

Bruno Chaves Correia Lima ¹
Tereza Cristina Batista de Lima ²
Augusto César de Aquino Cabral ³

Estilos de Funcionamento, Mecanismos de Aprendizagem, Indústria Criativa.

Resumo

O estudo objetiva analisar a cultura organizacional quanto aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem em uma indústria de criação funcional. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, descritiva, com uso de questionários estruturados. Utilizou-se estatísticas descritivas de médias, desvio-padrão e correlação mediante informações da maior empresa de publicidade e propaganda do Ceará. A cultura da organização é formada pela presença moderada e simultânea dos estilos empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista, predominando o primeiro. O único mecanismo de aprendizagem com nível alto de ocorrência foi codificação e controle de conhecimento, evidenciando fraca correlação entre importância atribuída e ocorrência desses mecanismos.

Palavras-chave: Estilos de Funcionamento, Mecanismos de Aprendizagem, Indústria Criativa

Styles of Operation and Mechanisms of Learning in the Creative Industry of Advertising.

Abstract

The study aims to analyze the organizational culture as the styles of functioning and learning mechanisms in an industry of creating functional. This is a quantitative, descriptive, using structured questionnaires. We used descriptive statistics of mean, standard deviation and correlation information by the largest advertising and marketing of Ceará. The organization's culture is formed by the simultaneous presence of moderate and styles entrepreneur, affiliative, bureaucratic and individualistic, especially in the former. The only learning mechanism with high level of occurrence was coding and control knowledge, showing weak correlation between emphasis and occurrence of these mechanisms.

Keywords: *Styles of operation, Mechanisms of Learning, Creative Industry*

¹ Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) (brunoccl@hotmail.com)

² Doutora em educação pela Universidade Federal do Ceará, Professora adjunta da Universidade Federal do Ceará. (tcblima@uol.com.br)

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Professor adjunto da Universidade Federal do Ceará (UFC), Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (FEAAC) (cabral@ufc.br)

Introdução

O mercado global que abriga as organizações do século XXI se caracteriza por sua dinamicidade e pela pluralidade de atividades desenvolvidas em lugares, formas e contextos culturais diferenciados. A incessante busca das organizações por resultados positivos e, conseqüentemente, por longevidade nas suas atividades gera uma maior concorrência de mercado. Nesse contexto, têm sido destacadas as organizações capazes de inovar por meio da criatividade das pessoas que a integram. Já em meados do século XX, Schumpeter (1950) em sua teoria econômica destacava um processo de “destruição criativa”, em que há uma constante busca pela criação de algo novo que ao mesmo tempo destrói velhas regras e estabelece novas, tudo sob orientação da busca de novas fontes de lucratividade.

O grupo de organizações que traz em sua essência a criatividade e o conhecimento em suas diversas formas de realização tem sido chamado de indústria criativa, que se caracterizam em atividades plurais que, apesar da nomenclatura, extrapolam a esfera industrial e contemplam também serviços e comércios, formando uma considerável parte no Produto Interno Bruto (PIB) e na ocupação da força de trabalho de diferentes países, inclusive o Brasil (UNCTAD, 2010).

As indústrias criativas apresentam-se hoje como um novo e promissor campo econômico e referem-se à convergência de quatro grandes grupos anteriormente mantidos separados: Patrimônio Cultural, Artes, Mídia e Criações Funcionais. Seu potencial de crescimento e sua contribuição na geração de renda dos países e na composição do emprego vêm sendo atestados em diversos estudos, governamentais e acadêmicos, ao redor do mundo, nestas últimas décadas.

Estima-se que tais indústrias tenham agregado à economia mundial um valor de aproximadamente US\$ 3 trilhões no último ano. Isso significa uma participação de 7% da economia mundial. Ademais, a estimativa futura de crescimento deste setor é de 10% ao ano. Nos países desenvolvidos, no período de 2000 a 2005, o setor cresceu duas vezes mais que os serviços tradicionais e quatro vezes mais que o setor de manufaturas. Já no Brasil, embora não haja estudos consolidados sobre o tema, estima-se que tais indústrias respondam por algo em torno de 1% do PIB (PORTO, 2011).

Dada a representatividade dessas organizações na cadeia de uma economia criativa, é salutar a identificação de características do ambiente de trabalho onde essas empresas se desenvolvem, considerando os estilos de funcionamento organizacional relacionados à cultura que favoreçam os potenciais de uma indústria criativa. No entendimento da cultura organizacional como constructo de sentido dialético, Paz e Mendes (2008) destacam, a partir de Smircich (1983), cinco estilos de funcionamento organizacional: individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico. Cada um deles tem aspectos próprios, mas podem estar presentes simultaneamente em uma organização, ainda que um deles predomine.

Dentre os vários conteúdos a serem compartilhados no contexto da cultura organizacional, o conhecimento se destaca por se configurar como fonte essencial de desenvolvimento e inovação corporativa, especialmente nas indústrias criativas, que trazem em seu âmago a aquisição, a distribuição, a interpretação e a memória do conhecimento como mecanismos de aprendizagem.

Segundo Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001), valores e crenças contidos na cultura de uma organização influenciam a reação e o comportamento das pessoas, gerando um contexto propício ao fenômeno da aprendizagem organizacional.

A percepção dos empregados quanto aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem predominantes na organização está relacionada ao entendimento do modo de como a cultura organizacional se apresenta, justificando, portanto, sua investigação em



uma organização pertencente à cadeia da economia criativa.

Este estudo tem como objeto a percepção dos membros da maior agência de publicidade e propaganda do Ceará, a Advance Comunicação, situada em Fortaleza, quanto à cultura organizacional nessa indústria de criação funcional. Objetiva-se analisar a configuração da cultura organizacional quanto aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem a partir da percepção dos seus empregados. Para tanto, foram aplicados questionários já validados cujas escalas Likert indicaram a percepção dos membros da organização quanto à cultura, segundo os estilos de funcionamento de Paz e Mendes (2008) e quanto aos mecanismos de aprendizagem com base na teoria de López, Peón e Ordás (2005).

Indústria Criativa

A criatividade é um atributo humano inerente ao processo de origem de cada atividade considerada inovadora. O ritmo acelerado das mudanças econômicas e sociais gera um contexto adequado ao destaque da criatividade e da inovação como ferramentas capazes de gerar diferencial competitivo nos mais diversos setores da sociedade. O termo “indústrias criativas” está associado a essas mudanças catalisadas desde o final do século XX (BORGES, 2005; UNCTAD, 2010). Para Borges (2005), há uma transição de uma economia cada vez menos concentrada no tradicional modelo industrial, fordista, de produção em massa de bens tangíveis, para uma economia ligada à geração criativa de idéias, ou seja, de bens intangíveis.

A expressão “indústrias criativas” foi utilizada a partir de uma evolução conceitual no tratamento dessas atividades emergentes. Para Ratzenbock et al. (2004), a origem do termo “indústria cultural” precede outros termos que vieram posteriormente e sua análise contextual contribui à definição do que se conhece atualmente por indústrias criativas. A mudança se configurou a partir da necessidade de adotar uma denominação que não estivesse restrita apenas às artes criativas tradicionais e à cultura, mas que também considerasse os impactos que a tecnologia da informação e da comunicação, ressaltados na década de 1990, exercem sobre estas atividades (BENDASSOLI, et al. 2009).

Assim, as indústrias criativas correspondem a um conjunto de setores e atividades que utilizam a criatividade, o talento e as habilidades humanas como principais insumos da produção de um amplo conjunto de bens criativos, desde os mais tradicionais, baseados nas artes e nas culturas populares, àqueles que requerem tecnologia intensa. Essas indústrias representam grande potencial para a geração de propriedade intelectual, ocupações e renda (UNCTAD, 2010).

As indústrias criativas estão inclusas, essencialmente como núcleo, em um campo ainda mais amplo denominado economia criativa (UNCTAD, 2010). A economia criativa, além das indústrias criativas, abrange também o impacto de seus bens e serviços em outros setores e processos da economia, bem como as conseqüentes relações, provocando e incorporando-se a profundas mudanças sociais, políticas, econômicas organizacionais e educacionais (REIS, 2008).

Conforme Hartley (2005), apesar de o desenvolvimento de produtos criativos ser atribuído a indivíduos criativos, é a estruturação de um quadro socioinstitucional que possibilita a criação de valor de mercado. Para Jeffcutt e Pratt (2002), essa estruturação ocorre por meio de redes sociais, mediante a utilização de inovações tecnológicas e de recursos de produção, promoção e distribuição. A partir das atividades centrais em que a criatividade é o insumo principal que potencializa as inovações de bens, produtos e serviços culturais criativos, forma-se uma cadeia de agentes composta por organizações e pessoas que se estende até a apreciação dos consumidores (DECON, 2008).

Para elucidar o funcionamento do campo das indústrias criativas, vários modelos foram

desenvolvidos, tais como o da Comissão Européia, com base na intensidade do uso do fator industrial (MARCUS, 2005); o da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO, 2003), a partir do nível de proteção de copyright; o dos Círculos Concêntricos, por nível de criatividade original (THROSBY, 2001); o da Divisão de Estudos Econômicos da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (DECON, 2008), que explicita uma cadeia originada por treze atividades criativas centrais; e o da United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD (2010), que ressalta a existência de quatro grupos: herança cultural, artes, mídias e criações funcionais. Além de nove outros subgrupos classificados mediante as características essenciais de suas atividades.

O objeto desta pesquisa enquadra-se no quarto grupo – criações funcionais – por ser o ambiente organizacional de uma empresa cujas atividades fins são publicidade e propaganda. As atividades desse grupo se caracterizam pela comercialização de bens e serviços de maior potencial acumulativo de demandas por meio de criatividade, conhecimento e capital intelectual. Três subgrupos o compõem: design de moda, ambiente e objetos; serviços criativos orientados para arquitetura, publicidade e recreação; e as chamadas novas mídias que contemplam produtos de larga utilização tecnológica, como software e videogames (UNCTAD, 2010).

Alencar e Fleith (2003) lançam uma atenção especial às variáveis contributivas e às que dificultam a criatividade e a inovação em organizações, gerando uma base conceitual de características de gestão adequadas ou inadequadas às indústrias criativas. Quanto às barreiras à inovação e aos fatores que inibem a criatividade, destacam-se as barreiras: estruturais (baseadas na centralização de poder e autoridade, na formalização excessiva e no apego a regras e procedimentos no desempenho de papéis na organização); sociais e políticas (pautadas em normas que reforçam conformismo e medo à crítica); processuais (manutenção do status quo em paralelo com a inibição a procedimentos diferentes do usual); de recursos (carência de profissionais, de tempo, de capital e de troca de informações); e individuais / atitudinais (medo de arriscar, insegurança, intolerância à ambigüidade, dogmatismo ou inflexibilidade).

Como fatores de inibição, Alencar e Fleith (2003) ressaltam ainda a estrutura de organização rígida, burocrática e autoritária, com alto grau de centralização e formalização; comunicação deficiente, com dificuldade de acesso à informação e reduzido número de canais de informação; cultura organizacional avessa a idéias novas, resistente à mudança e não-valorizadora de idéias criativas. Por outro lado, alguns princípios da administração e gerência têm sido observados em empresas de destaque criativo e inovador, segundo Alencar e Fleith (2003, p. 171), tais como: a liberdade para perseguir idéias inovadoras no local de trabalho; as estruturas organizacionais e políticas flexíveis, com ênfase na confiança e na cooperação mútuas; e a estrutura organizacional e clima de trabalho em que prevaleça o respeito à dignidade e ao valor de cada indivíduo, encorajando a iniciativa e desafiando as capacidades individuais e das equipes.

Em diferentes pesquisas, pode ser observada congruência quanto aos fatores que favorecem ou desfavorecem a criatividade e a inovação. Assim, é possível identificar dentre as características dos estilos de funcionamento organizacional as que estão alinhadas ao favorecimento de um ambiente criativo essencial para as indústrias criativas (ALENCAR; FLEITH, 2003).

Cultura e Aprendizagem Organizacional

A cultura organizacional é o um conceito-chave que é mencionado implícita ou explicitamente na literatura como algo indissociável ao processo de aprendizagem nas organizações (REBELO; GOMES; CARDOSO, 2001). Dentre as várias formas de associação



entre os constructos cultura e aprendizagem, destaca-se como ligação mais freqüente e explícita a que foca a cultura como condição facilitadora da aprendizagem (WEICK; WESTLEY, 1996). Para Loiola, Pereira e Gondim (2011), aprendizagem organizacional é um Processo multinível que envolve aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos indivíduos, sua aplicação no ambiente de trabalho e transformação em conhecimento organizacional por meio da socialização e/ou da codificação. Inicia-se no indivíduo (Antonello; Godoy, 2010), embora só se efetive como conhecimento organizacional quando ocorre aplicação, compartilhamento no trabalho e sua difusão na organização, incorporando-se a aspectos não humanos da organização, como sistemas, estruturas, processos, estratégias, culturas, práticas prescritas e ambientes (Crossan; Bontis; Hulland, 2002; Crossan; Maurer; White, 2011).

A cultura da organização pode ter a função de refinamento, tendo em vista que ela filtra e incorpora a aprendizagem individual dentro da missão da organização. A identificação da cultura de aprendizagem em organizações requer a existência de ferramentas que permitam o diagnóstico de comportamentos de aprendizagem presentes na organização (MENEZES GUIMARÃES; BIDO, 2011).

Rebelo, Gomes e Cardoso (2001) ressaltam a importância de se considerar a possível existência de diferenciações culturais em uma mesma organização que influenciam a aprendizagem organizacional. Ou seja, a diversidade de “olhares internos” sobre uma mesma organização indica a coexistência de várias subculturas que podem ser mais ou menos convergentes.

A partir de modelos de cultura de aprendizagem desenvolvidos por diferentes autores, Ahmed, Loh e Zairi (1999) detectaram alguns pontos de convergência de aspectos que favorecem a eficácia de uma cultura capaz de potencializar a aprendizagem organizacional. Dentre esses pontos de convergência indicados por Ahmed, Loh e Zairi (1999) destacam-se a aprendizagem como um dos valores centrais da organização, a orientação para as pessoas; a preocupação com todos os stakeholders, a existência e a tolerância à diversidade de pessoas que possibilitam inovações, a estimulação de experimentos, a não aversão ao erro, e a comunicação aberta e intensa.

As convergências mencionadas indicam a existência de determinados elementos nas culturas organizacionais que sustentam e promovem a aprendizagem e, conseqüentemente, a competitividade nas organizações, suscitando novas questões à clarificação conceitual sobre o assunto, bem como o desenvolvimento de investigações relacionadas à sua empiria (REBELO; GOMES; CARDOSO, 2001). É comum da literatura de aprendizagem organizacional que a aprendizagem na cultura da organização é um pré-requisito para outros resultados de desempenho (SONG; CHERMACK; KIM, 2013).

Estilos de Funcionamento Organizacionais

As organizações são entes da sociedade que proporcionam a formação de grupos de pessoas que estão inclusas em uma perspectiva de cultura de trabalho. Segundo Schein (1990), a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que moldam a maneira como os membros da organização pensam, sentem e se comportam. As práticas cotidianas e as maneiras pelo qual esse grupo vive o ambiente de trabalho recebem influência mútua em relação às percepções e reações das pessoas envolvidas em um dado contexto. As relações entre as pessoas e a organização, além de mútuas, são diversas. Para Gabriel (1999), um contexto organizacional específico gera reações individuais simbólicas.

A partir dessa influência bilateral, e reforçando o entendimento da cultura organizacional em um sentido dialético em detrimento de um sentido dicotômico, Paz e Mendes (2008) destacam, a partir de Smircich (1983), cinco estilos de funcionamento organizacional: individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor. Esses estilos, como fontes e produtos de

processos de subjetivação em uma perspectiva cultural na organização, refletem padrões de comportamentos compartilhados entre a maioria dos integrantes e a organização nas quais trabalham (PAZ; MENDES, 2008).

São apresentados, a seguir, os aspectos que caracterizam teoricamente cada um dos cinco estilos de funcionamento organizacional.

Estilo de Funcionamento Individualista

Em uma organização com estilo de funcionamento predominantemente individualista, as atividades de trabalho são realizadas em um nível mais pessoal. Embora os outros quatro estilos de funcionamento também tenham as pessoas como importantes focos teóricos, nesse, há uma fusão entre indivíduo e organização em que os membros componentes dessa cultura estabelecem relações socioprofissionais focadas no próprio ego (PAZ; MENDES, 2008).

Em congruência com as afirmações das autoras anteriormente mencionadas, Gosendo (2009, p.70) destaca que “as pessoas raramente conseguem estabelecer os limites da realidade e considerar o outro. Têm grande dificuldade de separar a organização de sua vida social e familiar demonstrando uma dependência da organização, dependência essa que é negada”.

Para uma busca do próprio bem-estar por poder e grandeza, há uma tendência a competição, conflitos e centralização na satisfação dos superiores, em nível pessoal e não profissional. Essas características estimulam vínculos afetivos das pessoas com a organização. Essa “paixão”, entretanto, é desprovida de compromissos e pode refletir um aprisionamento psíquico que pode revertê-la em “ódio” quando frustrada a satisfação das necessidades pessoais (PAZ; MENDES, 2008).

Estilo de Funcionamento Burocrático

As formas de pensar, sentir e agir das pessoas de uma organização onde há o estilo de funcionamento burocrático são pautadas no controle de regras e normatizações que norteiam um envolvimento parcial com a organização. Há uma identificação maior em relação ao setor específico de trabalho e não com a organização como um todo. São culturas onde há uma busca pela segurança e certa resistência a mudanças. Logo, não há um espaço propício à essência de uma indústria criativa onde, além da criatividade, a espontaneidade deve ser estimulada. (PAZ; MENDES, 2008).

Ao contrário do que ocorre no estilo individualista, no funcionamento burocrático não há predomínio de um envolvimento emocional dos indivíduos, transparecendo fragilidade nos laços afetivos. A impessoalidade das normas, contudo, resulta na transformação de um padrão descritivo de relações e critérios em padrão prescritivo, em detrimento da informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização (SARAIVA, 2002). A segurança e conforto almejados pelos integrantes são garantidos pela estrutura organizacional voltada a fatores de controles e rotinas. Nesse contexto, o risco do erro não se configura como fator apreciado.

Segundo Paz e Mendes (2008), o profissionalismo nessas organizações é muito valorizado, pois nas raízes dessa cultura há uma forte hierarquização e impessoalidade que pode ser adequada às atividades de manutenção, checagem e controle desfavorecendo a existência de dinâmicas contributivas à superação de novos desafios organizacionais.

Estilo de Funcionamento Afiliativo

Já no estilo de funcionamento afiliativo há elevada valorização da organização. A retratação de um grupo perfeito que reflete orgulho, confiança e auto-estima organizacional



chega a divinizar a imagem da organização (PAZ; MENDES, 2008). Seus integrantes apresentam comportamentos de lealdade, corporativismo e dependência, atribuindo a fatores externos a culpa por eventuais imperfeições, gerando uma dificuldade interna de admitir e, conseqüentemente, superar conflitos e obstáculos. Nesse estilo de funcionamento, é notória a contribuição dos empregados em relação ao comprometimento organizacional. O comprometimento afiliativo é fruto dos vínculos das relações sociais em uma organização, enquanto o valor convivência é centrado no sentido de identidade, indicado pela idéia de pertencer a grupos sociais e conviver com vizinhos (RODRIGUES et al., 2010).

A pertença é uma característica presente nos membros de organizações cujo estilo de funcionamento é afiliativo, sendo alimentada pelo uso de técnicas e cerimônias que reforçam o sentimento de fazer parte da empresa, contribuindo positivamente para a coesão do grupo e resultando em maior comprometimento afiliativo (MEDEIROS, 2003). Como qualquer tipo de crítica em relação à organização é mal visto, questionamentos a superiores também não são característicos, devido ao respeito e à confiança na autoridade investidos no cargo.

Estilo de Funcionamento Empreendedor

Os comportamentos compartilhados em organizações com esse estilo de funcionamento é voltado para os empreendimentos, bem como para outros aspectos que permeiam o constructo, tais como a busca incessante por novos desafios, sucesso, pró-atividade, realização profissional e não aversão aos riscos. Esse contexto é adequado às organizações que estão inseridas em mercados dinâmicos e competitivos, e primam por ousadia, criatividade e inovação. Gosendo (2009, p. 74) corrobora essa ideia ao afirmar que “as organizações com estilo empreendedor estimulam o trabalho interativo de membros de diferentes competências nas diversas áreas, a criatividade e a inovação”.

A cultura organizacional desse estilo de funcionamento, segundo Paz e Mendes (2008, p. 167), “funciona como uma arena para nobres e heróis, que envolve derrotas e vitórias, sucesso e fracasso e, por isso, alguns sempre serão capazes de salvar a organização, quando em perigo”. Assim, a estrutura organizacional utiliza a hierarquia como meio de reconhecimento pelo prestígio, atingindo o ego de seus membros. Há o risco de a busca pelo poder se tornar desmedida e incontrolável, superando outros valores importantes para as relações socioprofissionais.

Após a consideração de cada um dos cinco estilos de funcionamento organizacional, é importante mencionar que para que um deles esteja presente em uma organização não há, necessariamente, uma hegemonia completa em relação aos outros quatro. É possível e comum que a cultura de uma organização seja composta por uma mescla de comportamentos compartilhados que podem refletir mais de um dos estilos de funcionamento citados. Assim como confirma Gosendo (2009, p. 73): “É importante ressaltar que todos esses estilos podem estar presentes em uma mesma organização, embora um deles prevaleça”.

Para Paz e Mendes (2008), quando mais de um estilo de funcionamento é encontrado na cultura de uma empresa, é sinal de que existem resistências e não submissões às formas de dominação e controle organizacionais vigentes.

Mecanismos de Aprendizagem Organizacional

Historicamente, a aprendizagem organizacional foi caracterizada como incremento e melhoria de desempenho no transcorrer do tempo, como fenômeno comportamental, cognitivo, sociocultural, fenômeno com dimensões reflexivas e emocionais, fenômeno experiencial (ANTONELLO; GODOY, 2009).

A aprendizagem organizacional passa pela aprendizagem individual dos seus empregados. A relevância de as organizações possibilitarem aprendizagem aos seus empregados vai além do fato de ela ser inerente a qualquer ser humano. Os diversos desafios organizacionais emergentes no século XXI geram a necessidade de as empresas possibilitarem informação, capacitação e compreensão às pessoas para estarem aptas a lidarem com situações comuns ao ambiente de trabalho. Segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), a aprendizagem organizacional é um processo técnico (tangível), pois se refere ao processamento, interpretação e resposta a informações nos ambientes internos e externos à organização; e social (intangível) de acordo com a maneira de como as pessoas atribuem significados às suas experiências.

Nesse contexto, é apresentada por Ivancevich (2008) uma seqüência lógica de aprendizagem organizacional: a orientação, como processo que direciona e guia o empregado para compreender o trabalho e a organização; o treinamento, objetivando a melhor realização do trabalho que já executa; e o desenvolvimento, preparando o empregado para o futuro, pelo aprendizado e crescimento pessoal.

Muitas organizações ainda se restringem à instrução e à informação, que são ações menos articuladas em sistemas e que não envolvem o planejamento de eventos específicos de capacitação. A prática de ações de treinamento, desenvolvimento e de educação, propriamente dita, são mais raras, sendo mais comuns em organizações de maior porte e mais antigas (MOURÃO, 2009). Conforme pesquisa de Antonello e Godoy (2009) os estudos em aprendizagem organizacional estão pautados pela ideia que historicamente as organizações têm seu foco nas atividades de treinamento e, mais recentemente, como um elemento-chave nos processos de mudança, tais como reengenharia, gestão de qualidade, downsizing, reestruturação, benchmarking, entre outros. Assim, os desafios das organizações se configuram em ir além do discurso teórico dos debates empresariais e alcançar uma realização prática que desenvolva meios estratégicos de uma qualificação profissional contínua e eficaz, capaz de recrudescer o potencial humano nas organizações, possibilitando um real processo de aprendizagem.

A compreensão da aprendizagem em organizações pode ocorrer a partir de conceitos e modelos de aprendizagem individual, trazendo consigo a relevância do processo de informações. Dessa maneira, o conceito de mecanismos de aprendizagem em organizações recebe atenção acadêmica no final da década de 1970, sendo abordado um conjunto de fatores que favorecem a ocorrência desse processo na organização, tais como cultura organizacional, liderança, sistemas de informação, rotinas e normas organizacionais (ISIDRO-FILHO, 2006).

Tais fatores do cotidiano das organizações como potenciais geradores de aprendizagem reforçam a ideia de que o ambiente de trabalho envolve diferentes necessidades de aprendizagem que podem ou não estar relacionadas com o contexto de mudança mais amplo (PANTOJA; NEIVA, 2010).

Além da busca pelo conteúdo e a forma de como conhecimento é adquirido no trabalho, os estudos deveriam focar que e como ambientes e formas de participação geram práticas particulares de atividade e de conhecimento (BILLETT, 2004).

A partir da evolução dos estudos dos mecanismos de aprendizagem, López, Peón e Ordás (2005) propuseram definir esses mecanismos em aquisição do conhecimento, distribuição, interpretação e memória organizacional, fatores que geram efeitos nos constructos de inovação, competitividade e desempenho econômico da organização. Daí a opção pela definição de López, Peón e Ordás (2005). As quatro fases indicadas por esses autores são pormenorizadas no Quadro 1:

**Quadro 1** - Fases dos mecanismos de aprendizagem

FASES	CARACTERIZAÇÃO
Aquisição do conhecimento	Pode ser interna, alimentada por base de dados e história organizacional, ou externa;
Distribuição do conhecimento	A forma pela qual o conhecimento é disseminado dentre os membros da organização;
Interpretação do conhecimento	Caracteriza-se pela incorporação e compartilhamento de conhecimentos entre os membros que favorecem uma visão de mundo e amparam a tomada de decisão;
Memória organizacional	Maneira com que a organização armazena seus conhecimentos para o uso em situações futuras, estruturando base de dados, procedimentos, normas e outros sistemas para resgate do conhecimento.

Fonte: Elaborado a partir de López, Peón e Ordás (2005).

O conhecimento surge e se consolida por diversos meios de contato das pessoas umas com as outras e com procedimentos contributivos a um ambiente de aprendizagem organizacional. Os mecanismos explícitos e unidirecionais de transmissão do conhecimento apresentam limitações relevantes para o processo de aprendizagem (SCHMIDT, 2000; SOUZA-SILVA, 2007, 2009). Em contrapartida, a aprendizagem baseada em prática tem sido enfatizada como modelo eficaz centrado em fenômenos sociais e culturais que estruturam o conhecimento em seu uso cotidiano (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2009).

Para Milkovich e Boudreau (2009, p. 349), “as pessoas aprendem por intermédio do processamento das informações e a compreensão dos vínculos existentes entre as ações e as conseqüências”, valorizando assim, os enlaces existentes entre as fases mencionadas por López, Peón e Ordás (2005).

Metodologia

Esta pesquisa se configura como um estudo quantitativo, de caráter descritivo por buscar compreender e descrever dados relativos aos estilos de funcionamento e os mecanismos de aprendizagem em uma indústria de criação funcional. A pesquisa descritiva é usada para obter informações sobre as características de um determinado fenômeno, fazendo uso de dados que costumam ser quantitativos e de técnicas estatísticas geralmente usadas para resumir informações (COLLIS; HUSSEY, 2006).

A pesquisa quantitativa procura garantir a precisão dos resultados e uma margem de segurança nas inferências ao evitar as distorções de análise e interpretação (RICHARDSON ET AL., 1999). Foi utilizado o método quantitativo survey, pois foram coletadas diversas informações sobre as percepções dos indivíduos quanto à cultura da organização. Conforme Günter (1999), o levantamento de dados survey assegura melhor representatividade e favorece a generalização para uma população maior. Devido à coleta de dados ser realizada junto aos membros da agência de publicidade e propaganda Advance Comunicação, a pesquisa é considerada de campo. A escolha dessa entidade se deu por critério de representatividade no setor. Trata-se da maior empresa de publicidade e propaganda do estado do Ceará quanto ao número de empregados, 80 no total. A agência é reconhecida pela qualidade de seus produtos, reconhecida, por exemplo, pela conquista do Prêmio Gandhi de Comunicação 2010, na categoria Publicidade e Propaganda. Tal atividade está inclusa no grupo de criações funcionais da economia criativa, conforme ilustrado na figura 1, apresentada no referencial teórico deste trabalho.

Foram aplicados dois questionários baseados em escalas Likert a 62 empregados que responderam conforme as suas percepções na organização. Essa amostra é composta 35 mulheres e 27 homens, cuja maioria tem entre 25 e 35 anos. Desses, 82% trabalham em setores mais diretamente ligados à criatividade e inovação, enquanto os outros 18% têm funções administrativas. Os demais empregados não estavam em atividade na empresa no momento da realização da pesquisa. O primeiro questionário, desenvolvido por Paz e Mendes (2008), relacionado à cultura organizacional, é composto por 30 assertivas que caracterizam formas de funcionamento organizacionais, tais como estilos afiliativo (7 itens), individualista (7 itens), burocrático (8 itens) e empreendedor (8 itens). Os respondentes avaliaram o quanto essas formas de funcionamento são aplicáveis à organização em que trabalha, classificando-a do nível (0) Não Aplicável ao nível (4) Totalmente Aplicável.

No segundo questionário, há uma escala originalmente construída por Lopéz, Peón e Ordás (2005) que, após traduzida, ajustada e validada por Isidro-Filho (2006) teve sua constituição formada por 22 itens sobre aquisição (7 itens), compartilhamento (11 itens) e codificação e controle de conhecimentos (4 itens), ou seja, sobre mecanismos de aprendizagem, em que os membros da organização assinalaram com base na frequência em que ocorrem as assertivas, variando do (1) Nunca Ocorre ao (5) Sempre Ocorre, e na importância atribuída a elas, entre (1) Sem Importância e (5) Totalmente Importante.

Após rejeição de dois questionários por preenchimento indevido e incompleto, os dados foram tratados com abordagem numérica das respostas dos membros da organização através de análises estatísticas de testes de média e desvio padrão. Para analisar a relação entre ocorrência dos mecanismos de aprendizagem e importância atribuída a eles, no tratamento do segundo questionário foi utilizado, também, o Coeficiente de Pearson como medida associativa e “isenta de qualquer relação de causa e efeito” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 131). A utilização dessas ferramentas, por meio do software SPSS, reforça o caráter quantitativo da pesquisa.

Quanto ao desvio-padrão, com base na metodologia de Isidro-Filho (2006), os desvios-padrão acima de 0,94 são considerados altos para escalas de resposta de cinco pontos, ou seja, indicam alta variabilidade entre as respostas. E para indicar a força da correlação analisada, baseada no parâmetro do Coeficiente de Pearson, os valores a partir de 0,70 são considerados de forte correlação (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Análise dos resultados

Por meio da análise estatística descritiva, constatou-se que a cultura organizacional da indústria criativa pesquisada se caracteriza pelo nível moderado quanto à presença de todos os quatro estilos de funcionamento organizacional e quanto à ocorrência da maioria dos mecanismos de aprendizagem analisados.

Os resultados da análise são apresentados em quatro tabelas. Na subseção 4.1, a Tabela 1 apresenta as médias que indicam o nível de presença dos estilos de funcionamento organizacional empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista. Na segunda subseção, a Tabela 2 indica as médias que classificam o nível de ocorrência dos mecanismos de aprendizagem, a Tabela 3 apresenta as médias e a importância atribuída pelos empregados a esses mecanismos, a Tabela 4 indica amplitude existente entre os níveis de ocorrência e importância atribuída a cada mecanismo pesquisado e, por fim, a Tabela 5 apresenta o nível de correlação existente entre a importância e a ocorrência desses fatores percebidas pelos funcionários da empresa.



Nível de presença dos estilos de funcionamento organizacional

A consolidação das respostas dos 60 empregados aos 30 itens que compõem o questionário das escalas de estilos de funcionamento organizacional indica que o nível de presença moderado caracterizou todos os quatro estilos considerados: empreendedor, afiliativo, burocrático e individualista.

Embora as médias calculadas classifiquem os quatro estilos no mesmo nível de presença devido adequação ao intervalo de 1,51 a 2,5, foi possível identificar uma ordem de maior predominância existente entre os estilos na cultura organizacional da unidade em análise. Foi identificada baixa variabilidade entre as respostas, devido os quatro desvios-padrão calculados apresentarem valores inferiores a 0,94. As médias, os desvios-padrão e a classificação quanto ao nível de presença de cada estilo estão indicados na Tabela 1:

Tabela 1 - Nível de presença dos estilos de funcionamento organizacional

ESTILO DE FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA	DESVIO - PADRÃO	NÍVEL DE PRESENÇA
Estilo Empreendedor	2,37	0,55	Moderado
Estilo Afiliativo	2,2	0,59	Moderado
Estilo Burocrático	1,92	0,37	Moderado
Estilo Individualista	1,61	0,43	Moderado

Os resultados indicam que o estilo empreendedor recebeu maior média de frequência – 2,37. Tal fato se relaciona ao contexto organizacional da unidade pesquisada, uma indústria criativa, reforçando a afirmação mencionada no referencial teórico deste trabalho de que “as organizações com estilo empreendedor estimulam o trabalho interativo de membros de diferentes competências nas diversas áreas, a criatividade e a inovação”, conforme Gosendo (2009, p.74). Dentre os oito itens do questionário relacionados a esse estilo de funcionamento, o que obteve maior média dentre os respondentes foi o item 9 - Esta organização favorece o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas, com média de 2,84. E o item de menor média, dentre os oito relacionados ao estilo empreendedor, foi o item 21 - Aqui as oportunidades de ascensão são semelhantes para todas as pessoas, com 1,40.

A segunda maior presença, ainda que moderada, foi a do estilo de funcionamento afiliativo que apresentou média de 2,20, conforme Tabela 1. Nessa organização criativa cujas atividades são, muitas vezes, dependentes do trabalho em equipe, a presença do estilo afiliativo recebe elevada importância por caracterizar coesão de grupo e comprometimento dos empregados, conforme Medeiros (2003). Entretanto, esse mesmo estilo de funcionamento indica, de acordo com Paz e Mendes (2008), dificuldade interna de admitir e, conseqüentemente, superar conflitos e dificuldades, fato que tende a prejudicar a evolução de qualquer empresa, especialmente aquelas em que a inovação e criatividade são inerentes à sua atividade fim, pois há, nessas circunstâncias, maior risco de erros no desenvolvimento de novos processos, produtos ou serviços. Dentre os sete itens do questionário relacionados ao estilo de funcionamento afiliativo, o de maior média, 2,64, foi o item 19 - Esta organização valoriza o trabalho coletivo. Já o de menor média dentre os sete foi o item 27 - Aqui se o grupo decidiu, está decidido, com 1,60.

O estilo de funcionamento burocrático, também com presença moderada, apresentou terceira maior média, 1,92. Ressalta-se a proximidade do ponto médio central, indicando relevante presença de um estilo de funcionamento não propício à essência de uma indústria

criativa onde, além da criatividade, a espontaneidade é estimulada, pois, segundo Paz e Mendes (2008), o estilo burocrático caracteriza culturas onde há uma busca pela segurança e certa resistência a mudanças. O item do questionário que mais contribuiu para elevação da média desse estilo foi o item 12 - A hierarquia é acentuada nesta organização, com 2,62. Já o item 16 - Laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização apresentou a menor média, 1,40, dentre os oito relacionados ao estilo burocrático.

O estilo de funcionamento de menor média, embora também represente presença moderada, foi o estilo individualista com resultado médio de 1,61, configurando-se como o que mais se aproximou do ponto limite entre os níveis baixo e moderado. Tal fato confirma a coesão do grupo de empregados na organização. Esse estilo foi analisado mediante resposta a sete itens. Dentre eles, o item 3 – Nesta organização a competência é supervalorizada foi o que apresentou maior média, 2,48. A menor média foi de 1,22, referente ao item 28 - As pessoas desta organização se consideram insubstituíveis.

Ocorrência e importância dos mecanismos de aprendizagem organizacional

Ao analisar estatisticamente as respostas aos 22 itens que compõem o questionário das escalas de mecanismos de aprendizagem, constatou-se o nível alto de ocorrência, acima de 3,5, do fator codificação e controle de conhecimentos. Os demais fatores foram classificados no nível moderado de ocorrência, entre 2,51 e 3,5. Além disso, os desvios-padrões calculados nos três fatores foram considerados baixos, sendo inferiores a 0,94, conforme indica a Tabela 2:

Tabela 2 - Nível de ocorrência dos fatores da escala de mecanismos de aprendizagem

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	OCORRENCIA NA EMPRESA		
	MÉDIA	DESVIO - PADRÃO	NÍVEL DE OCORRÊNCIA
Aquisição interna e externa de conhecimentos	2,84	0,61	Moderado
Compartilhamento de conhecimentos	3,03	0,55	Moderado
Codificação e controle de conhecimentos	3,57	0,75	Alto

O fator aquisição interna e externa de conhecimentos, dentre os três fatores analisados, apresentou a menor média (2,84), embora indique um nível de ocorrência moderado. Dentre os sete itens que compuseram a análise desse fator, o item 4 – A organização promove e apóia inovações obteve maior média dentre os respondentes: 3,18. Já o item que mais contribuiu para a redução da média do fator foi o item 2 – A organização promove parceria com outras organizações, universidades, escolas técnicas etc., com média de 2,38.

Também com nível de ocorrência moderado, o fator compartilhamento de conhecimentos apresentou média de 3,03. O item de maior média foi o de número 9 - Os funcionários de minha equipe compartilham conhecimentos e experiências por meio de diálogos com os demais colegas, com média de 3,86. O item 16 - Organização desenvolve programa interno de rodízio de tarefas e mudanças de funcionários entre departamentos e funções, apresentou menor média (1,99) dentre os onze itens relacionados ao fator compartilhamento de conhecimentos.

O único fator a apresentar nível de ocorrência alto foi codificação e controle de conhecimentos, cuja média foi de 3,57. Dentre os quatro itens relacionados a esse fator de mecanismo de aprendizagem, o que mais contribuiu para a elevação dessa média foi aquele que afirmava que as bases de dados da organização são consultadas por meio de alguns tipos de redes (Intranet, etc), com média de 3,80. O item 22 - A organização tem bases de dados para armazenar suas experiências e conhecimentos foi o único, dentre os quatro, cuja



média (3,48) não atingiu um nível alto de ocorrência.

A tabela 3 informa a média do nível de importância atribuída pelos empregados aos mecanismos de aprendizagem analisados, além dos desvios-padrões dos três fatores.

Tabela 3 - Nível de importância atribuída aos fatores da escala de mecanismos de aprendizagem

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	IMPORTANCIA ATRIBUIDA		
	MÉDIA	DESVIO - PADRÃO	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA
Aquisição interna e externa de conhecimentos	3,85	0,79	Alto
Compartilhamento de conhecimentos	3,89	0,67	Alto
Codificação e controle de conhecimentos	4,35	0,83	Alto

Os três fatores – aquisição interna e externa de conhecimentos, compartilhamento de conhecimentos e codificação e controle de conhecimentos – foram indicados pelos empregados com nível alto de importância e baixo desvio-padrão.

Assim como na análise de ocorrência, a ordem de médias crescente foi: aquisição interna de conhecimentos, com 3,85; compartilhamento de conhecimentos, com 3,89; e codificação e controle de conhecimentos, apresentando maior média, 4,35.

Ressalta-se, dentre os 22 itens do questionário, o item 21 - A organização conta com bases de dados atualizadas referentes a seus clientes, com a maior média: 4,42. Esse item está relacionado ao fator codificação e controle de conhecimentos. Além desse item, destaca-se, também, o de menor média, 2,64, o item 16 - Organização desenvolve programa interno de rodízio de tarefas relacionado ao fator compartilhamento de conhecimentos.

Constata-se que a importância atribuída a cada fator de mecanismo de aprendizagem supera a real percepção da ocorrência desses fatores na cultura da organização. Assim, a Tabela 4 apresenta as diferenças entre as médias de importância e de ocorrência dos fatores analisados:

Tabela 4 - Amplitude entre importância atribuída e ocorrência dos fatores

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	Média Importância	Média Ocorrência	DIFERENÇA
Aquisição interna e externa de conhecimentos	3,85	2,84	1,01
Compartilhamento de conhecimentos	3,89	3,03	0,86
Codificação e controle de conhecimentos	4,35	3,57	0,78

O fator codificação e controle de conhecimentos se configurou como o de menor distanciamento (0,78) entre as médias de importância atribuída e ocorrência, possibilitando a interpretação de que as expectativas dos empregados quanto a esse fator não estão distantes das práticas organizacionais. Em seguida, o fator compartilhamento de conhecimentos apresentou uma amplitude de 0,86 entre as médias de importância e ocorrência.

Destaca-se, nessa análise de amplitude, o fator aquisição interna e externa de conhecimentos que apresentou média superior a 1,00, sugerindo o entendimento de que as práticas desse fator de mecanismo de aprendizagem estão muito aquém das expectativas dos empregados, tomando por base o alto nível importância mencionado por eles. Fator que,

embora gerador de bons efeitos sobre a inovação e criatividade organizacional, segundo López, Peón e Ordás (2005), apresentou, nessa indústria criativa a menor média de ocorrência, sendo classificado em um nível moderado.

A medição da associação entre as respostas quanto à importância atribuída a esses fatores e à ocorrência percebida possibilitou a inferência de resultados indicados na Tabela 5:

Tabela 5- Nível de correlação entre importância atribuída e ocorrência dos fatores

MECANISMOS DE APRENDIZAGEM	Coefficiente de Pearson	Correlação entre Importância e Ocorrência
Aquisição interna e externa de conhecimentos	0,18	Baixa
Compartilhamento de conhecimentos	0,19	Baixa
Codificação e controle de conhecimentos	0,38	Baixa

Os três fatores apresentaram coeficiente de correlação inferior a 0,70, indicando nível baixo de associação entre importância e ocorrência. Tal resultado implica no seguinte entendimento: a alta importância desses fatores, qualificada pelos empregados, não está associada à percepção de suas ocorrências na cultura organizacional, confirmando a efetividade dos resultados da Tabela 4, em que é percebida considerável amplitude entre as variáveis.

Conclusões

Este artigo teve como finalidade analisar a configuração da cultura organizacional quanto aos estilos de funcionamento e aos mecanismos de aprendizagem em uma indústria de criação funcional, sob a percepção dos seus empregados. Após a análise dos dados coletados, o estudo evidenciou que a cultura organizacional da indústria criativa pesquisada contempla, simultaneamente, em nível moderado, os quatro estilos de funcionamento organizacional e a maioria dos fatores de mecanismos de aprendizagem.

Quanto aos estilos de funcionamento organizacional, a percepção dos empregados indicou o estilo empreendedor como o de maior presença na cultura da empresa. Fato que vai ao encontro dos anseios de uma indústria criativa, por se configurar uma organização que tem a criatividade e a inovação como valores essenciais em suas atividades. Após a predominância do estilo empreendedor foram identificados os estilos afiliativo, burocrático e, por último, individualista. Embora os quatro estilos de funcionamento tenham sido percebidos em nível moderado, a ordem de predominância mencionada indica uma organização cujas pessoas formam grupos coesos e comprometidos.

Quanto aos mecanismos de aprendizagem, os fatores aquisição interna e externa de conhecimento e compartilhamento de conhecimentos apresentaram, em ordem crescente de médias, um nível de ocorrência moderado. Enquanto o fator codificação e controle de conhecimentos foi o único a ser percebido com ocorrência alta na Advance Comunicação. Esses três fatores foram indicados pelos respondentes como de importância alta. Dentre eles, o fator codificação e controle de conhecimentos foi indicado como o de maior importância.

Constata-se com o estudo que o nível de importância atribuída aos três fatores de mecanismos de aprendizagem supera o nível de ocorrência percebida desses fatores na empresa. Tal fato foi destacado com maior intensidade no fator aquisição interna de conhecimento por apresentar a maior diferença entre a média da importância atribuída e a média de ocorrência percebida.



A correlação baixa entre a importância atribuída e a ocorrência percebida, de fato, pelos respondentes, possibilitam a inferência de que não há forte associação entre essas variáveis.

Apesquisa apresentou limitação relativa às variáveis que permeiam a cultura organizacional. Apesar de estilos de funcionamento e mecanismos de aprendizagem, se configurarem como importantes componentes da cultura organizacional, existem outros fatores, também relevantes, que não foram analisados nessa pesquisa e que caracterizam fortemente a cultura de uma indústria criativa.

Desse modo, recomenda-se a realização de estudos futuros que possam ampliar pesquisas para organizações que estejam inseridas nos outros três ramos da indústria criativa: patrimônio, arte e mídia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, P., LOH, A.; ZAIRI, M. Cultures for Continuous Improvement and Learning, Total Quality Management. v. 10. pp 426-434. 1999.

ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. Criatividade: múltiplas perspectivas. 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2003.

ANTAL, A. B; LENHARDT, U; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M; ANTAL, A. B. e outros. (Ed) Handbook of Organizational Learning. London: Sage, 2001.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional Revista Administração de Empresas. São Paulo vol.49 n. 3 jul./set. 2009.

Antonello, C. S.; Godoy, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. Revista de Administração Contemporânea –RAC, 2010, 14, 2, 310-332.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387-400, out./dez., 2009.

BILLETT, S. Workplace participatory practices: conceptualising workplaces as learning environments. Journal of Workplace Learning, v. 16, n. 5/6, p. 312-325, 2004.

BORGES, J. D. Competitividade criativa. GV Executivo, v. 4, n. 3, p. 86-90, ago./out., 2005.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. Pesquisa em Administração: um guia prático alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Crossan, M. M., Bontis, N., & Hulland, J..Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. Journal of Management Studies. 2009, 39, 4, p. 437-469.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E., Reflection on the 2009 Elections on the 2009 AMR Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning?. Academy of Management Review, Vol. 36, No. 3, 2011, p.446-460.

DECON, Estudos para o Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro: A cadeia da indústria criativa no Brasil, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. 2008.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies, v. 14, n. 3, p. 375-94, 1993.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAÚJO, Lins. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. In: Mark Easterby-Smith; John Burgoyne; Luís Araújo (org). Aprendizagem organizacional e organização que se aprende: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 15-34, 2001.

- GABRIEL, Y. Organization in depth. London: Sage, 1999.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. Management Learning, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.
- GOMES, A. D. Cultura Organizacional. In: M.P. Cunha & C.A. Marques (eds). Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa, Dom Quixote. 1996.
- GOSENDO, Eliana E. M. Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional. 2009. 180 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- GÜNTER, Hartmut. Como elaborar um questionário. In: Luiz Pasquali (org) Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM, p. 231-258, 1999.
- HARTLEY, J. Creative industries. In: HARTLEY, John. Creative industries. London: Blackwell, 2005. Cap. 1, p. 1-40.
- ISIDRO-FILHO, A. Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração – Gestão Social e Trabalho) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília.
- IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JEFFCUTT, P; PRATT, A. C. Managing creativity in the cultural industries. Creativity & Innovation Management, v. 11, n. 4, p. 225-233, 2002.
- LOIOLA, E.; PEREIRA, M. E.; GONDIM, S. M. G.. Aprendizagem e mecanismos de aprendizagem de trabalhadores em empresas da fruticultura irrigada do Baixo Médio São Francisco.. Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso), v. 18, p. 91-104, 2011.
- LOPÉZ, Suzana Pérez; PEÓN, José Manuel Montes; ORDÁS, Camilo José Vazquez. Organizational learning as a determining factor in business performance. The learning Organization, v. 12, n. 3, p.227-246, 2005.
- MARCUS, C. Future of Creative Industries: implications for Research Policy. European Commission. Belgium: European Communities, 2005.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEDEIROS, C. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARAES, T. de A.; BIDO, D. de S.. Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 12, n. 2, 2011 .
- MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOURÃO, Luciana. Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: resultados relativos ao nível de aprendizagem (p. 7). Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, São Paulo, v. 9, n. 2, jul-dez 2009.
- NICOLINI, D; GHERARDI, S; YANOW, D. Knowing in Organizations. New York: Sharpe, 2003.
- PANTOJA, M. J.; NEIVA, E. R. Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.



PAZ, M. G. T; MENDES, A. M. B. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. São Paulo, Artmed, 2008.

PORTO, D. Findes cria comitê para empresas criativas. Disponível em: <<http://www.revistaesbrasil.com.br/materias/item/2671-findes-cria-comit%C3%AA-para-empresas-criativas>>. Acesso em: 09 ago. 2011.

RATZENBOCK, Veronika; DEMEL, Katharina; HARAUER, Robert; LANDSTEINER, Gunther; FALK, Rahel; LEO, Hannes; Schwarz, Gerhard. An analysis of the economic potential of the creative industries in Vienna. Vienna: KULTURDOKUMENTATION / MEDIACULT / WIFO, 2004.

REBELO, T.; GOMES A. D.; CARDOSO, L. Aprendizagem organizacional e cultura: relações e implicações. *Psychologica*. v. 27, p. 69-89, 2001.

REIS, Ana Carla Fonseca. Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RETO, L.; LOPES, A. Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura. Lisboa: Edições Sílabo, 1990.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Cláudia M. C.; VIEIRA, Kelmara M.; RIBAS, Fábio Teodoro T.; ARRUDA, Giovana Sil de; CATARINA, Graciele Maria Frois Santa. Relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional: o caso das empresas juniores de Santa Maria. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife*, v. 8, n. 2, 2010.

SARAIVA, Luis Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba*, v. 6, n. 1, jan./abr., 2002.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.

SCHMIDT, M. R. You know more than you can say. *Public Administration Review*, v. 60, n. 3, p. 265-284, 2000.

SHUMPETER, J. Capitalism, Socialism and Democracy. 3 ed. New York, Harper & Row, 1950.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly, Ithaca (New York)*, v. 28, n. 3, p. 339-358, Sept. 1983.

SONG, J. H.; CHERMACK, T. J.; KIM, W. An Analysis and Synthesis of DLOQ-Based Learning Organization Research. *Advances in Developing Human Resources*, 2013, 15(2), p. 222-239.

THROSBY, D. Economics and culture. New York: Cambridge University Press, 2001.

SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. *Revista Administração de Empresas*. São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189 abr./jun., 2009.

UNITED NATIONS/UNCTAD. Creative Economy: Report 2010: a feasible development option. Genebra: UNCTAD/ DITC, 2010/3. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/ditctab20103_en.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2011.

WEICK, K. ; WESTLEY, F. Organizational learning: affirming an oxymoron. In: CLEGG, S., HARDY, C. and NORD, W. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. pp. 440-458.

WIPO. Guide on surveying the economic contribution of the copyright-based industries.

World Intellectual Property Organization. Geneva: WIPO, 2003. 104p.