

Criação de Conhecimento: Economia Criativa Versus Gestão Tradicional

Eric Charles Henri Dorion¹
Anelise D' Arisbo²
Eliana Andréa Severo³
Tatiane Pellin Cislighi⁴

Resumo

Criação do Conhecimento é tema recorrente entre pesquisadores e administradores, devido à existência de novas formas de organização voltadas ao intangível, a exemplo das pertencentes à Economia Criativa. Entretanto, as organizações cujo modelo de gestão mantém-se tradicional, ou seja, com traços da Abordagem Clássica, continuam existindo, a despeito de possuírem também a necessidade de criar. Efetuou-se o estudo de casos múltiplos com o objetivo de identificar as diferenças entre a criação de conhecimento em duas empresas brasileiras, uma do ramo criativo e uma dita tradicional, e compreender a influência do modelo de gestão adotado para o processo de criação de ambas. Quanto à metodologia, a pesquisa é de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo com abordagem predominantemente interpretativista. Como resultado, verifica-se que a organização do setor criativo possui um entendimento mais apurado da relevância da criação do conhecimento e, portanto, relação mais significativa com a Teoria de Criação do Conhecimento. Contudo, na empresa tradicional, também se identificaram os traços da Teoria. Evidencia-se ainda que o conhecimento é criado no indivíduo, portanto, não somente o tangível, mas as emoções e os sentimentos dos colaboradores estão modificando a perspectiva das organizações, o que deve resultar em alterações em suas formas de gestão.

Palavras-chave: Criação do Conhecimento. Economia Criativa. Abordagem Clássica da Administração.

¹ Professor da Universidade de Caxias do Sul - UCS, Feevale e l'École de Technologie Supérieure, Canadá. PhD em Administração de Negócios pela Université de Sherbrooke (2003), Mestre em Administração de Negócios pela Université Laval (1997) e Bacharel em Geografia pela Université Laval (1985). edorion@ucs.br

² Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Especialista em Educação Profissional Integrada a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense; graduada em Administração pela UPF. Docente de Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Farroupilha. <mailto:anelise.darisbo@farroupilha.ifrs.edu.br>

³ Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, e pela Universidade de Caxias do Sul, UCS. Mestrado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul, UCS. Especialização em Gestão Ambiental com Ênfase na Indústria pela Universidade de Caxias do Sul, UCS. Graduação em Ciências Biológicas Licenciatura Plena pela Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC. Experiência na área de Administração e Ambiental. elianasevero2@hotmail.com

⁴ Mestranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade de Caxias do Sul. Docente na área de Gestão e Comércio Exterior no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves. <mailto:tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br>

Knowledge Creation: Creative Economy Versus Traditional Management

Abstract

Knowledge creation is a recurring subject among researchers and administrators, due to the existence of new forms of organization focused on the intangible, like those belonging to the Creative Economy. However, organizations whose management model remains traditional, for example, with features of classical approach, there remain, in spite of having also a need to create. We conducted a multiple case study aiming to identify the differences between knowledge creation in two Brazilian companies, one in the creative field and a so-called traditional, and understand the influence of the management model adopted for the process of creating in both. Regarding the methodology, the research is a qualitative, exploratory and descriptive in approach with predominantly interpretive. As a result, it appears that the organization of the creative sector has a more refined understanding of the importance of knowledge creation, and therefore, more meaningful relationship with the Theory of Knowledge Creation. However the traditional company also identified the traces of this Theory. It is evident also that knowledge is created in the individual, so not only tangible, but the emotions and feelings of employees are changing the perspective of organizations, which should result in changes in their ways of management.

Keywords: Knowledge Creation. Creative Economy. Classical Approach of Management.

1 INTRODUÇÃO

A criação de conhecimento é tema de estudo em diversas áreas, como Inovação, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Existem empresas nas quais a criação do conhecimento assume importância devido às suas características: as pertencentes à economia criativa (EC). Para uma primeira definição, Caiado (2011) traz que a economia criativa é o ciclo que engloba a criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam a criatividade, o ativo intelectual e o conhecimento como principais recursos produtivos. Incorpora elementos intangíveis e tangíveis dotados de valor simbólico.

Assim, no campo da Economia Criativa, a criação de conhecimento visa à geração de valor tendo como matéria prima a criatividade e propõe uma forma diferente de exploração econômica, na qual “quem possui ideias pode em alguns casos se tornar mais poderoso do que quem possui a máquina” (HOWKINS, 2001).

Já os esforços para visualizar as organizações como sistemas, recebeu visibilidade pública somente a partir do trabalho de Frederick Taylor e seus seguidores (Taylor, 1911). A conceituação de Taylor para a burocracia industrial, ou seja, a extensão e codificação da

engenharia mecânica envolveu uma tentativa explícita de sistematizar a empresa. Seus ideais eram baseados na física social e na ciência da produção, devendo ser objetivo, sistemático e racional (SHENHAV, 2003).

Dessa forma, é possível diferenciar as empresas criativas das empresas tradicionais, as quais contem traços da abordagem clássica. Essas organizações, mesmo não pertencendo a ramos criativos, podem explorar a criação do conhecimento. Cabe estudar como o fazem.

Diante do exposto, o presente artigo objetiva identificar como se dá a criação do conhecimento em uma empresa do setor criativo em comparação à forma de criação de conhecimento em uma empresa dita “tradicional”. Para a setorização da primeira empresa enquanto indústria criativa fez-se uso da classificação da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD (2010), por ser aceita internacionalmente. Para analisar a criação do conhecimento utilizou-se como base a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Já para caracterização da segunda empresa, fez-se uso da Abordagem Clássica da Administração, utilizando os preceitos de Morgan (2010).

Visa-se favorecer a construção de uma abordagem descritiva para a criação do conhecimento, já que esta não pode ser verificada de forma padronizada. Isso justifica o estudo da compreensão das diferenças existentes entre empresas de setores tão diversos.

O estudo também se justifica pela difusão de conhecimento acerca do setor criativo, diante da afirmação da UNCTAD (2010), de que as indústrias desse setor foram as que menos sofreram abalos com as últimas crises econômicas. A mesma defende que o setor de economia criativa pode contribuir para crescimento e prosperidade dos países, especialmente aqueles em desenvolvimento que desejam diversificar suas economias, através de estratégias inovadoras e sustentáveis.

No Brasil, reconhece-se a importância desse campo de atuação, por beneficiar-se de sua diversidade cultural e potencial criativo, e assim identificar-se com as características nacionais e regionais (SEC, 2011).

Para contextualização apresentou-se uma revisão da literatura sobre os temas envolvidos no estudo de caso, acerca da criação do conhecimento. Além disso, entrevistas e questionários foram aplicados nas duas empresas-foco de forma a investigar como se dá a criação do conhecimento em uma empresa do setor criativo e em uma empresa dita tradicional, para posterior análise e comparação entre elas. Quanto à metodologia, o trabalho é uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho exploratório e descritivo com abordagem predominantemente interpretativista.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Organizações são complexas, paradoxais e possuem muitas facetas. Administrar, gerir, organizar e controlar são desafios em qualquer tempo, visto que as dificuldades são ainda maiores no ambiente de rápidas mudanças dos dias de hoje (MORGAN, 2010).

De acordo com Morgan (2010), para atingir maior eficácia, os administradores precisam desenvolver a habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização. É necessário aprender a “ler” as organizações de diferentes perspectivas e a desenvolver estratégias de ações consistentes com as visões que obtêm. Neste aspecto, têm-se perspectivas e visões complementares, mas também contraditórias. A partir do momento que os gestores dominarem tais contradições e paralelos, a visão periférica aumenta, criando desse modo a flexibilidade necessária para identificar difíceis questões organizacionais e responder com as estratégias apropriadas para mudá-las.

Vê-se a teoria de Criação do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma das estratégias para adaptação ao mercado e evolução das organizações, a qual será abordada a seguir, juntamente com os demais conceitos propostos pelo estudo: economia criativa e abordagem clássica da administração.

2.1 TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para entender a Teoria da Criação do Conhecimento, enfatiza-se que ela apresenta a visão oriental do conhecimento, pois nasce como forma para explicar o sucesso das empresas japonesas. Isso significa que a perspectiva utilizada não segue o dualismo cartesiano, a separação do corpo e da mente, o que leva a organização a ser vista como máquina de processamento de informações. Ao invés disso, segue a visão da organização como um organismo vivo, onde as pessoas não só compõe, mas são a própria organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Desenvolver o conhecimento das pessoas é desenvolver a organização como um todo, acima de tudo entender que o conhecimento nasce do indivíduo. Nonaka e Takeuchi (1997, p.14) afirmam: “embora utilizemos a expressão conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo”.

A Teoria é apresentada de acordo com duas dimensões: epistemológica e ontológica da criação do conhecimento. A dimensão epistemológica diz respeito à distinção entre

conhecimento tácito e explícito, sugerida por Polanyi inicialmente em 1966. Já a dimensão ontológica trata dos níveis de entidades criadoras do conhecimento – individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Como resultado dessas dimensões ocorre a “espiral” da criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para explicar o processo de criação do conhecimento, cabe entender a distinção entre conhecimento tácito e explícito: “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65). Assim, crê-se que podemos saber mais do que podemos dizer. Essa visão difere da epistemologia tradicional, a qual defende a separação entre sujeito e objeto (dualismo), e que os seres humanos adquirem conhecimento pela análise dos objetos externos.

A conversão do conhecimento segundo essa Teoria dá-se de quatro modos, conforme Quadro 1. Esses quatro modos compõe o modelo de criação do conhecimento, o qual está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito.

Quadro 1: Os quatro modos de conversão do conhecimento

Modo de Conversão	Detalhamento
1 – Socialização (tácito/tácito)	Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente do outro, por meio da imitação, observação e prática. Considera as emoções e o contexto envolvidos na transferência de conhecimento.
2 – Externalização (tácito/explicito)	É quando o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Cria conhecimentos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Combina dedução e indução, ou seja, o pensamento lógico e analítico.
3 – Combinação (explícito/explicito)	É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Essas combinações podem levar a novos conhecimentos.
4 – Internalização (explícito/tácito)	É o processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito. A documentação ajuda aos indivíduos a internalizarem o conhecimento e a transferência para outras pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores/adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.

O processo descrito no Quadro 1 não é “estaque”, mas sim uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito:

Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos (...), as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77).

A Figura 1 é uma representação da espiral do conhecimento mencionada.

FIGURA 1: Modelo de fases da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Porém, para formar a espiral é necessária a dimensão ontológica. Assim, o processo em espiral, tem seu início no nível indivíduo (tácito seria a base) e vai subindo. A interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos (seções, departamentos, divisões e organizações).

Além disso, a conversão do conhecimento precisa de certas condições que capacitam e promovem a espiral. Essas condições se resumem em cinco, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Condições capacitadoras

Condições Capacitadoras	Detalhamento
1 – Intenção	Direciona a espiral do conhecimento. É o desejo de uma empresa ao atingimento de suas metas ou objetivos. Os esforços para buscar a intenção normalmente são tratados de forma estratégica na empresa. Se não fosse intenção, não seria possível avaliar o valor da informação ou do conhecimento gerado.
2 – Autonomia	Prega que todos os membros de uma organização devem executar ações de forma autônoma de acordo com as circunstâncias. A organização autônoma pode ser representada por um sistema “autopoiético”: cada unidade controla as mudanças que ocorrem dentro de si mesmas, e determina suas fronteiras através da autorreprodução em busca da intenção organizacional.
3 – Flutuação e caos criativo	Estimulam a interação entre a empresa e o ambiente externo. Na flutuação existe uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. É a saída da zona de conforto, da acomodação, processo contínuo de questionamento e reconsideração das premissas existentes, estimulando a criação organizacional. Já o caos é quando existe uma crise real na empresa. Pode ser gerado intencionalmente: é o caos criativo promovido pela gerência a fim de dar um aspecto de crise com ideias de crescimento arrojados. Foco na resolução do problema, visões ambíguas (“erro estratégico”), instigação e não no simples processamento de informações.

4 – Redundância	É a existência de informações que superam as exigências operacionais imediatas dos funcionários. É intencional, acelera o processo de criação do conhecimento e dá a organização um mecanismo de autocontrole que a mantém na direção determinada.
5 – Variedade de requisitos	Baseia-se na premissa de que a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo ambiente. Para maximização, todos devem ter a garantia do acesso mais rápido a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

O questionário-base para as entrevistas realizadas incluiu as condições capacitadoras descritas no Quadro 2 visto a relevância atribuída a elas; bem como as dimensões ontológica e epistemológicas do conhecimento.

2.2 ECONOMIA CRIATIVA

Apesar da discussão acerca do tema Economia Criativa (EC), ter tido início na década de 80, o termo Indústria Criativa teve sua origem na Inglaterra, na década de 90, no governo de Tony Blair. A EC uniu-se às políticas públicas desse país e recebeu incentivo por ter sido percebida como o setor da economia que poderia oferecer maior crescimento. É resultado de uma época que percebeu que a natureza do trabalho mudou e que intensificou-se o valor dos intangíveis comercializáveis (HOWKINS, 2001; DE MARCHI, 2012).

A EC foi popularizada por Howkins (2001), que atribui significado econômico à criatividade e defende a criação de valor em diversas áreas através dela. Argumenta que os estudos sobre patentes, direitos autorais e marcas em diversas áreas passa a ser de interesse geral e significativo. O autor afirma que a EC adiciona às tradicionais noções de economia uma forma de percepção de valor.

Um grande marco para a economia criativa foi a primeira publicação da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), chamada “*The Creative Economy Report 2008*”, a qual foi sucedida pela publicação da “*The Creative Economy Report 2010*”. O estudo é recomendado para o público que procura por desenvolvimento de estratégias inovadoras e sustentáveis.

Evidencia-se que a UNCTAD foi estabelecida em 1964, e é um fórum permanente para discussões e deliberações intergovernamentais, sendo o principal órgão da Assembleia Geral das Nações Unidas para o comércio, investimento e desenvolvimento.

Como definição de EC, cabe citar a especialista internacional na área, Deheinzelin (2011, p. 344), que apresenta a ligação entre EC e a questão cultural:

Penso que ela inclui a Economia da Cultura, com os setores predominantemente ligados às artes e à cultura popular (artes cênicas, música, artes visuais, artesanato, etc.). Inclui a Indústria Criativa, com os setores ligados à indústria de conteúdo (TV, cinema, editorial, novas mídias, etc.) e aos serviços criativos (*design*, moda, arquitetura, etc.). Mas a prática de trabalho com o tema acaba levando à percepção de que estamos falando de algo maior que isso e hoje, quando discuto sobre Economia Criativa, acredito que estamos nos referindo ao conjunto de atividades que tem como valor ou matéria prima os recursos intangíveis que, além de cultura, conhecimento e criatividade, englobam os ativos intangíveis, a experiência, a diversidade cultural.

Machado (2012, p. 92), alega que “a economia criativa tem sua origem na habilidade, criatividade e talentos individuais que, empregados de forma estratégica, tem potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual”. O autor também afirma que o diferencial da EC é que ela promove desenvolvimento sustentável e humano e não mero crescimento econômico.

Em relação ao Brasil, o autor afirma que a um dado momento histórico, a competição natural entre empresas nacionais e estrangeiras fez notar a "importância da criatividade e da inovação como ferramentas de obtenção de vantagem competitiva (MACHADO, 2012, p. 87)". Machado (2012, p.92) destaca que o desenvolvimento da EC no Brasil é favorável por sua “pujança econômica, sua diversidade étnica e social e sua efervescência cultural”.

Mesmo assim, a discussão acerca da EC no país apenas germinou no começo do século XXI, e desde então apresenta crescente interesse (MEDEIROS; GRAND; FIGUEIREDO, 2011).

Enquanto política pública formalizada, a EC surge apenas em 2011, com o Plano da Secretaria Criativa. O Plano destaca que o tema tem notória visibilidade no cenário internacional, e que o Brasil, como país reconhecido pela sua diversidade cultural e potencial criativo também tem obrigação de desenvolver-se nesse campo (SEC, 2011). Essa reflexão leva aos princípios norteadores do Plano (SEC, 2011): inclusão social (acesso a bens e serviços criativos); inovação; diversidade cultural, sustentabilidade (social, cultural, ambiental e econômica).

2.2.1 Classificação dos setores criativos

Os setores referentes à Economia Criativa são os chamados setores criativos, que são “todos aqueles cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central da formação do preço, e que resulta em produção de riqueza cultural e econômica (SEC, 2011, p.22)”.

Caiado (2011) afirma que a Economia Criativa não pressupõe que haja um setor econômico à parte, mas sim que é um conjunto de setores de atividades bastante distintas, porém caracterizado por uma dinâmica semelhante que permite estudá-los em conjunto.

No Brasil não há ainda uma única referência para classificação dos setores criativos, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Definições dos Setores Criativos no Brasil

Modelo brasileiro	Modelo-base para definição dos Setores Criativos
Firjan	UNCTAD (FIRJAN, 2008).
FGV/ 2007	David Throsby e DMS.
Secretaria da Economia Criativa (SEC)	Não afirma basear-se em um único modelo, apresenta cinco “campos” a partir de elementos oriundos da bibliografia internacional e de referências de pensadores brasileiros, buscando contextualizar a EC no Brasil (SEC, 2011).
Secretaria do Governo Municipal de SP (pesquisa efetuada pela Fundap)	Partiu da identificação das principais classificações existentes, utilizando a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), desenvolvida pela Receita Federal com orientação técnica do IBGE – UNCTAD, UNESCO, Deps (Departamento do Ministério da cultura francês), <i>Observatorio de Industrias Creativas – OIC</i> , Buenos Aires (Caiado, 2011).

Fonte: Elaborado com base nas referências consultadas (2012).

Pela recente publicação do Plano da Secretaria Criativa, e por não haver ainda passividade quanto à forma de mapeamento dos setores a partir desse no Brasil, bem como por vários dos modelos utilizarem o modelo internacional da UNCTAD (2010) como sua base, optou-se por pela utilização do mesmo na presente pesquisa.

Portanto, segue a apresentação da subdivisão do modelo da UNCTAD (2010), conforme apresentada no Quadro 4.

Quadro 4: Classificação UNCTAD

Grupos	Setores	Atividades
Herança	Expressões Culturais Tradicionais	Artesanato, festivais e celebrações.
	Sítios Culturais	Sites arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições.
Artes	Artes Visuais	Pintura, escultura, fotografia e antiguidades.
	Artes Performáticas	Música ao vivo, teatro, dança, ópera, circo.
Mídia	Publicações e mídia impressa	Livros, imprensa e outras publicações.
	Audiovisual	Filme, televisão, rádio e outras formas de transmissão.
Criações funcionais	<i>Design</i>	De interiores, gráfico, moda, joalheria, brinquedos.
	Novas mídias	<i>Software</i> , vídeo games, conteúdo criativo digital.
	Serviços Criativos	Arquitetura, propaganda, serviços recreativos, pesquisa e desenvolvimento criativo.

Fonte: Adaptado de UNCTAD (2010).

Considera-se que, não há padrão universal, mas o modelo reconhecido internacionalmente é mais abrangente e apresenta assim maior credibilidade, além de ser passível de adaptação ao contexto local e nacional.

2.3 ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A Abordagem Clássica da Administração tem orientado as organizações e a gestão desde a revolução industrial. O pensamento mecanicista, racionalmente planejado e estruturado, é utilizado para atingir determinados fins, pois possui metas e objetivos. Seu desenho leva em consideração o formato de um organograma, com tarefas e atividades definidas, além de as pessoas deverem comportar-se de maneira predeterminada. Sua essência é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que funcionem da maneira mais eficiente possível, alcançando metas através dos sistemas de controle de cima para baixo (MORGAN, 2010).

É inegável que a teoria trouxe benefícios ao longo dos anos, aumentando muito a capacidade de produção. Porém, são evidentes as suas deficiências, principalmente quando os colaboradores se sentem em um ambiente rígido, que os impede de crescimento, e torna as empresas incapazes de se adaptarem e fluírem com mudanças. O que ocorre é que a gestão das organizações transparece por meio das metáforas: empresa = máquina e colaboradores = peças da máquina (MORGAN, 2010).

Os preceitos básicos dessa teoria utilizam uma combinação de princípios básicos militares e de engenharia, familiares ao que atualmente se pratica em diversas organizações: unidade de comando (um só supervisor por empregado); linhas de autoridade (a “cadeia escalar”); amplitude limitada do controle em termos de número de empregados subordinados a um supervisor; distinção entre pessoal administrativo e trabalhadores do setor produtivo; divisão de trabalho em tarefas especializadas; autoridade para ser responsável pelo próprio trabalho; autoridade geral centralizada; disciplina e obediência à administração; subordinação dos interesses individuais ao interesse da organização, entre outros (MORGAN, 2010).

Divide-se a Abordagem Clássica da Administração em três teorias conforme seguem:

1) Teoria da Administração Científica, cujo principal idealizador foi o engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915). No início do século XX, Taylor por meio dos princípios da Administração Científica, elaborou estratégias de monitoramento, as quais procuravam melhorar a produtividade dos trabalhadores ainda que resultasse no controle, até mesmo, dos corpos dos empregados (VAN DELINDER, 2005). Fevereiro de 2011, marcou o

centenário da publicação de sua obra *The Principles of Scientific Management* – Os princípios da Administração Científica (Taylor, 1911) (TIKHOMIROV, 2011).

Taylor pregava que a responsabilidade da execução das atividades do trabalhador deveria ser transferida ao gerente, e que por meio de métodos científicos seria possível determinar a maneira mais eficiente de se realizar o trabalho, utilizando a melhor pessoa para tal. Além disso, quanto mais treinamento, mais eficientemente o colaborador irá desempenhar seu papel (MORGAN, 2010).

Da mesma maneira que o sistema de produção em massa exigia que os produtos fossem montados com partes intercambiáveis, o sistema de Taylor racionalizou o local de trabalho para que ele pudesse ser feito por trabalhadores intercambiáveis. Como exemplos tem-se a Ford a General Motors (GM) e o McDonald's. Isso representa que ampliações e aperfeiçoamentos foram realizados nas técnicas da Administração Científica com o passar dos anos, como as utilizadas no *franchising* e na ergonomia (que estuda o uso da energia no local de trabalho) (MORGAN, 2010).

Ressalta-se ainda de acordo com Morgan (2010) que uma das maiores atrações do taylorismo está no poder que ele confere a quem está no controle. Sua distinção das demais teorias não está no fato da mecanização da organização, mas sim no grau em que isso foi feito por Taylor.

2) Teoria Clássica da Administração, tendo como fundador principal Henri Fayol (1841-1925). Uma releitura de Fayol o apresenta como um executivo dotado de flexibilidade, com foco na estratégia, trabalhando dentro de um contexto situacional, antecipando tendências que somente muito depois seriam disseminadas por outros doutrinadores. Sendo assim, objetivava a administração em geral, e não funções específicas de uma organização, visando guiar a empresa na busca de seus objetivos (SOUZA; AGUIAR, 2011).

Para Fayol, Administração era definida como: “governar ou gerenciar negócio público ou privado. Isto significa procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização. Administração inclui, portanto, todas as operações da organização” (FAYOL, 2002, p. 911; 2003b, p. 180).

Algumas características da Teoria Clássica da Administração são referenciadas por Andrade e Amboni (2009): i) a abordagem apresenta-se de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as partes componentes (unidades de trabalho); e, ii) predominava a ênfase na estrutura organizacional, bem como a subdivisão da empresa era feita sob a centralização de um supervisor principal.

3) Teoria Burocrática, cujo principal idealizador foi Max Weber (1864-1920). Ressalta-se que somente dez anos após a sua morte, Weber teve os seus trabalhos reconhecidos internacionalmente, a partir dos estudos minuciosos do sociólogo norte-americano Talcott Parsons, estudioso da estrutura e dos processos nas organizações. O mesmo traduziu e divulgou o livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (OLIVEIRA, 2008).

A fim de compreender melhor tal teoria é importante definir o conceito de burocracia, descrito por Motta e Vasconcelos (2010, p.130) como um “sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Separa-se a esfera pessoal, privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo”. As burocracias são racionais num sentido particular da palavra – o da racionalidade formal ou instrumental (GREY, 2010).

Weber concluiu que as formas burocráticas rotinizam os processos de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção, além de possuírem como características as regras, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia, a estrutura de autoridade e a racionalidade.

Por fim, verifica-se que tais teorias sugerem que as organizações devam produzir centenas de produtos quase idênticos a cada ano, sendo uma máquina burocrática, com formalização, padronização, hierarquia e especialização (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é um estudo de caso múltiplo, referente a duas empresas localizadas no município de Bento Gonçalves, Serra Gaúcha e teve como unidade de análise a criação do conhecimento das empresas escolhidas. Optou-se por preservar o nome das mesmas, chamando-as de Empresa V e Empresa K.

O trabalho é uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho exploratório, cujo objetivo segundo Köche (2009) é o de descrever ou caracterizar as variáveis que se deseja conhecer e descritivo com abordagem predominantemente interpretativista. Neste tipo de estudo interpretativo, a análise é um processo emergente, pois o pesquisador desenvolve empatia com os dados, a fim de entender o que estes relevam em termos da realidade dos

participantes, bem como observações nas organizações, atividades e interações, levando em consideração o contexto (ROESCH, 2005).

A pesquisa qualitativa visa a uma melhor compreensão do cenário do problema. Ela também é adequada para situações incertas, como quando os resultados conclusivos são diferentes das expectativas iniciais, além dos dados não serem analisados de maneira estatística (MALHOTRA, 2011).

De acordo com o objetivo proposto, pesquisou-se em fontes bibliográficas, com o propósito de fornecer a fundamentação teórica ao estudo, pois permite ao investigador uma cobertura ampla dos fenômenos pesquisados (GIL, 2010). Köche (2009) afirma que a pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

Neste contexto, para a elaboração do artigo usou-se o método do estudo de caso múltiplo, cuja definição segundo Yin (2010), é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre este fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Na parte de coleta de dados, na Empresa K optou-se por realizar uma entrevista em profundidade com o supervisor do setor de projetos e questionários com perguntas abertas para os dois colaboradores responsáveis pela criação e desenvolvimento de produtos. Já na Empresa V, realizou-se a entrevista em profundidade com um dos sócios proprietários e questionários com quatro colaboradores (dentre eles o outro sócio proprietário), ambos responsáveis pela comunicação de diversas empresas.

A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso, sendo que a entrevista em profundidade permite questionar aos respondentes sobre os fatos de um assunto, e também as opiniões deles sobre os eventos (YIN, 2010). A coleta de dados ocorreu de novembro de 2012 a janeiro de 2013, conforme disponibilidade dos entrevistados. As entrevistas realizadas com os colaboradores duraram em média 30 minutos e foram transcritas para posterior elaboração dos resultados.

Para desenvolver o roteiro tomou-se como base a Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Foram efetuadas treze questões, divididas em três grupos: da Epistemologia, da Ontologia e das Condições Capacitadoras, com o objetivo de analisar esses aspectos relacionados à aprendizagem com fim de criação de conhecimento.

Realizaram-se também observações na empresa, as quais servem como fonte de evidência no estudo de caso, podendo variar das atividades de coleta de dados formais a informais (YIN, 2010). Foram efetuadas no ambiente físico das empresas, no qual as

entrevistadoras fizeram-se presentes, bem como a partir do comportamento dos entrevistados e de elementos divulgados pelas organizações na mídia.

Por fim, com relação à análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a qual busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo (BARDIN, 2000; ROESCH, 2005).

4. APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se as duas empresas selecionadas: Empresa V e Empresa K, por meio de um histórico geral das mesmas. Posteriormente, realiza-se a análise das pesquisas efetuadas, com vistas a identificar como se dá a criação do conhecimento em tais organizações, com base na Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

4.1 EMPRESA V

Fundada em 26 de fevereiro de 2003, na cidade de Bento Gonçalves a Empresa V é formada por profissionais especializados em Publicidade e Propaganda, *Design* Gráfico e *Design* de Produto, atuando nas mais diversas áreas da comunicação: editorial, impressos (PDV), embalagens, promocional, entre outros.

Ademais, a Empresa V trabalha com equipamentos e ferramentas tecnológicas para garantir a qualidade do material produzido. Utilizam técnicas que estão em constante aprimoramento pela pesquisa e *upgrade* de conhecimento.

A empresa apresenta uma vasta carteira de clientes com representatividade na região, e com relação à questão ética, não trabalha para empresas concorrentes e cede aos seus clientes os direitos autorais dos materiais criados e o direito de eventuais soluções patenteáveis surgidos no decorrer do projeto. Neste aspecto surge uma importante característica – a confiabilidade, visto que todas as informações, materiais e referências entregues durante o projeto são mantidas em sigilo, mesmo as que não vierem a ser utilizadas.

4.2 EMPRESA K

A Empresa K foi fundada em 1º de maio de 1978 e iniciou suas atividades em um pavilhão de 120 m², localizado na cidade de Bento Gonçalves. Iniciou produzindo acessórios

e terminais para móveis tubulares, produzidos com matéria prima reciclada e com uma única injetora de operação manual. Em 1988, a empresa ampliou sua linha de produtos para o mercado moveleiro, oferecendo também puxadores em ABS e Poliestireno, que eram injetados na cor solicitada pelo cliente. Alguns recebiam acabamento cromado, obtido através do processo de banho galvânico, serviço este que era terceirizado. O desenho destes produtos era fornecido pelo cliente e a empresa confeccionava o molde e produzia as peças.

Em 1988, iniciou-se o trabalho de extrusão de perfis flexíveis e rígidos para móveis, utilizando o PVC flexível e o poliestireno alto impacto como matérias primas. Além disso, a empresa passou a produzir seus moldes internamente, com a aquisição de frezadoras e tornos convencionais para a matrizaria.

Nos anos de 1995 e 1996 com a compra de equipamentos de metalização a vácuo e pintura, passou a diferenciar em acabamentos, utilizando-se de vernizes importados para acabamentos com cura térmica. Esta evolução foi uma exigência do mercado de terminais para camas tubulares e canoplas decorativas, sendo também um diferencial para atender o mercado de puxadores.

Em 1996 contratou um *designer para* acompanhar as tendências do mercado. No ano de 2002 montou um avançado centro de pintura em linha e a implementação de um forno de cura UV. Com isto, a empresa pode, desde 2005, entrar em novos segmentos de mercado (cosmético, calçadista, automobilístico, etc.), oferecendo, além dos serviços de pintura, a metalização e o *hot-stamping*.

Além disso, a Empresa K possui atualmente cerca de 600 funcionários, conta desde 1999 com os programas de qualidade 5 S' e com a certificação ISO 9001:2000.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos pressupostos da Abordagem Clássica da Administração apresentadas por Morgan (2010), classifica-se a Empresa K em uma organização tradicional, visto que apresenta características que se enquadram nessa abordagem. Ressalta-se que a análise restringiu-se ao setor de projetos da empresa, que, apesar de ser responsável pelo desenvolvimento de novos produtos, recebe influência da forma de gestão da organização.

Após análise da setorização da UNCTAD (2010), percebe-se que a Empresa V pertence ao ramo criativo, já que se enquadra em inúmeras atividades da classificação. Em especial, nas criações funcionais, dentre atividades como design gráfico, conteúdo criativo e propaganda.

Apresentam-se alguns aspectos principais das entrevistas e questionários, para tornar possível a compreensão das considerações finais. Assim, a análise dos dados coletados é apresentada através dos Quadros 5, 6 e 7, os quais são resultado do desmembramento dos grupos de questões que embasaram a entrevista (como mencionado, as questões dividiram-se no grupo no grupo da epistemologia, e no grupo da ontologia e das condições capacitadoras).

Quadro 5: Epistemologia

Grupo	Modelo Nonaka e Takeuchi (1997)	Argumentos Empresa V	Argumentos Empresa K
Epistemologia da Teoria da Criação do conhecimento	Socialização (tácito/tácito)	<p>Atribui-se grande importância à interação entre os colaboradores: “É impossível você trabalhar sozinho” Sócio 1.</p> <p>O Sócio 1 percebe a criação como um processo, no qual existe constante interação em cada uma de suas etapas. Salienta ainda que esta interação se dá entre os colaboradores, bem como entre os clientes. Os meios utilizados pela organização para a troca de informações são essencialmente informais.</p> <p>“Não existem paredes, não existem divisões. A gente tem o site, tem o <i>facebook</i>, todo mundo que encontra uma coisa legal – posta” Sócio 1.</p> <p>O sócio 2 também evidencia a importância da interação, caracterizando-a como “essencial”, e valorizando a bagagem de conhecimento dos colaboradores: “Essa troca de experiência e conhecimentos é importante não só para o trabalho mas para o crescimento profissional de cada um”.</p> <p>Já o Colaborador de Criação 1 traz a proximidade e liberdade de comunicação como facilitador da troca de informações. Também, aponta que “a troca de conhecimento é essencial, cada um acaba sempre dominando melhor uma área de conhecimento e de interesses, assim a troca é uma maneira rápida, prática e direta de resolver os problemas e agregar informação a cada um de nós”.</p> <p>O Colaborador de Criação 2 diz que a interação “cria um hábito de estar atualizado e força o desenvolvimento criativo em cada um”, e que o próprio contato pessoal acaba se transformando em um <i>brainstorming</i> indireto.</p> <p>“A interação é tudo, o conhecimento é adquirido com a coletividade e a interação de diferentes opiniões e a troca das experiências”.</p> <p>Colaborador de Criação 3.</p>	<p>O Supervisor do Setor de Projetos destaca a importância da interação, já que cada um possui uma “parte” do conhecimento que forma o todo.</p> <p>O Colaborador de Criação 1 fala em expor os conhecimentos das pessoas. Essa relação demonstra implicitamente a preocupação com a transferência do conhecimento tácito para o explícito.</p> <p>Já o Colaborador de Criação 2 diz que a interação é essencial para “ver diferentes pontos de vista e construir conhecimentos baseados em um maior número de informações”.</p> <p>Quanto aos meios para troca de informação o Supervisor alega que no setor isso ocorre geralmente por meios informais, na rotina.</p> <p>O Colaborador de Criação 1 diz que a troca de e-mails e conversas paralelas são constantes no setor.</p>
	Externalização (tácito/explicito)	<p>Neste ramo de atividade (economia criativa) não existe uma ordenação das ações, uma padronização. “Não existe uma ferramenta e é impossível, porque cada um vem com um histórico muito particular” Sócio 1.</p> <p>O Sócio 1 afirma que o próprio <i>briefing</i> (relatório utilizado pela agência para captar as intenções do cliente) “é uma ferramenta que organiza, mas a formalização do conhecimento não existe”.</p> <p>O Sócio 2 diz que a manualização é desnecessária.</p>	<p>Existem fluxogramas na fábrica, mas no setor em si a única forma de “guardar o conhecimento” é por meio da impressão dos projetos. Não existem manuais ou outros meios formais, pois eles não partem de tais meios, apenas possuem os projetos impressos como modelo.</p> <p>Fora isso, existem três formas de desenvolvimento de produto: a livre, quando o colaborador tem maior liberdade, partindo de</p>

		Percebe-se que os funcionários criam seus projetos utilizando sua experiência, ou seja, muito do conhecimento tácito envolvido. Tem-se espaço tanto para o processo dedutivo quanto indutivo, já que por vezes há mais elementos provindos dos clientes, um <i>briefing</i> mais completo, e em outras menos: “eles recebem o briefing e uma página em branco. Às vezes, a gente direciona, alguma coisa, (...) mas é isso” Sócio 1.	uma ideia própria; outra forma é quando o próprio cliente traz a demanda para a empresa; e a terceira surge quando uma <i>designer</i> terceirizada desenvolve produtos.
	Combinação (explícito/explicito)	O Sócio 2 diz que reuniões ocorrem o dia inteiro, já que os funcionários dividem o mesmo ambiente: “Não precisamos aguardar até uma reunião. Surgiu dúvida, problema ou algo a discutir, é só jogar o assunto na roda”.	Mencionam reuniões formais, que ocorrem a todo momento e com mais intensidade nos níveis hierárquicos superiores. O Colaborador de Criação 2 diz que existem “reuniões para compartilhamento de informações e tomada de decisões nos diferentes níveis hierárquicos, além de análises críticas para discussão de produtos e processos”. Destaque para a reunião para análise crítica dos produtos a serem lançados.
	Internalização (explícito/tácito)	A empresa não possui um programa de treinamentos formal. O foco é na troca informal de conhecimentos. O Sócio 2 menciona que informação importante deve ser disseminada entre todos, utilizando-se de ferramentas como <i>Facebook</i> , <i>skype</i> e troca e-mails, mas todos meios informais. Também o Sócio 1 afirma que não existem meios formais de manualizar ou armazenar o conhecimento. Interessante que o Colaborador de Criação 3 se refere à comunicação informal como “normal”. Assim, deduz-se a comunicação formal seria vista como algo “estranho”, já que pouco praticada na empresa, diferentemente de outros tipos de organização. O mesmo cita livros, jornais, revistas como referências para o conhecimento, mas não são provindos da organização. O Colaborador de Criação 2 também citou livros e revistas sobre <i>design</i> , e que os funcionários procuram participar de <i>workshops</i> quando possível.	A empresa propicia treinamentos formais tanto internos quanto externos. Além disso, participam de congressos, feiras e cursos específicos para o setor como o programa de incentivo à inovação, em parceria com instituições da região. Percebe-se que são ofertados cursos da área de gestão, além da área específica de atuação, principalmente para os níveis hierárquicos superiores.

Fonte: Resultado da pesquisa com base nas organizações de estudo (2012-2013).

Quadro 6: Ontologia

Grupo	Modelo Nonaka e Takeuchi (1997)	Argumentos Empresa V	Argumentos Empresa K
Ontologia da Teoria da Criação do Conhecimento	Nível individual	<p>“A criação do conhecimento é individual” Sócio 1. Comenta ainda da importância do indivíduo manter-se atualizado e exercitar sua criatividade.</p> <p>O Colaborador de Criação 3 afirma que são influenciadores do processo de criação de conhecimento “a leitura, referências de trabalhos de outros criadores e muita pesquisa”.</p> <p>O Colaborador de Criação 1 evidencia que o processo de criação de conhecimento é bem individualizado e recebe influência de fatores bem pessoais: “acredito que cabe a cada um ir atrás do modo que mais funciona. Cabe também que cada um tenha motivação para ir atrás do que gosta”.</p> <p>Nessa linha, o sócio 2 aponta como principal a “vontade de saber”, e que cada um tem suas ferramentas para criar conhecimento.</p>	<p>O Supervisor diz que mesmo que uma ideia parta do individual, a “propriedade” do conhecimento é do setor.</p> <p>O Colaborador de Criação 1 diz que “todos, de forma geral contribuem para que o conhecimento seja elevado. O que acontece é que as áreas mais técnicas acabam buscando maiores informações sobre processos, materiais, etc”.</p>
	Nível grupal	O sócio ressalta a importância da interação com pessoas que são da mesma área, porém percebe-se que essa área é abrangente, composta por profissionais interrelacionados (<i>design</i> , moda, publicidade, propaganda, comunicação). O Sócio 2 afirma que os sócios contribuem com posicionamento e foco do negócio, e que “não existe apenas um único gerador de conhecimento”.	<p>O Supervisor comenta que todos contribuem de forma igual para o conhecimento do grupo.</p> <p>O Colaborador de Criação 2 diz que geralmente o conhecimento é desenvolvido de maneira grupal, ou seja, no setor.</p>
	Nível organizacional	Devido ao tamanho da organização, o nível grupal e organizacional se confundem. A empresa tem apenas cinco funcionários, os quais trabalham em um ambiente “aberto”, sem paredes. Como estimula-se a interação entre os funcionários, a organização atua como se fosse um único grupo, já que todos podem atuar em um mesmo projeto.	Não é toda organização que está envolvida diretamente no processo de criação, mas o sim o setor de projetos. O que ocorre é que as criações devem ser avaliadas nas “reuniões de análise crítica”, na qual os diretores e outros colaboradores tomam conhecimento e avaliam os mesmos.
	Nível interorganizacional	<p>“O que nós fazemos é a criação, eles (clientes) têm a ideia”. “É uma via de mão dupla, tanto o quanto a gente leva coisas para eles, eles trazem coisas para a gente” Sócio 1. Há a participação do cliente na avaliação do projeto.</p> <p>O Sócio 2 afirma que o cliente contribui com as suas necessidades e particularidades. Já o Colaborador de Criação 2 levanta a questão do cliente alterar o trabalho que foi apresentado, muitas vezes acaba sendo prejudicial na questão do <i>design</i>. O mesmo também aponta para a influência das experiências adquiridas com o mesmo cliente.</p>	O Colaborador de Criação 1 diz que varia conforme o desenvolvimento de cada produto. Pode ocorrer desenvolvimento interno e depois ir para o mercado, e em alguns casos, ocorrer a troca de ideias com os clientes e também com fornecedores parceiros.

Fonte: Resultado da pesquisa com base nas organizações de estudo (2012-2013).

Quadro 7: Condições Capacitadoras

Grupo	Modelo Nonaka e Takeuchi (1997)	Argumentos Empresa V	Argumentos Empresa K
Condições Capacitadoras da Teoria da Criação do Conhecimento	Intenção	Todos os colaboradores têm visão da real intenção dos projetos da organização.	O Supervisor alega que passa as informações para os membros do setor. Percebe-se a importância do setor para a organização: “O nosso setor é o começo, o cérebro”. Mesmo assim, afirma não ter conhecimento de todos os processos envolvidos até o final da produção. O Colaborador de Criação 2 adiciona que “estar por dentro do assunto em questão, sabendo qual seu escopo e objetivos a alcançar influencia positivamente a criação”. Entretanto o Colaborador de Criação 1 diz que essa divulgação não é para todos, apenas para os principais envolvidos.
	Autonomia	Os colaboradores possuem autonomia em seu trabalho. Segundo o Sócio 1, eles recebem “o <i>briefing</i> e uma página em branco”, mas a interação acompanha todo o processo de criação do projeto. A entrada das solicitações dos pedidos dos clientes são centralizadas nos sócios. O Colaborador de Criação 1 afirma que “sempre há uma indicação de que caminho seguir. Mas há uma liberdade criativa sim”. O observado foi que a liberdade é limitada pela necessidade de produtividade. O Colaborador de Criação 2 traz como fator importante o tamanho e complexidade do projeto, que influencia na quantidade de participantes do mesmo.	A vontade de procurar informações é mencionada pelo Supervisor. Contudo os projetos iniciam sempre com o supervisor, bem como qualquer alteração. O Colaborador de Criação 1 cita a liberdade de contato com clientes e fornecedores como fator que impacta no processo de criação. O Colaborador de Criação 2 diz que a autonomia aparece nas funções mais técnicas e gerenciais.
	Variedade de requisitos	A prática utilizada pela organização para a integração de um colaborador é valorizar a bagagem, experiência anterior, trazida por ele e existe uma troca. O grupo é formado por profissionais de várias áreas e na seleção destes possui grande relevância a experiência e a produção do candidato (Sócio 1). Os colaboradores possuem as seguintes formações: Publicidade e Propaganda, <i>Design</i> Gráfico, <i>Design</i> e um deles possui formação em Engenharia Agrícola.	O Supervisor destaca a experiência dos funcionários, e diz que cada um influencia no processo de criação. Quanto ao grupo de trabalho, o setor é responsável por projetos e desenvolvimento de produtos e, portanto, possui profissionais de <i>Design</i> , da Engenharia Mecânica e da Engenharia de Produção. O Supervisor destaca que para participar do setor o funcionário deve possuir nível superior e ser do gênero masculino.
	Redundância	“É unir aquilo que você estudou com aquilo que você aprendeu” e as experiências de vida, diz o Sócio 1, que define a agência como	De acordo com o Colaborador de Criação 2, “diversas pessoas participam desse processo”.

		<p>aquilo que os clientes falam da mesma. O relacionamento com os clientes é transparente e não existe negativismo. A cultura é liberal, descontraída, com música, horários de descanso não determinados (como pausas para o café), possuem peças para montar e cada colaborador sabe de seu compromisso. Existe uma circulação de informações constante. Todos afirmam que em um mesmo projeto há interferência de mais de um colaborador.</p>	<p>O Supervisor defende a liberdade de os colaboradores efetuarem pausas, pois acredita que isso seja favorável para que o colaborador se sinta mais favorável a “pensar”.</p>
	<p>Flutuação e caos criativo</p>	<p>“O que a gente precisa muito agregar é essa criatividade, transformar essa criatividade em algo palpável, em algo vendável para o cliente”, além disso, o Sócio 1 salienta a importância de conseguir fazer com que os clientes reconsiderem suas premissas, de forma a visualizar essa perspectiva. O Sócio 2 evidencia que a organização recebe influência externa, tanto da parte do cliente quanto fornecedor, universidades, através dos funcionários que ainda estudam e veículos de mídia. O Colaborador de Criação 2 afirma que o sentido de existir interação entre a empresa e o ambiente externo é adquirir inspiração para projetos futuros, ou mesmo em pesquisas e estudos, seja para um <i>job</i> menor ou para um grande <i>case</i>. O caos é importante, pois o prazo de evolução da criação é muito curto. O Sócio 1 comenta sobre o caos intencional como parte do processo como cultura dos profissionais dessa área. Frequentemente precisa-se reiniciar o trabalho, “a nossa única rotina é que a gente tem que chegar tal hora, depois disso é tudo uma surpresa”. O Colaborador de Criação 3 ratifica a importância da interação entre a empresa e o ambiente externo, e da quebra de paradigmas, afirmando que essa “faz sua visão ampliar e conseqüentemente despertar a sua criatividade, isso é algo que é estimulado com o desafio e a motivação”. O Colaborador de Criação 1 traz que para estimular a quebra, deve-se dar espaço para novas ideias e para informação e ter tempo para pesquisar novas referências. Já o Sócio 2 aponta que para essa quebra deve-se “deixar a razão e o óbvio de lado. Procurar um caminho novo, pesquisar. Sempre existem várias formas de se atingir um resultado, questionar é fundamental” . O Colaborador de Criação 2 afirma que há resistência dos clientes em implementar algo muito novo, mas que os resultados são elogiados.</p>	<p>A interação com o ambiente externo existe. O Supervisor menciona os projetos de pesquisa que envolvem instituições de ensino. Os Colaboradores de Criação citam a interação com clientes, fornecedores e com a <i>designer</i> terceirizada. Alega o Supervisor que não há quebra de paradigmas na organização. Corroborando os Colaboradores de Criação 1 e 2 destacam a necessidade de haver confiança e estímulos à quebra de paradigmas. A única limitação imposta seria o processo: “O produto precisa se alinhar ao processo e ao maquinário disponível”.</p>

Fonte: Resultado da pesquisa com base nas organizações de estudo (2012-2013).

Com relação ao Quadro 5, Epistemologia, verifica-se que ambas as empresas destacam a importância da socialização, apesar de na Empresa V haver maior ênfase na relevância das experiências individuais. Na Empresa K aparece a função complementar dos conhecimentos de cada um, o que forma o “todo”.

A forma de desenvolvimento das duas empresas exige tanto o processo dedutivo quanto o indutivo. Entretanto, a forma mais comum é a dedução, já que partem tanto do *briefing* quanto da demanda do cliente ou da terceirizada para desenvolver seus produtos/serviços. A forma de criação livre é a menos utilizada.

Percebe-se maior formalidade pelo número de reuniões na Empresa K, o que demonstra um processo de criação de conhecimento com maior limitação. Existe a preocupação de o colaborador saber que sua criação deve passar pela reunião de análise crítica para ser aprovado, além da limitação de custo e dos tipos de materiais que devem ser utilizados no produto. Essa preocupação, relativa a custo, é mais presente em uma empresa de produção do que nas empresas cuja matéria prima essencial seja intangível.

A empresa classificada como “tradicional” oferece mais treinamentos formais. A do ramo criativo espera que o próprio colaborador busque informações e conhecimento.

Considerando a análise do Quadro 6, Ontologia, como semelhança entre as empresas apresenta-se que ambas recebem influências de todos os níveis ontológicos, o que traz maior número de elementos que influenciam a criação do conhecimento.

Fatores individuais são mais destacados na empresa do ramo criativo, ao que, na Empresa K há ênfase no grupo.

Por fim, com o Quadro 7 das condições capacitadoras, fica claro a departamentalização na empresa Empresa K, já que os funcionários são responsáveis apenas por suas funções, sem muitas vezes ter acesso ao todo. Aqui também o tamanho da organização tem influência na questão de autonomia e intenção.

A cultura liberal da Empresa V contrasta com a rigidez e burocracia da Empresa K, ao se observar nessa as limitações para selecionar os funcionários (a exemplo do gênero), a departamentalização e a menor flexibilidade, bem como a impossibilidade de interromper um projeto em andamento, ao contrário do que ocorre na Empresa V, na qual por exemplo o caos é visto como importante, e não estimulado na Empresa K.

Como semelhança, ambos abrangem um grupo diversificado e em um mesmo projeto há interferência de mais de um colaborador e de interações externas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas das conclusões obtidas a partir da análise dos dados são, primeiramente, ao comparar a forma de criação de conhecimento nas duas empresas, tomando como base a Figura 1, percebe-se que é diversa, mesmo existindo algumas semelhanças.

Como exemplo, cita-se a interação, e, portanto, a socialização, vista como integrante à criação do conhecimento na empresa do ramo criativo. Na empresa dita “tradicional” a socialização também é mencionada como relevante, mas é percebida como uma ferramenta para “unir” as partes de conhecimento existentes, e para apresentar diferentes perspectivas. Assim, mesmo sempre relevante, entende-se que para a Empresa V a socialização assume um papel crucial, ao que, na Empresa K, um papel coadjuvante.

Já a internalização é um modo de conversão de conhecimentos mais presente na Empresa K, que considera importante os treinamentos formais, participações em congressos e feiras, além do contato com as Instituições de Ensino da região.

De uma maneira geral, as condições capacitadoras – variedade de requisitos, autonomia, intenção, flutuação e caos criativo e redundância – estão mais presentes no empreendimento criativo. Percebe-se que é mais valorizada na experiência dos colaboradores, tida como ponto fundamental para a eficiência na criação, os funcionários possuem maior autonomia (mesmo que ambas empresas apresentem limitações), e a quebra de paradigma, que não é percebida por todos os funcionários da Empresa K como relevante, é ressaltada na Empresa V.

O formalismo existente na organização tradicional não impede a interação entre seus membros, mas limita sua capacidade criativa na medida em que as reuniões formais podem interromper o processo indutivo ao impor limitações à criação, assim como o pode fazer as limitações prévias, já existentes na organização, a exemplo dos processos que devem ser continuados à mesma maneira. Morgan (2010) afirma que se deve atentar para o perigo de as organizações que adotam abordagens mecanicistas resultarem em um tipo de burocracia insensível e desprovida de bom senso. Cita também que a flexibilidade e a ação criativa, geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis.

Enfim, cada organização possui suas particularidades, e mesmo que a mesma função seja desempenhada por ambas as empresas em questão, não se pode dizer que uma atua de

forma melhor que outra, pois as finalidades são distintas. Também não há uma única abordagem pertinente, pois como afirma Morgan (2010, p. 30), “não existem teorias certas ou erradas na administração num sentido absoluto, pois toda teoria ilumina e esconde”.

Mesmo assim, acredita-se que quando a organização possui foco maior na criação de conhecimento – como possui a organização pertencente à EC, a qual tem consciência de que sua base é o intangível, ou seja, a cultura, o conhecimento e a criatividade –, os traços da abordagem clássica são incompatíveis. Percebem-se adaptações na forma de gestão da organização do ramo criativo pesquisada, como maior autonomia aos funcionários, grande valorização de sua experiência, e critérios de seleção com base em seu conhecimento em prioridade às suas capacidades técnicas. Como alega Santos (2003), a gestão de uma organização é algo evolutivo e modifica-se em função das demandas no tempo impostas pelo ambiente à organização.

Essa pode ser a constituição da evolução para a visão da organização como um organismo vivo, suposta por Nonaka e Tacheuchi (1997), onde as pessoas não só compõe, mas são a própria organização.

Ainda, ao se perceber a importância do conhecimento nas organizações, há uma valorização das pessoas. Verificou-se que mesmo na organização mais tradicional, as pessoas não são vistas como peças de máquina no setor de projetos – visto como o “cérebro” da organização. Florida (2002; 2005) contraria a visão de economistas de que capital tecnológico ou humano são estoques como um fator de produção ou material concreto. Afirma, igualmente, que são fluxos que tem alta mobilidade, que não é a tecnologia, informação ou conhecimento que conecta as pessoas, mas a intenção delas e sua criatividade. Sendo assim, a economia cresce através do desenvolvimento da criatividade de cada indivíduo (FLORIDA, 2005).

Conclui-se que a organização da EC possui um entendimento mais apurado da relevância da criação do conhecimento, e por consequência, maior relação com a Teoria de Nonaka e Tacheuchi (1997). Acredita-se que uma atuação direta da gestão desse processo de criação seria benéfica para as organizações que trabalham com criação, e uma sugestão para estudos futuros seria efetuar o acompanhamento dessa gestão em organizações com características diferentes, de forma a comparar resultados.

Implicações das conclusões apresentadas são que as organizações que desejam possuir um processo de criação de conhecimento mais eficaz podem investir nas condições

capacitadoras do conhecimento que não contrariem o modelo de gestão adotado, ou ainda, que evoluam seu modelo de gestão de forma a estimular as formas de conversão de conhecimento, bem como fazendo uso das condições capacitadoras. Como exemplo, a variedade de requisitos pode ser mais valorizada nos processos de seleção, bem como uma maior autonomia pode ser oferecida aos colaboradores de criação. O caos pode ser visto como algo positivo e podem ser incluídas ferramentas de gestão que o implantem. A interação com o meio externo, na flutuação, pode ser uma constante, e também existem meios para isso.

Por fim, o desenvolvimento da consciência de que o conhecimento é criado no indivíduo, e que estimular a externalização de seu conhecimento tácito é vantajoso para a organização, pode mudar a perspectiva de organizações mecanicistas. As emoções e sentimentos dos colaboradores podem, de uma vez por todas, serem incluídos no processo produtivo.

Em relação às limitações, identifica-se a falta de mais momentos de observação nas empresas pesquisadas, bem como a subjetividade dos analistas dos dados e a complexidade do tema. Quanto a sugestões para futuros estudos, merecem atenção pesquisas associadas a utilização, ou da potencialização do uso (*exploitation*) do conhecimento tácito em organizações que se utilizam do aspecto intangível, e aspectos da aprendizagem organizacional nas práticas de gestão de empresas da indústria criativa, assim como da indústria tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Paul S.; GOLDOFTAS, Barbara; LEVINE, David I. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. **Organization Science**, v.10, n.1, p. 43-68, January–February, 1999.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.

CAIADO, Aurílio Sérgio Costa (Coordenador). **Economia Criativa na Cidade de São Paulo: Diagnóstico e Potencialidade**. São Paulo: FUNDAP, 2011.

DE MARCHI, Leonardo. Construindo o conceito de economia criativa no Brasil Política cultural no contexto neodesenvolvimentista brasileiro. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, **XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – Fortaleza, CE, Set. de 2012.

DEHEINZELIN, Lala. Economia criativa e métodos para dar uma mão ao futuro. **Redige**, v.2, n. 02, p. 343-360, Ago. 2011.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil. **Estudos para o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro**, n° 2, Maio 2008. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CE9215B0DC40121737B1C1407B2>>. Acesso em: 19 nov. De 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FAYOL, H. L'exposé des principes généraux d'administration. In: WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. **Management Decision**, Bingley, v. 40, n. 9, 2002.

FAYOL, H. L'exposé des principes généraux d'administration. In: PEAUCELLE, J. L. (Org.). **Henri Fayol inventeur des outils de gestion**. Paris: Economica, 2003b. p. 906-918.

GREY, Chris. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: how people make money from ideas**. London: Allen Lane, 2001.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MACHADO, Luiz Alberto. Economia criativa: definições, impactos e desafios. **Revista Economia & Relações internacionais**. v.11, Jul. 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDEIROS, Helcio Jr.; GRAND, João Jr.; FIGUEIREDO, João Luiz. A importância da economia criativa no desenvolvimento econômico da cidade do Rio de Janeiro. **Revista Virtual Coleção Estudos Cariocas**. Rio de Janeiro, Junho 2011. Disponível em <<http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/>>. Acesso em: 24 set. 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de Vasconcelos. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Leandro Rosa dos. Gestão da maturidade de processos essenciais – convergência para o futuro. **RAE-eletrônica**, v.2, n.1, Jan-Jun/2003.

SHENHAV, Yehouda. The historical and epistemological foundations of organization theory: fusing sociological theory with engineering discourse. In: TSOUKAS, Haridimos. KNUDSEN, Christian. (org.). **The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical perspectives**. Oxford University Press, 2003, p.183-209.

SEC (Secretaria da Economia Criativa). **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014**. Brasília: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em: < <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2011/09/Plano-da-Secretaria-da-Economia-Criativa.pdf> >. Acesso em: 27 jul. 2012.

SOUZA, Edson Miranda de; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa, **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.12, n.1, p.204-227, São Paulo, SP, Jan./Fev. 2011.

TIKHOMIROV, Aleksey A. "The first case of scientific time-study that I ever saw...": G.A. Wentworth's impact on F.W. Taylor", **Journal of Management History**, v.17, Iss: 4, p.356-378, 2011.

UNCTAD. **The Creative Economy Report 2010**. Geneva, 2010. Disponível em <http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf >. Acesso em: 09 jun. 2012.

VAN DELINDER, Jean. Taylorism, Managerial Control Strategies, and the Ballets of Balanchine and Stravinsky, **American Behavioral Scientist**, v. 48, n,11, p.1439-1453, July 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.