou no contexto sócio-histórico no qual ocorre, a aprendizagem é social e se constrói a partir das relações e interações ocorridas nos ambientes sociais, como é o caso das organizações (GHERARDI; NICOLLINI 1998). Além disso, ela é um processo social dinâmico que está integrada no dia a dia das pessoas e, por isso, surge a partir das relações informais cotidianas sofrendo interferência direta dos sistemas sociais e das estruturas organizacionais em forma da cultura organizacional, dos conflitos das relações de poder, enfim de todo contexto em que a organização está inserida (CROSSAN; LANE E WHITE, 1999; BISPO E GODOY, 2007; HITORTA, 2011; ANTONELLO E GODOY, 2007).

Sob essa ótica, esses fatores permitem perceber que a aprendizagem e o conhecimento são elementos imbricados que devem ser trabalhados na organização para geração de vantagem competitiva (STEIL; PACHECO, 2008), sendo a aprendizagem vista como propulsora para aumentar o desempenho organizacional, uma vez que é por meio dela que a inovação acontece. Além disso, atrelado ao processo de fomento à inovação está a criatividade, fator indispensável ao aumento efetivo do desempenho das organizações contemporâneas, principalmente pelo fato de esta poder ser constantemente estimulada (ANDRADE; PERREIRA, 2012).

Diante do exposto, há um universo de empresas contemporâneas que se configuram, em um campo social de análise extremamente rico, para compreender a aprendizagem organizacional e a gestão criativa, a partir da atuação efetiva dos gestores criativos que conduzem esses negócios. Essas empresas se caracterizam por serem expressivas social, econômica e culturalmente, e em especial por possuírem a criatividade e a inovação como atributos essenciais. Elas representam, atualmente, uma economia em fase de expansão, na qual aspectos culturais e simbólicos interagem de maneira constante. As empresas da Economia Criativa compreendem um conjunto de atividades ligadas às artes, à criatividade, à cultura, às mídias, ou seja, que vão além da cultura, possuem forte conteúdo intelectual e, por consequência, são promotoras de inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano (SERRA; FERNANDEZ, 2014; UNCTAD, 2010, ALMEIDA; TEIXEIRA; LUFT, 2014).

Essa nova economia, representada pela indústria criativa, segundo dados do relatório da Unesco (2013), mesmo no período do desaquecimento econômico ocorrido entre 2002 e 2008, cresceu uma média de 14% ao ano. Essas indústrias, que formam o centro desta economia, contribuem normalmente com algo em torno de 2% a 6% do PIB da economia mundial. O relatório indica, ainda, que essa indústria também desfruta de um dinamismo acentuado com relação a seus produtos e serviços no mercado global. Corroborando com essa perspectiva, exportações de seus produtos/serviços chegaram a \$ 592 bilhões em 2008, dos \$ 267 bilhões em 2002 (UNCTAD, 2010). No Brasil, o relatório da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) sobre o tema demonstra que sob a ótica da produção em 2013 as empresas das indústrias criativas eram em número de 251 mil. Contudo, apresentaram um crescimento de 69,1% desde 2004 e um PIB de 2,6% contra 2,1%, comparando-se o mesmo período. O relatório indica ainda que a análise a partir do mercado de trabalho demonstra a existência de 892,5 mil profissionais formais atuando no segmento, havendo entre 2004 e 2013 um crescimento de 90%, o que permite um aumento relevante em suas principais áreas criativas, (+102,8%), (+100,0%), (+58,0%) e (+43,6%), para tecnologia, consumo, mídias e cultura, respectivamente (FIRJAN, 2014).

Devido ao seu caráter expressivo na economia por representarem possibilidades de desenvolvimento, inclusão social, diversidade cultural e estímulo à criação de renda (UNCTAD, 2010), esse universo de empresas requer uma gestão capaz de utilizar a aprendizagem constante como balizador para tomadas de decisão. Elas precisam, assim como as demais empresas diante dessas novas condições sociais da pós-modernidade, acelerar e potencializar espaços de criatividade e inovação, permitindo a conexão sinérgica dos indivíduos

tradicionais, criativos e hipercriativos, característicos desta nova classe criativa (FLORIDA, 2011).

Esse contexto criativo configura-se em um campo rico e promissor devido à convergência entre uma economia emergente de empresas criativas que existem em meio a tantas outras com características diferentes, nas quais o universo social é dinâmico e flexível, o gestor é atuante em termos de criação e os indivíduos pertencem a uma classe criativa (FLORIDA, 2011) que representa um ambiente favorável e composto por práticas de aprendizagem.

1.1 Problema de pesquisa

Como visto na seção anterior, a gestão da criatividade nas organizações passa a ser algo fundamental na atualidade, uma vez que a criatividade, embora não seja algo novo, começa a ser vista como algo indispensável de ser contemplado nos novos modelos de gestão. Por conseguinte, o desafio do gestor está na tentativa de direcionar os esforços para gerir de forma harmônica as questões tradicionais, criativas e inovadoras da organização, o que pode contribuir efetivamente com isso é a compreensão de como se aprende dentro deste universo criativo.

Nesse caso, gerir a criatividade enquanto desafio requer, ela mesma, um processo inovador por parte dos gestores. Para exercê-la, o gestor poderia adquirir competências específicas que lhe conduzam eficientemente na direção da gestão criativa, especialmente se levarmos em consideração as novas configurações de empresas, a exemplo daquelas que fazem parte da Economia Criativa, ou aprender/encontrar alternativas que lhes permita eficiência nesta gestão. Nestas empresas, o contexto intelectual artístico e cultural é responsável por agregar valor para gerar bens e serviços (FREITAS et al., 2014) com alto valor simbólico.

Para compreender a aprendizagem, é necessário o entendimento de que ela se apresenta com um processo social na busca das práticas que revelem como ela emerge das relações e interações das pessoas com os elementos característicos do contexto, que, por sua vez, é dado a partir das divisões do trabalho, do ambiente, da cultura, linguagem, relações de poder, etc.

Essas questões levam à tentativa de compreender como acontece o processo social de aprendizagem organizacional na economia criativa. a partir de como o gestor desta empresa atua ou faz parte deste processo à luz de uma lente de aprendizagem sociológica mediante práticas de trabalho que resultam em aprendizagem e o que efetivamente influencia esse processo dentro da organização, buscando o entendimento de como isso pode contribuir para a promoção de uma gestão criativa. Assim, apresenta-se a seguinte problemática de pesquisa:

Como acontece o processo social de aprendizagem organizacional na economia criativa a partir da atuação dos gestores?

1.1.1 Objetivos

Nesta seção, serão apresentados os objetivos, gerais e específicos, que foram elencados para esta dissertação.

1.1.1.1 Objetivo geral

Compreender como acontece o processo social de aprendizagem organizacional na economia criativa a partir da atuação dos gestores.

1.1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar quais elementos influenciam o processo social de aprendizagem organizacional no contexto criativo.
- Analisar a gestão criativa a partir do processo social de aprendizagem organizacional.
- Analisar com o gestor das empresas da EC influenciam o processo social de aprendizagem organizacional.

1.2 Justificativa da pesquisa

Apesar das inúmeras pesquisas na área de aprendizagem, ainda é incipiente o universo daquelas que se voltam para analisá-la sob uma visão sociológica, ao passo que ampliar as pesquisas sob esta perspectiva de análise representa um avanço para interesses acadêmicos. Essa necessidade de ampliação de estudo na área é verificada segundo Antonello e Godoy (2009), em estudos sobre a agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional, quando apresentam que dentre as questões que necessitam de investigação nesta área está o nível de aprendizagem. Para os autores, é preciso levar em consideração que a aprendizagem é um fenômeno explicitamente interpessoal, ou seja, ela ocorre a partir das interações dos indivíduos em nível grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, e que, por isso,

se deve avançar na análise desta questão, ampliando o horizonte de investigação sobre estes níveis.

Sob esse ponto de vista, compreender como se constrói o conhecimento, estando ele situado no universo social específico, pode revelar as questões simbólicas que não estão postas na estrutura formal das organizações, e sim no nível real e prático das experiências e do vivenciado em determinados contextos, o que para Silva (2009) significa que a aprendizagem acontece no momento em que uma pessoa vivencia uma experiência e em seguida faz associações com seus pressupostos, crenças, valores e conhecimentos, formando um quadro de referência a partir do qual realiza as interpretações e age em função delas.

A possibilidade de compreender essas experiências vividas revela também a necessidade de compreender a aprendizagem sob uma ótica social, e a partir de suas práticas. Isso deve contribuir em um cenário de gestão criativa, uma vez que permita compreender como acontece a aprendizagem a partir do que é vivido no ambiente criativo. Esse ambiente, de onde emergem as práticas sociais, é concebido pelo conjunto do produto das atividades onde agentes, objetos, materiais e artefatos simbólicos formam um sistema heterogêneo que evolui ao longo do tempo, ou seja, esse sistema de práticas não é estático como algo armazenado nas estruturas mentais dos indivíduos. Por conseguinte, essa aprendizagem que se realiza a partir das práticas se pauta em padrões habituais de padrões sociais e, portanto, só é reconhecível dentro do significado criado pela intersubjetividade dos sujeitos (GHERARDI; NICOLINI, 2000; GHERARDI, 2013).

Para essa gestão criativa em organizações contemporâneas, é extremamente relevante a compreensão de como acontece essa aprendizagem em seus contextos particulares para descortinar os olhares dos gestores, levando-os a perceber que fatores a influenciam, a partir dos quais ela se apresenta e como pode contribuir não só para o alto desempenho destas organizações, mas, sobretudo, para o desempenho das próprias pessoas que estão inseridas nelas. Além disso, o fato de se estar hoje vivendo em uma sociedade em rede (CASTELLS, 2007) permite almejar até a possibilidade de este entendimento contribuir de alguma forma para o ecossistema social. Daí a importância de se investir esforços concretos nesta investigação, para compreender quais são as práticas verificadas no contexto analisado que revelam a aprendizagem organizacional no ambiente criativo, e como isso contribuir para a gestão criativa.

Com vistas nestes propósitos, analisar o contexto das empresas da economia criativa tem sua importância revelada por diversos aspectos. Primeiro, há poucos estudos sobre o potencial empregador, produtivo e inovador das atividades culturais e criativas. Em segundo

lugar, essas empresas possuem representatividade social, econômica e cultural, sobretudo, por permearem um universo onde se estimula a diversidade cultural, o desenvolvimento econômico de regiões desfavorecidas, a inclusão social e a geração de emprego e renda.

Um terceiro elemento é que esses aspectos confere ao setor interesse de diversos órgãos, entidades e instituições em nível nacional e internacional, como é o caso das discussões realizadas pela UNCTAD, o Pnud e a Unesco, com foco em fomentar seu desenvolvimento a partir do investimento em políticas públicas, diretrizes e ações. Um exemplo disto ocorreu no Brasil, quando o Ministério da Cultura (Minc) lançou o Plano da Secretaria da Economia Criativa, que visa romper com as resistências existentes em relação às atividades criativas, contribuindo para um horizonte de desenvolvimento mais inclusivo e sustentável para esta economia, incluindo apoio com políticas e fundos de financiamento (Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, Brasília 2011).

Isso posto, a escolha do recorte em analisar as empresas atendidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae) deu-se pela verificação de que com face no desenvolvimento destas empresas, e baseado nas diretrizes da Secretaria de Economia Criativa, o Sebrae incluiu dentro da sua agenda de trabalho projetos e ações voltados para o apoio gerencial a esses negócios. A entidade atua, dentre outras coisas, norteadada com foco na promoção da educação para as competências criativas, por meio da qualificação e capacitação dos profissionais para a criação e gestão dos empreendimentos criativos e na geração de conhecimento e disseminação de informações sobre a temática (SEBRAE, 2012), o que confere ao órgão chancela para realizar o estudo com as empresas da EC atendidas por esta instituição.

Assim, este estudo pode contribuir para a academia na ampliação dos trabalhos que se debruçam sobre as questões sociológicas da aprendizagem e da gestão criativa nas organizações, possibilitando a revelação de novos elementos que, porventura, ainda não foram identificados em pesquisas anteriores. Esses fatores se configuram principalmente por se tratar de um estudo qualitativo descritivo e exploratório, a partir da análise de casos múltiplos, como caráter interpretativista e pela configuração do campo no qual se realizará o estudo, por se tratar de um setor emergente da economia que apresenta a criatividade como foco central. Ademais, a pesquisa poderá trazer subsídios para a compreensão de como se dá a gestão criativa e quais os aspectos essenciais para fomentá-la, tanto sob o ponto de vista acadêmico, por se tratar de uma temática de pesquisa recente e em busca de consolidação, quanto para os gestores organizacionais, em vista de auxiliá-los no entendimento desta gestão para que a mesma possa ser disseminada não apenas nas empresas da Economia Criativa, mas em diversas outras empresas a partir do entendimento de seus contextos particulares.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, relacionada aos construtos investigados neste projeto de dissertação. Nele será abordado, inicialmente, a Economia Criativa e as questões da classe criativa, bem como a economia criativa e as indústrias criativas no contexto brasileiro. Em seguida, serão discutidos os aspectos gerias referentes à Gestão Criativa e à gestão criativa nas empresas da economia criativa. Posteriormente, a discussão se pautará sobre a Aprendizagem organizacional e suas perspectivas de análise, Aprendizagem sociológica e a aprendizagem baseada no conceito de prática.

2.1 A economia criativa

A Economia Criativa representa um setor da economia relativamente novo, mas que pode ser considerado de extrema importância para a sociedade. Apesar de ser um tema que possui o conceito em construção, o termo ganhou relevância a partir dos trabalhos de John Howkins, em 2001, em estudos sobre a relação entre criatividade e economia. Contudo, a questão surgiu inicialmente na Austrália, em 1994, a partir do relatório *Creative nation: commonwealth cultural policy*, um projeto do governo, cujo objetivo foi elevar a cultura na agenda pública com foco no entendimento de que isso dependeria das indústrias culturais que seriam sustentáveis, autossuficientes e importantes para a geração de emprego. (CRIATIVE NATION, AUSTRÁLIA, 1994; CUNNINGHAM, 2002; UNCTAD, 2010; OLIVEIRA; ARAÚJO; SILVA 2013).

No entanto, mesmo sem uma definição universal, essa economia possui aspectos que estão imbricados em seu significado como a compreensão de criatividade, de ativos criativos, arte, cultura que estão inter-relacionados de forma a se tornarem insumos geradores de riqueza, crescimento e desenvolvimento econômico, o que faz com que o setor seja responsável por estimular a geração de emprego e renda e promover inclusão social (UNCTAD, 2010; MARÇAL, 2014). Ou, como descrito pela UNCTAD:

A “economia criativa” é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico. Ela pode estimular a geração de renda, criação de empresa e a exportação de ganhos, ao mesmo tempo em que promove a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano. Ela abraça aspectos econômicos, culturais e sociais que interagem com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo. É um conjunto de atividades econômicas baseada em

conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento viável que demanda repostas de políticas inovadoras e multidisciplinares, além de ação interministerial” (UNCTAD, 2010).

Em uma visão complementar, a economia criativa atua como articuladora das ideias de mercado, da criatividade e das tecnologias digitais, tendo a criatividade como seu maior ativo e os aspectos culturais simbólicos na sua composição (NICOLACI-DA-COSTA, 2011). Entretanto, uma questão relevante, seria que embora as atividades e os processos culturais sejam reconhecidos como o núcleo desta economia, ela também se preocupa com manifestações de criatividade em esferas não entendidas como “cultural” (UNESCO, 2013), o que amplia o leque de possibilidades de negócios que estão inseridos neste setor. Esses aspectos possibilitam considerar esta economia como alternativa para o desenvolvimento econômico, sobretudo, por causa do componente inesgotável que é a criatividade (MARÇAL, 2014).

Nesse contexto, o setor apresenta características peculiares que demonstram os elementos responsáveis por seu caráter emergente e sua importância para economia mundial, conforme descreve Reis (2008):

- a) valor agregado da intangibilidade: em que a criatividade tem caráter de gerar valor adicional, uma vez que incorpora característica impossíveis de serem imitáveis;
- b) a cadeia de valor setorial às redes de valor: a economia criativa se estrutura em forma de rede, onde produção e consumo interagem e se beneficiam mutuamente numa trama de relações que permite ampliar suas possibilidades, rompendo com a estrutura da economia industrial tradicional;
- c) novos modelos de consumo: os modelos de consumo existentes são ampliados a partir da fusão entre tecnologias e identidade cultural, criando uma nova etapa de relacionamento entre as pessoas o ambiente e a cultura ao seu redor;
- d) papel das micro e pequenas empresas: promove maior inserção das micro e pequenas empresas na economia como fornecedoras ou distribuidoras de produtos ou serviços, devido a maiores facilidades em termos de menores barreiras de entrada e menor capital exigido para o início das atividades;
- e) novas tecnologias: participam da economia criativa como parte da indústria criativa, impactando na produção e transformando os processos de negócio e a cultura de mercado; e,
- f) amplo aspecto setorial: abrange aspecto da economia solidária vinculado ao artesanato e às novas mídias e tecnologias selecionados a partir das vantagens competitivas de cada região.

Outra questão primordial que precisa ser levada em consideração quando se trata desta economia são suas dimensões de desenvolvimento, que, por sua vez, representam os principais conceitos intrínsecos a sua dinâmica, revelando, assim, sua ligação com a economia geral mediante aspectos econômicos, culturais, tecnológicos e sociais. São elas: a dimensão política, os valores culturais/históricos, a dimensão multidisciplinar, atemporal, onipresente e a inclusão na sociedade (REIS, 2008). Essas dimensões versam sobre a atuação da economia criativa em interações complexas que revelam, dentre outras coisas, o fato de que as políticas públicas devem se integrar para fomentar ações conjuntas em prol do desenvolvimento do setor. Além disso, a economia criativa está presente em todos os âmbitos da vida das pessoas e alcança uma transversalidade de tempo a partir da combinação entre passado tradicional, tecnologias presentes e visão futura, bem como a sua dimensão social, por ser importante para a geração de emprego, tornando possível a criação de oportunidades para a migração dos indivíduos que estão em condição de pobreza.

Em face destas características e dimensões, no universo desta economia estão contidas as empresas que fazem parte das chamadas indústria criativa e indústria cultural. A indústria criativa, independentemente da maneira como é definida ou classificada está localizada no centro da economia criativa (UNCTAD, 2010), ou seja, “o escopo da economia criativa é determinado pela extensão das indústrias criativas” (OLIVEIRA; ARAÚJO; SILVA, 2013, p. 11), enquanto que as indústrias culturais compõem um subconjunto das indústrias criativas.

Embora, atualmente, o termo indústria cultural possua diversas interpretações, a cultura enquanto indústria surgiu a partir das críticas ao entretenimento de massa, realizadas por Theodor Adorno e Max Horkheimer no pós-guerra. Porém, numa visão mais abrangente, as indústrias culturais são aquelas nas quais o que é produzido, reproduzido, armazenado ou distribuído são produtos/serviços culturais (UNCTAD, 2010). A crítica dos autores se pautava no fato de que essa produção é em grande escala e em conformidade com as estratégias econômicas, porém em detrimento da preocupação com o desenvolvimento cultural. Por outro lado, segundo a Unesco (1982), a indústria cultural promove a manutenção da diversidade cultural e garante o acesso democrático à cultura, o que demonstra que ela possui um caráter dicotômico, cultural e econômico, o que lhe permite um perfil diferenciado em relação às demais economias.

Quando se trata da indústria criativa, ela apresenta uma significativa contribuição ao demonstrar, por exemplo, segundo dados da UNCTAD (2010), um crescimento médio de 14% nos setores de comércio de bens e serviços no período que antecedeu o desaquecimento econômico, entre 2002 e 2008. Além disso, a indústria criativa também possui números

expressivos em termos de exportações nas quais estão inclusos produtos e serviços de cada setor criativo. Ou seja, tanto a economia criativa como um todo como a indústria criativa são responsáveis por abrir novas oportunidades para países em desenvolvimento aumentarem sua participação no comércio mundial e evolução nos setores de alto crescimento da economia global.

Além disso, alguns setores destacam-se significativamente na indústria criativa, como é o caso do artesanato, artes cênicas e moda. O artesanato se destaca por sua importância para as receitas das exportações dos países em desenvolvimento e representa a única indústria em que os países desenvolvidos possuem posição de liderança no mercado mundial. As artes cênicas, por sua vez, se evidenciam, sobretudo, por possuírem características de interação com outras atividades criativas, enquanto que a moda se destaca por seu potencial comercial (UNCTAD, 2010).

Assim, a indústria criativa representa um segmento crescente e fundamental da economia criativa, por ser uma categoria bastante recente na academia, na política e no discurso da indústria, uma vez que contribui para o aumento do número de pessoas empregadas, produz receitas com cifras milionárias e representa uma parcela significativa do PIB. Ela possui necessidades, identidades e modos de organização próprios e, por causa deste potencial econômico e social, necessidade de estratégias políticas que atendam, sobretudo, ao setor informal, fomentando recursos e um ambiente propício para o desenvolvimento destas atividades de negócio (CUNNINGHAM, 2002; UNCTAD, 2010; FREITAS et al., 2014).

2.1.1 Economia criativa e indústria criativa no Brasil

No Brasil, a economia criativa, bem como a indústria criativa, também possui um potencial significativamente expressivo, social e economicamente. Gatto et al., (2011) consideram que a indústria criativa é importante, sobretudo, quando existe a associação com regiões de menor dinamismo, tradicionalmente mais pobres, que possibilitem a geração de oportunidades a partir do aproveitamento de potencialidades locais e manifestações culturais ofertadas e de mercados alternativos demandantes.

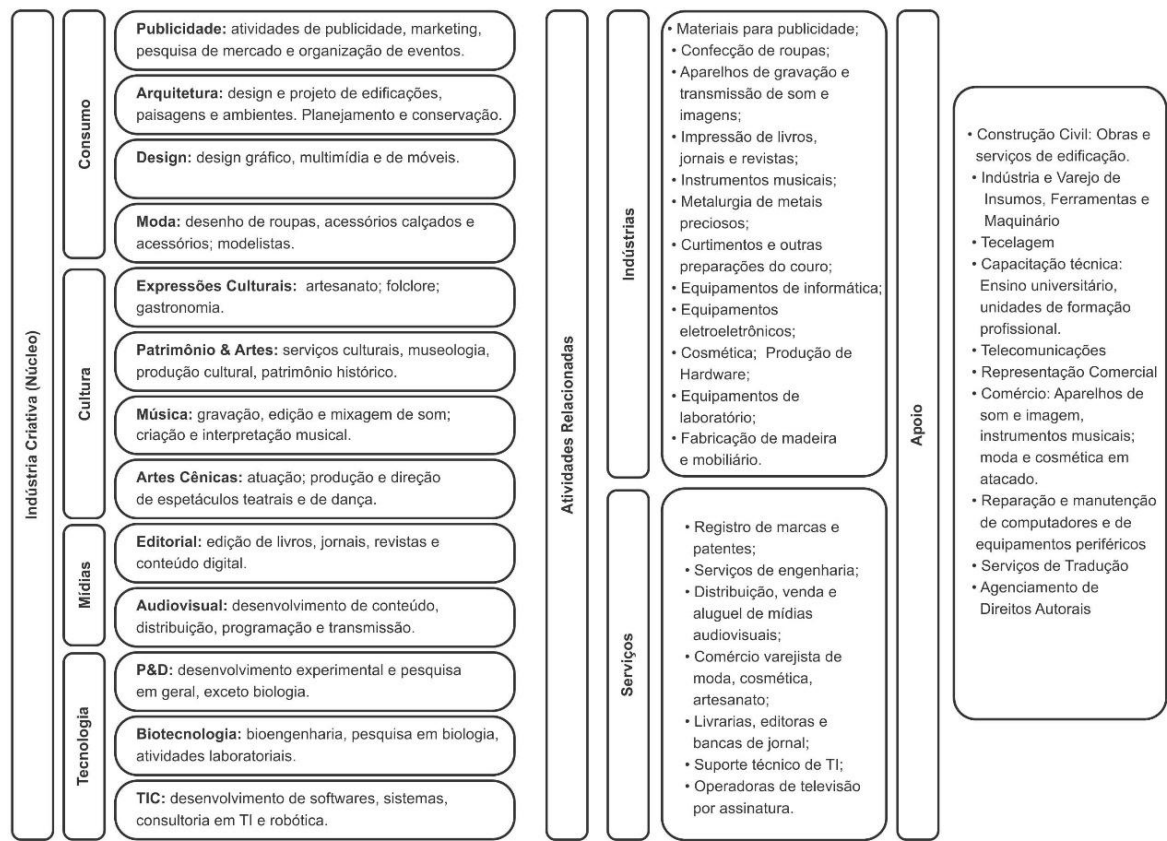
Na agenda brasileira, as discussões sobre o tema começaram, segundo Miguez (2007), em ocasião da 11ª Conferência Ministerial da Conferência das Nações Unidas sobre o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) que foi realizada em 2004, na cidade de São Paulo. Os efeitos do evento foram significativos para o Brasil, uma vez que o governo, por meio do Ministério

da Cultura (MinC), se ofereceu para acolher, no estado da Bahia, o Centro Internacional de Economia Criativa (Ciec). Desde então, se intensificaram no País os acordos, parcerias e a realização de eventos internacionais de promoção da Economia Criativa, bem como na formulação de políticas públicas estaduais e municipais.

Para compreender as características da economia criativa no Brasil e, especialmente, das indústrias criativas, e contribuir com esse cenário de entendimento, discussão e fomento ao desenvolvimento dos segmentos que as envolvem, contemplando as regiões menos desenvolvidas, ou seja, por reconhecer o potencial das indústrias criativas, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) classifica e analisa a cadeia da indústria criativa no País a partir de duas óticas: a ótica da produção e a ótica do mercado formal de trabalho. A primeira analisa as empresas da EC nas quais não estão empregados, necessariamente, trabalhadores criativos, enquanto que a última, ao contrário, se debruça sobre os profissionais criativos, estejam eles trabalhando em organizações criativas ou não.

Sob a ótica da produção, a Firjan aponta que a indústria criativa brasileira em 2013 era formada por 251 mil empresas, o que representa um crescimento de 69,1% em aproximadamente uma década, se comparado com 2004, quando eram 148 mil empresas. Além disso, também em 2013, essa indústria gerou um PIB de R\$ 126 milhões, o que novamente representa um avanço significativo de 69,8% no período de dez anos, superior ao incremento de 36,4% do PIB brasileiro em 2004. Em relação à ótica do mercado formal, a indústria criativa brasileira possui atualmente 892,5 mil profissionais ou 1,8% dos trabalhadores brasileiros, contando com um crescimento de 90% nos últimos dez anos, uma vez que em 2004 esses profissionais eram em número de 469,8 mil. Isso demonstra que essa indústria gerou mais de 420 mil empregos e que sua média de crescimento está bem acima do avanço do mercado de trabalho brasileiro em geral, que foi de 56% no mesmo período (FIRJAN, 2014).

Ocorre que, sob o ponto de vista de análise da Firjan, a cadeia da indústria criativa é composta por três grandes áreas: Núcleo Criativo, Atividades Relacionadas e Atividades de Apoio (FIRJAN, 2012). O Núcleo corresponde ao centro da cadeia produtiva e é composto pelas atividades profissionais e econômicas que possuem geração de valor a partir das ideias. As atividades relacionadas, se referem aos fornecedores de materiais e elementos essenciais para o funcionamento do núcleo. Essas atividades advêm de profissionais e empresas que fornecem bens e serviços direto à indústria criativa. Já as atividades de apoio também ofertam ao núcleo produtos e serviços, só que de forma indireta (FIRJAN, 2014). Outro fator importante é que os setores que estão contidos dentro destas áreas são agregados nas áreas de Consumo, Cultura, Mídias e Tecnologia, conforme representação da Figura 1 (2) a seguir.

Figura 1 (2)- Fluxograma da cadeia da indústria criativa no Brasil

Fonte: Adaptada da Firjan (2014)

Conforme demonstrado na Figura 1 (2), as áreas criativas, segundo a Firjan, são representadas por treze segmentos criativos que possuem características diversas e particulares. A área de consumo, formada pelos segmentos de publicidade, arquitetura, design e moda, é a mais numerosa das áreas criativas e responde por aproximadamente metade dos profissionais criativos no País (47,4%), que recebem um salário médio maior do que o dobro do rendimento do trabalhador brasileiro, R\$ 4.653 e R\$ 2.073, respectivamente. A cultura, composta pelos segmentos de expressões culturais, patrimônio e artes, música e artes cênicas, é a que emprega o menor número dos trabalhadores formais, apenas 7.0%, e mesmo possuindo também o menor salário dentre as áreas, apresentou o maior avanço deste item em termos reais entre 2004 e 2012, o que representa também um índice de 22% maior em relação à renda média do trabalhador brasileiro, ou seja, R\$ 2.527, se comparado com R\$ 2.073. O segmento de mídias, por sua vez, é formado pelos segmentos de editorial e audiovisual, que contemplam 11,4% dos profissionais criativos e também abarcam um salário médio superior em 50% do rendimento médio do trabalhador, R\$ 3.080,50 contra R\$ 2.073. E a tecnologia, que contempla os segmentos de Pesquisa & Desenvolvimento, TIC e Biotecnologia, apesar de contemplar 34,3% dos profissionais criativos, possui destaque quando se trata do item remuneração, por possuir um

salário médio aproximadamente quatro vezes superior à média de salário que recebe o trabalhador brasileiro, ou R\$ 7.848, se comparado com R\$ 2.073, respectivamente.

2.1.2 A classe criativa

Essa economia composta por uma densa representatividade/diversidade, principalmente em termos de setores, modelos de negócios, quantidade de trabalhadores e até mesmo de salários, conforme descrito na seção anterior, é também caracterizada pela intangibilidade de conteúdos e por uma riqueza simbólica, uma vez que surgiu a partir de um conjunto de atividades econômicas associadas às artes, à cultura, às novas mídias e à criatividade em geral. Nesse sentido, todo esse ambiente que possui a criatividade e a inovação como propulsoras da economia, requer da força de trabalho habilidades específicas, principalmente em função de o contexto conter uma relação estreita com a tecnologia e os avanços tecnológicos (SERRA; FERNANDEZ, 2014). Ou seja, tem-se um novo universo onde emergiram mudanças relativas ao contexto socioeconômico e cultural da sociedade, culminando em novas configuração das relações e também do significado do trabalho.

Esse período, composto por todas essas mudanças, pode ser considerado um período de transição que é marcado pelo desenvolvimento da linguagem e da comunicação no ambiente da produção que origina além de mudanças econômicas e produtivas, mudanças de culturas, de esquemas intelectuais que modificam os padrões de vida da sociedade a partir das relações do capital-trabalho (VASAPOLLO, 2005).

A respeito dessas novas condições do ambiente, em especial o ambiente das relações de trabalho, KELLER (2007) complementa caracterizando-o como sendo formado por mudanças do tipo quantitativas e qualitativas. As primeiras se referem à redução quantitativa do trabalho material ou clássico, em função da automação industrial e também do aumento do número de trabalhadores no setor de serviços, enquanto que as mudanças qualitativas advêm do surgimento das novas formas de trabalho imaterial na indústria ou serviços. Ou seja, por novas formas do modo de produção e de trabalho de onde emergem o capitalismo cognitivo, pós-moderno ou informacional que valoriza um capital imaterial cuja principal força produtiva é o conhecimento (GORZ, 2005). Observa-se, assim, uma tendência do mundo contemporâneo que revela uma imbricação entre trabalho material e o imaterial, em que há uma ampliação do trabalho que contém uma dimensão intelectual com atividades imateriais que contemplam o processo de formalização das atividades ligadas à indústria e ao aumento da capilaridade do setor de serviço,

bem como a relevância de atividades relativas aos setores com comunicação, propaganda, design, marketing e software (ANTUNES, 1999).

De maneira geral, essa nova realidade para Florida (2011) se configura em uma transformação do cotidiano provocado pelas mudanças econômicas que permeiam o trabalho, o estilo de vida, o tempo e a comunidade, ou seja, há o surgimento do que ele nomeia de ethos criativo que seria o “espírito ou natureza fundamental de uma cultura” (FLORIDA, 2011, p. 21). Nesse contexto, os profissionais se vestem de maneira mais casual e trabalham em meios estimulantes, permeando um estilo de vida que vivencia experiências criativas. Além disso, segundo o autor, há também uma transformação significativa na concepção, modo de organização e emprego do tempo. Profissionais criativos podem trabalhar em casa e podem se divertir fazendo isso porque nesse novo ambiente não existem limites pré-determinados de onde termina o trabalho e começa o ócio, uma vez que a busca constante é por preencher o tempo intensamente com estímulos criativos e experiências.

Todo esse universo proporcionou o surgimento de uma nova classe formada por indivíduos das mais diversas áreas, que têm como “função econômica criar novas ideias, novas tecnologias e/ou novos conteúdos criativos” (FLORIDA, 2011). Essa classe, que representa um trunfo para o crescimento econômico das cidades, tem como fonte principal o capital criativo, é constituída por indivíduos, profissionais e grupos criativos que trabalham em áreas afins como negócios e finanças e que necessitam de um alto grau de competências específicas por suas atividades envolverem a busca por soluções de problemas complexos (FLORIDA, 2011; FLORIDA 2002). Ela comercializa o capital criativo, que é o motor da inovação desta economia que está em constante modificação e que necessita de indústria de alta tecnologia, crescimento regional e ideias criativas para avançar (DURMAZ; YIGITCANLAR E VELIBEYOGLU, 2008).

Florida (2011) afirma, ainda, que essa classe criativa que agrega valor econômico por meio da criatividade possui características peculiares que as difere das outras classes. A classe criativa recebe para criar, enquanto que a classe trabalhadora e dos serviços recebe pela execução do seu trabalho, a partir de um plano pré-estabelecido. Além disso, os indivíduos da classe criativa possuem mais flexibilidade e autonomia que as demais classes. Nesse sentido, a classe criativa é aquela que trabalha com conhecimento, enquanto que a classe trabalhadora se envolve no trabalho físico (MELLANDER E FLORIDA, 2012).

Essa classe criativa caracterizada por Florida (2011) possui bases econômicas e molda e sustenta os hábitos sociais, culturais e a vida dos seus membros, que são trabalhadores do conhecimento, profissionais técnicos e especializados e analistas simbólicos. Por conseguinte,

nela os membros se agrupam e se identificam por meio do papel econômico que desempenham na sociedade e, diferentemente da visão tradicional marxista baseada no controle e na posse dos meios de produção, a propriedade dos indivíduos da classe criativa não é um bem físico, material, e sim um bem imaterial, um produto de suas mentes, que deriva de suas capacidades criativas.

Outra característica da classe criativa apresentada por Florida (2011) é a sua composição. Essa nova classe é composta por dois componentes: O Centro Hipercriativo e os profissionais criativos. O primeiro é formado por aqueles que formam a nata do trabalho criativo responsáveis pela geração e novas formas de conteúdo que sejam úteis e aplicados imediatamente na solução de problemas. Ela é formada por profissionais como engenheiros, professores universitários, cientistas, romancistas, atores, poetas, artistas, designers e arquitetos, líderes visionários da sociedade moderna (editores, personalidades culturais, escritores de não ficção, críticos e pesquisadores influentes), enquanto que os profissionais criativos são aqueles que trabalham onde há o predomínio do conhecimento especializado, como os profissionais de Tecnologia da Informação (TI), profissionais de saúde, serviços financeiros, advogados e administradores de empresas. Esses profissionais que possuem alto nível de formação são responsáveis pela resolução de problemas, a partir de um conjunto complexo de conhecimento.

Em suma, os profissionais que compõem a classe criativa são detentores do capital intelectual e imaterial, características particulares e têm como ponto central a criatividade. Esses profissionais que vivem em um ambiente onde a flexibilidade do tempo é algo inerente a classe possuem como valores a individualidade, a meritocracia e a diversidade e abertura (FLORIDA, 2011). Individualidade, porque não se adaptam aos padrões tradicionais que são comuns ao coletivo, são inconformados com as normas organizacionais e, portanto, procuram criar identidades singulares. Meritocracia, pois valorizam o mérito e desejam progredir em função da sua capacidade de desempenhar as tarefas e resolver os problemas. E diversidade e abertura, porque presam por ambientes e organizações onde todos possam igualmente progredir e se sentir à vontade, e como meritocratas defendem que este ambiente seja acessível para quem deseje fazer parte dele independentemente de etnia, sexo, raça, opção religiosa ou sexual.

2.2 Gestão da criatividade

Parte dos profissionais que compõem a classe criativa descrita por Florida (2011) é também composta por gestores de empresas, sejam elas de segmentos inseridos no universo das organizações caracterizadas como criativas ou não. As organizações criativas possuem a criatividade e a inovação como fatores fundamentais para o sucesso. Para Amabile (1997), a criatividade é implementar novas ideias bem-sucedidas e que é o primeiro passo para a inovação, sendo esta vital para o sucesso da empresa em longo prazo. Alencar (1998, p. 19), por sua vez, corrobora afirmando que “a criatividade é um fator chave para a inovação e para o sucesso a longo prazo das organizações”. Essa busca por criatividade e inovação é fundamental, sobretudo devido ao fato de as organizações serem pressionadas a utilizar eficientemente seus recursos disponíveis, e, nesse sentido, a criatividade é considerada como um recurso humano, fundamental para o processo de inovação dentro das empresas.

Sob essa perspectiva, a gestão da criatividade nas organizações pode ser considerada algo indispensável para seu sucesso perene. E, por esse motivo, é necessário compreender que a gestão da criatividade requer levar em consideração diversos aspectos que estão envolvidos neste processo, principalmente aqueles situados no ambiente interno da organização. Ou seja, gerir a criatividade no contexto organizacional é promover, inicialmente, o conhecimento individual dos trabalhadores e em seguida implementar os ajustes e ferramentas com o objetivo de melhorar a resposta sistêmica diante da inovação. Por conseguinte, esse processo compreende gerir de forma eficiente e com foco no desempenho organizacional a cultura organizacional, as condições sociais, as competências individuais e competências coletivas (DAZA, 2003; PAIVA; MUZZIO; BISPO, 2014).

Nesse sentido, e considerando a criatividade como um vetor da competitividade organizacional, a gestão da criatividade tem se tornado um desafio para os gestores, sobretudo diante do cenário atual, no qual as relações de trabalho tendem a ser mais flexíveis e o modo de organização e emprego do tempo está se transformando de forma que essas transformações vão além das questões relativas ao mundo do trabalho (FLORIDA, 2011). Estes desafios enfrentados pelos gerentes englobam desde as questões culturais, os aspectos individuais e grupais até o ambiente organizacional. Sobre este processo Muzzio e Paiva (2014) consideram que:

“Nesse modelo gerencial criativo, seria mais adequado se os sistemas de controle, de remuneração, de liderança, de avaliação de desempenho, enfim, todas as práticas de gestão estivessem adaptadas a uma nova realidade, em que o indivíduo criativo assume um papel mais preponderante. Isso significaria uma gestão mais condizente com a identidade desse indivíduo pós-moderno” (MUZZIO; PAIVA 2014).

Nestas condições de mudanças e transformações, nota-se que práticas que antes eram utilizadas em organizações com estruturas mais rígidas, hierarquizadas e burocráticas e que respondiam a mercados de alguma forma mais previsíveis, hoje precisariam ser revistas para convergir com o novo contexto dos tempos hipermodernos e dos indivíduos hipercriativos (FLORIDA, 2011; LIPOVETSKY, 2004).

A partir destas questões, nota-se que é primordial entender e fomentar a criatividade no ambiente organizacional, sendo ainda mais importante do que a definir, identificar onde ela está inserida (ALENCAR; FLEITH, 2010). Esse fomento ao processo criativo, função da gestão criativa, deve passar por questões que vão além da perspectiva exclusivamente individual. Ele acontece a partir de um processo de interação como o meio social, uma vez que a criatividade não acontece dentro dos indivíduos, e sim da interação ou cruzamento entre os pensamentos destes e o contexto sociocultural,

Nota-se a importância do gestor em compreender o contexto para subsidiar a ambiência criativa, o estímulo a novas ideias e a inovação nas organizações, ao mesmo tempo em que essas características podem impactar a existência da criatividade. Sobre este tema, Shalley et al., (2004) identificam que o impacto das características contextuais sobre a criatividade se realiza mediante a complexidade do trabalho, do relacionamento com os supervisores e colegas de trabalho, das recompensas, da avaliação, dos prazos e metas e da configuração espacial do ambiente de trabalho.

Em estudos anteriores, Bruno-Faria e Alencar (1996) haviam identificado fatores que seriam responsáveis por representarem estímulos ou barreias à criatividade no ambiente de trabalho em pesquisa que reconhece a importância das influências ambientais sobre a criatividade. As categorias identificadas pelas autoras englobam desde questões relativas à estrutura física, formal e informal da organização, a liderança e as relações de poder, aos recursos organizacionais, à cultura e até ao treinamento, conforme apresenta a Figura 3 (2). Em trabalhos posteriores, as autoras desenvolveram um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreias à criatividade no ambiente de trabalho – Índice de Clima para a Criatividade (ICC). Esses fatores se apresentaram semelhantes àqueles identificados anteriormente e representam importante subsídio para a ação gerencial focada na gestão da criatividade.

Figura 3 (2)- Estímulos e barreias à criatividade no ambiente de trabalho

Categorias	ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	Categorias	BARREIRAS À CRIATIVIDADE
	Ambiente Físico Comunicação Desafios Estrutura Organizacional Liberdade e Autonomia Participação Recursos Tecnológicos e Materiais Salário e Benefícios Suporte do Grupo de Trabalho Suporte Organizacional Treinamento		Ambiente Físico Características da Chefia Características de Tarefa Comunicação Cultura Organizacional Estrutura Organizacional Falta de Liberdade e Autonomia Falta de Recursos Tecnológicos e Materiais Falta de Treinamento Influência Político-administrativa Relações Interpessoais Salário e Benefícios Volume de Serviço

Fonte: Adaptada de Faria e Alencar (1996)

Uma questão que merece destaque quando se trata de gestão de criatividade é a cultura organizacional, que emerge com um fator importante para a compreensão da criatividade. Erez e Nouri (2010) analisaram a criatividade sob a perspectiva da influência da cultura e do contexto social de trabalho e verificaram como determinados valores culturais melhoram novas ideias, enquanto que outros contribuem para a elaboração de ideias que tenham mais utilidade e adequação. Os autores identificam também que o contexto social pode contribuir para ampliar ou minimizar as diferenças culturais sobre o desempenho criativo. Nessa condição Berdani (2012) identificou que os valores organizacionais impactam na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho e que, portanto, há a influência de fatores contextuais sobre a criatividade no ambiente de trabalho da organização sendo os valores responsáveis por desempenhar um papel importante neste contexto.

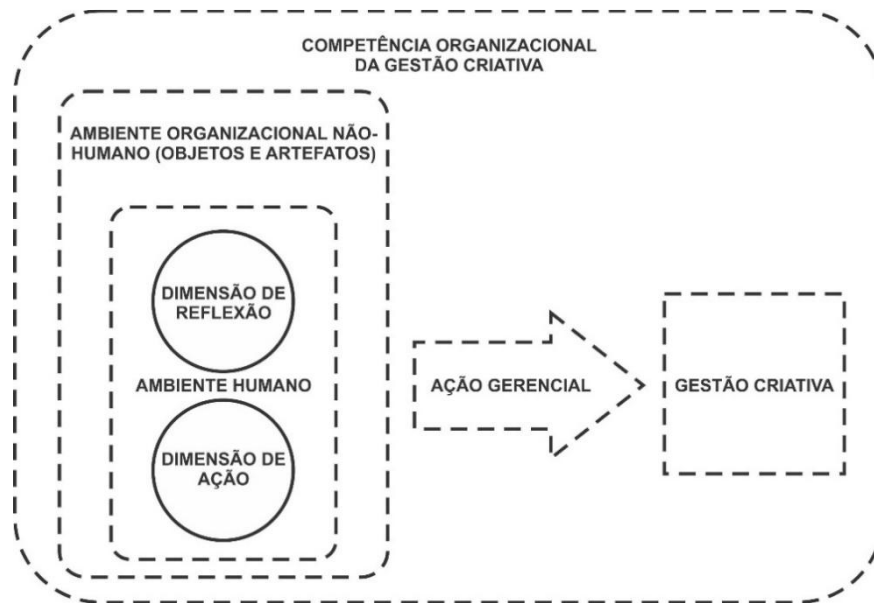
Levando em consideração todos esses, fatores é necessário que o gestor contemporâneo desenvolva competências para gerenciar de forma eficiente este contexto, proporcionando interação entre indivíduo e ambiente, com foco na criatividade e na inovação, estabelecendo uma cultura capaz de atender aos anseios dos indivíduos tradicionais, criativos e hipercriativos (FLORIDA, 2011). Ele precisa criar uma atmosfera que possa fazer funcionar, de maneira harmônica, tanto os processos tradicionais da organização quanto os que promovem inovação, e tudo isso deverá gerar vantagem competitiva sustentável para a organização. Ou seja, "o grande desafio apresentado às organizações, não importando seu ramo de atuação, seria encontrar maneiras de eliminar barreiras, estimulando a expressão da criatividade entre seus membros" (BERDANI, 2012, p. 155). Eis, assim, uma competência indispensável para seus gestores, a gestão desta criatividade.

Sobre esse desafio para os gestores, Paiva Jr.; Muzzio; Bispo, (2014) apresentam a competência organizacional de gestão criativa a partir de duas dimensões: Dimensão da Reflexão e a Dimensão de Ação. Na primeira, é necessário que o gestor repense, questione seus próprios valores e suas crenças, bem como os processos, padrões e normas do mundo organizacional, para que não fique aprisionado a sua própria visão de mundo e seja capaz de refletir sobre as possibilidades de transformação e inovação da organização, a partir do incentivo aos fluxos criativos de indivíduos com valores e crenças diferentes, mas que permitam fazer com que a organização saia do seu estado atual de inércia.

Outro fator relacionado à dimensão da reflexão é repensar a lógica da composição funcional, ou seja, potencializar o compartilhamento de ideias e o trabalho em equipe, sobretudo entre grupos interdisciplinares, conectando os grupos criativos, para fomentar o ambiente que gere interação entre os indivíduos criativos, os tradicionais e os hipercriativos (FLORIDA, 2011), com o objetivo de potencializar a eficácia do processo criativo. Nesse contexto, a dimensão da ação requer que o gestor, além ser capaz de gerir estes indivíduos de forma eficiente, controle de forma inovadora permitindo certa audácia à irreverência conceitual.

Com base na visão dos autores, a Figura 4 (4) apresenta como se forma esse processo de gestão criativa, baseada nestas dimensões da reflexão e da ação. Vale salientar que além destes aspectos, a figura demonstra ainda os elementos simbólicos que também fazem parte do ambiente organizacional no qual a gestão deve existir. Esses são aqueles encontrados no universo do contexto organizacional, formados especialmente pela cultura (objetos, artefatos), o que demonstra que a gestão criativa deve se pautar em aspectos inerentes aos elementos do humano ou as dimensões da reflexão e do não humano ou elementos de natureza da cultura e do contexto social da organização.

Figura 4 (2)- Competência organizacional da gestão criativa



Fonte: Adaptada de Paiva Jr., et al. (2014)

Ao que se percebe, ao gestor criativo cabe refletir e agir de forma também criativa e inovadora, sendo capaz de quebrar paradigmas e possíveis modelos mentais engessados, o que o tornaria um gestor sensível, capaz de enxergar maior gama de possibilidades com foco do desempenho organizacional. Alencar (1996) considera que isso seria a capacidade do administrador criativo de estar atento ao pensamento criativo, ao desenvolvimento contínuo e a necessidade de eliminar as variáveis existentes no ambiente que podem agir como barreiras à criatividade.

Neste sentido, para Paiva Jr.; Muzzio; Bispo (2014), observa-se que o gestor criativo encontra um paradoxo que emerge do contexto organizacional. Por um lado, ele precisa garantir o cumprimento das regras, controles e ordenamentos organizacionais e, por outro, precisa incentivar atitudes divergentes, de forma que o controle criativo tenha certa condição de permissividade em relação ao erro, a certos custos do processo de busca pelo novo, a certos comportamentos e até ao perfil de algumas contratações fora do padrão da organização. Esse processo deve ocorrer de forma que permita a criatividade e a inovação, mas não comprometa a ordem no contexto organizacional.

2.2.1 A gestão criativa nas empresas de economia criativa

As empresas da chamada Economia Criativa possuem características peculiares e diferentes das empresas tradicionais, especialmente no que diz respeito aos fatores culturais que por si só podem ser considerados demasiado complexos, por envolverem, dentre outras coisas,

as questões relativas às relações de poder e elementos simbólicos como, por exemplo, artefatos, ritos e cerimônias característicos da organização. Essa cultura, que é um fator essencial para a gestão da empresa, possui dois componentes básicos: a substância e a forma. O primeiro é caracterizado por redes de significados contidos em suas ideologias, normas e valores, e o segundo contempla as práticas em que esses significados são expressos e comunicados aos membros da organização (TRICE; BAYER, 1984).

Em se tratando das empresas da economia criativa, essa cultura se pauta no foco em criatividade e na inovação. Essas empresas formam um segmento que dinamizou a indústria por se caracterizar em uma nova metodologia de trabalho que prospecta o desenvolvimento da criatividade, além de ter ampliado as alternativas para diversificar o processo de crescimento do terceiro setor. A EC contempla bens e serviços baseados em textos, símbolos e imagens com atividades baseadas na criatividade, no talento ou na habilidade individual, em que os produtos são dotados de propriedade intelectual que vão do artesanato tradicional às complexas cadeias produtivas da indústria cultural (MIGUEZ, 2007; FREITAS et al., 2014).

Essa dinamicidade das empresas da EC requer que o gestor possua uma gestão diferenciada do que aquela normalmente exercida nas empresas tradicionais. Em estudo sobre as crenças gerenciais predominantes em relação à maneira de promover o desempenho criativo nas organizações e como ocorre o processo criativo, Bisola (2011) identificou que a criatividade não é apenas uma questão individual de um gênio criativo, não é uma correlação linear, ela implica uma abordagem que integre habilidades criativas individuais, de grupo e organizacionais, com o objetivo de interagir para produzir desempenho criativo coletivo. Nesse estudo, verifica-se que os gerentes entendem que existe a necessidade de integrar habilidades individuais e coletivas e aspectos organizacionais para gerir a criatividade nas organizações.

Analisando os processos específicos de inovação e criação que podem refletir nos modelos de gestão e no perfil dos gestores que atuam no segmento de economia criativa em contraste com os profissionais das demais empresas, Freitas et al., (2014) realizaram estudos que apontam os fatores que mais diferenciam em empresas de EC em relação às empresas tradicionais. Nelas, esses fatores seriam: a capacidade de desenvolver a propriedade intelectual, a confiabilidade, a retenção de talentos e a flexibilidade de horários. Além disso, os autores também verificaram que a autonomia para trabalhar representa um fator positivo em relação às vantagens e desvantagens enfrentadas pelo gestor da empresa criativa. Outra questão essencial é que a gestão criativa, especialmente em contextos de empresas da economia criativa, deve considerar práticas que fomentam a criatividade e a inovação. Sob essa temática, Cunha (2005)

identificou em seus estudos as categorias que identificam as práticas que contribuem para a capacidade de inovação nas organizações:

- Categoria estratégica e posicionamento de mercado: práticas que contribuem para que a empresa inove, identifique novos negócios, desenvolva produtos personalizados para seus clientes e mantenha sua posição de empresa inovadora em nível mundial.
- Estrutura e ambiente organizacional interno: práticas que contribuem para o funcionamento do fluxo de informação dentro da empresa, permissão da contemplação de inovações por programa individual e promoção de um ambiente propício para a inovação.
- Gestão de tecnologia: práticas que permitem a atualização e a prospecção de novas tecnologias para melhorar o atendimento aos clientes antecipando-se às necessidades ainda não percebidas por eles.
- Gestão de pessoas: práticas que permitem a centralidade no desenvolvimento de competências, no planejamento empresarial integrado ao plano de ação dos líderes e no desenvolvimento dos programas individuais.
- Categoria de parcerias: práticas que permitem a conquista do comprometimento dos fornecedores, o desenvolvimento de novas tecnologias, prospectar inovações e explorar oportunidades de mercados.

Diante do exposto, verifica-se que as empresas da EC são constituídas por um contexto extremamente dinâmico, flexível, criativo, inovador e caracterizado por uma cultura altamente carregada de aspectos simbólicos, o que as diferencia das empresas tradicionais. Para gerir estas empresas e também fomentar a criatividade e a inovação com foco em transformá-las em diferencial competitivo a partir da harmonia entre os talentos criativos individuais, os demais talentos e o ambiente organizacional e empresas de qualquer outro segmento, o gestor criativo precisa ser um líder capaz de criar estratégias que compelem esses fatores e que possuam critérios claros e com foco na criatividade e na inovação e que sejam disseminados e internalizados de maneira eficiente por meio da missão, visão e valores da organização (FREITAS et al., 2014). Ou seja, “gestão criativa é a arte de dar as pessoas o que elas precisam e querem simultaneamente obter delas o que você precisa e quer” Mirshawka (2003, p. 230).

2.3 Aprendizagem

Esta seção discutirá a aprendizagem a partir de suas diversas perspectivas de análise e concepções teóricas. Dentre elas haverá destaque para aprendizagem organizacional, foco deste estudo, que também é discutida a partir de diversos caminhos propostos pelas teorias que se encarregam de analisá-la. No escopo da organização será discutida a aprendizagem gerencial, a aprendizagem segundo a visão sociológica e a aprendizagem baseada no conceito de prática. Por fim, a aprendizagem organizacional será apresentada segundo um modelo teórico que a concebe como processo dinâmico.

2.3.1. Diferentes perspectivas de Aprendizagem

Aprendizagem é algo extremamente importante quando se trata de indivíduos, grupos e até mesmo de organizações. Na sociedade pós-moderna contemporânea, cujas relações são contingenciais, a economia emergente é baseada na experiência que contempla o simbólico e o significado do vivido e a condição de tempo-espço não obedecem mais à lógica rígida de contextos sociais anteriores, é relevante, e por que não dizer essencial, o entendimento de como essa aprendizagem se dá, especialmente quando se trata de dois aspectos: o indivíduo situado nesse novo contexto como profissional que aprende, ensina e participa na construção do aprendizado, e o grupo deste indivíduo que mediante suas interações também aprende e constrói aprendizado, esteja ele em ambientes informais ou formais, como é o caso das organizações que são espaços sociais regidos por cultura, regras e procedimentos distintos.

Nessa perspectiva, os diversos estudos sobre aprendizagem estão sendo analisados ao longo dos anos, de forma recorrente pelos pesquisadores, gerando inúmeras revisões de literatura e análises sob óticas diferentes, a partir de divergências de ordem ontológicas e epistemológicas no trato e nas discussões sobre a temática. De acordo com esta condição, existem diversas áreas de estudo que abordam o tema da aprendizagem como a Educação, a Psicologia, a Sociologia, a História e a Antropologia, que, assim como a maioria dos estudos contemporâneos de administração, também contemplam uma visão mais tradicional da aprendizagem e possuem seus estudos focados na teoria de aprendizagem individual, que seria uma expressão da personalidade ou estilo pessoal, uma necessidade para o conhecimento, uma faceta da cultura individual e organizacional (ANTONELLO; GODOY, 2010; SILVA, 2009). Nesse âmbito, domina em nossa sociedade a visão de aprendizagem, educação e formação como

um processo de simples entrega de informações onde o conhecimento estaria armazenado em memórias (livros) e o esforço de quem aprende é adquiri-lo e armazená-lo em sua mente para ser utilizado conforme necessário (GODOI; FREITAS, 2008; GHERARDI; NICOLINI E ODELLA, 1998).

Sobre essa variedade de perspectivas em relação à aprendizagem, Silva (2009) afirma que seriam: a behaviorista, a cognitivista, a humanista, a social e a transformadora. Para a teoria behaviorista, a aprendizagem se pauta pela manifestação da mudança de comportamento, enquanto que a cognitivista propõe que o homem seria um ser passivo e destaca a importância dos processos mentais do processo de aprendizagem. A perspectiva humanista parte do entendimento de que o potencial do ser humano é a base para o processo de aprendizagem, uma vez que controla seu próprio destino e suas escolhas. Por fim, o autor destaca a perspectiva social que propõe que a aprendizagem é um processo que ocorre a partir da observação das pessoas umas com as outras, ela seria, portanto, consequência desta observação.

Em outra visão a respeito do tema, Cerqueira (2000), afirma que há diversas formas de classificar a aprendizagem a exemplo da distinção filosófica entre o modelo empirista e o racionalista. Para a autora, o empirismo se baseia no método de associação de ideias para explicar o processo de aprendizagem salientando a importância das experiências sensoriais e possui como descendência o associacionismo de autores como Hobbes, Hume e Lucke. A vertente oposta, ou seja, o racionalismo propõe que a fonte essencial para a aquisição do conhecimento é a razão humana e quando diz respeito à aprendizagem, esse enfoque valoriza os problemas de compreensão, organização, interpretação e significados do que é aprendido e como os fatores inatos influenciam nesse processo. Essa vertente tem como base os estudos de Descartes, Leibniz e Kant.

Quando se trata do processo de ensino-aprendizagem, também há várias abordagens que se dedicam a analisar a aprendizagem. Sobre essa questão, Santos (2003) aponta que as abordagens de aprendizagem com foco no ensino-aprendizagem seriam a tradicional, a comportamentalista, a humanista, a cognitivista e a sociocultural. A descrição de cada uma destas abordagens está apresentada na Figura 5 (2) a seguir.

Figura 5 (2)- Diferentes abordagens de aprendizagem

Abordagens	Abordagem Tradicional	Abordagem Comportamentalista	Abordagem Humanista	Abordagem Cognivista	Abordagem Sociocultural
Ensino e Aprendizagem	Os objetivos educacionais obedecem à sequência lógica dos conteúdos. Os conteúdos são baseados em documentos legais, selecionados a partir da cultura universal acumulada. Predominam aulas expositivas, com exercícios de fixação, leituras-cópias.	Os objetivos educacionais são operacionalizados e categorizados a partir de classificações: gerais (educacionais) e específicos (instrucionais). Ênfase nos meios: recursos audiovisuais, instrução programada, tecnologias de ensino, ensino individualizado (Módulos instrucionais), «máquinas de ensinar», computadores, hardwares, softwares. Os comportamentos desejados serão instalados e mantidos nos alunos por condicionantes e reforçadores.	Os objetivos educacionais obedecem ao desenvolvimento psicológico do aluno. Os conteúdos programáticos são selecionados a partir dos interesses dos alunos. «Não-diretividade». A avaliação valoriza aspectos afetivos (atitudes) com ênfase na autoavaliação.	Desenvolver a inteligência considerando o sujeito inserido numa situação social. A inteligência se constrói a partir da troca do organismo com o meio, por meio das ações do indivíduo. Baseado no ensino e no erro, na pesquisa, na investigação, na solução de problemas, facilitando o «aprender a pensar». Ênfase nos trabalhos em equipe e jogos.	Os objetivos educacionais são definidos a partir das necessidades concretas do contexto histórico-social, no qual se encontram os sujeitos. Busca uma consciência crítica. O diálogo e os grupos de discussão são fundamentais para o aprendizado. Os «temas geradores» para o ensino devem ser extraídos da prática de vida dos educandos.

Fonte: Adaptada de Santos (2004)

Todavia, embora todas essas vertentes teóricas tenham trabalhos com objetivos divergentes e, por isso, produzam classificações diferentes (SANTOS, 2003), ainda há prevalência de uma visão tradicional de aprendizagem na sociedade contemporânea, o que motiva os pesquisadores a ter como objeto de estudo o entendimento de como o indivíduo adquire conhecimento, ou seja, como o conhecimento e a aprendizagem são construídos fazendo-os ir até mesmo em busca da elaboração de instrumentos para qualificar essa maneira de aprendizagem dos indivíduos a partir dos seus diferentes estilos, personalidades, preferências, concepções e cultura (FERNANDES; BINOTTO; SILVA, 2015). Essas possibilidades se ampliam a partir do momento em que focam os estudos em uma perspectiva oposta à visão tradicional dominante buscando-se um entendimento diferente sobre a aprendizagem, a exemplo das perspectivas sociais a partir das quais há um foco nas interações dos grupos e em suas experiências práticas, fatores que são responsáveis pela construção do aprendizado. Essa é a abordagem norteadora deste estudo e será detalhada em sessões seguintes.

2.3.2 Aprendizagem organizacional e suas diferentes concepções teóricas

Dentre todas as perspectivas de análise sobre aprendizagem há uma área específica na qual também se aplica essa variação de lentes teóricas e que se dedica à aprendizagem no contexto das organizacionais, ou seja, à aprendizagem organizacional. Nesse universo

organizacional, aprender também pode ser considerado um fator crucial, especialmente quando se fala do contexto onde estão inseridas aquelas organizações que buscam constantemente vantagem competitiva sustentável para se manter com alto desempenho organizacional por meio da disseminação e gestão do conhecimento. Steil e Pacheco (2008) consideram que a aprendizagem e o conhecimento estão interligados de forma interativa e mútua, e que o processo de aprendizagem produz um novo conhecimento que, por sua vez, impacta na aprendizagem futura da organização.

A partir desta visão, também é possível avaliar a aprendizagem organizacional sob a óptica de vertentes multidisciplinares e diferentes perspectivas acadêmicas. Segundo Antonello e Godoy (2007), a própria revisão da literatura sobre o conceito de aprendizagem organizacional é algo difícil de fazer devido a amplitude de ideias que podem ser relevantes sobre o tema e embora as pesquisas na área tenham avançado bastante, ainda há uma carência de estudos, sobretudo, no que diz respeito a trabalhos empíricos. Silva (2009) observa que as amplitudes sobre as diferentes perspectivas de análise da aprendizagem organizacional conduzem os autores também a diferentes focos. Uns se dedicam à relação entre a aprendizagem individual e organizacional, enquanto outros a analisam como sendo um processo em que os resultados da organização são refletidos pelos insights e reestruturações dos indivíduos. Além disso, o autor afirma ainda que há autores que analisam a aprendizagem como a capacidade da manutenção ou da melhoria da performance da organização baseando-se na experiência e, por fim, outros que a analisam como estando associada a um processo de adaptação ao ambiente, buscando sobrevivência de institucionalização da cultura da organização.

A despeito desta questão vários autores têm se debruçado sobre a temática ao longo do tempo. Easterby-Smith (1997) analisou a aprendizagem organizacional a partir das perspectivas da psicologia, da ciência administrativas, estratégica, da gestão da produção, cultural e sociológica. Antonello e Godoy (2007) apontam que, segundo suas concepções analíticas, as principais seriam vertentes da aprendizagem organizacional: são a perspectiva psicológica, antropológica, da ciência política, histórica, econômica, da ciência da administração e a perspectiva sociológica. Para demonstrar a complexidade e amplitude das diferentes abordagens, as autoras neste estudo destacam ainda as possíveis subdivisões destas perspectivas que contemplam outras mais diferentes visões de outros autores. As visões destes dois autores apresentam a dimensão de todas essas vertentes de análise sobre aprendizagem organizacional.

Para Easterby-Smith (1997), a perspectiva da psicologia que aborda o desenvolvimento humano propõe que a aprendizagem individual possui diferentes níveis de estágio, permeando a transferência do nível do indivíduo para o coletivo, recebe a influência do ambiente e das

experiências e relaciona o pensar e o agir do indivíduo a partir da cognição e dos estilos de aprendizagem. A perspectiva das ciências administrativas, que está direcionada para adquirir e processar informação e criar e disseminar conhecimento no contexto organizacional, contribuindo para geração de informação e conhecimento e correção de erros. A perspectiva estratégica, que se preocupa com a vantagem competitiva que a aprendizagem pode proporcionar para a organização e com a capacidade de adaptação destas às mudanças ocorridas no ambiente, ou seja a competitividade é seu foco de trabalho. A perspectiva da gestão da produção, que relaciona diretamente aprendizagem com a eficiência produtiva da organização, foco direto na produtividade. A perspectiva cultural, que aborda os sistemas de significados, analisa a influência da cultura nos processos e na natureza da aprendizagem como estímulo ou barreira ao aprendizado. E, por fim, a perspectiva sociológica que trata das estruturas sociais e se preocupa em entender a maneira pela qual estes sistemas e estruturas organizacionais interferem na aprendizagem, com destaque para as relações de poder, os conflitos de interesses e as políticas organizacionais.

Na visão de Antonello e Godoy (2007), a perspectiva psicológica contempla duas visões sobre aprendizagem organizacional. Na primeira, a aprendizagem seria uma analogia à aprendizagem individual e na segunda, essa aprendizagem individual seria a base para a aprendizagem organizacional. As autoras apontaram ainda que essa vertente abordaria basicamente três focos teóricos: o comportamento, a construção social e a psicologia aplicada. Na segunda perspectiva, a antropologia aplica a aprendizagem nas organizações, concebendo-as como um processo e não como estruturas, faz referência à aprendizagem realizada pelo indivíduo no contexto de estruturas sociais (ANTONELO E GODOY, 2007), e entende as diferentes culturas influenciando no processo de aprendizagem, com foco no coletivo nas interações, nas ações, linguagem e significados Hirota (2011).

No caso da perspectiva da ciência política, os conceitos centrais são a natureza, a posse e o exercício do poder. Nela, a aprendizagem é concebida como um processo político onde os atores se esforçam para exercer influências entre si, interpretar a experiência e tentar construir coligações internas, sendo vista como uma disputa interna em busca do desenvolvimento de novos modelos metais que possam ser compartilhados, dando destaque ao conflito entre os subgrupos com interesses políticos divergentes, tornando-se muito importante o *framework* conceitual pelo qual a experiência é interpretada, a informação é difundida e a comunicação estruturada (ANTONELO E GODOY, 2007). Sobre a concepção histórica, as autoras afirmam que a maneira como a organização utilizou a aprendizagem no passado pode ser referência para futuras oportunidades, ou seja, elas podem utilizar a história para ampliação do potencial do

seu conhecimento armazenado, sendo a aprendizagem uma forma de reimaginar a natureza e história da organização. Nesse âmbito, a aprendizagem surgida a partir da coletividade das pessoas e dos grupos dentro da organização, com o passar do tempo, é responsável por parte da construção de sua identidade. Contudo, vale ressaltar que as organizações precisam estar atentas em relação à obsolescência que pode acontecer devido a rígida aderência aos procedimentos e práticas passadas que não considerem nova aprendizagem e oportunidade. O que essa teoria cria é certo distanciamento entre as práticas do presente, ocasionando a reflexividade e aprendizagem.

A perspectiva econômica da qual se referem Antonelo e Godoy (2007), apesar de ser difícil diferenciá-la da abordagem de aprendizagem, tem como foco a busca pela melhoria do desempenho econômico e pelos resultados a partir da exploração do campo da economia da inovação e da teoria da firma. Esses dois eixos importantes na literatura econômica fornecem novos e relevantes insights ao processo de aprendizagem individual e de como ela é transformada em aprendizagem organizacional. Aqui a questão não é apenas analisar como as empresas usam o conhecimento existente, adiciona-se a isso a questão de como elas criam novos conhecimentos (HIROTA, 2011), enquanto que a perspectiva da ciência da administração tem como busca a sistematização das abordagens teóricas de aprendizagem que possam auxiliar a ciência da administração, tendo em vista que dificilmente haverá uma modelo comum. Nesse estudo, as autoras identificaram a existência de seis abordagens teóricas: Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento, Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação, Teoria de Sistemas, Perspectiva Cultural, Aprendizagem na Ação e a Perspectiva da Estratégia/Gerencial.

A última perspectiva apresentada por Antonelo e Godoy (2007) é a sociológica, que, para as autoras, se encarrega de sugerir que “a aprendizagem está integrada no cotidiano da vida dos indivíduos” (ANTONELO E GODOY, 2007, p. 315). Ela surge da informalidade das relações sociais cotidianas entre os indivíduos e por meio da reflexividade, se preocupa em entender a maneira pela qual os sistemas sociais e as estruturas organizacionais interferem na aprendizagem, com destaque para os elementos relacionados ao poder, aos conflitos e à política, que fazem parte do contexto organizacional (BISPO E GODOY 2012; HIROTA, 2011; ANTONELO E GODOY, 2007).

A seguir, será dedicada uma seção para discutir com mais afinco a perspectiva sociológica da aprendizagem, bem com uma de suas vertentes que trabalham a aprendizagem baseada na prática, tendo em vista a relevância destas questões para o presente estudo.

2.3.2.1 Aprendizagem organizacional: foco nos gerentes

No estudo da aprendizagem dentro das organizações, também merece destaque a aprendizagem gerencial que retoma a questão da importância de compreender como o indivíduo enquanto gestor situado no contexto organizacional aprende, interage e constrói aprendizado. Nessa condição, Almeida e Souza-Silva (2015) consideram que os gerentes são o centro da articulação estratégica da empresa com seu ciclo operacional, sendo eles os responsáveis pela mobilização dos recursos e pela gestão das pessoas com foco no alcance dos objetivos organizacionais. Esse fato torna tanto a aprendizagem dos gerentes quanto sua atuação no processo de aprendizagem dentro da organização fatores essenciais de serem analisados neste universo.

Ocorre que a aprendizagem gerencial, que se tornou popular a partir dos estudos de Peter Senge, em 1990, emergiu a partir da necessidade de “suprir um *gap* existente entre a teoria e a prática da educação gerencial e do desenvolvimento gerencial” (SILVA, 2009). Ela possui grande influência da educação formal, ou seja da concepção de que o conhecimento/saber pode ser transmitido a partir de um processo marcado por mecanismos explícitos e unidirecionais (SILVA, 2009; FOX 1997). Essa abordagem da aprendizagem gerencial com foco em processo formal de aprendizagem é caracterizada pela transferência do conhecimento de uma pessoa para outra, mediante exposições sistemáticas, sem considerar uma conexão com a prática denominada por autores como Souza-Silva (2007) de abordagem- individual-cognitivista.

Esse *gap* entre teoria e prática do qual se refere Silva (2009) já havia sido sinalizado por Schön (2000), que destaca a existência de uma distância entre os conhecimentos que predominam nas instituições de ensino e as competências essenciais aos profissionais para aplicação na prática. A questão está pautada na efetividade da aplicação dos conceitos da educação formal na contribuição com os conhecimentos que são necessários para atuar com a complexidade, incerteza e conflitos do contexto prático das organizações. Entretanto, a questão é que a aprendizagem gerencial, assim como a aprendizagem de uma forma geral, também deve levar em consideração as interações realizadas no ambiente de trabalho, e que a perspectiva de formação dos gestores é mais ampla e sistêmica devendo, assim, refletir a prática dos ambientes organizacionais, diferentemente do que promove esse tipo de aprendizagem/educação formal, cujo aprendizado é tratado como uma simples transmissão de conteúdos de quem “tem mais conhecimento” para quem “tem menos conhecimento” (SOUZA-SILVA, 2007).

O fato é que existem diversos fatores que influenciam a aprendizagem gerencial que não só a questão do acesso ao conhecimento formal. Conforme apresenta Silva (2009), a capacidade

de os gerentes aprenderem está em uma relação de dependência com fatores biográficos, socioculturais, históricos e estruturais, ou seja, a aprendizagem dos gerentes depende diretamente de elementos contextuais que fazem parte do ambiente onde estão inseridos. Outro fator relevante destacado pelo autor em termos de aprendizagem gerencial seria que para implantar um programa destinado a este fim, é preciso levar em consideração a educação, o desenvolvimento e a prática gerencial da reflexão na ação. Essa reflexão, segundo Schön (2000), é o processo em que nós pensamos retrospectivamente a respeito do que o indivíduo fez, ou seja, ela está diretamente relacionada às referências que ele tem e que sevem para a realização de suas ações em relação a experiências vividas. Nesse caso, Silva (2009, p. 158) defende que “quanto mais reflexiva e focada na ação for a prática gerencial, maior a capacidade de potencializar o desenvolvimento e a aprendizagem”.

Nesse sentido, a aprendizagem gerencial é um processo que trata de fazer com que o gerente seja capaz de aprender a gerenciar e ao mesmo tempo gerenciar a aprendizagem, objetiva desenvolver competências gerenciais por meio da educação e do desenvolvimento e o gerenciamento da aprendizagem acontecer efetivamente na prática gerencial a partir da vivência de experiências profissionais e pessoais (FOX, 1997). Assim, dentro do ambiente organizacional o gestor aprende baseado em elementos contextuais que não só os aspectos formais, mas também na observação das experiências vividas por outros, bem como na reflexão sobre suas próprias experiências e mediante a interação com o grupo.

2.3.2.2 Da abordagem sociológica à aprendizagem baseada no conceito de prática

Conforme explorado nas sessões anteriores, diante das diversas abordagens que tratam da aprendizagem organizacional, é essencial compreender que a aprendizagem é um processo que depende de diversas variáveis, sobretudo as contextuais ou ambientais, e que ocorrem a partir de um processo multifacetado, em que as pessoas atribuem significados para determinados eventos dentro de cada contexto social, a exemplo das organizações (SILVA, 2008). Essa atribuição de significados pode ser considerada a base para a aprendizagem organizacional, uma vez que é inevitável que as pessoas aprendam alguma coisa a não ser pela interação do que está posto no espaço social (BISPO, 2013). Por conseguinte, essa interação é algo que se faz presente no contexto de aprendizagem, porque está incorporada no cotidiano das pessoas e é originária, em sua grande maioria, da informalidade das relações sociais ou da

evidência da experiência contínua. Essas relações sociais, por sua vez, atreladas às experiências constantes vividas pelos indivíduos produzem aprendizado a partir do surgimento de significados intersubjetivos situados na cultura de cada um desses espaços sociais onde acontecem essas relações (WEICK; WESTLEY, 2004).

Diante desta perspectiva, surge o que se pode chamar de aprendizagem sociológica, que, segundo Antonello e Godoy (2010), é descrita pela sociologia como aquela que é formada por instituições sociais, uma vez que envolve relações sociais e a aprendizagem em si mesma e que, por conseguinte é objeto constituído por práticas de trabalho cultural. Ela ocorre a partir da interação entre os indivíduos, surgindo da observação de uns com os outros em contextos sociais específicos, ou seja, ela acontece a partir da interação entre as pessoas, ambiente e comportamento (MERRIAM; CAFARELLA, 1991; BOTELHO et al., 2011).

Essa vertente teórica da aprendizagem com foco na abordagem social se contrapõe à perspectiva cognitivista por entender que os processos de aprendizagem não ocorrem exclusivamente na mente nos indivíduos Bispo (2013). Nesse sentido, a aprendizagem é sempre uma realização que tem como objetivo descobrir o que, quando e como fazer, a partir da utilização de rotinas e artefatos. Isso permite concebê-la em um lugar situado entre ou a partir de outras pessoas, considerando que a aprendizagem é também um processo de observação de outras pessoas (GHERARDI, 1998; SILVA, 2008). Ocorre que em sendo um processo social, o conhecimento inerente à aprendizagem é situado em contextos de interação e adquirido por meio da participação social, é mediado por artefatos relacionais e tecnológicos e os instrumentos essenciais destas mediações, sendo a linguagem e as práticas discursivas o que lhe confere um caráter provisório por ser, nestas condições, constantemente construído (GHERARDI E NICOLINI, 2000). Corroborando com essa afirmação, Bispo (2013) afirma que a linguagem, na perspectiva social de aprendizagem, possui importância central por ser concebida a partir da forma de agir do mundo social e não apenas entendida como uma forma de transmissão do conhecimento.

Com base nessa visão social/sociológica da aprendizagem organizacional, que aborda o processo de aprendizagem a partir de uma construção social, surgem importantes estudos na busca de discutir, legitimar e ampliar a capilaridade das vertentes teóricas que direcionam suas lentes para a natureza social da aprendizagem. Dentre eles, emergem os estudos baseados no conceito de prática (EBP). Esses estudos, surgiram na década de 1950, com Garfinkel e foram muito influenciados pela etnometodologia, pela fenomenologia, pelo marxismo e pelo legado de autores como Wittgenstein, Bourdieu e Giddens (BISPO, 2013).

Contudo, de acordo com BISPO (2011), o marco dos estudos da EBP foi o surgimento de um grupo de pesquisadores na ocasião de um simpósio realizado em 1998, na *Academy of Management*, sugerido por Davide Nicolini e Dvora Yanow. Durante o evento, os pesquisadores perceberam que possuíam pressupostos e referenciais teóricos semelhantes e que buscavam compreender a aprendizagem, o conhecimento e as organizações a partir das práticas. Assim, nesses estudos evidenciou-se uma convergência teórica do grupo como foco na questão da prática para tratar o tema da aprendizagem sociológica.

Na visão de Antonello e Godoy (2009), os estudos baseados em práticas partem do entendimento de uma realidade afluente e associada a artefatos materiais, em que o social está relacionado não só aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais, e que, nesse sentido, a noção de prática é rica pelo caráter situacional destas práticas, que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, o que implica em características implícitas a essas práticas como conflitos, incertezas e incoerências. Para Gherardi e Nicolini (2001), essas práticas seriam um fator que se destaca na aprendizagem sociológica por serem um sistema de atividades de onde o saber é inseparável das situações e o conhecimento é coproduzido a partir da atividade.

Nesse contexto, a aprendizagem é marcada por todos os elementos que fazem parte dessa ambiência, como a cultura, as relações de poder e conflitos, a linguagem e até os artefatos simbólicos, o que confere às práticas sociais um caráter de essencialidade ao entendimento do processo de aprendizagem, por serem essas o berço de onde surgem todos esses elementos. Em ambientes organizacionais isso ocorre a partir do momento em que se constituem as construções coletivas advindas das relações sociais dos membros dos grupos no interior das organizações, e isso só é possível uma vez que as práticas de trabalho e os indivíduos se influenciam mutuamente, criando um ambiente de possibilidades de aprendizagem dentro da organização (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

2.3.2.3 Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico

Partindo do entendimento de que as práticas sociais dentro das organizações são geradoras de aprendizagem, analisar o processo de aprendizagem é algo complexo e por isso é preciso levar em consideração uma série de fatores que estão contidos no contexto organizacional e que nem sempre são explícitos e tangíveis. Exemplificando essa questão, Bispo (2008) apresenta que a demografia, a economia a tecnologia e, principalmente, a cultura são fatores contextuais que podem interferir no processo de aprendizagem, sendo a cultura um fator de influência significativo na medida em que pode haver resistência das pessoas em mudarem seus modelos mentais ou saírem do *status quo*.

Nesse sentido, a partir do entendimento de que a aprendizagem é um processo que advém das práticas sociais e é influenciado por aspectos relacionados ao ambiente/contexto no qual essas práticas estão inseridas, é possível analisar o processo de aprendizagem como um processo dinâmico e dependente de inúmeros aspectos. Sob esse ponto de vista, Crossan; Lane; White (1999) em seus estudos analisam a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico e multinível e que está ligado por processos sociais e psicológicos inter-relacionados. Dinâmico, porque ocorre constantemente no universo organizacional, uma vez que as interações e interpelações são constantes no interior das práticas de trabalho, e multinível, porque se dá a partir dos níveis, individual, grupal e organizacional. No que se refere aos subprocessos que culminam na aprendizagem organizacional, eles são inter-relacionados e se classificam em intuição, interpretação, integração e institucionalização e ocorrem em um contexto em que há o que os autores chamam de tensão entre a assimilação de nova aprendizagem e a utilização ou exploração do que já foi aprendido anteriormente. Ou seja, segundo eles, existe um *gap* revelado no processo de aprendizagem organizacional que ocorre entre o que é aprendido dentro da organização e o que constantemente precisa ser aprendido devido ao ambiente dinâmico e incerto onde elas estão situadas.

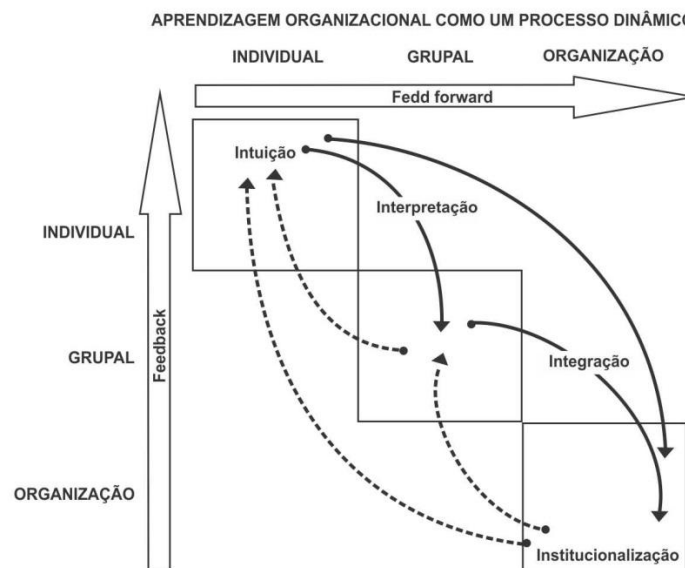
A partir desta perspectiva, Crossan; Lane; White (1999) desenvolveram um quadro teórico (Figura 6 (2)) para explicar como ocorre o processo de aprendizagem dentro das organizações, a partir do qual apresentam como esses quatro subprocessos inter-relacionados ocorrem a partir dos três níveis de aprendizagem. Ou seja, como os subprocessos de intuição, interpretação, integração e institucionalização ocorrem por meio dos níveis individual, grupal e organizacional, bem como esses subprocessos se relacionam com a exploração desta aprendizagem por indivíduos e grupos dentro do ambiente da organização. A descrição de cada um desses subprocessos, bem como o quadro teórico que representa o processo dinâmico da

aprendizagem organizacional desenvolvido por Crossan; Lane; White (1999) será apresentado a seguir:

- **Intuição:** acontece apenas no nível do indivíduo, afetando outros apenas quando há interação entre esses e o indivíduo. Seria um processo subconsciente de reconhecimento de diferenças e/ou semelhanças de padrões de possibilidades. No processo de intuição, o aprendizado acontece a partir das experiências e o especialista em determinada ação passa a praticá-la de maneira espontânea e inconsciente. Contudo, os autores ressaltam que na intuição empreendedora, que tem a ver com inovação e mudança, estes padrões são semelhantes, mas não são idênticos. Ou seja, os indivíduos empreendedores são capazes de realizar e perceber novas conexões e distinguir possibilidades não identificadas antes. Essa intuição resulta em uma sensação de ser possível o que poderia ser feito, podendo acontecer nos níveis pré-verbal ou não verbal, no caso dos indivíduos que são especialistas em determinadas tarefas dentro da organização.
- **Interpretação:** é um processo que pode ser tanto em nível individual quanto grupal, ao passo que ocorrendo em conjunto com outros participantes de um grupo de trabalho combina de maneira natural com o processo de integração. A interpretação envolve o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de percepções intuitivas, e se torna mais rica e mais robusta em um ambiente de interação com outras pessoas. Como se trata de um processo que vai do pré-verbal para o verbal, ela é uma explanação por meio de palavras ou de ideias para o próprio indivíduo ou para outros, que resulta no desenvolvimento de uma linguagem.
- **Integração:** enquanto a interpretação tem como foco a mudança da compreensão e ação, o foco da integração é a ação coerente do coletivo. A condição essencial para que essa coerência evolua é que o grupo possua compreensão compartilhada, compreensão essa que acontece, sobretudo, por meio da evolução da linguagem, que, por sua vez, amplia o processo de interpretar a interação que ocorre entre o indivíduo e os grupos de trabalho, organizações comunidades e sociedades. Nesse sentido, Crossan; Lane; White (1999) afirmam que para uma organização aprender e se renovar é necessário que haja a evolução da linguagem, ao passo que a conversa pode ser utilizada não só para transmitir um significado, mas também para que esse evolua em um novo significado.
- **Institucionalização:** tem-se aqui um processo em nível da organização que compreende a sinergia que resulta da aprendizagem dos indivíduos e dos grupos membros da

organização. Ou seja, a aprendizagem que é institucionalizada na organização é resultado de algo maior do que a simples soma entre a aprendizagem individual e a dos grupos. Para os autores, parte destes aprendizados são incorporados aos sistemas, às estratégias, às estruturas, às práticas e rotinas da organização ou até mesmo em infraestruturas e sistemas de informação. Nesse contexto, a institucionalização seria uma forma de alavancar e fixar a aprendizagem individual dos membros para a organização que se utiliza das estruturas, procedimentos e sistemas para fornecer um contexto em que ocorram as interações.

Figura 6 (2)- Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico (4I)



Fonte: Adaptada de Crossan; Lane; White (1999)

Esses quatro subprocessos identificados que ocorrem ao longo de três níveis conforme identificado pelos autores, apesar de descritos separadamente, não apresentam uma definição precisa de onde um começa e o outro termina, devido a sua natureza de integração e interdependência. Ocorre que claramente o processo de intuição e o de institucionalização acontecem nos níveis do indivíduo e da organização, respectivamente, enquanto que os outros dois processos de interpretar e integrar não possuem delimitação de onde começa o nível individual e/ou termina o grupal. Entretanto, é importante destacar que, de acordo com essa visão teórica, a aprendizagem ocorre a partir da ideia/insight no nível individual e por meio do processo de intuição. Em seguida, ela começa a ser interpretada, seja individualmente ou em grupo, onde vão se aperfeiçoando e enriquecendo as percepções intuitivas e logo após ela é

compartilhada com o grupo e gera compreensão em nível grupal a partir da evolução da linguagem e da evolução dos significados, para, por fim, ser institucionalizada dentro da organização a partir da legitimação que esse grupo confere a essa aprendizagem. Nesse processo, é importante destacar que é nos subprocessos de interpretação e integração onde ocorrem os processos de socialização da aprendizagem organizacional.

Outro fator que merece destaque na visão da aprendizagem organizacional como um processo dinâmico segundo Crossan; Lane; White (1999), é o que eles chamam de “feed forward” e “feedback”. Para eles, há neste processo há uma forte tensão entre a necessidade de assimilar novos conhecimentos (*feed forward*) e utilizar o que foi aprendido (feedback) que seria os sentidos por onde acontecem esse processo de aprendizagem. Pelo que afirmam os autores, essa tensão estaria localizada entre o aprendizado que passa a ser institucionalizado e que tende a impedir a assimilação de novos aprendizados, devido ao fato de que para que o aprendizado seja institucionalizado leva tempo e, portanto, alterar ou substituir essa institucionalização não é algo fácil e nem rápido. Entretanto, paradoxalmente, existem na organização uma necessidade iminente de gerar constantemente novos aprendizados devido a dinamicidade dos contextos dentro e fora da organização. Ou seja, como o ambiente é mutável, o aprendizado, uma vez institucionalizado, pode não mais dar conta do contexto, causando uma lacuna entre o que a organização precisa saber/fazer e o que ela aprendeu a fazer.

Contudo, o processo de institucionalização se dá a partir do amadurecimento das organizações, uma vez que em organizações novas ou de tamanho pequeno que possuem comunicação aberta e onde a aprendizagem individual e em grupos é dominante, não existe memória organizacional. Entretanto, para Crossan; Lane; White (1999), é através do amadurecimento que começam a ocorrer padrões de interação e comunicação dos indivíduos e as organizações passam a formalizá-los. Assim, a partir do momento em que a aprendizagem é incorporada à organização, passa a orientar as ações dos indivíduos e grupos e a espontaneidade desses passaria a não mais prevalecer. Todavia, embora a partir deste aprendizado institucionalizado a frequência em que ocorrem as mudanças nos sistemas, estruturas e rotinas seja menor, como a organização não pode capturar toda a aprendizagem contínua dos indivíduos e dos grupos, os processos subjacentes de intuição, interpretação e integração continuam sendo fluidos e contínuos, provocando mudanças significativas na organização institucionalizada.

Assim, as organizações teriam como maior desafio a gestão desta tensão que há entre a aprendizagem institucionalizada e incorporada a partir do que foi aprendido no passado e a constante necessidade de explorar novos aprendizados que permita a retroalimentação do

processo a partir de novas interações entre os subprocessos de intuir, interpretar e integrar. Os autores consideram, no modelo de aprendizagem como um processo dinâmico, que a partir dos indivíduos as ideias são compartilhadas dentro da organização a partir do processo de integração e que esses juntamente com os processos sociais e dinâmicos dos grupos com os quais interagem são fatores facilitadores e/ou dificultadores da aprendizagem organizacional.

3 Procedimentos Metodológicos

Apresentam-se neste capítulo os aspectos referentes aos procedimentos metodológicos adotados neste estudo que, por conseguinte, irão contribuir nas respostas às perguntas elaboradas. A seção que se segue será dividida da seguinte forma: pressupostos da pesquisa, classificação da pesquisa, estratégia da pesquisa, corpus da pesquisa; plano de coleta de dados, plano de análise de dados e validade e confiabilidade dos dados.

3.1 Pressuposto da pesquisa

Para a realização de uma pesquisa social, faz-se necessário delinear seus pressupostos de cunho ontológico e epistemológico, que, por sua vez, são responsáveis por orientarem os pesquisadores quanto às preferências metodológicas e condicionarem a potencialização da explicação da realidade social (RISSONI; GUARIDO FILHO, 2009).

No que se refere à ontologia, esta diz respeito à maneira de percepção do mundo. Para Grix (2002) os acadêmicos podem ter diferentes visões de mundo e diferentes opiniões para sustentarem suas abordagens de investigação. O autor afirma ainda que as posições ontológicas então contidas dentro das perspectivas objetivismo e construtivismo. O objetivismo seria uma posição ontológica na qual os fenômenos sociais e seus significados existem independentes dos atores sociais, enquanto que no construtivismo o posicionamento ontológico é que os fenômenos são construídos pelos atores sociais mediante as interações que realizam. Por outro lado, a epistemologia, segundo Serva (2013), é um saber interdisciplinar que busca estudar a produção do conhecimento científico, e essa busca por saber como o conhecimento é construído se dá tanto sob os pontos de vista lógico, linguístico, sociológico, antropológico quanto ideológico.

Sob essas condições, ontologia e epistemologia baseiam pressupostos paradigmáticos que são responsáveis por orientar a conceituação dos seus paradigmas. Os paradigmas, por sua vez, são um conjunto subjacente de regras, ilustrações e pressupostos que ocorrem de maneira recorrente e quase padronizadas de teorias diferentes no que diz respeito às suas aplicações instrumentais, conceituais e até na sua observação, e que são compartilhadas pelos membros de uma dada comunidade científica, para direcionar abordagens de pesquisa dentro de uma área de conhecimento (KUHN, 2001).

Na visão de Burrell e Morgan (1979), existem quatro paradigmas que orientam os estudos científicos: Humanista radical, Estruturalista Radical, Funcionalista e Interpretativista. Este último, que se opõe diretamente ao paradigma funcionalista, é a opção paradigmática deste estudo, ao passo que percebe a realidade social como um processo emergente criado pelos indivíduos, ou seja, está preocupado com a explicação existente na consciência individual e subjetiva que se encontra no quadro de referência do participante.

Levando em consideração estes aspectos, esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa que, por sua vez, é aquela na qual não se buscam regularidades, mas compreensão dos agentes, daquilo que os levam a agir como agem. E o tipo de pesquisa que deve captar, a partir das perspectivas dos participantes, o significado subjetivo é aquele no qual os significados latentes estão em foco e onde são descritos as práticas sociais, os modos de vida e o ambiente vivenciado pelos participantes (FLICK, 2004; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). Para tanto, como dito anteriormente, adotaremos o paradigma interpretativista, uma vez que a pesquisa qualitativa apresenta esse caráter, o que lhe permite ser uma forma de investigação na qual os pesquisadores interpretam o que enxergam, ouvem e entendem. (CRESWELL, 2010).

O interpretativismo apresenta uma visão oposta ao positivismo, pois propõe que não há uma realidade que seja completamente objetiva ou subjetiva. Assim, as características de determinado objeto interagem com a compreensão que os seres humanos têm socialmente a respeito dele (BARBOSA et al., 2013). Nesse sentido, para Chevarria e Gomes (2013), a abordagem interpretativista se preocupa em observar a maneira como os indivíduos compreendem a realidade ao longo do tempo, sendo esta realidade entendida como uma construção social, na qual o mundo social é um ambiente dinâmico, que se baseia nas interações entre os diversos agentes. Já para o pesquisador interpretativista, o fenômeno objetivo do estudo é resultado da colocação de significados impostos por ele a esse fenômeno, que, por sua vez, é moldado pela interação das partes, e os dois, pesquisador e fenômeno, recebem influências de

estruturas macro e devem considerar que a interpretação ainda varia de acordo com o lugar onde ambos estão inseridos e o período de tempo analisado (SANTANA; SOBRINHO, 2007).

Partindo desta perspectiva de análise, o Quadro 1 (3) expressa de maneira resumida os pressupostos do paradigma interpretativista, apresentando sob o ponto de vista ontológico a unicidade entre de indivíduos e realidade; a constatação de que, segundo as bases epistemológicas, o mundo é construído intencionalmente a partir das experiências vivenciadas pelos indivíduos e suas interações com o objeto pesquisado, ao mesmo tempo que é interpretado com base também nas experiências antecedentes do pesquisador.

Quadro 1 (3)- Pressupostos do paradigma interpretativista

Ontologia	Epistemologia	Objeto de Pesquisa	Teoria da Verdade	Validade	Realidade
Pessoa (pesquisador) e realidade são inseparáveis (mundo da vida).	O conhecimento do mundo é intencionalmente constituído a partir da experiência vivida de uma pessoa.	Objeto de pesquisa é interpretado à luz da estrutura do significado da experiência vivida pela pessoa (pesquisador).	A verdade como realização intencional: Interpretações do objeto de pesquisa corresponde à experiência vivida do objeto.	Conhecimento defensável alegado.	Conscientização interpretativa: pesquisadores reconhecem e lidam com as implicações de sua subjetividade.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Weber (2004)

3.2 Classificação da pesquisa

Como base das questões de pesquisa, a partir dos pressupostos já descritos, este estudo será caracterizado como uma pesquisa do tipo exploratória, uma vez que pretende contribuir com a exploração do fenômeno a partir da atuação deste fenômeno, conforme será descrito a seguir.

3.2.1 Pesquisa exploratória

A pesquisa exploratória é uma pesquisa realizada em área onde o conhecimento acumulado ainda é incipiente e pouco explorado, necessitando de esclarecimentos ou delimitação. Ela objetiva alterar, esclarecer e desenvolver ideias e conceitos para contribuir na formulação de problemas que sejam mais esclarecidos ou precisos, bem como na construção de hipóteses pesquisáveis para estudos futuros (VERGARA, 2005; GIL, 2007). Embora esse tipo de pesquisa não comporte hipóteses, elas podem surgir durante ou até mesmo ao final do estudo, uma vez que a pesquisa pretende contribuir na construção de hipóteses operacionalizáveis proporcionando uma visão geral do fato ou fenômeno estudado (VERGARA, 2005; GIL, 2007).

Nesse sentido, o estudo exploratório possibilita conhecer de maneira mais completa, adequada e verdadeira a realidade do fenômeno estudado, conhecendo esta variável de estudo tal como ela se apresenta, seus significados e o ambiente onde ela está inserida, visualizando sua face oculta, a partir do universo desconhecido das respostas e norteadas pelo pressuposto de que o comportamento humano pode ser mais bem compreendido no contexto social onde ocorre (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Em se tratando das características principais a pesquisa exploratória possui um planejamento flexível e envolve questões como o levantamento bibliográfico, discussão com especialistas e entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema-tema do estudo pesquisado (GIL, 2007b). Enquanto que para o pesquisador é preciso ter a capacidade de aprender e transferir os significados e os vocábulos que os indivíduos conferem ao objeto estudado, possibilitando, assim, descobrir novos enfoques, terminologias e percepções, o que contribui para modificar o seu próprio modo de pensar e ajustar suas percepções à percepção dos entrevistados (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

3.2.1 Pesquisa descritiva

Além de exploratória, esta pesquisa também é caracterizada como descritiva, porque objetiva descrever as características de determinado fenômeno visando sua compreensão a partir do exame e da observação holística de todos os dados contidos na realidade do contexto onde este fenômeno está inserido, incluindo as pessoas e o próprio ambiente em busca de sua ampla compreensão (GODOY, 1995; GIL, 2007). Além disso, essa busca pelo entendimento da complexidade do fenômeno, que pode também estabelecer relações entre variáveis, ocorre pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados onde a palavra escrita possui lugar de destaque essencial, tanto na obtenção desses dados quanto da disseminação dos resultados do estudo (GODOY, 1995; VERGARA, 2005; GIL, 2007). Segundo Godoy (1995), a coleta de dados da pesquisa descritiva se dá mediante transcrição de entrevistas, desenhos, tipos variados de documentos, anotações de campo, fotografia e videoteipes.

Para Gil (2007), as pesquisas do tipo descritivas possuem a intenção de proporcionar ao problema uma nova visão, se aproximam das pesquisas exploratórias e juntas são as que normalmente são realizadas por pesquisadores sociais que estão preocupados com a atuação prática do fenômeno, o que é corroborado por Godoy (1995), quando afirma que o interesse dos

investigadores em pesquisas descritivas é verificar a manifestação de determinado fenômeno em procedimentos, atividades e interações diárias.

3.3 Estratégia para o estudo, inspiração para investigação

Para fins desta pesquisa, a estratégia utilizada foi o estudo de caso. Este, por sua vez, refere-se à investigação de fenômenos contemporâneos do contexto da vida real e pretende contribuir com a compreensão destes mesmos fenômenos, sejam eles, individuais, organizacionais, sociais ou políticos, sobretudo quando não há clareza de definição em relação aos limites entre estes e seu contexto (YIN, 2015). Essa estratégia possui grande relevância quando utilizada em pesquisas exploratórias e, devido a sua flexibilidade, recomenda-se que seja utilizada em fases iniciais de investigação de temas complexos, com o objetivo de contribuir para a construção de hipóteses e/ou de reformulação de problemas (VENTURA, 2007).

Sobre o estudo de caso, Gil (1995) considera que devido ao seu caráter flexível o estudo de caso não possui um roteiro rígido, porém é possível delineá-lo em quatro fases específicas que seriam a delimitação da unidade-caso; a coleta de dados; a seleção, análise e interpretação dos dados; e a elaboração do relatório. A delimitação da unidade-caso está relacionada à habilidade do pesquisador em ter a percepção relativa a quais dados são suficientes para obter a compressão do objeto de estudo com um todo. A coleta de dados pode ser feita mediante procedimentos quantitativos e qualitativos, como análise de documentos ou levantamentos de dados, a aplicação de questionários com perguntas fechadas, entrevista formal ou informal, análise de documentos ou observação. A fase de seleção, análise e interpretação dos dados deve considerar a qualidade, a delimitação da amostra e a utilidade dos dados a partir dos objetivos pretendidos. Isso deve ocorrer a partir da definição prévia do plano de análise, utilizando categorias de análise que derivam das teorias, o que aumenta a imparcialidade do pesquisador nesta fase. A última fase seria a elaboração do relatório que deve conter a forma da coleta dos dados, a referência teórica utilizada, a categorização e os aspectos de validade e confiabilidade dos dados. Assim, o pesquisador deve ter a capacidade de integrar os acontecimentos do mundo às necessidades do que foi delineado para a coleta de dados, uma vez que nesta estratégia ele não controla esse ambiente como poderia fazê-lo se usasse outras estratégias (YIN, 2015).

Para Yin (2015), as entrevistas são uma das fontes mais importantes para um estudo de caso, podendo assumir formas diversas. Nesse sentido, o autor destaca ainda que, em se tratando desta estratégia de pesquisa, é comum que as entrevistas sejam conduzidas de maneira

espontânea, o que possibilita certa liberdade para que o pesquisador possa indagar os respondentes a respeito dos fatos, solicitando a opinião destes sobre os eventos-foco da investigação, ou até mesmo pedir que estes deem suas próprias interpretações a respeito de certos acontecimentos.

No que diz respeito aos tipos de estudos de caso, a teoria apresenta algumas classificações. Segundo Stake (2000), o estudo de caso se diferencia em três tipos, de acordo com suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo. O estudo de caso intrínseco é aquele em que se busca compreender melhor um caso a partir de um interesse específico por aquele caso. Em relação ao estudo instrumental, o interesse advém do fato de que este poderá facilitar a compreensão de algo mediante fornecimento de insights a respeito do assunto ou da possibilidade de contestar uma generalização aceita. Em se tratando dos estudos de casos coletivos, se caracteriza pelo estudo conjunto de alguns casos investigando um dado fenômeno, e os casos estudados são escolhidos a partir da possibilidade de proporcionar melhor compreensão ou teorização a respeito de um coletivo maior de casos.

Ainda sobre a classificação dos estudos de caso, Ventura (2007) considera que os estudos mais comuns são os que focam na unidade ou caso único e singular ou os do tipo múltiplos que realizam vários estudos conduzidos simultaneamente a exemplo de vários indivíduos ou várias organizações. Corroborando com esta visão, Yin (2015) também classifica os estudos de caso como do tipo único ou múltiplos. Para o autor, se justifica a opção por um projeto de estudos de caso único, em que este seja caracterizado por ser um caso crítico, peculiar, comum, revelador ou longitudinal. Na opção por um projeto de estudo de casos múltiplos, como é o caso deste estudo, o projeto deve conter mais de um único caso e ele pode se justificar a partir do entendimento do pesquisador sobre as replicações literais e teóricas e nele o pesquisador deve escolher os casos cuidadosamente (YIN, 2015).

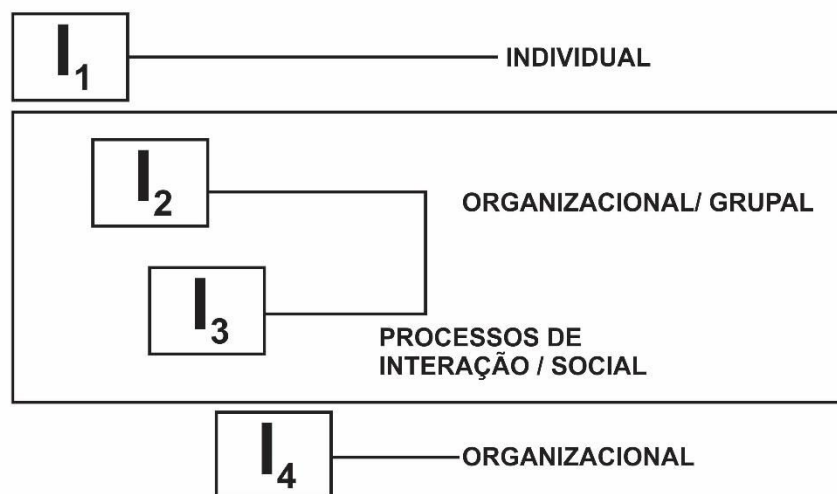
Como inspiração para investigação destes estudos de caso, utilizou-se como base para a estratégia de investigação o modelo do Processo Dinâmico de Aprendizagem Organizacional proposto por Crossan; Lane; White (1999), modelo esse que também baseou a construção das entrevistas semiestruturadas. Nele os autores propõem que o processo de aprendizagem organizacional é um processo dinâmico e composto por quatro subprocessos interdependentes, denominados de: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização, e que esses, por sua vez, se relacionam entre si a partir de três níveis: individual, grupal e organizacional, tendo como contexto principal a tensão existente entre aquilo que foi aprendido e ficou institucionalizado nas estruturas da organização e a necessidade de se obter novos aprendizados para que, assim, haja a retroalimentação do processo.

Embora os autores considerem que os subprocessos de intuir e institucionalizar são processos exclusivamente individuais e a interpretação e integração sejam processos tanto em nível do indivíduo como em nível grupal, conforme demonstrado na Figura 6 (2), ilustrada na seção 2.3.2.3 (Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico), eles próprios afirmam que não é possível precisar com exatidão quando termina um nível e se inicia exatamente o outro.

Assim, tendo como inspiração o modelo de Crossan; Lane; White (1999), este estudo se dispõe a realizar sua investigação sobre aprendizagem organizacional com foco nas interações sociais localizadas nos subprocessos de interpretação e integração, onde os indivíduos e grupos interagem para gerar o aprendizado que poderá ser institucionalizado pela organização e/ou é o lugar responsável pela construção de novos aprendizados que a organização necessita para responder às mudanças do ambiente e que, por isso, essas interações são mais dinâmicas e flexíveis à mudança do que o aprendizado institucionalizado.

A partir destas questões, a Figura 7 (3), elaborada a partir do modelo proposto por Crossan; Lane e White (1999), apresenta o universo de investigação deste estudo representado pelo momento no qual ocorrem os processos de interação social dentro da organização. Este, por sua vez, está localizado entre os níveis de interpretação e interação onde indivíduos e grupos realizam as relações e interações sociais que culminam em aprendizado.

Figura 7 (3)- Momento onde ocorrem os processos sociais que geram aprendizado



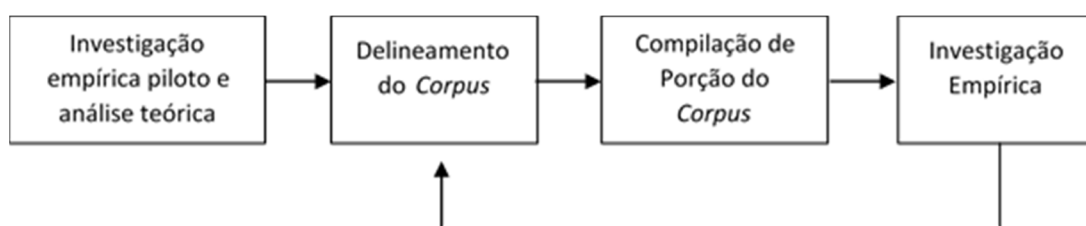
Fonte: Elaborada pela autora (2016)

3. 4 Construção do *corpus* da pesquisa

O *corpus* ou coleção de textos nas ciências históricas (BAUER E GUESKELL, 2002) tem sua construção como uma etapa de significativa importância para a efetividade da pesquisa social. Para Silva e Silva (2013), a maneira como o pesquisador constrói o *corpus* é extremamente relevante, uma vez que se relaciona diretamente com as questões de validação e confiabilidade do estudo. Numa visão complementar, Mello e Sá (2006) definem o *corpus* linguístico como sendo aquele formado por um conjunto de fontes linguísticas que produzem efeitos e geram evidências essenciais para estudar os fenômenos que ocorrem no contexto de onde surgiram os textos que constituem o *corpus*. Ou seja, o *corpus* é a representação de uma dada realidade em um dado contexto.

Por conseguinte, considerando a atenção que se deve ter na formação do *corpus* de pesquisa, é importante considerar ainda, que o *corpus*, por ser uma coleção limitada de materiais que o pesquisador determina de forma arbitrária (BARHTES, 1967), deve conter um aspecto de texto suficiente em relação à população-alvo. Nesse sentido, o *corpus* é um sistema que ascende e se constrói a partir de algumas etapas: selecionar, analisar e selecionar novamente até que cessem as suas variedades (BAUER E GUESKELL, 2002). Numa visão complementar, Biber (1993) considera que o processo de delineamento do corpus é cíclico, partindo de uma investigação, passando pelo delineamento e compilação do corpus, por uma nova investigação empírica e retomando ao delineamento do corpus outra vez, conforme apresenta a Figura 8 (3).

Figura 8 (3)- Delineamento do corpus como um processo cíclico



Fonte: Biber (1993, p. 256)

Isso posto, tem-se que será utilizada a ferramenta de saturação na formatação da construção do *corpus*. Esta, no entanto, é um instrumento epistemológico empenhado em pesquisas qualitativas que permite determinar, estabelecer ou fechar o tamanho da amostra, uma vez que o pesquisador avalia que ocorreu uma repetição ou redundância quanto aos dados

obtidos, mesmo não sendo possível saber com rigor o tamanho e o tempo que são necessários à saturação (FONTANELLA, 2008; THIRY-CHERQUES, 2009).

Isso posto, ressaltamos que o *corpus* foi formado com doze gestores de dez empresas do segmento da moda atendidos pelo SEBRAE em Pernambuco durante o ano de 2014 com foco no varejo criativo da moda. A escolha desde recorte, se deu em função de alguns aspectos que levam em consideração os padrões mínimos indicados por Biber; Conrad e Reppen (1998), considerando as questões de relevância, homogeneidade e sincronicidade para a construção do *corpus* de pesquisa (BAUER E AARTS, 2008). A relevância se refere ao nível de importância e ligação no que diz respeito aos objetivos da pesquisa; a homogeneidade se dá pelo padrão do tipo do material; e a sincronicidade ocorre pela convergência histórica dos materiais. Nesse sentido, os fatores que foram levados em consideração para construção do *corpus* estão descritos a seguir:

- a. Optou-se pelo Sebrae por este ser uma instituição reconhecida nacionalmente pelo fomento ao empreendedorismo e pela promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas e, portanto, possuir significativo respaldo social neste contexto. Além disso, a instituição possui atuação estratégica no setor da economia criativa, com foco no desenvolvimento do setor da economia criativa, foco no desenvolvimento do território a partir da valorização de redes e no desenvolvimento transversal desta economia, buscando inseri-la nos demais setores econômicos. Ou seja, a instituição trabalha no sentido de ter ações específicas para a cooperação da sustentabilidade e do fortalecimento de empreendimentos criativos (SEBRAE, 2012). Essas ações se realizam, através da promoção da educação para as competências criativas, da qualificação e capacitação dos profissionais para a criação e gestão dos empreendimentos criativos, realizando capacitações/treinamentos (palestras, oficinas, cursos e workshops) e consultorias direcionadas que sejam capazes de cooperar na geração de conhecimento e disseminação de informações sobre a temática. Assim, a instituição trabalha no sentido de ter ações específicas para contribuir com a sustentabilidade e do fortalecimento de empreendimentos criativos (SEBRAE, 2012).
- b. A escolha pelo segmento da moda está pautada no fato de este ser um dos segmentos prioritários da economia criativa trabalhados pelo Sebrae em suas ações (os demais são: arquitetura, expressões culturais, artes visuais, audiovisual, design, digital editoração, música e comunicação) e, portanto, seus gestores terem participado em 2014 de capacitações, consultorias e palestras promovidas pela instituição. Além disso, este

grupo de empresas já possui equipe de trabalho diferentemente do demais segmentos onde há uma certa concentração de microempreendedores individuais. Outra questão levada em consideração é que o segmento da moda está classificado, segundo a Firjan (2014), como o segmento mais representativo da cadeia da indústria criativa, sendo pertencente ao núcleo desta cadeia.

- c. Outro fator que influenciou na formação do *corpus* foi o fato de que o cesso às dez empresas que participaram do estudo deu-se com facilidade uma vez que a pesquisadora possui vínculo com a referida instituição o que torna o contato direto com as empresas algo mais acessível.

Diante dos fatores apresentados apresenta-se abaixo a figura 9 (3) que sintetiza as principais características das empresas que compuseram o corpus deste estudo. Todas localizadas na Região Metropolitana do Recife.

Figura 9 (3)- Resumo do perfil das empresas/gestores entrevistados

Código	Atividade principal (Todas marcas autorais)	Tempo de Funcionamento	Idade do Gestor	Formação do Gestor
E1	Confeção, sob medida, de peças e fantasias infantis.	7 anos	61 anos	Especialização em Arte educação
E2	Design de Calçados e acessórios	8 anos	27 anos	Graduação em Design
E3	Fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	5 anos	55 anos	Graduação em Direito
E4	Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial	6 anos	53 anos	Graduação em Sociologia e Esp. Design
E5	Fabricação de Bolsas e Acessórios	22 anos	46 anos	Graduação em Turismo
			45 anos	Ciências Contábeis
			47 anos	Adm. com MBA em Gestão
E6	Confeção de roupas femininas e acessórios	6 anos	58 anos	Graduação em Arquitetura e História da Arte
E7	Confeção de acessórios	3 anos	44 anos	Graduação em Administração e Gestão de Negócios
E8	Confeção roupas femininas	7 anos	38 anos	Graduação em Engenharia Civil e Esp. em Marketing e outra em Adm. nos EUA
E9	Confeção de roupas femininas sob medida	5 anos	51 anos	Graduação em Publicidade
E10	Confeção de roupas femininas sob medida	9 anos	45 anos	Graduação em Letras, Informática e Ciências da Computação. MBA em Gestão de Serviço

Fonte: Elaborada pelo autora (2016)

Essas empresas por sua vez são empresas cujos gestores em termos de nível escolar todos são, no mínimo, graduados e alguns são também especialistas, e cuja variedade de áreas nas quais eles possuem formação revelam a heterogeneidade de conhecimento de possuem.

Outra questão é que a maioria dos gestores está acima dos quarenta anos de idade, o que demonstra que são pessoas mais maduras. As empresas, de maneira geral, estão no mercado há mais de cinco anos, todas possuem marcas autorais e mesmo sendo todas do segmento da moda, também apresentam uma certa heterogeneidade de produtos.

3.4.1 Segmento da moda em Pernambuco: ampliando o *lócus* da pesquisa

A representatividade do segmento da moda na economia criativa brasileira se dá pelo entendimento de que a moda pode ser considerada uma como “uma instância simbólica fundamental da indústria brasileira” e que atualmente sua produção se diferencia pela criatividade aliada à tecnologia, sendo esta primeira considerada o grande diferencial vislumbrado pelas empresas. (SEBRAE, 2014; FAVER, 2012).

Ocorre que o nordeste brasileiro, em função da modernização e automatização pela qual suas indústrias têxteis e de vestuário tem passado, vem expandindo sua produção e Pernambuco possui destaque importante devido a representatividade e capilaridade do estado nesse contexto. De acordo com dados do SEBRAE (2016), o estado possui 53.954 pequenos negócios optantes pelo simples nacional e componentes da chamada Cadeia de Valor da Moda e Confeção. Essa cadeia, que compreende um ciclo contínuo de interações das atividades econômicas contidas no território e que objetivam o desenvolvimento e a entrega de produtos e serviços relativos ao segmento da moda, é formada pelas atividades de distribuição e comercialização de produtos, serviços especializados de moda e confecção, extração/produção in natura e beneficiamento de produtos.

Nesse sentido, o fator responsável por conferir a Pernambuco um grande diferencial no setor da moda brasileiro é, principalmente, a existência, dentro do território pernambucano, de um grande conglomerado denominado de Arranjo Produtivo Local (APL) ou Polo de Confeções do Agreste, formado por negócios 14 municípios, onde se destacam as cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe (SEBRAE, 2012; LOPES, 2014). Nesse APL de confecções do Agreste o destaque é para a comercialização e beneficiamento de produtos que representam juntos 96,9% de toda a Cadeia no estado e no Agreste Central e Setentrional. Além disso, cada uma dessas cidades se destaca por uma expertise peculiar. Santa Cruz do Capibaribe abriga, onde se produz tecidos leves, o “maior shopping atacadista de confecções da América Latina”, Toritama, especialista na produção de jeans, o Parque das Feiras e Caruaru o Polo

Comercial. Quando esse olhar se desloca para a região metropolitana do Recife, encontram-se na Região Metropolitana 21869 empreendimentos do setor de moda e confecção, dos quais 10025 estão localizados na cidade do Recife local onde estão localizadas a maior parte das empresas objeto deste estudo.

3.5 Plano de coleta de dados da pesquisa

A proposta de coleta de dados se deu a partir de entrevistas qualitativas semiestruturadas, conforme será descrito a seguir.

3.5.1 Entrevista semiestruturada

Para realizar a coleta de dados deste estudo, foram utilizadas entrevistas de natureza qualitativa e semiestruturada. Assim sendo, Cresweell, 2010, aponta que as entrevistas qualitativas são aquelas nas quais são utilizadas questões abertas e não estruturadas, pouco numerosas e que de se destinam a extrair concepções e opiniões dos participantes. Ao passo que para Flick (2004), as entrevistas semiestruturadas são aquelas em que aumentam a probabilidade de que os entrevistados expressam seus pontos de vista, uma vez que a entrevista possui relativa abertura em seu planejamento, possibilitando ao entrevistador, reordenar o roteiro a partir da interação com o entrevistado. Somando-se a isso, Bauer e Gaskell (2002) citam as entrevistas semiestruturadas como aquelas que melhoram a descrição de um levantamento de dados e de sua interpretação, contribuindo para a compreensão mais profunda e permitindo o fornecimento de valiosas informações para colaborar na explicação dos achados científicos.

3.5.2 O processo de coleta dos dados

Para realizar a coleta de dados, inicialmente foram contatados através de e-mail os gestores de vinte e duas empresas. Em seguida, a pesquisadora participou de eventos onde os gestores estavam participando como o “O Marco Pernambucano da Moda” e a “Fena Hall”. Nestes eventos foi possível reintegrar junto aos gestores a importância da pesquisa esclarecendo sua finalidade e aproveitando para obter a confirmação dos gestores em relação a realização das

entrevistas. Em momento posterior, houve um novo contato através de telefone para efetivar o agendamento dos encontros. Do número inicial de empresa contadas dez sinalizaram positivamente a disponibilidade para participar do estudo e após, inúmeros reagendamentos foi possível realizar as entrevistas semiestruturadas.

Assim, as entrevistas foram realizadas entre dos meses de novembro a dezembro de 2015, sendo que a primeira foi em 16-11 e a última em 22-12 deste mesmo ano. Do total de dez, oito foram realizados na empresa e duas em outro local de acordo com a conveniência para o entrevistado. Naquelas que foram realizadas na empresa foi possível obter contato direto com o ambiente interno de cada destas empresas e que representa diretamente o reflexo da atuação de cada um dos gestores. Estes por sua vez se mostraram bastante receptivos disponíveis para participar das entrevistas sem maiores dificuldades, inclusive se sentiram agradecidos por terem sido escolhidos para contribuir com o estudo sobre a economia criativa.

No que diz respeito ao procedimento da pesquisa propriamente dito, ao entrar em contato com o cliente a pesquisadora inicialmente se apresentou entregando uma carta de apresentação, esclareceu os objetivos e falou sobre a importância do estudo, sobretudo para o setor da economia criativa. Em seguida foi solicitado a cada um dos entrevistados a permissão para realizar a gravação da entrevista, que foi acatado pelos entrevistados sem maiores dificuldades. Após esse momento, a entrevistado de início a entrevista que ocorre de forma bastante tranquila e até descontraída.

Em relação ao tempo de duração das entrevistas, com exceção da quarta (E4 – 35 minutos) e da quinta ((E4 – 1h40 min) entrevista, as demais tiveram duração, em média de uma hora cada. O destaque para essas duas entrevistas se dá em virtude de que no caso da entrevista E4 o gestor (a) ter um perfil muito objetivo, ao passo que a entrevista E5, foi realizada com os três gestores da empresa ao mesmo tempo e, portanto, foi necessário um tempo maior de duração para que todos pudessem ter a oportunidade de expressar suas opiniões a respeito das questões designadas na pesquisa.

3.5 Plano de análise dos dados

Uma vez realizada a coleta dos dados, eles foram analisados com métodos coerentes com os pressupostos ontológicos e epistemológicos da pesquisa. Assim sendo, Creswell (2010)

aponta que a análise de dados qualitativos envolve diferentes apreciações destes dados, o que deve conduzir o pesquisador para extrair deles o sentido. Isso acontece pela condução de diferentes análises aprofundadas na compreensão e representação destes dados para realizar uma interpretação mais ampla de seu significado, ou seja, o autor considera que é um processo analítico contínuo de reflexão que deve ser conduzido ao mesmo tempo que a coleta, a interpretação e a redação dos relatórios.

A partir destas questões, os dados que formaram o corpus deste estudo foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme descrito nas próximas sessões.

3.5.1 Análise de conteúdo

A Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas amplamente difundido e empregado para a análise de dados qualitativos (SILVA E FOSSÁ, 2013). Esse conjunto de técnicas que analisam as comunicações tem como objetivo investigar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador e permite de maneira sistemática descrever as mensagens e as atitudes associadas ao contexto da enunciação, assim como inferir sobre os dados coletados (BARDIN, 1977; CAVALCANTE; CALIXTO E PINHEIRO, 2014). A análise de conteúdo se originou das metodologias quantitativas, cuja lógica seria a interpretação codificada do material de caráter qualitativo, e onde a rigidez científica recorria da pretensa objetividade dos números e das medidas. Contudo, sua evolução histórica explicita seu desenvolvimento como instrumento da análise das comunicações, sendo a presença de processos técnicos de validação a principal característica que a torna diferente de outras técnicas anteriores a ela (MINAYO, 2000; CAPELLE; MELO E GONÇALVES, 2003).

Ainda sobre o tema, Bauer e Geswel (2002) afirmam que ela é um método de análise de textos das ciências sociais empíricas, e que embora sua versão clássica seja direcionada para a realização de descrições numéricas das características do *corpus* do texto, nela deve ser dada essencial atenção aos “tipos”, “distinções” e “qualidades” no texto, mesmo antes da realização de qualquer quantificação, sendo esta uma técnica híbrida que divide o formalismo estatístico com a análise qualitativa nas ciências sociais. Isso poderá explicar a escolha deste método devido a sua contribuição para a necessidade de ultrapassar as incertezas que são consequências das hipóteses e pressupostos, por ser necessário enriquecer a leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que são estabelecidas e vão além

das falas propriamente ditas dos entrevistados (CAVALCANTE; CALIXTO E PINHEIRO, 2014).

Para contribuir com essa questão, Campos (2004) afirma que o método da análise de conteúdo é determinado por duas fronteiras: a linguística tradicional e o território do sentido das palavras ou hermenêutica. No primeiro, a análise contemplará os métodos lógicos estéticos em busca dos aspectos formais característicos do autor do texto. No segundo, os métodos são puramente semânticos estruturais. Nesse sentido, ocorre que o objetivo da análise de conteúdo não é apenas se debruçar sobre os dados de forma quantitativa, é acima de tudo alcançar uma profunda significação contida nos textos por meio da interpretação de mensagens que estejam obscuras, subliminares ou com duplos sentidos das quais só é possível atingir a significação profunda após uma cuidadosa observação ou observação carismática (ROCHA E DEUSDARÁ, 2005).

Assim, segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo, que pode ser ao mesmo tempo uma análise de significados e uma análise de significantes, funciona a partir de procedimentos sistemático e a partir de sua pretensão em descrever as mensagens o analista de conteúdo possui a dupla tentativa de compreender o sentido da comunicação e, sobretudo, ter o olhar atento para outra significação que está em outra mensagem que pode estar ao lado ou envolta da primeira mensagem.

3.5.1.1 Análise de conteúdo e a descrição do método

O método de análise dos dados se deu a partir do que propõe Bardin (1977), levando em consideração o processo proposto por Silva e Fossá (2013). Para Bardin (1977), a análise de conteúdo se classifica em três diferentes fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a organização para operacionalizar e sistematizar as ideias indiciárias que foram colocadas no referencial teórico, é o momento em que se estabelecem os indicadores para realizar a interpretação das informações coletadas, a etapa da leitura geral do material selecionado ou das entrevistas transcritas. Esta fase é compreendida por quatro etapas: a) leitura flutuante, que é o momento de ter contato com o texto para conhecê-lo, obtendo impressões e orientações; b) a escolha dos documentos, que é o momento da definição do *corpus* do estudo e que deve obedecer as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; c) construção de objetivos e hipóteses, que se dá a partir da leitura inicial dos dados

constitutivos do corpus; e d) a elaboração de indicadores, que diz respeito à interpretação do material coletado.

A fase seguinte, que é a exploração do material, se refere a administrar as decisões que foram tomadas na etapa anterior. Esta é uma fase longa que contempla a construção do processo de codificação e leva em consideração os recortes que foram feitos no texto em unidades de registos, como foram definidas as regras para a contagem e como foram classificadas e agrupadas as informações em categorias temáticas (SILVA E FOSSÁ, 2013). Ou seja, a codificação é uma fase essencial na análise de conteúdo e que Bardin (1977) considera como sendo uma transformação pela qual passam os dados brutos do texto, que por meio do recorte, agregação e enumeração pode atingir a reorientação da expressão ou do conteúdo do texto, sendo possível esclarecer ao analista a respeito das características do texto.

A terceira fase descrita por Bardin (1977) consiste no tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que se responsabiliza por atrair os conteúdos expressos e latentes que estão contidos no material coletado. A partir daí o analista possui resultados significativos, podendo propor inferências e interpretações acerca dos objetivos previstos ou sobre outras descobertas que porventura não eram esperadas.

A Figura 10 (3) abaixo sintetiza as fases que compreendem a análise de conteúdo, conforme resume Silva e Fossá (2013).

Figura 10 (3)- Fases da análise de conteúdo

1	Leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos).
2	Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral.
3	Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico.
4	Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados).
5	Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns.
6	Agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais).
7	Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Fonte: Elaborada pelo autora, baseada em Silva e Fossá (2013)

A partir do exposto, foram realizadas as análises seguindo as fases propostas na figura acima. Uma vez realizadas as entrevistas, elas foram transcritas e arquivadas em Word (fase 1) totalizando 202 (duzentas e duas páginas) de material transcrito oriundo das entrevistas. A partir da fase 2 os dados foram organizados em planilhas de Excel, onde ocorreram as devidas codificações, respeitando-se uma sequência ordinária que levava em consideração a ordem de realização das entrevistas realizadas, ou seja, E1 para a primeira entrevista e assim sucessivamente (E2, E3, E4...E10). Em seguida, foram realizados os recortes a partir da convergência com o conteúdo semântico e logo após foram registradas separadamente. A etapa que corresponde ao estabelecimento das categorias analíticas obedeceu a sequência (4 a 6) e em sua formulação foi levado em consideração os princípios estabelecidos por Bardin (1977), que seriam a exclusão mútua entre as categorias, a homogeneidade das categorias, a pertinência que

diz respeito a não distorção da mensagem transmitida, à objetividade/fidelidade na compreensão e clareza e à produtividade.

Assim, foram formuladas inicialmente as categorias iniciais, que para Silva e Fossá (2013) são aquelas que se configuram nas primeiras impressões do pesquisador acerca da realidade investigada e constituída e nomeada a partir dos dados, e posteriormente as categorias intermediárias que emergem das categorias iniciais aglutinadas e são baseadas no referencial teórico, na narrativa das entrevistas e na análise. Por fim, as categorias finais são constituídas pela síntese dos significados revelados pelas entrevistas que puderem ser identificados durante a análise realizada no estudo.

3.6 Validade e confiabilidade dos dados

A validade e confiabilidade dos dados são elementos fundamentais para os estudos científicos. No que diz respeito à validade da pesquisa, ela se dá por meio da avaliação das suas concepções e dos instrumentos de mensuração, o que acontece durante todas as fases do estudo e é recomendado que aconteça a partir do uso de múltiplas estratégias para que o pesquisador avalie os resultados com mais precisão, sendo, portanto, capaz de convencer seus leitores (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013).

Algumas destas estratégias de validação são sugeridas por Creswell (2010), a partir de uma hierarquia decrescente, partindo da sua frequência de uso e da facilidade de implementação. Estas seriam: 1) triangular; 2) utilizar a verificação dos membros; 3) utilizar uma descrição rica e densa; 4) esclarecer o viés que o pesquisador traz para o estudo; 5) apresentar também informações negativas e discrepantes, as quais se opõem aos temas; 6) passar um tempo prolongado no campo; 7) utilizar a revisão por pares e 9) utilizar um auditor externo para examinar todo o projeto.

No que tange os aspectos relacionados à confiabilidade, está se refere ao “ grau de exatidão na mensuração (precisão) de um instrumento (FLICK, 2013, p. 194), visão complementada por Oliveira e Walter (2012), quando afirmam que a confiabilidade se verifica por meio da comparação dos resultados da repetição das aplicações de igual medida em situações levemente diferente, ou pela comparação dos resultados em mesmos contextos, porém com medidas bastante parecidas.

A triangulação como estratégia de validação e confiabilidade da pesquisa conduz o pesquisador a considerar as inconsistências do projeto, uma vez que sua aproximação do

problema através de duas ou mais perspectivas ou métodos o levará de maneira inevitável a verificar contradições e/ou inconsistências e isso o conduzirá a ponderar sua interpretação (BAUER E GASKEL, 2002). Nestas condições, será realizada uma triangulação que, segundo Flick (2013), contempla do pesquisador a condição de definir diferentes perceptivas sobre o tema estudado e combina diferentes abordagens qualitativas. Ela também proporciona que os pesquisadores imaginem e criem novas formas de compreensão dos problemas, uma vez que contribui para, a partir de diferentes pontos de vista, descobrir dimensões desviantes do fenômeno estudado (TEIXEIRA et al., 2013; AZEVEDO et al., 2013). Portanto, o estudo contou com a triangulação entre investigadores, orientador e orientada, possibilitando diferentes análises e reflexões a partir do olhar de mais de um investigador sobre o problema e os resultados do estudo (DENZIN, 1978; AZEVEDO et al., 2013).

As questões relativas à confiabilidade serão trabalhadas a partir da reflexividade, que é um critério que envolve o antes, o durante e o depois do acontecimento e gera transformação no pesquisador a partir sua mudança de postura, que o faz passar a levar em consideração as inconsistências do estudo durante o permanente processo de realização (PAIVA JR.; LEÃO; MELLO, 2007), ou seja, leva o pesquisador a refletir sobre suas próprias práticas, ou em outras palavras o leva a “descentração de sua própria posição” (BAUER E GASKEL, 2002, p. 482).

4 Análise dos Dados e Achados da Pesquisa

No presente capítulo serão apresentados os dados e as considerações analíticas referentes ao conteúdo coletado e analisado neste estudo, a partir das entrevistas semiestruturadas sobre a atuação dos gestores da economia criativa no processo social de aprendizagem organizacional. Os resultados aqui descritos são fruto de uma análise de conteúdo segundo Bardin (1977), que demonstra o entendimento dos entrevistados, a partir dos quais foram identificadas as categorias analíticas

4.1 A economia criativa como fonte de criatividade e ideias sustentáveis e autorais

Em virtude de a economia criativa ser considerada uma economia emergente, é necessário se apropriar do entendimento dos entrevistados a respeito do tema, com o intuito de compreender como estes significam tal economia que possui como característica a geração de possibilidades essenciais para o desenvolvimento de regiões que buscam ou precisam deste desenvolvimento a partir geração de emprego e renda (UNCTAD, 2010). Nesse contexto, com já mencionado anteriormente, as empresas que foram base para este estudo se caracterizam nesta economia como pertencentes à indústria criativa, mas especificamente à área de consumo, que é a mais numerosa das áreas criativas e que contempla metade dos profissionais criativos (FIRJAN, 2014).

Diante desta ambiência os entrevistados entendem a economia criativa como uma economia das ideias autorais, inovadoras e sustentáveis. Para eles, essa economia é responsável por criar produtos/serviços que, por meio da criatividade, sejam capazes de propor soluções inovadoras para determinadas necessidades de públicos específicos. Ela possui uma natureza peculiar de originalidade em relação ao que se cria e de sustentabilidade, gerando ideias diferenciadas a partir da criatividade e que podem utilizar o reaproveitamento de refugos e/ou materiais que poderiam danificar o meio-ambiente como insumos para os mais diversos tipos de negócios deste contexto econômico:

(E8) "pra mim é tudo... é um negócio onde você usa do design, onde você usa do diferencial, da criatividade, mesmo, né, das ideias, eu acho que é onde você

consegue... eu acho que é onde o foco principal são as ideias. São as ideias, onde a gente usa o diferencial da criatividade no produto pra gente fugir da coisa do lugar comum. E sempre o design como ferramenta principal, né, e a originalidade".

(E10) "eu vejo muito esse movimento hoje. Eu acho que são pessoas que são donas dos seus próprios produtos, que desenvolvem os seus produtos, que procuram atingir determinados públicos e que trazem... Então, é uma forma de juntar essa economia criativa, pessoas que usam da sua criatividade, pra desenvolver determinado produto pra o público e tem sido bem interessante, fugir da produção de massa, né, pra uma coisa mais artesanal e autoral" ...

(E4) "Pra mim economia criativa é quando você inventa uma coisa nova, um meio, uma forma diferente... uma forma diferente de ganhar dinheiro". ""Entendeu? Fazendo a mesma coisa de uma forma diferente ou fazendo uma coisa nova, seja no atendimento ou no ponto de venda né... "Inovação eu diria né. Inovação acho que a economia criativa pode entrar também na área tecnológica, usar a tecnologia pra vender de uma forma diferente né?"

Ou seja, essa é um tipo de economia que possui a criatividade como maior ativo e elemento principal articulador das ideias de mercado, sendo composta por aspectos culturais e simbólicos (NICOLACI-DA-COSTA, 2011). Ao mesmo tempo, a presença de uma identidade própria de cada empresa, conforme mencionado pelos entrevistados, revela o caráter simbólico e intangível desta economia que gera valor agregado, tornando o produto/serviço comercializado difícil de ser imitado (REIS, 2008). Essa identidade atua na contramão da produção em massa e não se interessa pela produção de cópias, se destacando, sobretudo, pela produção artesanal que tem como foco principal a inovação. Ela se materializa a partir do que eles chamam de uma maneira de absorver ou capturar as tendências do mundo e/ou do mercado e até de outros segmentos e transformá-las em soluções que se antecipam ao mercado, e que resultem na criação de valor simbólico para os produtos e/ ou serviços ofertados por essas empresas. O trecho abaixo trata desta questão:

(E5) "a gente não trabalha com moda, a gente trabalha com estilo. Eu acho que a gente se encaixa nessa economia criativa justamente por isso. Então a gente não cópia, a gente faz tendências, a gente tá dentro das tendências da moda, mas com a contrapartida de ter uma qualidade, de ter um acabamento, de ter uma identidade, porque isso é muito bom na XXXX e a gente conseguiu conquistar. "... é a gente trabalhar com os recursos que a gente tem e fazer o melhor possível. Agora, dando a melhor leitura possível, sem parecer... o nosso produto, no caso, não parecer ser aquele produto feito em casa, mas dentro dos recursos que a gente tem, tecnológicos e de matéria-prima."... " O espírito da época é aquele mundo de informações que paira sobre nossas cabeças e não sei como, ele não é palpável, mas a gente se apropria dele. De repente, quando você dá um tempo de música, de moda, de não sei o quê, de artes plásticas e tal, você começa a antecipar as coisas que vão acontecendo".

Por conseguinte, essa criatividade é compreendida pelos entrevistados como elemento essencial e motivador deste universo econômico pela capacidade de transformação e/ou

inovação que ela gera no negócio com foco na solução de problemas para atender ou adequar-se às necessidades específicas. Eles a consideram como sendo condição fundamental para a sobrevivência dos negócios criativos, o que corrobora com a visão de Alencar (1998), quando se refere à criatividade como um fator essencial para a inovação e sucesso das organizações.

Essa transformação provocada por esse elemento criativo pretende propor criações que saiam das rotinas e do cotidiano e não sigam padrões determinados. A criatividade conforme expressa nas respostas das entrevistas é responsável por promover ideias e/ ou soluções carregadas de significados que não podem ser “imitados” por outras pessoas, uma vez que contêm “suas almas” como expresso na fala de um dos gestores:

(E6) “criatividade? Criatividade é uma coisa que você... eu acredito que a pessoa nasce com ela. Aquele produto que eu coloquei ali eu coloquei a minha alma, o meu sangue e a pessoa não vai fazer. Mesmo... como é que chama? O mesmo... assim, não vai ser nunca o mesmo. Então, assim, criatividade eu acho que é uma coisa que a gente... é uma coisa que é necessária. Hoje em dia você... se não tiver... dentro do seu produto, se você não trabalhar com criatividade, pode ser o negócio que for, se você não criar, você tá fadado à mesmice”.

(E8) “criatividade eu acho que é fazer diferente. Eu acho que é você pensar em formas diferentes de fazer o que todo mundo faz, seja produto, seja uma atividade em si. E deixar a coisa fluir sem nenhuma amarra, né? Sem nenhuma ideia preconcebida, deixar pensar em soluções.”

(E10) “E criatividade eu acho que é você sair um pouquinho do usual, do cotidiano, fugir um pouquinho desse cotidiano pra fazer uma coisa inovadora, uma coisa interessante. Pode até se repetir em alguns elementos, mas tem algumas coisinhas que veio da sua autoria”.

(E4) “A criatividade é a inovação porque o resto é cópia, eu diria que criatividade hoje éh... é o antônimo de cópia né, criação antônimo de cópiação....” Eu acho que a criatividade é uma invenção, éh... levanto em conta, é... o design, a estética. “...” “Então assim, a criatividade é você ficar atento às necessidades né, porque eu acho que todo mundo é capaz, mas tem uma preguiça mental de fazer o que já tá pronto, de copiar e etc. ”

Outra questão apresentada pelos entrevistados é o elemento individual da criatividade.

Essa questão revela que as pessoas são capazes de inovar e/ou criar algo diferente que provoque mudanças significativas nas práticas de trabalho, no ambiente ou nos produtos/serviços criados pela empresa. Além disso, os gestores das empresas entrevistadas consideram que esta é uma característica inerente à pessoa e que não converge com concepções de ideias preconcebidas ou qualquer tipo de limitações.

4.2 A gestão criativa como uma gestão flexível entre o criativo e o tradicional

A compreensão da percepção dos gestores da economia criativa sobre os aspectos relacionados à prática de sua gestão permite o entendimento a partir da análise e da reflexão de como ocorre esse processo nestas empresas, possibilitando contribuições significativas para a melhoria do desempenho dessa gestão a partir de fatores já discutidos pela teoria e, sobretudo, pelo surgimento de possíveis novos elementos que devam emergir deste processo.

Em se tratando dos aspectos considerados importantes no processo de gestão criativa, como a gestão eficiente por meio da interação entre cultura organizacional; condições sociais; aspectos contextuais; competências individuais, grupais e organizacionais; práticas, ferramentas e valores sociais que influenciam no processo da criatividade e/ou da gestão da criatividade nas empresas (DAZA, 2003; SHALLEY et al., 2004; PAIVA; MUZZIO; BISPO, 2014), os dados revelaram diversas questões deste universo, que serão apresentados nos parágrafos que seguem.

Inicialmente os gestores das empresas que participaram do estudo entendem a gestão criatividade como uma gestão que tem como elemento norteador a criatividade, e percebem esta criatividade dentro da empresa como sendo algo vital, essencial, inseparável e sistêmico para o negócio. Esta criatividade está dentro da empresa como a capacidade de experimentar diferentes maneiras ou formas de processos e/ou de estruturas, como maneiras inovadoras de produzir ou de expor os produtos ou até mesmo de embalar, como novas formas de atender os clientes, sempre pensando soluções diferentes como algo que as faça se diferenciarem de outros tipos de negócio.

(E2) “É isso, ela permeia todos os processos sabe, desde o começo assim... a gente tenta ser criativo até no lugar, fisicamente, mas também nos processos de fluxograma, por exemplo, os fluxos da gente tem sempre essa flexibilidade e criatividade porque procuramos sempre fazer diferente”.

(E6) “a gente respira criatividade aqui dentro. Cada um tem um jeito diferente de criar, de... eu acho que a aqui em Recife não tem uma loja, não tem um estúdio criativo como tem essa loja. Tem duas arquitetas, duas designers. Uma de formação, outra por.... então, assim, a gente vive criando”.

(E10) "primeiro, eu acho que na própria produção do produto. Ele nasce de uma criatividade, de uma linha de raciocínio, de ideias, então já nasce aí..." então acho que vai em tudo, na xícara de servir cafezinho, que foi da minha mãe, quando ela casou..."

(E5) "em tudo, desde pegar cursorzinho desse aqui e dizer 'poxa vida, isso aqui o concorrente fulano de tal pode chegar nesse mesmo fornecedor e ver isso'.

Aí, o que a gente faz? A gente bota uma linguetinha de couro..., “Mas tudo é criativo, desde a jogar um molde ali a uma arrumação, uma gambiarra em máquina, pra que a gente facilite a produção”.

Percebe-se neste ponto que a constatação da essencialidade do aspecto criativo e inovador nestas empresas reforça o entendimento de que esses são fatores indispensáveis para o desenvolvimento, sucesso e vitalidade do negócio (AMABILIE, 1997; ALENCAR 1998). Outra questão forte é o caráter individual da criação e o contextual expresso a partir da necessidade de inovar também em termos de processos/estruturas. Sobre a criação, especialmente no contexto da economia criativa e mais especialmente ainda no ambiente da moda, ela é algo bastante significativo, uma vez que a maioria dos gestores entrevistados é responsável pelo processo de criação na empresa. Além disso, o ambiente destes negócios respira e inspira criatividade não só do gestor, mas de todos as pessoas que trabalham na empresa, o que demonstra a importância da questão da singularidade de cada um no processo criativo. No que diz respeito ao aspecto contextual do ambiente da empresa, se destaca a prática de inovar constantemente e experimentar mudanças em processo, estruturas, layout, dentre outras coisas que permitam fazer da criatividade a “marca registrada” desse tipo de negócio, algo que recebe muita influência da gestão no que tange à necessidade de estimular, proporcionar e gerir essa ambiência criativa.

Ainda no âmbito do contexto organizacional, porém agora já ressaltando o aspecto da gestão da criatividade que permeia a interação entre a criatividade, o ambiente e as possíveis práticas que possam estimular ou inibir a ambiência criativa no contexto do negócio, foi revelado que o ambiente precisa ser propício para que esta criatividade se desenvolva, e que para isso há a existência de práticas que podem estimular e/ou inibir essa ambiência criativa. Para os gestores, as práticas que estimulam a criatividade seriam flexibilidade da gestão na qual há o estímulo à prospecção de ideais; a integração e o envolvimento dos membros da empresa, tornado a equipe coesa; funcionários capacitados em questões administrativas/tradicionais deixando o gestor livre para criar; feedback do cliente; contato com mídias sociais e outras culturas, marcas, curiosidade. Em relação aos fatores que podem inibir a criatividade, os entrevistados revelaram: preocupação com questões administrativo-financeiras da gestão; gestão não flexível; necessidade ou pressão para atender as demandas do mercado; rotina da produção; indisponibilidade de insumos ou recursos para produzir os produtos criados; falta de interesse das pessoas e aspectos que possam delimitar a criação, conforme pode ser percebido nos trechos das entrevistas:

(E2) “quando a gente tem alguma reunião de criação, eu envolvo todo mundo da empresa, a vendedora que cuida do financeiro é super interessada em moda

então ela participa junto. Então eu acho que isso estimula muito a criatividade aqui dentro, sabe de todas essas conversas que a gente tem e tal. Uma das coisas que as vezes inibe, eu acredito é a questão financeira mesmo de não ter grana, às vezes, pra poder fazer tudo que a gente quer”.

(E5) " _o dia a dia é uma coisa que inibe bastante, porque a gente trabalha com produção. Então essa coisa da produção, do correr, do entregar às vezes me ocupa tanto ao ponto da gente não ta podendo fazer mais coisas, ta criando mais. Isso é uma coisa que inibe muito.... “E a gente tem outro problema também de matéria-prima. A gente quer fazer um super chaveiro, então aquele mosquetão que é aquela peça ou aquela argola que a gente gostaria, porque as referências da gente são de fora, a gente faz pesquisa em site e tudo de fora. Então a gente quer aquele botãozinho especial, as é difícil conseguir fornecedor. E muitas vezes grana também, porque quando você acha, o pedido é lá em cima." . "o feedback do cliente. Isso é a coisa mais importante, estimula demais."

(E3) " olhe, inibe quando a pessoa quer mudar aquilo que eu faço. Então, ela dizer que eu vá fazer tudo costurado, que eu não faça mais nada à mão, que eu faça não sei que lá, isso não me interesse, isso inibe e eu não consigo criar aquilo que o outro quer.

Analisando essa vertente das práticas que estimulam e/ou inibem a criatividade no ambiente organizacional e confrontando com a perspectiva de Bruno-Faria e Alencar (1996), é possível verificar a semelhança em alguns fatores e, sobretudo, o surgimento de novos elementos não mencionados por esses autores. Nas empresas da economia criativa, a flexibilidade na gestão é uma categoria mencionada como estimuladora da criatividade, o que se relaciona bastante com a questão da estrutura organizacional e da liberdade e autonomia trazida por Bruno-Faria e Alencar (1996). Da mesma forma, o estímulo às novas ideias também se relaciona com a categoria participação. A integração e o desenvolvimento dos membros da empresa em termo de equipe se conectam com a categoria suporte do grupo de trabalho, e a questão da capacitação dos funcionários remete diretamente à necessidade de treinamento apontada pelas autoras. Todavia, em termos de estímulos à criatividade, em se tratando das empresas analisadas, há o surgimento de dois fatores que não forma contemplados nos estudados de Bruno-Faria e Alencar (1996), que são o feedback dos clientes e o contato com mídias sociais e outras culturas, marcas, curiosidade. Esses elementos trazem à tona a ampliação do universo de categorias analisadas inicialmente pelas autoras, com foco especificamente para as questões externas ao ambiente da empresa que não haviam sido contempladas anteriormente. Ou seja, aparecem aqui fatores relativos ao ambiente do negócio que também são capazes de estimular a criatividade internamente na empresa.

Em se tratando das categorias que apresentam barreiras à criatividade, o destaque é para os novos elementos que surgiram partir da análise do corpus. Aspectos como a preocupação com as questões administrativo-financeiras, a pressão para atender o mercado, a rotina da

produção, a falta de recursos e/ou insumos para produzir o que foi criado e a delimitação da produção remetem a fatores bem peculiares das empresas da economia criativa e que novamente apontam o fator externo ao ambiente organizacional como um elemento importante a ser considerado nesse aspecto, que seriam às pressões do mercado. As categorias que relacionam diretamente com um fator mencionado pelos entrevistados foram a estrutura e a cultura organizacional com a gestão não flexível. Assim uma empresa que possua uma cultura onde a gestão e as estruturas sejam demasiadamente rígidas inibem a criatividade também no ambiente de trabalho das empresas analisadas neste estudo. As Figuras 11 e 12 (4) a seguir ilustram a comparação entre estímulo à criatividade e estímulo à criatividade na EC, e Barreiras à criatividade e barreiras à criatividade na EC.

Figura 11 (4)- Estímulos à criatividade x estímulos à criatividade na EC

Categorias	ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	Categorias	ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE NA ECONOMIA CRIATIVA
	- Ambiente Físico - Comunicação - Desafios - Estrutura Organizacional - Liberdade e Autonomia - Participação - Recursos Tecnológicos e Materiais - Salário e Benefícios - Suporte do grupo de Trabalho - Suporte Organizacional - Treinamento		- Flexibilidade na gestão - Estímulos a novas ideias - Integração e desenvolvimento dos membros da empresa - Capacitação dos funcionários - Feedback dos clientes - Contato com mídias sociais e outras culturas, marcas, curiosidade

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Bruno-Faria e Alencar (1996)

Figura 12 (4)- Barreiras à criatividade x barreiras à criatividade na EC

Categorias	BARREIRAS À CRIATIVIDADE	Categorias	BARREIRAS À CRIATIVIDADE NA ECONOMIA CRIATIVA
	- Ambiente Físico - Características da Chefia - Características de Tarefa - Comunicação - Cultura Organizacional - Estrutura Organizacional - Falta de liberdade e autonomia - Falta de recursos tecnológicos e materiais - Falta de treinamento - Influência Político administrativa - Relações interpessoais - Salário e Benefícios - Volume de serviço		- Preocupação com as questões administrativas/financeira - Pressão para atender o mercado - Rotina da produção - Falta de recursos e/ou insumos para produzir o que foi criado - Delimitação da produção

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de Bruno-Faria e Alencar (1996)

Nota-se que a ambiência da criatividade que é inerente a estes negócios demonstra que nestas empresas a cultura é um elemento fundamental tanto para promover o estímulo quanto para tomar a condição de barreira à criatividade nesse contexto. Ela contempla características peculiares a esse tipo de negócio, que podem não ser tão comuns e tão pouco fáceis de promover em negócios tipicamente tradicionais. Ocorre que a flexibilidade, o compartilhamento de ideias, o incentivo à participação da equipe e a multifuncionalidade do negócio são aspectos apresentados pelos entrevistados como sendo pertencentes a esse mundo de negócios criativos. Flexibilidade essa que envolve os processos, funções, estruturas e as próprias questões relativas à sua atuação como gestor do negócio.

(E2). Exatamente. É por exemplo, reflete até no dia a dia do ateliê. Minha vendedora também é o financeiro sabe, a gente chamou ela só pra ser vendedora, mas descobriu que ela é formada em contabilidade, então ela tinha uma facilidade maior pra isso. Minha assistente é como eu, faz um pouco de tudo sabe, então tem que ter essa flexibilidade.

(E2) Cada uma tem um perfil, a gente acaba fazendo um pouco de tudo, mas por exemplo, ficha técnica da parte de criação que eu precise que alguém me acompanhe é Marília sabe, mas as tarefas dentro desse perfil elas mudam muito.

(E8) então, tem umas clientes que encomendam: [“_ah, eu queria essa peça, essa assim...”]. Por isso que a estrutura nossa de indústria é muito multifuncional. A gente não tem, como na indústria da moda trabalho, tipo assim, eu sou retista, só trabalho com a máquina reta, eu só trabalho com a

máquina...” “Então, as funcionárias nossas são multifuncionais, têm que saber montar a peça inteira

Essa necessidade de flexibilização advém, principalmente, das características que bem mencionou Florida (2011) de uma classe criativa composta por indivíduos dotados de flexibilidade e autonomia e que, por sua vez, construíram sua própria cultura e seu próprio estilo de vida conectados ao que Lipovetsky (2004) denomina de tempos hipermodernos, e os gestores entrevistados neste estudo correspondem a esse perfil de indivíduos, assim como parte dos funcionários das empresas. Nesse sentido, uma característica marcante desta classe revelada pelos entrevistados foi a relação do trabalho nesse ambiente. Nas empresas criativas, existe a condição de os profissionais, sejam gestores ou funcionários, trabalharem em horários divergentes das empresas com estruturas mais rígidas e tradicionais. Eles trabalham home office e/ou quando estão fisicamente na empresa é possível trabalhar em horários fora dos padrões tradicionais, o que para Florida (2011) se configura na chamada dobra temporal, ou seja, a concepção e o modo de organização do tempo para os indivíduos que compõem a chamada classe criativa é diferente daquela dos indivíduos que compõem as outras classes. Como mencionado pelos entrevistados, nesse universo não existe a rigidez dos horários pré-determinados, uma vez que o principal vetor desta economia é o capital imaterial desta classe (GORZ, 2005).

(E5) “Isso eu vejo muito por minha causa, eu sou uma pessoa que pra ser criativa preciso dessa flexibilidade então, por exemplo, ontem eu passei o dia em casa e trabalhei muito mais do que se eu tivesse vindo pra cá, eu trabalhei de sete da manhã até quase meia noite, mas pra mim foi maravilhoso sabe, eu gosto desses momentos, nem todos os dias eu to em casa porque tem as coisas daqui, mas as vezes eu gosto dessa flexibilidade de poder ficar em casa pra resolver certas coisas, coisas de produção que eu fico concentrada lá, criação, a parte de fazer conta e tal. Outra empresa talvez não me permitisse isso sabe, então eu deixo isso muito claro pra quem trabalha comigo, Raiza quando ela veio pra cá eu já tinha dito isso, olhe quando for coisa de computador va pra casa ela também disse que preferia fazer em casa, tratar das fotos, o site e eu disse “_ ótimo, fazer de casa é até melhor que fica menos gente aqui”. Enfim, é importantíssimo sabe, tenho certeza que se não houvesse essa flexibilidade e outra coisa que eu acho interessante tanto Raiza quanto Marília pela flexibilidade mesmo dos horários e a gente tá sempre conversando muito e trocando muita ideia e elas estão tendo suas marcas próprias, Raiza tá fazendo fantasia e Marília vai começar com alfaiataria infantil e isso eu acho massa porque fico, pow de repente ... É o ambiente criativo que inspira as pessoas a fazerem isso né, a buscarem isso” ... “Não precisa ter aquela estrutura rígida”.

Contudo, no papel de gestores das empresas que fazem parte desta economia emergente esses indivíduos se deparam com a necessidade de gerir também os indivíduos das outras classes que não as criativas, mas que estão presentes nos negócios e que também são

fundamentais para o sucesso das empresas, são aqueles que compõem as classes tradicionais e que por isso não se adaptam a esse modelo de flexibilização da classe criativa. Para esses, mesmo havendo a possibilidade de flexibilização dos horários de trabalho, eles não respondem positivamente a essa mudança, o que demonstra que embora se esteja falando de uma economia onde os modelos de negócios são baseados em ambientes onde a criatividade é o cerne das atividades e, portanto, há uma tendência para certa permissividade, liberdade e flexibilidade que podem não ser encontradas em negócios tradicionais, há também em negócios típicos da economia criativa como o caso das empresas de moda dos gestores entrevistados, profissionais que não comungam e nem reconhecem essa flexibilidade como própria de seu universo e, assim, não conseguem ou possuem dificuldade de lidar com essas questões.

(E10) “Eu acho que sim. É bom e é ruim, porque até um ponto que eu sinto. Nem todo mundo tá acostumado com essa liberdade de ser liderado. Acha que liderança é coronelismo, que você tem que ta...

“... (E10) que falem, hajam e pensem, mas nem todo mundo sabe lidar com isso. É impressionante. Eu fico impressionada. Em pleno, assim, tecnologicamente recursos mil, coisas, assim, que pra mim não importante você, tipo, ter o cartãozinho pra marcar ‘cheguei às 08, saí de 18’. É importante que você realize aquele seu trabalho. E nem todo mundo sabe lidar com isso. O que eu sinto de dificuldade, pelo menos tem um lado que é bom e tem um lado que alguns folgam demais, por nunca ter tido essa experiência, por ter experiências que é de coronelismo mesmo, de tome lá, venha cá e tome chicotada. Eu não consigo trabalhar desse jeito nem vou conseguir porque não é o meu perfil, não acho também que essa é a melhor forma de se trabalhar, eu acho que somos todos iguais, que há uma hierarquia, sim, portanto de respeito.

É nesse panorama que os gestores destas empresas começam a ser desafiados pela principal questão apontada neste estudo, que seria a gestão eficiente entre o universo criativo e o tradicional dentro da empresa, ou seja, ele se depara com o principal paradoxo que surge no contexto organizacional que está inserido nesta era de pós-modernidade vigente. Nesse ponto, a teoria nos remete ao que Paiva Jr; Muzzio; Bispo (2014) identificam como a necessidade deste gestor em desenvolver competências que sejam capazes de fazê-lo refletir constantemente sobre seus valores, atitudes e crenças para proporcionar um ambiente que estimule a criatividade e a inovação a partir de uma gestão que contemple integração e/ou interação entre indivíduos criativos, tradicionais e hipercriativos (FLORIDA, 2011), indivíduos estes que, como mencionado pelos entrevistados na questão do horário de trabalho, possuem, dentre outras coisas, características, crenças, valores e atitudes diferentes entre si.

A despeito desta questão, os elementos que emergiram das análises revelam que o principal fator na gestão dos negócios que têm a criatividade e a inovação como foco principal e que culmina na necessidade de desenvolvimento de competência do gestor é justamente a

necessidade de gerir a criatividade e as questões tradicionais do ambiente da empresa simultaneamente. Ou seja, é preciso que o gestor seja capaz de garantir que todas as regras e questões burocráticas na organização sejam cumpridas, ao mesmo tempo que, paradoxalmente, estimule atitudes divergentes e que permita o ambiente criativo, a permissividade do erro e até, em certos custos, que tenha como objetivo a busca pela inovação (PAIVA JR.; MUZZIO; BISPO, 2014). Sob esse aspecto, as empresas, sejam elas de setor econômico ou modelo de negócio, sejam *startups* ou multinacionais, tenham ou não instalações físicas, possuem aspectos burocráticos e tradicionais e áreas comuns, como a financeira, de pessoas, processos, marketing, e nestas também profissionais com perfis tradicionais, e no caso da economia criativa, o principal diferenciado é o foco na criatividade e inovação. Os gestores entrevistados expressam o quão importante é entender que cada indivíduo tem seu significado dentro do universo destas empresas e, portanto, ter a competência de gerir os diferentes perfis e alocar cada um deles de acordo com suas características, ao mesmo tempo que é também característico do tipo de negócio ter profissionais flexíveis e adaptáveis às necessidades da empresa.

(E8) “É aquela coisa do chefe de cozinha. O chefe de cozinha sabe criar o prato, ela sabe o sabor, a textura, ele vai criar o produto, mas, em muitos casos, ele não... quando ele abre um restaurante, ele tem que ter a hostess, tem que ter os clientes, tem que ter os garçons pra atender, ele tem que ter os auxiliares pra produzir aquela coisa, então na economia criativa é a mesma coisa, tem que ter a coisa do tradicional, da disciplina, porque essa coisa da arte é bem indisciplinar, né? Então, o artista... é a coisa do artista, né? O artista não sabe vender. Na maioria dos casos o artista não é vendedor. Então tem que ter o tradicional vendedor mesmo, aquele que influencia, aquele que encanta o cliente, pra poder a economia criativa gerir. Então, eu acho que tem ter os setores tradicionais, agora eles têm que ta realmente em conexão. E um pode influenciar o outro. Eu acho que a criação pode influenciar o vendedor a vender de forma mais diferente, criativa e também o vendedor é de extrema importância pra dar um feedback pra criação. E também pra produção, da mesma forma, porque a produção também tem essa coisa do...”

É exatamente neste ponto que se destaca um fator importante revelado nesta categoria. Os gestores entrevistados revelaram, em unanimidade, que é essencial para a eficiência da gestão do negócio e existência de outro gestor além deles que são responsáveis pela criação do negócio, que assuma a responsabilidade pela gestão das questões administrativas e burocráticas da empresa para que eles possam dedicar seu tempo nas questões criativas, que é a essência desta economia. Eles se referem à necessidade de compartilhamento da gestão da empresa, entre a pessoa que é responsável pela criação e outra que seja responsável por gerir as partes formais ou tradicionais do negócio. E essa constatação se deu em dois sentidos, os gestores que possuem sócio ressaltavam a importância de tê-lo e os que não possuem revelaram a necessidade de alguém para ajudá-los na gestão, conforme trechos das entrevistas:

(E8) “eu acho que economia criativa é importante, porque Flávia reclama muito... a questão administrativa, você tá vendendo, não tá, então interfere muito na criação dela. Se a empresa tá... ah, a empresa deu resultado? Então isso mexe com ela e ela acha isso... tipo, que trava um pouco a criatividade. Então eu acho que na economia criativa tinha que ter essa divisão. Tem que ter aquele cria, porque criatividade você tem que soltar, você não pode ter amarras demais. Eu acho que tem que ter essa divisão”.

(E10) “eu não conseguia, né? É uma coisa, assim, óbvia. Aí, graças a Deus, eu encontrei uma pessoa, assim, muito profissional e muito eficiente, e trabalha com tudo isso de... por exemplo, quando as peças tão prontas, lança na planilha, pra gente ver o total de peças, já lança o custo, pra gerar nota fiscal, pra vir pra cá, já libera pro contador pra folha de pagamento, então eu estou apenas, assim, acompanhando, mas graças a Deus não estou mais com e porque não tinha condições. Ou eu criava ou cuidava da burocracia e aí não fazia nada certo. Não ia fazer nada direito, né, logicamente. Não tem como.

Nesse momento da análise, torna-se pertinente ressaltar algumas questões essenciais desta gestão criativa que são evidenciadas pelo estudo. A gestão das empresas criativas, e aqui tratando especificamente das empresas do segmento da moda, é exercida por indivíduos que respiram e exalam criatividade e inovação e assim também o são seus negócios. O fato é que essa ambiência criativa, que é a essência da existência nos negócios, em termos de gestão é, ao mesmo tempo, limitadora no que diz respeito à gestão eficiente para esse contexto e isso é expresso quando os gestores sinalizam a necessidade de outra (as) pessoa (as) para contribuir na gestão dos negócios em termos das questões tradicionais, por assumirem que possuem grande dificuldade em fazê-lo. Os gestores hipercriativos (FLORIDA, 2011) encontram dificuldades com a gestão tradicional, bem como os gestores tradicionais o fazem em relação à criatividade. Nesse sentido, a criatividade pode ser flexível demais ao ponto de não permitir efetivamente a eficiência dos negócios criativos em termos concretos, e o tradicional pode ser rígido demais ao ponto de não permitir a flexibilidade necessária para que as empresas criem e inovem.

É fato que no ambiente das empresas estudadas a gestão criativa contempla a necessidade do gestor em gerir o criativo junto com as questões tradicionais e o tradicional como espaço e incentivo à permissividade criativa, gerando a necessidade do desenvolvimento de competências específicas no gestor. Por conseguinte, os achados de pesquisa revelam que essa gestão precisa acontecer de maneira flexível entre o criativo e o tradicional e que uma alternativa para a sua eficiência seria um compartilhamento entre um gestor que gerisse com foco na criatividade e outro com foco nas questões tradicionais do negócio.

4. 3 Aprendizagem organizacional como prática social e dinâmica

Uma gestão que busque a eficiência de sua organização precisa ter um olhar diferenciado não só para a criatividade e a inovação, mas também para a gestão do conhecimento e da aprendizagem gerada dentro da organização, uma vez que esses são fatores essenciais quando se trata de, sobretudo, diferencial competitivo. As empresas da economia criativa por sua natureza emergente e cultura marcada pela flexibilidade e dinamismo possuem também características bastante peculiares em termos de aprendizagem organizacional, conforme revelam os achados da pesquisa.

O universo da aprendizagem ou, melhor dizendo, o aprender para os gestores da economia criativa significa algo que vai muito mais além do que está posto em livros ou em uma sala de aula. Para eles, o aprendizado é algo que acontece constantemente na vida das pessoas, no dia a dia, no fazer, sendo este uma forma de desenvolvimento perene e que não cessa. Ele acontece a partir da percepção do ambiente, das trocas, da interação com o meio, movido pela interpretação que é feita desta interação e regido pelo desejo de mudança e de descoberta, fazendo com que a pessoa seja capaz de fazer algo novo. Nota-se aqui a presença do entendimento de que a aprendizagem está posta no cotidiano das pessoas, é inerente ou indissociável ao dia a dia dos indivíduos. Ou seja, estamos tratando aqui da aprendizagem que, segundo Antonello e Godoy (2007), está integrada no cotidiano da vida das pessoas e, portanto, se considera como a aprendizagem que emerge a partir das interações sociais. Estas questões estão postas nos trechos abaixo:

(E10) "aprender eu acho que é uma constante na sua vida, você nunca está sabendo de todas as coisas. Na minha área sempre aparece alguma coisa nova, agora com mais velocidade ainda, que a gente tem a Internet, que você vai lá e pesquisa, tem um monte de coisa e quando eu vejo tem um monte de coisa de novo, que você não consegue assimilar de tanta coisa que é. Mas acho que aprendizagem é fundamental para você se desenvolver sempre. Não é uma coisa que termina, é uma coisa que sempre continua, você sempre tem que aprender alguma coisa todos os dias".

(E2) "Pra mim o conhecimento ele não é, uma coisa que ta só em livro e quando fala aprender pensamos logo numa aula ou coisa assim. As pessoas deviam procurar mais isso, porque elas podem aprender a qualquer momento com qualquer coisa, acho que ta muito a ver com o estímulo, a percepção desse estímulo e processar isso, sabe. Você pode ler um milhão de coisas e não aprender nada é uma questão de você receber o estímulo, entender esse estímulo e assimilar. Acho que tem que passar por essa assimilação sabe, se não passar por esse processo não foi aprendizado".

(E8)"eu acho que é mudar um hábito. Eu acho que é você conhecer uma nova maneira de fazer as coisas, você evoluir. Eu acho que todo o tempo a gente ta aprendendo alguma coisa nova. É essa coisa de você fazer... conseguir fazer coisas que você nunca fez, de você aperfeiçoar o que você vinha fazendo, é isso". " Eu aprendo mais fazendo"

Ao mesmo tempo, é importante observar que o gestor revela a importância de acessar todo tipo de informação e conhecimento técnico disponível no meio-ambiente. Essas informações estão na internet, ou em uma viagem, mediante a realização de um curso, na leitura de um livro, em que o indivíduo precisa ter a percepção aguçada para tudo que está em volta e a capacidade de interpretar esse meio a partir de um problema a ser resolvido. Ocorre que as informações e o conhecimento disponíveis no meio são apresentadas aos indivíduos pelos mais diversos canais e são importantes para fazê-los refletir sobre a resolução de determinados problemas, ajudá-los a ter *insights*, e a despertar sua criatividade.

(E9) "é saber observar o momento. Muitas vezes a gente olha, mas não vê, não enxerga e quem quer aprender e quer ser criativo eu acho que tem que passar 24 horas do dia prestando atenção. Você tem que prestar atenção em tudo o que ta a sua frente. Não prestando atenção, assim, eu tenho que me preocupar com isso, não. Mas quem é curioso é assim e aí você ta sempre aprendendo" ..."observando, mas eu acho que tudo serve. Por exemplo, uma viagem. Você viaja, um lugar que você nunca foi na vida, uma cultura diferente, as cores são diferentes, as formas são diferentes, mas aquilo ali vai ficar na sua memória de uma maneira que mesmo sem querer você vai usar aquilo. Então, pra você ser criativo você precisa também ter subsídios. Você não pode ser criativo, se você não enxerga outras coisas. É difícil também você instigar as pessoas a fazerem isso..."

(E1) “ aprender é você ler uma frase, interpretá-la e com isso aquela frase servir como ponto de partida. Eu digo, porque eu gosto muito de partir disso. O aprendizado é contínuo, ele não é estanque, ele não está parado no tempo e no espaço, ele é cíclico e ele é contínuo e multiplicador”.

Estas questões revelam o caminho para o processo dinâmico de aprendizagem organizacional delineado por Crossan; Lane; White (1999), a partir do ponto em que se considera que o indivíduo possui a aprendizagem como algo inerente a suas ações e ao mesmo tempo considerando que pelo acesso ao conhecimento formal ele pode obter insumos por meio de informações e conhecimento técnico disponíveis no meio que o façam ter *insights* criativos com foco na resolução de problemas, o que podemos destacar como sendo as bases do subprocesso de intuição, conforme prevê o modelo desenvolvido por esses autores.

O fato é que esses elementos servem de *output* para fazer com que o indivíduo se situe em uma ambiência criativa e isso possa de alguma forma servir de inspiração para o surgimento de ideias inovadoras. Ou seja, há um processo de percepção e de interpretação deste meio que é feito individualmente pelos indivíduos, movidos pelo desejo de encontrar soluções e/ou de realizar algo que se materializa posteriormente em aprendizagem a partir do fazer na prática.

Nesse sentido, esses gestores aprendem a partir do processo que Schön (2000) chama de reflexão na ação, uma vez que esses indivíduos praticam a ação tantas vezes quantas forem preciso para que se gere o aprendizado necessário. Esse caso corrobora com a teoria, pelo fato de eles irem a partir da reflexão adequando e/ou modificando as práticas anteriores, sendo essa flexibilidade entre fazer, errar, aprender e fazer novamente parte inerente ao próprio aprendizado que ocorre para eles de maneira natural e a partir destas práticas. Essas questões estão expressas nos trechos abaixo:

(E5) “não sei... de tanto trabalhar, eu digo que é empírica mesmo. De tanto fazer uma coisa, na repetição você aprende. ...”eu acho que com os erros e acertos”...”nas tentativas, nas adequações, então aí a gente consegue chegar nesse aprendizado...”...” Assim, a gente aprende na prática. O teórico pra gente às vezes fica, me desculpe o termo, banal. Então, assim, é uma coisa que pra gente é tão simples e as pessoas que tão começando agora é tão complexo que choca isso...! ... “: _ são coisas tão naturais que gente faz o tempo todo. “... Aprendizado é o entendimento acho que parte do desejo que você quer fazer algo diferente, você quer resolver algo. Você tem um problema pra resolver, uma coisa assim, e aí no momento mágico que você entende como aquilo é feito aí acontece o aprendizado. O aprendizado é o “ah!”. É aquele momento assim: “ah, entendi”... como é que faz esse nó, como é que faz esse...

(E1)”eu aprendo na prática. Não obrigatoriamente eu tenha que praticar, eu tenha que usar aquela prática. Eu posso até dar aquela prática... aprendo na prática. É uma coisa bem piegas, né, no sentido de... ah, você ta dizendo a mesma coisa, aprendendo na prática. Não necessariamente. E pra você ensinar você tem que aprender.” .

(E3) “na prática é melhor. A pessoa dando... como essas palestras que esses que eu citei fizeram. Eles colocaram tudo lá na tela, mas eles exemplificaram, fica melhor. Essa parte teórica pra mim é chata, porque eu não venho dessa parte teórica. Então, se for uma parte prática, pra mim é mais ágil, é melhor”...”claro!

Nesse ponto, começa a se evidenciar a aprendizagem organizacional que se constrói por meio da prática, do vivido ou experienciado no ambiente social da organização. O que expressam os entrevistados possui coerência com o fato de que a aprendizagem se forma pelas relações sociais contidas nas instituições sociais em sendo constituída por práticas de trabalho (ANTONELLO E GODOY, 2010). Essas práticas que ocorrem no ambiente social intraorganizacional faz com que os indivíduos, a partir de suas inspirações e percepções/intuições individuais, se integrem e interajam com seus pares e grupos para construir aprendizado entre si a partir das trocas. Essas trocas, por sua vez, acontecem especialmente em virtude das diferentes experiências que estes possuem, principalmente a experiência do gestor, que possui papel fundamental nesse processo de aprendizagem, tanto para liderá-lo como para promover as condições necessárias para que ele ocorra de forma natural. Isso demonstra que nestas empresas a aprendizagem ocorre pela interação entre os

membros e surge da observação de uns com os outros e da interação entre esses o ambiente e o comportamento (MERRIAM; CAFARELLA, 1991; BOTELHO et al., 2011).

Os trechos abaixo revelem como as pessoas aprendem no ambiente organizacional, e revela exatamente que isso se dá a partir da interação social entre dos membros e pela experiência tanto do gestor quando dos próprios funcionários, que passam a ser especialistas em determinados processos, passando a praticá-los de maneira inconsciente e espontânea (CROSSAN; LANE E WHITE 1999), e a partir de então tornam-se detentores do aprendizado e se integram com o grupo para que, juntos, possam realizar trocas e interpretações que culminarão em aprendizado organizacional em virtude das construções que são geradas na prática do dia a dia da organização

(E6) “E como as funcionárias, uma já tinha experiência, outra meio que treinou a outra... a gente nunca fez, mas eu acho muito interessante você ter cursos de aprendizagem de vendas pros funcionários.”

(E8) “ E o aprendizado é bem, assim... além das capacitações é na prática, mesmo, da loja, sentindo o que é que são, o que não sai, o que o cliente busca. A partir disso, a gente usou até de um conceito novo, de inovação no atendimento ao cliente, onde o cliente pode ajustar a peça de acordo com.... ele pode interferir.

(E10) ” no atelier é muito de prática. Às vezes eu faço alguma coisa, levo livros pras meninas ou faço um acabamento e mostro: vamos fazer assim. Eu acho que é muito de liderança, de você ser exemplo também, porque você é olhado, né? Se você é gestor, então eu acho que você tem que dar exemplo e do seu exemplo você... não só falar, mas praticar aquilo que você fala. ...” não, eu acho que elas aprendem mais na prática e com uma pessoa que passe segurança, experiência. ”.

Em se tratando desta interação, os gestores revelam alguns elementos que são característicos destas empresas. Para eles, a comunicação ágil e eficiente, os feedbacks que são solicitados e dados constantemente, sobretudo dos clientes, as reuniões para discussão e troca de ideais que ocorrem com ou sem a presença do gestor, representam contextos de interação. É nesse ambiente onde ocorrem as interpretações do aprendizado, uma vez que as ideias ou insights foram intuídos por algum dos indivíduos criativos da organização e nesse momento passam a ser interpretados pelo grupo no qual se desenvolvem as percepções intuitivas e se enriquece a interpretação a partir das trocas, ou seja, o foco é na mudança da compreensão individual para a compreensão grupal (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

É também aqui onde os indivíduos se integram de tal forma, em busca da resolução dos problemas, que a partir das trocas que são realizadas ocorre o compartilhamento da compreensão mediante interpretação conjunta, que vai gerando a construção de significados que estão situados na cultura de cada organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999;

WEICK; WESTLEY, 2004). Acontece que esses indivíduos integrados por um objetivo comum compartilham ou transmitem seus significados individuais por meio da linguagem, o que, por sua vez, faz com que esses significados evoluam a partir da interação e das trocas realizadas no contexto social e isso acontece pelo processo de comunicação, das conversas, das discussões (CROSSAN; LANE E WHITE, 1999; WEICK; WESTLEY, 2004). À medida que esses significados vão evoluindo o aprendizado vai sendo consolidado dentro da organização. Os trechos das entrevistas destacam como essas trocas acontecem:

(E8) "eles trocam muito, principalmente quando o cliente quer fazer um ajuste, uma coisa assim, eles trocam, a loja, tipo, marca o que tem que ser feito e aí eles trocam as ideias com a produção"... Existe sempre um fórum de discussões né? Mas a gente escuta muito mais, assim, o cliente..."

(E2) " ... elas conversam muito, muito. Inclusive é bem interessante quando eu não to aqui quando eu volto e aí vamos conversar... vê só a gente tava conversando e tal, eu coloco, as vezes eu falo vamos fazer isso, vamos passar essa semana pensando e semana que vem a gente faz outra reunião e digo mesmo “_ Olha, conversem aí”. E de fato elas conversam muito, e como o ambiente é favorável é muito comum eu chegar aqui e elas me apresentarem uma proposta é “

(E8) " Por isso como eu digo a você, o aprendizado vem da interação"... "Então as pessoas não se relacionam, quando se relacionam em grupo no curso, elas produzem a quantidade de peças são 3 em 45 horas e eles chegavam a produzir 10 peças porque ficam amigos, interagem, criam uma coisa interessante.

Todavia, é essencial destacar os fatores que podem influenciar o aprendizado, uma vez que a perspectiva sociológica da aprendizagem se preocupa com as estruturas sociais e com suas interferências na aprendizagem, com destaque para as relações de poder, os conflitos de interesses e as políticas organizacionais (EASTERBY-SMITH, 1997), enquanto que as práticas sociais nas organizações, segundo Antonello e Godoy (2009), estão associados a seres humanos e a artefatos simbólicos e culturais. Nesse contexto, os gestores entrevistados revelaram uma série de aspectos que de alguma maneira influenciam o aprendizado que envolvem efetivamente os elementos mencionados pelos autores e que estão imbricados nessas estruturas organizacionais.

Inicialmente, eles destacam a participação efetiva dos funcionários da tomada de decisão da empresa. Esses possuem liberdade para interagir com os gestores e dar sugestões a respeito, por exemplo, de mudança da matéria-prima utilizada ou de algum tipo de melhoria no produto/serviço. Essa abertura para ouvir ideias/sugestões dos funcionários é algo que flui dentro da organização de maneira muito natural e essa flexibilidade de aceitar e até testar o novo é uma característica inerente a essas empresas, se tornando um elemento importante na construção do aprendizado organizacional. A partir destes aspectos é possível perceber que

nestas empresas a hierarquia entre gestor e funcionários existe, mas a tomada de decisão é compartilhada, sobretudo, pela legitimidade e valorização da experiência dos funcionários em relação ao seu trabalho.

(E7) "É. E gosto muito do dourado, gosto do folheado, porque tem uma durabilidade maior, mas passei a agregar o prata e o ouro velho exatamente por uma sugestão que eu pedi e a pessoa me falou... porque me chamam de tia: [“_tia, eu acho que a senhora devia colocar aqui um prata, porque tem gente que não gosta de dourado”]... eu gosto muito de brinco grande, eu não fazia pequeno, também me disseram isso: [“_tia, faça menores! ”] e vendeu pra caramba".

(E6) " A gente faz reuniões com os designrs e de vez enquanto com os funcionários." " Não tem sistemática. Quando a gente vê a necessidade, a gente faz..." ..."acho que sim. Qualquer tipo de ajuda, de... até porque o funcionário ta mais... às vezes sabe mais o feeling do cliente do que a gente, porque eles tão ali na frente escutando o que o cliente ta dizendo. Então é importante eles nos darem o feedback do que o cliente ta sentindo, o que ele ta querendo: [“_eles não gostaram da embalagem. Vocês têm que melhorar a embalagem. Teve um cliente que não gostou disso, não sei o que...”]. Então isso é muito importante".

Outros aspectos influenciadores da aprendizagem revelados pelas entrevistas são: as agendas semanais de planejamento das ações da empresa; a participação em cursos, palestras; o contato com empresas concorrentes e com outras culturas; a questão da flexibilidade e permissibilidade ao erro; o interesse das pessoas pelo que se pretende aprender; e a própria interação entre os membros, gerando as trocas que produzem aprendizado. Em contrapartida, a ausência de um ambiente que seja receptivo ao erro pode, inclusive, ser algo que inibe o aprendizado. Ora, se estas empresas fazem parte de um tipo de economia novo e emergente e característico de um ambiente pós-moderno com a ausência de estruturas rígidas, onde tudo ainda é muito novo e o jeito de fazer as coisas vai sendo criado, descoberto e, consequentemente, aprendido a partir das tentativas e dos erros e acertos provocados por elas, é provável que um ambiente que não possua certa permissibilidade ao erro se tornaria estanque demais para que pudesse surgir o aprendizado, e os entrevistados discorrem sobre esses aspectos, como se pode observar a seguir:

(E2) " É, engraçado porque a gente já fez cursos. Marília, Raiza já fez o Sebrae comigo, mas de fato a gente aprende muito praticando. É o que eu acho que beneficia muito é existir esses micro cronogramas que são agendinhas que eu coloco o conteúdo semanal e as vezes elas ficam ..."

(E9) olhe, eu tenho as revistas, a Fenearte, eu acho que ajuda. O colorido, as coisas criativas dos outros países. Acho que isso, mesmo sem elas perceberem ajuda, abre mais a cabeça. Outra coisa que eu faço também todo ano... esse ano eu não vou fazer porque eu não tenho dinheiro, mas todo ano eu dou um dia e pago uma van pra elas fazerem um passeio, que pode ser Santa Cruz do

Capibaribe, que teve uma moda, depois teve uma moda de Caruaru, Porto de Galinhas e eu sempre instigo pra elas irem pra lugares diferentes.

(E5) “certamente tem, né? Pra mim, você tem que ter muito cuidado ao lidar com uma coisa que não deu certo. Tem que ter um ambiente receptivo ao erro, porque é o empirismo que ela falou, a gente ta, pah, vamo fazer, ah, que merda, errou. Mas não pode ser aquela coisa, assim, errou, fechou, sabe, nunca mais vamos fazer isso. Não pode ter esse sentimento. Tem que ter um sentimento de acolhimento dessa coisa da tentativa e do erro. Eu acho que isso é um ambiente que promove a criatividade, porque na hora que você erra, que um produto vai mal, uma loja fecha, uma iniciativa dá errada, a maneira como você lida com aquilo naquele momento pode fazer com que você tenha outra iniciativa, que possa vir a ser um sucesso e tal. Eu acho que esse sentimento na empresa, de lidar com o erro, de lidar com o que deu errado, sem frustração, sem... né? Acho que isso aí estimula o aprendizado. O contrário inibe.

(E6) "eu acredito sempre no aprendizado dos cursos, de você... ou chamar alguém pra dar uma orientação, contratar alguém pra fazer ou sair pra trabalhar esses cursos direcionados à deficiência do negócio."

O fato é que a partir da integração esses indivíduos, eles conseguem construir aprendizado pelas experiências contextuais que vão surgindo dentro da empresa, sem se ater ao fato desta ou daquela tentativa obter sucesso ou não. As experiências vivenciadas diariamente vão dando subsídios para que se construa o aprendizado, a partir da criação de novas possibilidades e alternativas inovadoras. Os próprios processos, que nas empresas tradicionais podem ser considerados como básicos (comprar, vender, produzir, receber), nas empresas da economia criativa são incipientes e não possuem estruturas rígidas e demarcadas, cada um vai aprendendo com a prática o melhor jeito de fazer dentro da sua realidade:

(E7) "ah, já, já... por exemplo, quando a gente começou, a gente cortava aleatoriamente alguns produtos, que depois a gente começou a cortar por escala, aí foi mais rápido, a gente ganhou no tempo" ...". É. Por exemplo, eu utilizo várias técnicas. Técnicas italiana, técnica de pintura à mão, técnica de decoupage. Então, por exemplo, a gente separou por escala. Então, se a quantidade x pra passar o selante, aí esse selante é todo de uma vez, aí vai passar por outro processo depois, é como se fosse uma linha de montagem..." fazendo. Esse daí não teve curso, não, foi no dia a dia..."

(E6) "uma coisa que a gente... lá no Plaza, como cada um era uma empresa, aí chegou o final do ano... o final do ano do ano passado. Aí cada um trouxe sua embalagem. Só que tinha um que a embalagem era péssima, destoava das outras, sabe? Aquele papelzinho brilhoso, que não tinha nada a ver com nada e o cliente detestava. Aí o que houve? A gente aprendeu. A gente unificou as embalagens. Quando a gente veio pra cá: todo mundo vai trabalhar esse tipo de embalagem. A embalagem ta unificada, só muda a etiqueta, que a etiqueta é da pessoa que fez o produto. Então... aí tu perguntou o quê, mesmo? Sim, aí você disse..."

Todavia, devido a flexibilidade da gestão, a natureza do negócio, a ambiência organizacional, enfim, devido a cultura dessas empresas, a institucionalização e/ou formalização do aprendizado gerado ocorre de maneira diferente de outros tipos de negócios, a

exemplo das empresas tradicionais. Nestas, uma vez que o aprendizado seja construído e legitimado pelos membros dentro da empresa, ele é vai sendo incorporado, à medida que a organização amadurece, aos sistemas, estratégias, estruturas, práticas e rotinas e/ou até mesmo às infraestruturas e sistemas de informação, e a partir de então passa a guiar as ações dos indivíduos, tornando as mudanças nesse contexto cada vez menos frequente, uma vez que o aprendizado seja incorporado, conforme propõe Crossan; Lane; White, (1999). Ocorre que, no caso das empresas analisadas neste estudo, essa incorporação e/ou formalização do aprendizado, mesmo nas empresas com mais tempo e experiência de mercado, como é o caso da E2, E5 e E10, acontece à medida que as práticas de trabalho vão se legitimando e sendo compartilhadas entre os membros a partir da experiência dos especialistas e por meio das interpretações, integrações e interações, enquanto que em organizações tradicionais e com estruturas mais rígidas essa institucionalização vai sendo incorporada às estruturas e aos sistemas. À medida em que essas práticas vão se tornando rotina, ocorre o que Crossan; Lane; White (1999) denominam de alavancagem e fixação, por parte da organização do aprendizado. Ele vai passando do aprendizado individual para um aprendizado organizacional, a partir do momento em que vai sendo incorporado e utilizado pelos indivíduos na orientação de suas ações. As vontades individuais passam a não mais prevalecer neste contexto, mas a sinergia advinda da aprendizagem consolidada pelo grupo, e que passa a ser aprendizagem da organização. Esse é, segundo os autores, um processo que ocorre no nível da organização.

Outro ponto importante a respeito da institucionalização é destacar os artefatos do contexto destas empresas que carregam muito significados, tornando-se simbólicos e culturais (ANTONELLO E GODOY, 2009). Nestas empresas não existem instrumentos muito complexos como sistemas ou estruturas rígidas, eles se utilizam de mecanismos mais simples como “planilhazinha” ou “manualzinho”, e o aprendizado vai se incorporando à organização a partir das práticas, conforme revelam os trechos das entrevistas.

(E10) “não, é mais com relação a consertos. Ou então, tipo: [“_esse modelo não ta muito legal, não ta vestindo muito bem”]. Então, a gente tem, na verdade, uma planilhazinha onde elas colocam o que as clientes estão procurando e registra. Ou, sempre eu pergunto: [“_o que é que ta acontecendo com isso aqui que... _ah, não aprovou”]? Então, esse feedback tem, há essa sistemática, essa sistemática vai por escrito, eu vou e converso com as meninas”... “ Aqui também eu criei um manual de normas e procedimentos. Eu comecei a fazer. Até como chegar, limpar, assim, um manual operacional padrão de determinadas atividades. Então algumas coisinhas eu tenho. Gostaria de ter mais, mas não tenho”.

(E11) ” comecei a fazer e aquilo vendeu pra caramba os pequenos, entendesse? Tem gente que gosta de um brinco, mas gosta de um mais discreto. Então, isso tudo... eu tenho mania de ta escrevendo, eu escrevo e vou

fazendo, tipo, um diáriozinho. Depois eu faço uma triagem disso e ponho em prática. Depois que eu coloco em prática aquela ideia pra mim, já tá em prática, então eu já vou pra outra. Eu costumo fazer isso" ... eu faço um diário de bordo no computador e até... por exemplo, Carnaval, aí a gente também faz esse diário de bordo, a gente registra lá, só os pontos específicos, não é uma redação de jornal, não. Mas os pontos específicos que a gente pode melhorar ou que a gente pode trabalhar....

A reflexão neste ponto se dá a respeito do dinamismo do processo de aprendizagem proposto pelo modelo de Crossan; Lane; White, (1999). Segundo esses autores, mesmo após a institucionalização do aprendizado, a intuição, a interpretação e a interação continuam fluindo continuamente no contexto organizacional e, assim, provocando mudanças significativas. Ou seja, cada vez que um aprendizado é institucionalizado surgem paralelamente novas ideias que geram novos aprendizados para também serem formalizados institucionalmente pela organização, que precisa passar por todo processo novamente, e isso leva certo tempo. E como menciona o trecho da entrevista acima, nas empresas da economia criativa isso não é diferente. Nessas empresas, a diferença é a flexibilidade e o próprio dinamismo com que elas vão modificando suas práticas de trabalho, para gerar aprendizado a partir da reflexão na ação (SCHÖN, 2000). Outro aspecto destacado por Crossan; Lane; White (1999) seria a tensão que existe entre o “feed farward”, ou necessidade futura da organização em assimilar nos conhecimentos e o “feedback”, que representa aquilo que já foi aprendido. Sobre essa questão a análise revela que em se tratando das empresas da economia criativa, a cultura organizacional onde há flexibilidade, o dinamismo e a facilidade de adaptação destas empresas são elementos que as diferenciam de outros tipos de organizações em termos desta tensão, possibilitando que elas atuem de maneira também diferenciada neste processo.

Diante de todas essas questões, é relevante também destacar a importância da atuação do gestor nesse processo de aprendizagem organizacional. Ele é responsável por conduzir/direcionar esse aprendizado gerado na organização, por propor as condições necessárias para que ele ocorra e, ao mesmo tempo, faz parte desta construção social. Ele, com toda sua experiência, contribui, significativamente, para essa geração de aprendizado, uma vez que geralmente é ele quem detém a maior expertise do negócio em termos de criação. Nesse sentido, a análise revela que o gestor contribui para o aprendizado a partir do momento em que se põe numa condição de alguém que é parte integrante do processo de forma igualitária, assim como as demais pessoas da equipe, e que tem a responsabilidade de compartilhar suas experiências, ensinando o que sabe, se integrando, trocando e possibilitando autonomia para os membros da equipe. Esse fato evidencia mais uma vez que a aprendizagem surge pela

informalidade das interações sociais cotidianas e que não só o grupo aprende, mas o gerente também, pela prática gerencial a partir da vivência e das experiências no trabalho (FOX, 1997; ANTONELLO E GODOY, 2007)

(E2) “Eu acho que algumas coisas, a minha experiência que já faz 8 anos que faço sapato como te disse, tem meus pais que são dessa área, acho que quando você junta maturidade com experiência você consegue fazer uma outra coisa que seria um ambiente certo pra isso, proporcionar esse ambiente. É como se eu fosse uma, as vezes não me vejo muito como uma dona, mas sou uma facilitadora digamos assim, porque hoje em dia você não vê como professor, nem palestrante, mas vê como facilitador ne. Pronto, é como se fosse isso mesmo, a gente ta aqui pra construir junto eu tenho que deixar claro que a empresa é delas também porque construímos juntos e é interessante vê isso”.

(E8) "eu tento sempre passar o que a gente aprende..." "E a gente tenta sempre passar pra eles, sempre, assim, educar, mesmo, através de exemplos, através de ações, do que funcionou, do que não funcionou, sempre explicando, porque eu acho que a gestão da gente é sempre de mostrar o porquê ta sendo feito, porque essa coisa do dizer faça o que eu to dizendo não funciona mais hoje. Aí eu tento sempre explicar de onde vem aquilo, pra eles, pra eles mesmos pensarem em como implementar. E pra que a coisa ande sem precisar ta eu e Flávia, né? Hoje a gente ta assim, vamos dizer, os cabeças da organização, mas eu quero trazer pra eles, pra que eles ajam como a gente, que eles pensem como donos"

Outros aspectos importantes de contribuição do gestor nesse contexto se pautam no fato de eles incentivarem e disponibilizarem para a equipe o acesso a cursos de mercado e ao contato com ambientes que estimulem a criatividade. De certa forma, o acesso ao conhecimento formal desempenha o papel de algo capaz de contribuir com o aprendizado que surge a partir do que é praticado, o que demonstra a interligação interativa e mútua entre a aprendizagem e o conhecimento destacada por Steil e Pacheco (2008). Além disso, o fato destes profissionais desempenharem mais de uma atividade na empresa e de se envolverem em outras atividades que não as suas permite que eles entendam do processo de maneira sistêmica, ampliando sua capacidade de criação.

(E7) “vê só, eu fico até orgulhosa disso, porque a questão das montadoras, mesmo. Então, as montadoras tinham um processo que, quando elas não tão montando, elas tão finalizando comigo e ali ela ta acompanhando todo o processo e ali ela ta fazendo um curso de graça. Depois se ela quiser fazer a própria peça, se ela tem habilidade pra isso ela vai fazer. "

(E10) “eu não respondi, não? Na questão de trazer, de oferecer cursos... " eu disse, né, literatura, lá no atelier é muito prática, é fazer e mostrar”.

(E9)" olhe, eu tenho as revistas, a Fenearte, eu acho que ajuda. O colorido, as coisas criativas dos outros países. Acho que isso, mesmo sem elas perceberem ajuda, abre mais a cabeça. Outra coisa que eu faço também todo ano... todo ano eu dou um dia e pago uma van pra elas fazerem um passeio, que pode ser Santa Cruz do Capibaribe, que teve uma moda, depois teve uma moda de

Caruaru, Porto de Galinhas e eu sempre instigo pra elas irem pra lugares diferentes. "

Nota-se, no entanto, que, diante de tudo que já foi discutido, o processo de aprendizagem organizacional, em termos de uma perspectiva social dinâmica e por meio das práticas, pode ser, ao mesmo tempo, um limitador ou um transformador para as organizações. O aspecto que o torna limitador envolve a possibilidade de o gestor não ser capaz de entender a aprendizagem como um processo social e/ou não conseguir proporcionar a ambiência necessária para que ela ocorra, bem como não ter a consciência que é parte essencial deste processo. Outro fato seria essa lacuna apontada por Crossan; Lane; White (1999), principalmente em organizações tradicionais, de que, se o processo de geração de novos aprendizados e institucionalização forem rígidos e demorados demais, a organização pode “perder o time” de responder ao ambiente com o que precisa ser aprendido rapidamente. Além disso, esse fato pode também inibir e/ou dificultar o surgimento da utilização da criatividade e inovação dentro da empresa. Em condição oposta, a aprendizagem pode transformar o ambiente organizacional quando compreendida por meio das práticas de trabalho, visto que é delas que surgem as ideias criativas e inovadoras, mas o gestor precisa estar atento a contribuir com sua experiência e atuação para que isso aconteça. Quanto mais rápido rodar o ciclo do processo dinâmico de aprendizagem, mais rápidos elas podem criar e inovar.

Assim, a atuação dos gestores é capaz de proporcionar uma ambiência envolvida pela criatividade e a prática da inovação e, conseqüentemente, influenciar o aprendizado organizacional. Todavia, isso só é possível porque está incorporado em uma cultura dinâmica, flexível e que valoriza a participação e a opinião dos membros nas tomadas de decisão organizacionais. E isso é influenciado pelo fato de estas empresas serem características do ambiente pós-moderno, onde a ausência de estruturas rígidas permite que os indivíduos se integrem e interajam naturalmente e a partir de então o aprendizado flua em virtude da interação nas práticas de trabalho.

4.4 O Sebrae como fomentador do aprendizado tradicional das organizações

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Pernambuco (Sebrae) é uma entidade reconhecida, dentre outras coisas, pelo trabalho voltado para o desenvolvimento de

micro e pequenas empresas por meio de atendimento, orientações, capacitações e consultorias, como foco em gestão empresarial, das quais participaram as empresas analisadas neste estudo.

Sob a perspectiva das teorias de aprendizagem organizacional propostas e das entrevistas realizadas, é possível verificar que o Sebrae dedica seu trabalho em disponibilizar informações e conhecimentos em termos de gestão organizacional com foco nos aspectos tradicionais, formais e burocráticos. Ou seja, a entidade contribui para a organização, formalização/incorporação do aprendizado gerado dentro da organização, no que tange aos elementos tradicionais da organização.

(E2) “Então assim, o que mais me inspirou, principalmente o primeiro curso, foi essa questão de ter certas coisas registradas e a vista sabe, então a gente fez o painel com as tarefas de cada um e hoje a parte de produção então o professor de planejamento da gente sempre falava disso”.

(E9) “Eu acho que o Sebrae me fez enxergar coisas que tava na minha cara e eu não tava vendo. Então essa história mesmo do espaço ocioso, da quantidade de funcionários, de tentar sistematizar um certo operacional. Lógico que a gente trabalha com coisa criativa, mas o básico é o básico. O tomara-que-caia é aquele vestido que é a maior base pra gente e a gente às vezes ficava fazendo cada um de uma maneira. Então, ela me ajudou, a gente ta ganhando tempo. E também de ficar ligado, ela me instiga a... por exemplo, ela às vezes chega lá, com um canal do youtube e: [“_olha isso! Procura isso!”

Nesse sentido, e conforme revelam os entrevistados, esse trabalho contribui para um aspecto essencial para a perenidade destas empresas criativas, que seria a gestão tradicional do negócio, que é o grande gap revelado pelos gestores das empresas analisadas neste estudo, e essa contribuição se dá basicamente em dois sentidos. Em primeiro lugar, a entidade disponibiliza informações e conhecimentos por meio dos seus diversos canais de atendimento, e em outra vertente ela estimula a institucionalização do aprendizado tradicional gerado na organização (CROSSAN; LANE E WHITE, 1999). É nesse âmbito que os entrevistados destacam a contribuição do Sebrae, ou seja, no tradicional ou “no básico”, conforme descrito do trecho acima.

Em termos das informações e conhecimentos que foram apresentados pelo Sebrae aos gestores participantes deste estudo, o destaque é para o fato de que esses contribuem para o aprendizado por estarem interligados mutuamente a eles (STEIL E PACHECO, 2008), uma vez que a aprendizagem é uma construção social, conforme corroborado pelo que já foi revelado pelos entrevistados, legitimando que nestas empresas o aprendizado acontece a partir das práticas e rotinas de trabalho, das interações sociais, indo de encontro à perspectiva formal da aprendizagem, que defende que a aprendizagem seria um processo de simples entrega de

informações e transferência de conhecimento armazenado em sua mente para ser utilizado posteriormente (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; GODOI; FREITAS, 2008).

Por conseguinte na, a análise revela que, à medida que, nesse ambiente, as interações e relações sociais vão surgindo a partir das práticas de trabalho (ANTONELLO E GODOY, 2010), há a necessidade de certo grau de institucionalização ou incorporação do aprendizado (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), para que possa ser utilizado nas questões básicas e rotineiras do dia a dia da empresa, e que na maioria dos casos não representa fatores de expertise do gestor principal da empresa, no caso nos negócios criativos. Segundo Crossan; Lane; White (1999), a organização pode incorporar esse aprendizado em sistemas, estruturas, estratégias, práticas e rotinas da organização, infraestruturas e sistemas de informação. Assim, o planejamento, o registro das tarefas e a sistematização dos processos são exemplos destas questões da gestão tradicional com as quais o Sebrae contribui na incorporação.

Contudo, embora os gestores reconheçam a contribuição do Sebrae para a aprendizagem nos seus negócios, foi evidenciado que essa contribuição se torna mais efetiva quando eles participam em eventos (cursos, palestras, oficinas) que abordem e que possuam metodologia prática e que sejam focados especificamente para o contexto da moda na economia criativa, ou seja, que tenham foco no tipo de negócios em que eles atuam. Outra questão importante é que os profissionais que ministram esses eventos precisam também ter experiência na economia criativa para que possam contribuir para o aprendizado dos profissionais que atuam na área. Os eventos genéricos, com instrutores, palestrantes ou consultores generalistas, como acontece em alguns casos, não se mostram efetivos na contribuição para a aprendizagem organizacional, no caso das empresas analisadas.

(E5) " oh, a grande contribuição do Sebrae, assim, a gente abriu... quando começou a E5, era só bolsas, fazia uma bolsa, vendia, comprava material e quando eu conheci Gladys, elas faziam a bolsa da Victor Hugo e a mochila da Company, duas réplicas, só que elas faziam... era a metade do preço com a mesma qualidade." ... "agora, uma coisa que o Sebrae traz legal... quando ele traz os mestres ou os grandes nomes, assim... o consultor nem sempre acrescenta muita coisa. O consultor geralmente traz o pacote genérico pra um nível tal e não acrescenta muito pra gente. Mas quando traz um mestre, uma pessoa, assim, referência de mercado, isso é massa, essas palestras sempre enriquecem muito".

(E8) " o que eu acho que tem de interessante no Sebrae é mix do que eles têm de capacitação, de você passar por uma parte teórica e depois o consultor, com algumas horas do consultor dentro da empresa. Você parte pra prática, né? Aí eu acho que é isso, é essa segmentação também é importante, do Sebrae, assim, um grupo de moda, onde você vai buscar as necessidades daquele grupo. Porque em algumas instituições você faz o curso, mas você ta... tem pessoas de diversas áreas, né, dentro do.... Então essa troca de pessoas do

mesmo segmento foi muito importante, porque é a coisa do estudo de casos, as pessoas trazerem as dificuldades, do mesmo setor..."

Especificamente neste ponto, se retoma a teoria para corroborar os com os elementos que influenciam o processo de aprendizagem organizacional em dois aspectos principais. Inicialmente, se apresenta a representatividade da linguagem no processo social de aprendizagem para construção de significados (HIROTA, 2011; BISPO 2013). E a outra questão diz respeito à importância da experiência, das trocas e interações que são inerentes ao processo social de aprendizagem e que está relacionada diretamente com a ação reflexiva (SCHÖN, 2000) que os gestores executam a partir da interação com os pares, que são especialistas em determinadas questões do dia a dia dos seus negócios. Quando os gestores mencionam que a abordagem prática lhe confere um caráter mais efetivo em termos de aprendizagem, estão revelando que a linguagem de quem tem a prática e a experiência no mesmo negócio que os seus contribui muito mais para seu aprendizado que outra pessoa que por ventura não detenha esse conhecimento prático.

Entretanto, o aspecto que merece atenção significativa em relação a esse universo de empresas é a questão da contribuição do Sebrae, especificamente para o aspecto da criatividade nas empresas analisadas. Os gestores revelaram que ela se dá de maneira muito pontual e apenas quando existe a participação deles e/ou dos demais membros das empresas em eventos onde há a ambiência da criatividade e da prática e onde é possível a troca de experiências e a interação entre gestores que fazem parte dos mesmos tipos de negócio e onde há a presença de instrutores/consultores que possuem experiência prática sobre as questões abordadas. O contrário disso evidencia que a contribuição do Sebrae está exclusivamente nos aspectos tradicionais do negócio.

(E9) "mais pro processo de gestão, mecânico. Eu acho que o Sebrae, até agora do trabalho que eu vi Clarissa, é uma coisa muito mecânica. Então, ela chega com aquelas perguntas e dependendo daquela pergunta ela tem aquela resposta, é uma coisa assim. Até porque ela é uma pessoa muito nova, ela não teria como ter essa experiência pra me dar."

(E10) "eu acho que um ponto de melhoria, sabe? Eu acho até que, por exemplo, o Marco da Moda é um grande ponto de pesquisa. Não conhecia, porque eles têm lá uma ferramenta de pesquisa que em nenhum outro lugar tem, acho que só tem num lugar do Brasil, eu não sei nem que fábrica é, é o WGSN, mas eu acho que falta muito. Nessa área falta muito"

Esse fato revela e evidencia uma questão primordial no entendimento do processo de aprendizagem organizacional nas empresas da economia criativa. Ele remete à compreensão de que para contribuir com o aprendizado, sobretudo o gerencial, nestas empresas, é necessário

levar em consideração a linguagem prática e a experiência dos profissionais que desempenham esse trabalho, uma vez que modelos tradicionais e formais de aprendizagem não pactuam com a efetividade em termos de aprendizagem para esse universo de empresas, e isso acontece, sobretudo, devido à cultura e à ambiência da organização e que é característica de um contexto contingente onde as práticas de trabalho e até do negócio como um todo possuem certo grau de volatilidade. Nesse âmbito, os gestores revelam claramente a necessidade de se promover uma ambiência criativa também quando se pensa em contribuição para a aprendizagem organizacional, e que as próprias interações e trocas sociais dentro do espaço onde se realiza um curso, por exemplo, podem gerar aprendizado, desde que haja troca de experiência com especialistas e que a língua seja apropriada e compatível com esses atores sociais.

Por fim, quando os entrevistados revelam que o Sebrae impactou seus negócios de maneira positiva no que, novamente, se refere às questões formais, tradicionais e burocráticas do negócio, retomam a questão da necessidade latente da gestão destes negócios criativos terem uma vertente tradicional e que seja capaz de administrá-la com eficiência. É inegável, segundo os entrevistados, que as informações e conhecimento adquiridos durante suas participações em eventos e/ou outras ações promovidas pela instituição não tenham de alguma maneira contribuído para a aprendizagem organizacional, no que diz respeito às questões tradicionais desses negócios, conforme expresso nos trechos abaixo:

E(2) "Sim, melhorou e me alertou pra uma série de coisas, por exemplo, me alertou pra importância de ter um financeiro organizado, impactou em planejar mais as coisas, questão de saber quem eu sou e onde quero chegar e começar a dizer não pras coisas que podem me desvirtuar do caminho.

E(7) "dizer, o Sebrae contribuiu muito e, assim, eu olho pra frente e vejo que tem um universo muito maior pra fazer ... "O Sebrae tem contribuído muito, pra muitas transformações, inclusive, tanto no profissional das pessoas... porque o Sebrae me deu uma bagagem pra que eu possa chegar até lá".

Desta forma, o Sebrae fomenta o aprendizado organizacional nestes negócios criativos, a partir do momento em que consegue disponibilizar informações e conhecimentos sobre as questões relacionadas à gestão, ao mesmo tempo que estimula a institucionalização do que foi aprendido pela organização a partir do momento em que foca seu trabalho na incorporação e formalização desse aprendizado, na estratégia e até mesmo nas práticas de trabalho destas empresas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

5 Considerações finais

O problema norteador deste estudo é: como acontece o processo social de aprendizagem organizacional na economia criativa a partir da atuação dos gestores? A resposta a esta pergunta permeou o entendimento de que a aprendizagem organizacional surge a partir de uma construção social no interior das empresas e que é resultado das interações e das relações sociais que acontecem a partir das práticas organizacionais. E não apenas isso, esse processo de aprendizagem é dinâmico e constante, perpassando subprocessos que vão desde a intuição, interpretação e interação, até chegar na institucionalização do aprendido pela organização. Ocorre, no entanto, que essa intuição acontece no nível do indivíduo e se reflete em insights/ou ideias que, sobretudo na economia criativa, possuem o objetivo de fazer algo novo ou diferente do que já existe. Esses insights ou ideias são interpretados individualmente e/ou em grupo e a partir destas interpretações coletivas e oriundas das integrações sociais destes indivíduos, que vão gerando ou modificando significados que se concretizam em aprendizagem mediante evolução da linguagem no núcleo deste ambiente social. Como consequência destes processos, a organização vai capturando parte destes aprendizados e os incorporando nas estratégias, práticas e rotinas destas empresas criativas que se caracterizam por não possuírem estruturas rígidas e estarem situadas em um contexto característico da pós-modernidade. Em empresas tradicionais esse processo de incorporação pode ser também nas estruturas ou sistemas de informação.

No entanto, existem diversos elementos que influenciam esse processo de aprendizagem organizacional, bem como o próprio processo criativo nas organizações e que no caso das empresas analisadas versam sobre as questões contextuais dentro e fora da organização, a cultura organizacional, as relações de poder, a linguagem, o compartilhamento da gestão e a flexibilidade organizacional, o acesso a informações e conhecimentos de conteúdos criativos e a permissividade ao erro. Em termos dos aspectos que estimulam a criatividade nestas empresas, o estudo apresentou elementos novos em relação à teoria e que se mostram peculiares a essa economia emergente. Esses elementos seriam: funcionários capacitados nas questões administrativas/tradicionais e que possam deixar o gestor livre para criar, o feedback do cliente e o contato com mídias sociais e outras culturas. Em relação aos fatores inibidores destacam-se: a necessidade ou pressão para atender as demandas do mercado; rotina da produção;

indisponibilidade de insumos ou recursos para produzir os produtos criados; falta de interesse das pessoas e aspectos que possam delimitar a criação.

A despeito destas questões existe um fator que se destaca significativamente neste estudo, quando se trata da aprendizagem e da gestão criativa, que seria essa preocupação que os gestores possuem em relação aos aspectos administrativos do negócio. Nesse sentido, os gestores das empresas da economia criativa se deparam com um conflito instalado em seus ambientes de negócio e nem sempre se dão conta disso: a necessidade de uma gestão eficiente entre o criativo e o tradicional, sendo este o seu maior desafio em termos de gestão. E isso se dá não apenas em empresas da economia criativa, mas também em empresas de economia tradicional que desejem trabalhar os aspectos da criatividade dentro em suas empresas.

Todavia, é necessário levar em consideração que esse conflito entre o criativo e o tradicional representa também uma espécie de lado obscuro da criatividade e que em termos de gestão demonstra a fragilidade do gestor das empresas da economia criativa, no que diz respeito à efetividade da gestão eficiente do negócio que, indiscutivelmente, precisa da gerência sobre as questões tradicionais para sobreviver enquanto empresa. Em contrapartida, as empresas e os gestores tradicionais precisam desta criatividade, digamos, exacerbada para quebrar seus modelos mentais e trabalhar a inovação dentro destas empresas com foco na competitividade sustentável de seus negócios.

O fato é que vários são os fatores que contribuem para a existência desse desafio entre gerir o criativo e o tradicional. Em primeiro lugar, mesmo nestas empresas, cuja criatividade é o vetor principal, existe a presença fundamental de profissionais de perfis tradicionais e criativos, assim como também existem processos tradicionais e criativos. O tradicionalismo se refere aos processos administrativos e rotineiros do negócio, que são essenciais para a longevidade e eficiência deste, e o criativo diz respeito à inovação e à criação que representam a razão de ser da empresa, sendo justamente a gestão harmônica destes dois eixos paradoxais que representa a condição essencial da gestão criativa e que se materializa não só com o desenvolvimento de competências específicas do gestor, mas, sobretudo, com o entendimento por parte deste de que é necessário ter alguém para compartilhar a gestão que seja competente para tratar das questões tradicionais, já que o gestor dos negócios criativos necessita de tempo e espaço para fazer o que possui, mas possui competência, criar. Ou seja, para gerir um negócio criativo ou que busque desenvolver criatividade, é essencial a gestão compartilhada entre o criativo e o tradicional. Sendo esse um aprendizado significativo que pode influenciar a gestão e que só foi possível a partir das experiências práticas vivenciadas, pelos gestores no dia a dia do negócio. Foi justamente nesse aspecto da institucionalização do aprendizado em termos da

gestão tradicional que se identificou a relevância da atuação do Sebrae na contribuição da construção do aprendizado para essas empresas. A instituição atua como fomentadora do aprendizado tradicional das empresas da economia criativa, trabalhando os aspectos que representam uma necessidade de aprimoramento em termos de gestão nestas empresas.

Isso posto, é fato que a construção e legitimação do aprendizado neste universo de empresas só é possível por meio das práticas sociais e da interação a partir das experiências dos membros da equipe e, principalmente, do gestor. Esse gestor, indivíduo, característico de um ambiente onde o capital intelectual e a criatividade são as moedas mais valiosas das organizações e que pertencem a um universo que acompanha e faz parte de um contexto onde o tempo e as relações de trabalho foram se modificando ao longo da história, é ator principal do processo de aprendizagem quando consegue conduzir ou influenciá-lo de alguma forma, proporcionando uma ambiência que estimule e promova a interação e a integração dos membros da empresa, estimulando a geração de ideias, compartilhando experiência, compartilhando a tomada de decisão;, proporcionando o acesso dos membros à informação, conhecimento e culturas diferentes, delegando e dando autonomia, proporcionando uma cultura organizacional que estimule a prática de inovação e da criatividade.

Contudo, o fator mais significativo neste estudo foi poder vislumbrar que, em termos do processo de aprendizagem organizacional, as empresas da economia criativa evoluem em aspecto significativo. Nas empresas, de um modo geral, ao mesmo tempo que se incorpora o aprendizado organizacional mediante a captura de parte do aprendizado individual dos seus membros, vão surgindo simultaneamente a necessidade de novos aprendizados, novas práticas para responder ao dinamismo do ambiente. A questão é que como o processo que gera aprendizado ou o institucionaliza leva tempo, surge o que a teoria considera como sendo um gap entre o aprendizado passado ou já incorporado pela organização e a necessidade de aprendizado futuro.

Porém, nas empresas da economia criativa que não são formadas por estruturas rígidas, em que os processos são mais dinâmicos e as práticas e rotinas muito mais flexíveis de serem alteradas, é possível diminuir ou atuar nesse gap de forma diferente. Essas empresas, ao contrário das demais, conseguem mudar suas práticas de maneira muito rápida e flexível e o fazem a partir das reflexões que vão fazendo das ações que praticam e o fazem até que o aprendizado seja gerado, o que não impede a possibilidade mudar essa prática ou gerar rapidamente outro aprendizado, caso seja necessário. Nessas empresas, a institucionalização do aprendizado não é algo estanque, ela é flexível e visual, pois a construção do aprendizado é algo

tão rápido e dinâmico que sua incorporação pode ser algo muito mais rápido de ser alterado do que em empresa tradicionais.

Nesse sentido, esse aprendizado organizacional para todas essas empresas, sobretudo as tradicionais, que busquem o foco na criatividade, pode se apresentar como um limitador ou transformador para a organização, dependendo de como esta é gerida internamente. Quanto mais aumenta a distância entre o que foi aprendido e o aprendizado necessário, mais limita a criatividade e a inovação; quanto mais rápido e flexível for esse processo de aprender e formalizar o aprendizado, mais rápido a empresa pode inovar. Pelo visto, é a questão essencial aqui.

Ocorre que a geração dinâmica de aprendizado só é possível, porque surgem do vivido e do experienciado pelas práticas sociais. No entanto, é fato que o acesso ao conhecimento e a informações por meio da participação dos membros da empresa eventos estimulem a criatividade e a inovação seja um importante input na geração de aprendizado organizacional. Todavia, a questão primordial é entender que não há como se pensar em contribuir para esse aprendizado sem ser disponibilizando elementos que comunguem com esse contexto, e isso traz à tona o fato de que aprender nas empresas da economia criativa requer modelos mais flexíveis e compatíveis com o tipo de negócio destas empresas que aprendem efetivamente por meio da prática e, portanto, não há como desconsiderar esta questão, uma vez que ela está posta. Nesse universo, modelos de aprendizagem formais e que se apresentem a partir de formatações rígidas e pré-definidas dificilmente funcionam nestas empresas, nem mesmo para tratar dos aspectos tradicionais da gestão. E isso se deve ao fato de essas empresas possuírem a criatividade e a flexibilidade em fatores como a gestão e os processos como características, mas, ao mesmo tempo, necessitem de eficiência no que diz respeito aos processos administrativos, burocráticos e tradicionais. Porém, fica evidente que o processo de geração de aprendizado é social e prático. Para que os profissionais que atuam nesse universo criativo, sejam eles gestores das empresas, aprendam, é preciso que a linguagem, o conteúdo e a forma sejam convergente com a ambiência, que inspire a criatividade e a inovação, com a cultura da empresa e, principalmente, que permita a troca de experiência e interação entre os membros.

Diante de todas estas questões, este estudo identificou que o maior desafio das empresas da economia criativa é conciliar a gestão compartilhada da criatividade com as questões tradicionais do negócio. e para as empresas tradicionais, conciliar a criatividade. As contribuições gerenciais se pautam no sentido de reforçar esse entendimento destacando o quanto é importante para os gestores compreenderem que precisam desenvolver competências que lhes permitam ser capazes de gerir a criatividade dentro de suas empresas ou, como

revelado no caso da economia criativa, ter a coincidência de que para que haja eficiência na gestão do negócio, eles necessitam compartilhá-la com alguém que tenha competência para gerir as questões tradicionais que lhes dizem respeito e que isso não é um demérito, pelo contrário é uma constatação de que o gestor criativo precisa dedicar o seu tempo para se dedicar ao cerne do negócio criativo que é a criatividade. Outro ponto que reforça esta questão é a compreensão por parte destes gestores de que em quaisquer dos tipos de negócios há de existir profissionais com perfis criativos ou não e que isso é absolutamente sadio e necessário. Além disso, o estudo tratou de ressaltar que os gestores podem contribuir significativamente com a aprendizagem organizacional em suas empresas a partir do momento em que proporcionam ou promovem uma cultura de estímulos a ideias inovadoras, com compartilhamento da tomada de decisão, flexibilidade e certa permissividade ao erro, compartilhando aprendizado por meio das suas experiências e estimulando/proporcionando acesso a informações e conhecimentos que possibilitem a interação com a criatividade e a inovação.

No que diz respeito às instituições e/ou empresas que trabalham com foco em aprendizagem organizacional nas organizações, a contribuição deste estudo está na compreensão de que a aprendizagem se dá a partir das práticas e das relações e interações sociais e que, portanto, a aprendizagem de cunho formal e que possui uma perspectiva apenas de armazenagem e transferência de conhecimentos com padrões e métodos pré-formatados não atende aos anseios das empresas de uma sociedade pós-moderna, como é o caso das empresas da economia criativa. Esse formato de trabalho pode, sim, contribuir com o acesso destes públicos a informações e conhecimento que até podem ajudar na inspiração e intuição de alguns indivíduos, porém, para que se construa aprendizado, é preciso que haja o foco na prática e na troca de experiências que sejam capazes de gerar e de evoluir significados por meio das relações sociais dos grupos dentro das empresas. O detalhe aqui é que mesmo para tratar das questões tradicionais, burocráticas e administrativas do negócio, o foco não pode ser na aprendizagem tradicional, porque a questão não é apenas o conteúdo, e sim o entendimento de como acontece o processo de aprendizagem, como ela é construída.

Por fim, no que tange às sugestões a respeito de futuras pesquisas, entende-se que: seriam muito importantes, para contribuir com o aumento da capilaridade e chancela do conhecimento sobre a perspectiva social de aprendizagem e a gestão criativa nas empresas da economia criativa, trabalhos que abordassem outros segmentos da indústria criativa além da moda para também compreender como esses gestores influenciam no processo social de aprendizagem? Como os gestores da cultura, mídias ou tecnologia atuam no desafio de gerir as questões criativas e tradicionais dos negócios? Outra questão seria ampliar o escopo deste

estudo para analisar a perspectiva dos outros membros da empresa, além dos gestores a partir do processo social de aprendizagem organizacional e sobre a contribuição dos gestores nesse processo.

Portanto, é imprescindível a compressão de que o conhecimento pode até levar alguém praticar algo, mas só a prática atrelada às interações sociais pode levar este alguém ao aprendizado.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Escala de práticas docentes para a criatividade na educação superior. **Avaliação Psicológica**, 9(1), p. 13-24. 2010.
- ALENCAR, E. M.L. S. “Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações”, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, pp.18-25, 1998. São Paulo.
- ALMEIDA, A. S.; TEIXEIRA, R. M.; LUFT, M. C. M. S. Mapeando a produção científica sobre econômica criativa em periódicos nacionais e internacionais entre 2000 e 2013. **Revista Pensamento Contemporâneo**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, p. 23-47, out/set. 2014.
- ALMEIDA, N. C. P.; SOUZA-SILVA, J. C. S. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 22, n. 3, p. 383-404, jul./set. 2015
- AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, v.40, n.01, 1997
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – **EnANPAD**, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. ANAIS... Rio de Janeiro, 2007.
- _____. A Encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **RAC**. Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-322, mar. /abr. 2010.
- _____. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 49, n.3, p. 266-281, 2009.
- ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999
- _____. O Trabalho, Sua Nova Morfologia E A Era Da Precarização estrutural. **Revista Theomai**, n. 19. Jan/jun 2009. Disponível em <http://www.revista-theomai.unq.edu.ar/numero19/ArtAntunes.pdf> Acesso em 22 de janeiro de 2016.
- AZEVEDO, C. E.F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: **ENEO**. Brasília, 03 a 05 de novembro de 2013.
- BARBOSA, M. A. C.; SANTOS, J. M. L. D.; MATOS, F. R. N.; ALMEIDA, A. M. B. Nem só de debates epistemológicos vive o pesquisador em Administração: alguns apontamentos sobre disputas entre paradigmas e campo científico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, p. 636-636, 2013
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BAUER, M. W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 39-63

BARTHES, R. **Elements of semiology**. New York: Hill and Wang, The Noonday Press [Tradução original do francês, 1964], 1967.

BERDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM, Rev. adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 150-176, Mai/jun. 2012.

BIBER, D. Representativeness in corpus design. In: **Literary and Linguistic Computing**. 1993, Vol. 8, nº 4, pp. 243-257.

BIBER, D.; CONRAD, S., REPPEN, R. **Corpus linguistics: investigating language structure and use**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132-161, 2013

_____. **O processo de aprendizagem coletiva e o uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A Etnometodologia enquanto Caminho Teórico-metodológico para Investigação da Aprendizagem nas Organizações. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 5, art. 3, pp. 684-704, Set./Out. 2012.

BISSOLA, R.; IMPERATORI, B. Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés. **Creativity and Innovation Management**, v. 20, n.2, p. 77-89, 2011.

BOTELHO, L. L. R.; MACEDO, M.; OSTUNI-GAUTHIER, F., DUARTE, M. A. A. T. **Origens e perspectivas teóricas sobre aprendizagem gerencial**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em < <http://www.inovarse.org/node/2822> >, acesso em 10-02-2016.

BOURDIEU, P. **A Distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo. Edusp: Zouk, 2007.

BRUNO-FARIA M.F.; ALENCAR, E.M.L.S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v.31, n.2, p.50-61. Abr./jun. 1996
BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011 – 2014 Brasília, Ministério da Cultura, 2011.

CALAZANS, A. T. S.; GUEDES, A. L. As barreiras à expressão da criatividade que podem influenciar a inovação na TI. **Univ. Gestão e TI**. Brasília, v. 1, n.1, p. 149-167, jan/jun. 2011.

CAMPOS, C. J. G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília (DF) 2004 set/out; v.57(5):611- 614

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 5, n. 1, art. 6, p. 0-0, 2003

CASTELLS, M. A. **A sociedade em rede**. 10 Ed. São Paulo: Editora Paz e Terra S. A., 2007.

CAVALVANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade**. João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014

CERQUEIRA, T. C.S. **Estilos de aprendizagem em universitários**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Educação. Campinas/SP, 2000.

CHEVARRIA, D. G.; GOMES, F. C. R. G. Relação entre observador e realidade nos paradigmas positivista, interpretativista e complexo: e aí, foi ou não pênalti? In: **III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciências da Administração**. Florianópolis. Mar., 2013.

CHOEN, M. D.; SPROUL, L. E. **Editor's introduction, organization science**. v.2, n. 1, p. 1-3, 1991.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. de Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution **The Academy of Management Review**; Jul 1999; 24, 3; ABI/INFORM Global pg. 522. Disponível em <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.592.2970&rep=rep1&type=pdf>>, acesso em 10-08-2015.

CUNHA, N. C. V. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2005.

CUNNINGHAM, S. D. From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications. Media international Australia incorporating culture and policy. **Quarterly journal of media research and resources**, n. 102, p. 54-65, 2002.

DAZA, R. P. Gestão do Conhecimento Versus Gestão das Habilidades Criativas nas Organizações. **R. Adm**. São Paulo, v. 38, n. 1. P. 84-92. Jan./fev./mar., 2003.

DENZIN, N. (1978) *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. (2a ed). New York: Mc Graw-Hill.

DURMAZ, B.; YIGITCANLAR, T.; VELIBEYOGLU, K. Creative Cities and the Film Industry: Antalya's Transition to a Eurasian Film Centre. **The Open Urban Studies Journal**, 2008, v. 1, p. 1-10. Disponível em < <http://eprints.qut.edu.au/17551/1/17551.pdf>>, acesso em 22 de janeiro de 2016.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, 1997. Disponível em < https://www.researchgate.net/publication/241002680_Disciplines_of_Organizational_Learning_Contributions_and_Critiques>, acesso em 05 de março de 2016.

EREZ, M.; NOURI, R. Creativity: The Influence of Cultural, Social, and Work Contexts. **Management and Organization Review**, v. 6, n.3, p.351–370. 2010

FERNANDES, C. R.; BINOTTO, E. SILVA, H. C. H. Estilos de aprendizagem e ambientes de confiança: um estudo das participações contributivas de alunos do mestrado. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set. 2015, p. 30-44.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Página web. [S.l.]: Firjan, 2012. Disponível em: <http://www.movimentominas.mg.gov.br/system/documents/893/original/mapeamento_da_industria_criativa_no_brasil.pdf?1352912807>. Acesso em: 11 ago. 2012

_____. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Firjan, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2004.

_____. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Trad. de Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**: and how it is transforming work, leisure community and everyday life. New York: Basic Books 2002.

_____. **Ascensão da classe criativa**: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano. Porto Alegre: LPM, 2011.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: Contribuições teóricas. In: **Cardeno de Saúde Pública**. 2008, Vol. 24, nº 1, pp. 17-27. Jan

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BRUGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (eds.). **Management learning**: integrating perspectives in theory and practice. Londres: Sage, 1997, p.21- 37.

FREITAS, E. C.; TONIDANDEL, M. C.; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M. Cultura Organizacional e Gestão Contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, n 2, p. 147-170, jul./dez. 2014.

GATTO, M. F.; LEITE, A.; LIMA JUNIOR, J. A.; LIMA, J. P. R. Mapeando Atividades Criativas em Pernambuco: dimensionando os potenciais de expansão dos segmentos dos segmentos de mais destaque. In **II Encontro de Economia do Espírito Santo**. Vila Velha, 23 e 24 de nov. 2011.

GHERARDI, S. Prática é uma questão de gosto! **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. Bahia, v. 2, n. 1, p. 107-124, jan./abr., 2013.

GHERARDI, S., & NICOLIN, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.). **The handbook of organizational learning and knowledge** (pp.35-60). Oxford: Oxford University Press, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998

GHERARDI, S., & NICOLINI, D. To transfer is to transform: the circulation of safety knowledge. SAGE. v.7, n. 2, p. 320-348, 2000.

_____. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook og Organizactional Learning and Knowledge**. Oxford University Press, 2001. P. 35-60.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas; 1995:58.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo. Saraiva, 2006.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sócio cognitiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddnes. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 13, n. 4, p. 40-55, out/dez. 2008.

GORZ, A. **O imaterial**. São Paulo: Annablume, 2005.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/227604936_Introducing_Students_to_the_Generic_Terminology_of_Social_Research>, acesso em 10-04-2016.

HIROTA, E. **Aprendizagem individual e coletiva em organizações de pequeno porte: um estudo em duas lojas de acessórios femininos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

KELLER, P. F. O Trabalho imaterial do estilista, a produção de moda e a produção de roupa. **31º. Encontro Anual da ANPOCS**. 22 a 26 de Outubro de 2007 Caxambu – MG. Disponível em <http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3167&Itemid=231> acesso em, 22 de janeiro de 2016.

- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2001
- LIPOVETSKY, G.; CHARLES, S. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.
- MARÇAL, M. C. C. **Discurso do sistema tecnológico Portomídia: um estudo no campo da economia criativa e artes digitais**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.
- MELLANDER, C.; FLORIDA, R. The rise of skills: human capital, the creative class and regional development. **CESIS Electronic Working Paper Series**. Março de 2012. Disponível em < <https://static.sys.kth.se/itm/wp/cesis/cesiswp266.pdf> > , acesso em 23 de janeiro de 2016.
- MELLO, S. C. B.; SÁ, M. G. Tecendo uma virtuosa “colcha de retalhos”: a constituição e interpretação de um corpus lingüístico num estudo sobre reflexividade e articulação empreendedora. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 385-410, 2006.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. Learning in adulthood: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MIGUEZ, P. Economia criativa: uma discussão preliminar. Salvador: **EDUFBA**, 2007. (Coleção CULT, p. 96-97).
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.
- MIRSHAWKA, V. **Gestão Criativa: apreendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo**. São Paulo: DVS Editora, 2003.
- MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, J. C. A. Aprendizagem Gerencial: teoria e prática. **RAE – Revista Eletrônica**. São Paulo, v.3, n. 1, jan/junho, 2004. Disponível em < <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1854&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004> > , Acesso em 04-06-2015.
- MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR F. G. A Gestão na Economia Criativa e a Identidade do Indivíduo Criativo Inovador: Em Busca de uma Convergência. **ANPAD**, Rio de Janeiro, 13 a 17 de set. de 2014.
- NICOLACI-DA-COSTA, A. M. (2001) O talento jovem, a internet e o mercado de trabalho da “economia criativa”. **Psicologia & Sociedade**, 23(3), p. 554-563.
- OLIVEIRA, J. M.; ARAUJO, B. C.; SILVA, L. V. Panorama da Economia Criativa no Brasil. **IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro, out, 2013.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.
- PAIVA JR. F.G.; MUZZIO, H.; BISPO, M. S. Gestão e Criatividade: Competências Requeridas em um Ambiente Organizacional. In **ENEO – Encontro dos Estudos Organizacionais da ANPAD**. Gramado, RS. mai. /2014.

PAULSSON, K.; SUNDIN, L. Learning at work: a combination os experience based learning na theoretical education. **Behavior & Information Technology**, v. 19, n. 3, p. 181-8, 2000.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, v. 4, 1995. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>>, acesso em 19-01.2016.

REIS, A. C. F. Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. **Observatório Itaú Cultural**. São Paulo, 2008.

Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. – Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

RISSONI, L.; FILHO, E. R. G. Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos da Perspectiva Multiparadigmática da Análise Institucional em Organizações: Implicações Metodológicas. In **ENANPAD**. São Paulo, 19 a 23 de set, 2009.

ROCHA, D. DEUSDARÁ, B. Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **ALEA**, v, 7, n. 2. Jul/dez de 2005, p. 305-322.

SANTANA, E. D. P.; SOBRINHO, Z. A. O Interpretativismo, Seus Pressupostos e Sua Aplicação Recente na Pesquisa do Comportamento do Consumidor. In **Encontro de pesquisa e ensino de Administração e Contabilidade**. Recife, nov. 2007.

SANTOS, R. V. “Jogos de empresas” aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças** – USP, São Paulo, n. 31, p. 78 - 95, janeiro/abril 2003.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SEBRAE. **Termo de referência para atuação do sistema sebrae na economia criativa**. SEBRAE/NA, Brasília, 2012.

SERRA, N.; FERNANDEZ, R. S. Economia Criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 355-372, 2014.

SERVA, M.O surgimento e o Desenvolvimento da Epistemologia da Administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 52-64, 2013.

SHALLEY, C. E.; ZHOU, J.; OLDHAM, G. R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? **Journal of Management** .30(6) 933–958, 2004.

SILVA, A. B.O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, art. 165, p. 26-52, 2008.

_____. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo, Saraiva, 2009.

SILVA, T. D. L.; SILVA, E. M. Mas o que é mesmo Corpus? – Alguns Apontamentos sobre a Construção de Corpo de Pesquisa nos Estudos em Administração. In **XXII ENANPAD**. Rio de Janeiro, 7 a 11, setembro, 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - ENEPO. Brasília – DF, 03 a 05 de 2013. Disponível em < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf>, acesso em 27-12-2015.

SOUZA-SILVA, J. C. S. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. *Revista de Administração de Empresas*, vol.49 no.2 São Paulo Abril./Jun 2009. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000200005> , acesso em 05 de março de 2-16.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000. p. 435-454

STEIL, A. V.; PACHECO, R. C. S. Aprendizagem Organizacional e Criação de Conhecimento – em um instituto privado de ciência e tecnologia. **Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 1, n. 2, jul. /dez. 2008.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em Pesquisa Qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento. In **Revista PMKT**. 2009, Vol. 3, pp. 20-27.

TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R.; ANTONIALLI, L. M. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 48, n. 4, p. 800-812, out./nov./dez. 2013

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 09, n. 04, p. 653-669, 1984.

UNESCO. **Creative economy**: report 2013. Nova York: United Nation, 2013

UNESCO. **Cultural Industries: A Challenge for the Future of Culture**. Paris, UNESCO. World cultural report. Paris, UNESCO, 1988.

UNCTAD. **Relatório da economia criativa** – economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável, 2010.

VASAPOLO, L. A precariedade como elemento estratégico determinante do capital. **PESQUISA & DEBATE**, SP, volume 16, número 2(28), pp. 368-386, 2005

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005 6 ed.

VENTURA, M. M. V. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista da SOCERJ**. Rio de Janeiro, 2007; v. 20, n.,set/out p. 383-386 Setembro/outubro

WEBER. R. The rhetoric of positivism versus interpretivism a personal view. **MIS Quarterly** Vol. 28 No. 1/March 2004. Disponível em <
misq.org/misq/downloads/download/editorial/25Acesso em 10-02-2016.

WEICK, K.E.; WESTLEY, F. 2004. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: S.R. CLEGG; C. HARDY; W.R. NORD, **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo, Atlas, vol. 3, p. 361-388

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015

APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo da pesquisa

1 Visão Geral do Projeto

1.1 Tema: Aprendizagem Organizacional na Economia Criativa: Um processo social a partir da atuação dos gestores

1.2 Título: Aprendizagem Organizacional na Economia Criativa: Um processo social a partir da atuação dos gestores

1.3 Objetivo: Compreender como acontece o processo social de aprendizagem organizacional na economia criativa a partir da atuação dos gestores?

2 Procedimentos de Campo

2.1 Aspectos metodológicos: Pesquisa de natureza qualitativa descritiva e exploratória.

2.2 Corpus da Pesquisa: Gestores das empresas de Economia Criativa do grupo da moda que foram atendidos pelo Sebrae/PE em 2014.

2.3 Unidades de Análise:

2.4 Fontes de Evidência:

- Entrevistas Semiestruturada

2.5 Instrumento de Coleta de Dados: Roteiro de entrevistas para os gestores das empresas do setor da Moda na Economia Criativa

2.6 Formas de Acesso ao Corpus:

- Convite presencial ou eletrônico aos gestores das empresas
- Convite por indicação, da gestora do projeto do Sebrae que atuam com o segmento de moda da Economia Criativa.

2.7 Executor da Pesquisa:

- Pesquisador (a): Luciana Correia Barbosa

Apêndice B – Questões do roteiro para as entrevistas semiestruturadas

Fase 1: Preparação para entrevista/estabelecimento de *rappor* com o entrevistado (a)

- 1- Informar sobre os objetivos do estudo e os procedimentos da entrevista.
- 2- Estabelecer *rappor* ou gerar empatia e geração de confiança e harmonia com o entrevistado (a) para que o mesmo (a) fique, mais receptivo à interação durante a entrevista.

Fase 2: Introdução à lógica da entrevista

- 1- Explicação do caráter das perguntas, verificação da compreensão por parte do entrevistado e registro de sua aceitação para realização da entrevista.

Fase 3: Sobre o Perfil do Entrevistado:

- 1- Por favor me fale um pouco sobre você. Idade, formação escolar/acadêmica, família, etc.

Fase 4: Aspectos relacionados à organização e a gestão do negócio.

- 1- Conte-me um pouco sobre a organização. Como surgiu, tempo de funcionamento, tipo de negócio, número de funcionários.
- 2- Como você se tornou gestor desta organização? Conte-me sobre sua experiência na gestão da organização.

Fase 5: Aspectos relacionados ao contexto do negócio: A Criatividade e a Gestão da Criatividade e a EC.

- 1- Levando em consideração o fato de sua empresa se caracterizada com uma empresa da Economia Criativa. O que você entende por Economia Criativa?
- 2- Para você o que significa Criatividade?
- 3- Como você enquanto gestor percebe a criatividade dentro da empresa?
- 4- Você percebe a existências de práticas que estimulem/inibem à criatividade na organização? Que práticas seriam essas?

Fase 6: Aspectos relacionados ao tema central do estudo: Aprendizagem Organizacional.

- 1- O que significa aprender para você?
- 2- De acordo como sua percepção como as pessoas aprendem dentro da sua empresa?

- 3- Ainda com relação a aprendizagem, qual a sua percepção em relação a interação entre os membros da empresa? Ou seja, como as pessoas interagem? Como elas se comunicam dentro da empresa?
- 4- Você percebe a existências de práticas que influenciam o aprendizado dentro da organização? Que práticas seriam essas?
- 5- Conte-me uma experiência, do contexto organizacional, onde você percebe que houve a geração de aprendizado.
- 6- O que acontece com esse aprendizado gerado? Existem formas de registrá-lo e compartilhá-lo dentro da empresa?
- 7- Você acredita que no ambiente da sua empresa aprender é algo que acontece naturalmente? Explique porque.
- 8- Como você enquanto gestor sua contribuição com a geração de aprendizagem dentro da sua empresa?

Fase 7: Sobre sua percepção a respeito da contribuição do SEBRAE na criatividade e na aprendizagem

- 9- Você acredita que o SEBRAE tenha contribuído para o processo de aprendizagem na sua empresa? De que maneira isso ocorreu?
- 10- Como você acredita que isso, impactou no seu negócio?
- 11- E enquanto a criatividade? Você acredita que o Sebrae tenha contribuído de alguma forma para com a questão da criatividade na sua empresa?

Fase 8: Complemento da entrevista

- 1- Há mais alguma coisa que você gostaria de expressar a respeito da temática da entrevista?

Fase 9: Avaliação e conversa informal

- 1- Momento para revisão da entrevista e conversa informal.

Fase 10: Documentação

- 1- Preenchimento da folha de documentação

Fase 11: Análise das entrevistas semiestruturadas

Apêndice C – Folha de documentação das entrevistas

Data: _____ **Entrevista nº** _____

Informações Relativas ao Entrevistado:

1 – Situação Familiar:

2 – Formação:

3 – Idade:

4 – Sexo:

Informações Relativas à Entrevista:

1 – Data/Horário:

2 – Tempo de duração:

1 – Gravada/Não Gravada: