

## **Economia criativa e gestão da criatividade: o processo criativo nas comunidades de prática**

Vivian Sabrine KLAUS<sup>1</sup>  
Cristiano Max Pereira PINHEIRO<sup>2</sup>  
Vânia Gisele BESSI<sup>3</sup>

### **Resumo**

O artigo tem como tema o processo criativo no espaço das comunidades de práticas. A questão problema de pesquisa é: como ocorre a dinâmica do processo criativo nas comunidades de prática. Têm-se duas hipóteses que norteiam a discussão sobre a aplicação dos processos criativos em comunidades de prática: a) as comunidades de prática são espaços de aprendizado e neste contexto estimulam a criatividade e a inovação; b) estas comunidades podem preencher lacunas existentes nas estruturas organizacionais e, embora representadas muitas vezes por grupos informais, contribuem para o alcance dos objetivos das empresas. Para validar as questões, a metodologia é balizada em uma pesquisa bibliográfica que inicialmente caracteriza a economia criativa, reflete sobre a gestão da criatividade nas organizações, para em seguida discorrer a dinâmica do processo criativo. Por fim, aborda o processo criativo no ambiente das comunidades de prática (CoPs).

**Palavras-chave:** Economia Criativa. Gestão da Criatividade. Processo Criativo. Comunidade de Prática.

### **Abstract**

The article has as its theme the creative process within communities of practice. The question research problem is how the dynamics of the creative process takes place in communities of practice. There have been two hypotheses that guide the discussion on the application of creative processes in communities of practice: a) communities of practice are learning spaces in this context and stimulate creativity and innovation; b) these communities can fill gaps in the organizational structures and, although often represented by informal groups, contribute to the achievement of corporate goals. To

---

<sup>1</sup> Mestranda em Indústria Criativa na Universidade Feevale - Novo Hamburgo/RS.  
E-mail: vivian.klaus@sicred.com

<sup>2</sup> Doutor em Comunicação Social (PUCRS). Coordenador dos Cursos de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda e professor do Mestrado em Indústria Criativa - Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS. E-mail: maxrs@feevale.br.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela UFRGS). Professora do Mestrado em Indústria Criativa Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS. E-mail: vania@feevale.br

validate the issues, the methodology is guided by a literature search that initially characterizes the creative economy, reflects on the management of creativity in organizations, to then discuss the dynamics of the creative process. Finally, discusses the creative process in the environment of communities of practice (CoPs).

**Keywords:** Creative Economy. Management of Creativity. Creative Process. Community of Practice.

## **Introdução**

A economia atual é uma economia criativa e sua conceituação, ainda subjetiva, vem sendo construída ao longo desta década (FLORIDA, 2011; UNCTAD, 2010). É baseada na informação e no conhecimento. O conhecimento, atualmente, é recurso econômico básico (FLORIDA, 2011). A economia criativa refere-se à relação entre a criatividade e a economia e baseia-se em ativos criativos que podem contribuir para o crescimento econômico e desenvolvimento. Tanto o conhecimento quanto a informação representam insumos básicos para a criatividade e o seu produto é a inovação.

A gestão da criatividade é o estudo e a prática da gestão norteadas pelas teorias de processos criativos e sua aplicação em nível individual, em grupos, em termos organizacionais e culturais (RICKARS; XU, 2007). Existem diversas perspectivas sobre gerenciamento e motivação voltadas à criatividade e isto é tema central da cultura no ambiente de trabalho (FLORIDA, 2011).

Neste contexto, observa-se a criação de inúmeros grupos ou comunidades que, também, através da tecnologia, integram indivíduos com interesses em comum e que por sua vez, encontram espaço para debater opiniões e ideias, criar e recriar conhecimento e solucionar problemas. A diversidade de conhecimentos e as experiências dos participantes, apoiados a uma adequada gestão da criatividade, pode fazer com que estas comunidades se desenvolvam, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **A economia criativa**

Dado o cenário econômico onde se tem como única certeza a incerteza, a fonte precisa de vantagem competitiva e duradoura é o conhecimento (NONAKA;

TAKEUCHI, 2008). Em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, o conhecimento representa fator estratégico e um diferencial competitivo para as organizações, além de um elemento determinante de sucesso e fundamental para a sobrevivência das empresas. Para Simão e Alliprandini (2004), apenas o conhecimento se estabelece como uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que produtos e serviços podem ser copiados. Neste contexto, dada à importância do conhecimento, o que se percebe é:

Nas últimas décadas, as empresas não só passaram a reconhecer a importância do conhecimento como insumo de produção como também perceberam seu papel transformador no sistema produtivo. Além do capital, da matéria-prima e da mão de obra, as áreas estratégicas das empresas voltaram os olhos para o uso das ideias como recurso essencial para geração de valor. Na esteira desse movimento, surgiram ao redor do globo modelos de negócios e setores completamente novos, fomentando a geração de empregos e riqueza (FIRJAN, 2012, p. 6).

Desde a revolução agrícola, em quase todos os setores econômicos, aqueles que criam e inovam continuamente obtêm sucesso ao longo prazo (FLORIDA, 2001 *apud* FIRJAN, 2012). No entanto, nas últimas décadas as empresas começaram a reconhecer a relevância da criatividade e da inovação e a considerá-los em seus planejamentos estratégicos (FIRJAN, 2012).

Segundo Florida (2011), a revista *Business Week* foi a primeira a falar sobre economia criativa, isto, em agosto de 2000. Mais tarde, a expressão foi usada por John Howkins, em 2001, em seu livro intitulado *The Creative Economy*, relacionando a criatividade com a economia. De acordo com Howkins, tanto a criatividade quanto a economia não são coisas novas. O que é nova é a relação entre elas, em termos de extensão e natureza e a forma como se relacionam para criar valor e riqueza (UNCTAD, 2010).

Em essência, a economia atual é uma economia criativa e seu conceito, ainda subjetivo, vem se moldando no decorrer desta década (FLORIDA, 2011; UNCTAD, 2010). Para Florida (2011), a economia criativa cada vez mais se baliza na informação e no conhecimento, além disso, o conhecimento, atualmente, é recurso econômico básico. O autor considera a criatividade – “a criação de novas formas práticas a partir desse conhecimento” (FLORIDA, 2011, p. 44) – o principal elemento propulsor. Tanto o

conhecimento quanto a informação são instrumentos necessários para a criatividade e o seu produto é a inovação, “tanto na forma de um novo artefato tecnológico quanto de um novo modelo de negócios” (FLORIDA, 2011, p. 44).

As empresas têm a percepção de que a informação e o conhecimento representam os principais fatores de diferenciação para a competitividade de seus negócios (ALVARENGA NETO, 2008), e que, “cada vez mais saber fazer bem e rápido novas coisas (não necessariamente novos produtos) vai diferenciar as empresas prósperas” (SIMÃO; ALLIPRANDINI, 2004, p. 43). Assim, “um agente econômico competitivo é aquele capaz de gerar e absorver inovações e de estar constantemente promovendo e intensificando a capacidade contínua de aprender” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 24).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a própria inovação é uma questão de conhecimento: criar novas possibilidades através da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. Tal conhecimento pode ser tácito ou explícito e pode ser proveniente da experiência, baseado em algo já visto ou experimentado, ou pode resultar de um processo de busca – por tecnologias, mercados, ações da concorrência, entre outras.

A economia criativa pode ser vista hoje como um conceito em evolução, que está baseado em ativos criativos que podem gerar crescimento econômico e desenvolvimento. Especialmente para os países em desenvolvimento, o reconhecimento da esfera de desenvolvimento das indústrias criativas e, por conseqüência, a economia criativa, são mais recentes (UNCTAD, 2010).

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) a economia criativa:

- pode potencializar a geração de renda e de empregos e a exportação de ganhos, e simultaneamente promover a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano;
- abrange aspectos econômicos, culturais e sociais, interagindo com objetivos de tecnologia, propriedade intelectual e turismo;
- é um agrupado de atividades econômicas baseadas no conhecimento, com uma dimensão de desenvolvimento e interligações diversas em níveis micro e macro para a economia global;

- pode ser uma alternativa viável de desenvolvimento que exige respostas de políticas inovadoras e multidisciplinares e ação interministerial;
- No centro da economia criativa estão as indústrias criativas (UNCTAD, 2010).

Florida define a economia criativa em termos de profissões, conforme mostra o Quadro 1, ao passo que Howkins a define baseado em quinze setores considerados de natureza e atividade criativa, conforme apresentado no Quadro 2. De acordo com as estimativas de Howkins, no ano 2000, os rendimentos da economia criativa seriam de 2,2 trilhões de dólares no mundo inteiro, crescendo a uma taxa de 5% ao ano (FLORIDA, 2011; UNCTAD, 2010).

Quadro 1 - Economia criativa segundo Florida – as classes e suas categorias profissionais

<b>Classe Criativa</b>
<p><u>Centro Hipercriativo</u></p> <p>Profissões ligadas à computação e à matemática</p> <p>Profissões ligadas à arquitetura e à engenharia</p> <p>Profissões ligadas às ciências biológicas, naturais e sociais</p> <p>Profissões ligadas à educação, ao treinamento e à biblioteconomia</p> <p>Profissões ligadas às artes, ao design, ao entretenimento, aos esportes e à mídia</p> <p><u>Profissionais Criativos</u></p> <p>Profissões gerenciais</p> <p>Profissões ligadas aos negócios e às operações financeiras</p> <p>Profissões ligadas ao direito</p> <p>Profissões técnicas e profissões ligadas à área da saúde</p> <p>Vendas e gerenciamento de vendas de alto nível</p>
<b>Classe Trabalhadora</b>
<p>Profissões ligadas a construção e extração</p> <p>Profissões ligadas a instalação, manutenção e reparo</p> <p>Profissões ligadas à produção</p> <p>Profissões ligadas ao transporte</p>
<b>Classe de Serviços</b>
<p>Profissões de apoio à área da saúde</p> <p>Profissões ligadas à preparação de alimentos e a outros serviços relacionados à alimentação</p> <p>Profissões ligadas à assistência pessoal</p> <p>Profissões menos qualificadas na área de vendas e trabalhos afins</p> <p>Profissões de apoio na área administrativa</p> <p>Profissões ligadas ao serviço social e comunitário</p> <p>Profissões ligadas à segurança</p>
<b>Agricultura</b>
<p>Profissões ligadas ao cultivo da terra, à pesca e ao trabalho florestal</p>

Fonte: Adaptado de Florida (2011)

Para Friques (2013), o escopo da economia criativa possui um elemento transversal: a geração e exploração da propriedade intelectual como recursos básicos para a geração da riqueza e empregos. O autor afirma ainda que todos os segmentos que compõem a economia criativa originam-se na criatividade, na perícia e no talento individuais.

Quadro 2: Economia criativa segundo Howkins – os setores criativos

<b>Setor</b>	<b>Rendimento mundial em trilhões de dólares americanos</b>
P&D	545
Mercado editorial	506
Software	489
TV e rádio	195
Design	140
Música	70
Filmes	57
Brinquedos e jogos	55
Propaganda	45
Arquitetura	40
Artes performáticas	40
Artesanato	20
Vídeo games	17
Moda	12
Arte	9
<i>Total</i>	<i>2240</i>

Fonte: Adaptado de Florida (2011)

O conceito de economia criativa surgiu como uma forma de ressaltar o papel da criatividade enquanto uma força na economia contemporânea, dando vida à idéia de que o desenvolvimento econômico e cultural não representa um fenômeno separado ou desassociado, mas pertencente a um processo amplo de desenvolvimento sustentável no qual tanto o crescimento econômico quanto o cultural podem ocorrer concomitantemente (UNCTAD, 2010). Para a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento,

De forma particular, a ideia da economia criativa no mundo desenvolvido chama a atenção para os importantes ativos criativos e ricos recursos culturais que existem em todos os países em desenvolvimento. As indústrias criativas que utilizam esses recursos não somente capacitam os países a contarem suas próprias histórias e projetar suas próprias identidades culturais singulares para si mesmos e para o mundo, mas também proporcionam uma fonte de crescimento econômico, criação de emprego e maior participação na economia global. Ao mesmo tempo, a economia criativa promove a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento humano (UNCTAD, 2010, p. 10).

Para Reis (2008), independente de qual for a vertente conceitual que se trilhe, é possível observar nas transformações ocasionadas pela convergência entre novas tecnologias e globalização o substrato da economia criativa.

Se a criatividade é uma força econômica, como poderiam – se isso é possível – as empresas usar, promover ou gerenciá-la no ambiente organizacional? Isso é o que a pesquisa se propõe a abordar nas próximas seções.

## **Gestão da criatividade**

No cenário disputado e dinâmico atual, a criatividade pode representar um importante fator de sucesso econômico para as organizações (DUBINA, 2005). No entanto, observa Howkins (2013), a criatividade de forma isolada não possui valor econômico. Ela precisa ter forma e deve ser materializada em um produto comercializável para alcançar valor comercial.

Segundo o Relatório de Economia Criativa da Conferência das Nações Unidas para o Comércio o Desenvolvimento não existe uma definição simples de “criatividade” que contemple todas as suas diversas dimensões. Contudo, as características da criatividade em diferentes áreas que envolvem os seres humanos, podem ser estruturadas da seguinte forma:

- criatividade artística: envolve a imaginação e a capacidade de geração de ideias originais e novas formas de interpretar o mundo, podendo ser expressa nos formatos de texto, som e imagem;
- criatividade científica: envolve curiosidade e disposição para experimentar e realizar novas conexões com vistas a solução de problemas;

- criatividade econômica: é um processo dinâmico que resulta em inovação tecnológica, práticas de negócio, marketing, entre outras, e é estreitamente ligada à aquisição de vantagem competitiva na economia (UNCTAD, 2010).

Todas as formas acima envolvem em maior ou menor escala, a criatividade tecnológica e possuem inter-relação. Independente da forma como a criatividade se apresenta ou é interpretada, é inegável que, por definição ela é um elemento-chave da economia criativa (UNCTAD, 2010).

A gestão da criatividade é o estudo e a prática da gestão baseada nas teorias de processos criativos e sua aplicação em nível individual, em grupo, em termos organizacionais e culturais (RICKARS; XU, 2007).

Segundo Florida (2011) existem muitas perspectivas sobre gerenciamento e motivação com vistas à criatividade e isto é tema central da cultura no ambiente de trabalho. Ocorre que muitas empresas, mesmo dos considerados setores criativos, empregam métodos antiquados e tentam impor ordem e burocracia ou avaliam os resultados simplesmente com base no tempo em que o empregado dedica ao trabalho. Outras optam por métodos considerados previsíveis para estimular e tornar a criatividade mais eficiente.

Muitos gestores consideram a criatividade imprevisível e incontrolável, e por isso decidem não investir em programas de desenvolvimento da criatividade (DUBINA, 2005). De fato, segundo Howkins (2013), existem pessoas que acreditam que a criatividade e a administração não sejam compatíveis e que criatividade e economia são mutuamente excludentes. No entanto, afirma o autor, é justamente este o papel do administrador, gerenciar estes conflitos e criar um ambiente onde as pessoas possam ser mais criativas, e não menos.

A administração da criatividade inicia com o entendimento da economia da criatividade, que tem a ver com combinar dois sistemas de valores distintos. Um deles é baseado em produtos físicos, tangíveis, que se comportam de forma similar a outro produto ou material físico. O outro sistema é baseado na propriedade intelectual que possui características bem peculiares e diz respeito a elementos intangíveis. Ocorre que a economia tradicional lida muito bem com o primeiro sistema, mas tem dificuldades para lidar com o segundo (HOWKINS, 2013).



Experiências de gestão demonstram que a criatividade pode ser extremamente útil para os negócios das empresas, embora, às vezes, prejudicial. Atualmente o conhecimento sobre a relação de desempenho das empresas e a extensão das atividades criativas dos colaboradores ainda tem limitações (DUBLINA, 2005).

Segundo Dublina (2005, tradução nossa) o desenvolvimento bem sucedido dos sistemas de negócios está relacionado à funções repetitivas e atividades criativas. Estes dois elementos por si só são contraditórios. Isto porque a criatividade pressupõe o rompimento de tarefas repetidas e introduz novos elementos ao sistema. Para este autor, a criatividade possui uma natureza perturbadora, ao passo que, o sucesso de longo prazo das empresas é determinado por sua capacidade criativa e de mudanças. As funções rotineiras operam dentro de um sistema facilmente regulável e com normas estabelecidas, enquanto que um agente criativo atua de forma a transformar normas existentes e combinar ou produzir novas regras. Como resultado, segundo o autor, a inovação criativa começa a aparecer nos sistemas gerenciados, alterando suas configurações e formatos. O desenvolvimento criativo exige uma colaboração multidisciplinar.

Florida (2011) afirma que ainda temos muito a aprender no que se refere à gestão dos trabalhadores criativos. O autor acredita que fazer a coisa certa pode melhorar muito a produtividade dos trabalhadores.

## **Dinâmica do processo criativo**

Para Reis (2008), criatividade é uma palavra de múltiplas definições que remete à capacidade de criar o novo e de reinventar o que já existe, diluir paradigmas tradicionais, juntar pontos que parecem desconexos e, com isso, gerar soluções paranovas e velhos problemas. “Em termos econômicos, a criatividade é um combustível renovável e cujo estoque aumenta com o uso” (REIS, 2008, p. 15). Segundo esta autora, a concorrência entre agentes criativos, ao invés de saturar o mercado, consegue atrair e estimular a atuação de novos produtores.

A criatividade também pode ser conceituada como o processo pelo qual são geradas e conectadas às ideais que posteriormente são transformadas em algo que possa

ser valorizado. Em outras palavras, a criatividade é o uso de ideias para criar novas ideias (UNCTAD, 2010).

Deperador *et al.* (2004 *apud* BEGHETTO; KAUFMAN, 2007) definem a criatividade como a interação entre aptidão, processo e ambiente pelo qual um indivíduo ou grupo produz um produto novo e útil num determinado contexto social. Nenhuma teoria da criatividade pode ignorar o fato de que as diferenças individuais no comportamento criativo são enormes (SIMONTON, 1999).

Compreender a criatividade é fundamental para descobrir e saber como, quando e onde a criatividade pode ser utilizada. Criatividade envolve a habilidade de criar coisas e conhecimentos novos. A criatividade é extremamente importante atualmente, especialmente no ambiente corporativo (FILHO, 2005).

Howkins (2013) cita seis características da criatividade, as quais são descritas a seguir:

1. é um elemento básico da vida;
2. é um talento universal;
3. é sinônimo de divertimento;
4. é um senso de competição;
5. as pessoas criativas tendem a possuir traços de personalidade reconhecíveis;
6. é surpreendente.

Beghetto e Kaufman (2007) destacam uma importante relação entre a aprendizagem e criatividade e retomam o que os cientistas cognitivos há muito notaram: a informação não é simplesmente transmitida ou passivamente recebida sem qualquer alteração. Ocorre um processo onde as pessoas filtram e interpretam a informação através de concepções existentes ou com base em suas experiências.

Moran e John-Steiner (2003 *apud* BEGHETTO; KAUFMAN, 2007) acreditam que o desenvolvimento cognitivo e as formas de expressão criativa iniciam com a internalização ou apropriação, através de ferramentas culturais e interação social, onde não apenas se copia, e sim ocorre a transformação ou reorganização das informações com base nas características do indivíduo e de seu conhecimento. Este processo interpretativo e transformador é um esforço criativo que os autores classificam como “mini-c”. Toda via isto não significa dizer que o aprendizado é sinônimo de

criatividade, mas sim que o desenvolvimento do conhecimento e as formas de expressão criativa podem originar das interpretações “mini-c”. Assim, a inclusão do que os autores denominam como “mini-c” criativo na concepção de criatividade, não apenas amplia o contínuo de desenvolvimento da criatividade, mas destaca o criativo e o processo de transformação envolvido no desenvolvimento de conhecimento pessoal e insights (BEGHETTO; KAUFMAN, 2007).

Simonton (1999) afirma que o indivíduo criativo produz ideias originais as quais são submetidas primeiramente a uma seleção cognitiva e, em seguida, à seleção sociocultural e apenas as ideias adaptativas segundo alguns critérios de utilidade, verdade ou beleza sobrevivem.

O pensamento criativo é definido como o processo ou de um conjunto de processos que geram ideias ao mesmo tempo novas (originais) e potencialmente úteis (SIMONTON, 2010; DUBLINA, 2005).

Para Simonton (1999), mesmo que existam opiniões distintas entre especialistas e estudiosos sobre como a criatividade funciona, e algumas teorias parecem apenas somar à pilha de outras perspectivas já discutidas, o modelo Darwiniano pode ser colocado no topo da lista das discussões. Todas as perspectivas de alguma forma ou em algum momento são verdadeiras e aplicáveis. Todas as alternativas podem somar no macro um processo, e neste aspecto o autor cita diversos exemplos: às vezes o pensamento consciente e deliberado funciona melhor ao passo que outras vezes a intuição pode ser a estratégia mais viável; Alguns problemas podem ser melhor resolvidos a partir de representações visuais, ao passo que outros podem ser melhor tratados com representações verbais ou matemáticas; Às vezes o indivíduo pode necessitar de formas mais infantis de pensar sobre o mundo, outras vezes isto pode não se aplicar; e, assim por adiante. Quando a mente humana se depara com um problema novo ou complexo, as experiências ou memórias anteriores de solução de problemas são acionadas e podem fornecer uma orientação sobre a melhor estratégia a seguir. Na prática, uma matriz completa de potenciais estratégias é acionada, mesmo que seu funcionamento tenha se dado de forma caótica. Cada alternativa representa uma chance de resolver uma problemática.

## **Processo Criativo nas Comunidades de Prática (Cops)**

Uma das características da economia criativa é o rápido ciclo de inovações e o formato micro-organizacional adotado por muitas empresas. A forma mais utilizada não é a empresa clássica, e sim o projeto. Uma equipe de projetos pode ser composta a partir dos funcionários de uma organização ou com uma rede informal. Os membros ou integrantes são selecionados para se adequarem ao produto esperado. Durante um curto período, eles trabalham como um grupo em um desenvolvimento intensivo. Após o produto ser concluído, a equipe de projetos é desintegrada e os membros se reagrupam sob a forma de novas equipes. Com isso, a vida da empresa pode parecer ser breve, porém os recursos e a experiência adquirida permanecem no grupo de trabalho (UNCTAD, 2010).

Na vida real, um grupo social gera conhecimentos aos seus membros e, com o passar do tempo, constrói uma cultura de significados compartilhados. Assim também, a rede social online permite que os usuários gerem informações e conhecimentos para outros usuários quando postam mensagens, criam blogs, compartilham arquivos e criam websites. Nesses ambientes sociais e digitais caracterizados pela alta conectividade e aprendizado gerado pela demanda, há a necessidade de rever e repensar a visão da pedagogia com o intuito de que os estudantes sejam participantes ativos ou co-produtores, ao invés de serem somente consumidores passivos de conteúdo, e com isso o aprendizado possa passar a ser um processo social e participativo que forneça suporte aos objetivos de vida, necessidades e criatividade (UNCTAD, 2010).

De forma semelhante, observa-se no contexto organizacional a criação de inúmeros grupos ou comunidades que, também, por meio da tecnologia, unem indivíduos com interesses comuns e estes, por sua vez, encontram espaço para expor e debater opiniões e ideias. Por meio deste processo interativo, conhecimentos são formados, construídos e reconstruídos coletivamente, a partir dos diálogos que ocorrem nessas comunidades. Assim, a discussão sobre o processo criativo nas comunidades de prática torna-se oportuna, uma vez que estas comunidades constroem coletivamente o conhecimento, ajudam a preencher lacunas existentes nas estruturas das organizações, solucionam problemas e inovam.

Os grupos que se formam em torno da prática, e que, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído, são exemplos do que Lave e Wenger apud Fleury e Oliveira Jr. (2010) denominam como “comunidades de prática”. Estes autores argumentam que a prática compartilhada ao longo do tempo faz com que os membros destas comunidades desenvolvam perspectivas comuns e entendam seu trabalho e como este se ajusta ao ambiente como um todo.

Os grupos intitulados de comunidades de prática, segundo Wenger (1998 *apud* FERRAZ; DORNELAS, 2012), são definidos por:

- terem foco em uma atividade particular ou um conjunto de conhecimentos entorno do qual estão organizados;
- funcionarem de forma que seus participantes permaneçam ligadas umas as outras por meio do envolvimento em práticas comuns;
- desenvolverem, ao longo do tempo, um repertório compartilhado de recursos comuns, como procedimentos, políticas, rituais, expressões, entre outros.

Wenger (2000 *apud* OLIVEIRA; VILLARDI, 2012) define as CoPs como grupos informais de indivíduos que compartilham um conhecimento específico, especializado ou uma paixão, e aprendem uns com os outros pela troca e compartilhamento de experiências, problemas e conhecimento.

O potencial de uma empresa para resolução de problemas depende muito dos componentes coletivos de sua base de conhecimento. O conhecimento coletivo, que representa mais do que a soma de conhecimento individual, é de extrema importância para a sobrevivência das organizações a longo prazo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Para Souza e Souza (2012), as comunidades de prática são estruturas utilizadas por muitas organizações como meio de gerar inovação e conhecimento. Sua natureza é fluida e ultrapassa as fronteiras departamentais e organizacionais (BROWN; DUGUID, 1991 *apud* SOUZA; SOUZA, 2012). As lideranças têm papel fundamental na construção e manutenção das comunidades de prática e não devem tentar exercer controle nestas estruturas e sim, atuar como facilitadores no seu desenvolvimento (SOUZA; SOUZA, 2012).

A participação em comunidades de prática cujos membros possuem a mesma formação ou especialização funcional pode inibir o desempenho criativo, porém as

comunidades da prática compostas por membros diferentes podem ter um efeito positivo sobre o desempenho criativo individual (TEIGLAND, 2003 *apud* YSTRÖM *et al.*, 2010). As comunidades devem, portanto, cumprir a condição de serem suficientemente diversificadas para formar novos conhecimentos, e ao mesmo tempo ser coesas o suficiente para permitir um nível de confiança que cria a partilha de conhecimento e do risco muitas vezes associado à inovação (YSTRÖM *et al.*, 2010).

Para Brown e Duguid (1991 *apud* DE CASTRO *et al.*, 2012) o trabalho, a inovação e a aprendizagem estão intimamente relacionados, diferentemente, do que se pensa sobre a distinção entre esses conceitos devido ao fato de encararem a mudança de formas diferentes (DE CASTRO *et al.*, 2012). Para os autores, a aprendizagem é uma ponte entre o trabalho e a inovação, pois os conhecimentos adquiridos durante o trabalho fazem as pessoas alterarem seus comportamentos, desenvolvendo novas formas de agir e pensar, expandindo a criatividade.

Numa organização convencional, estruturas hierárquicas são comuns. O propósito desta hierarquia é estabelecer vias de comunicação onde é necessário informação e níveis onde as decisões são tomadas. Esta estrutura, no entanto, pode prejudicar a geração de novas relações que são essenciais para que a criatividade possa emergir. As comunidades de prática representam uma tentativa de constituição de uma comunidade dinâmica que pode ajudar a preencher as lacunas entre a organização formal estática e a realidade complexa em que as pessoas trabalham (BROWN; DUGUID, 1991 *apud* YSTRÖM *et al.*, 2010) e neste sentido apoiar e viabilizar a criatividade (YSTRÖM *et al.*, 2010).

Para a Unctad (2010), reciprocidade, colaboração, interação e transparência nas comunicações são imprescindíveis na economia criativa e nas novas plataformas, como blogs, fóruns e wikis, que caracterizam ferramentas úteis para promoção da conectividade entre pessoas, produtos e lugares criativos.

## **Considerações finais**

A economia criativa diz respeito à relação entre a economia e a criatividade. A administração da criatividade começa com o entendimento da economia da criatividade, que diz respeito à combinação de dois sistemas de valores distintos. Um deles baseado

em bens tangíveis e outro baseado na propriedade intelectual e elementos intangíveis. A economia tradicional trabalha bem com o primeiro sistema, mas está aprendendo a lidar com o segundo (HOWKINS, 2013).

Experiências de gestão demonstram que a criatividade pode ser substancialmente útil para o desenvolvimento bem sucedido e manutenção dos negócios das empresas. Este sucesso está relacionado tanto a funções rotineiras quanto a atividades criativas, dois elementos paradoxais por natureza, uma vez que a criatividade pressupõe a dissolução de tarefas repetitivas e inclusão de novos elementos no sistema (DUBLINA, 2005).

No contexto organizacional, as comunidades de prática representam uma tentativa de constituição de um grupo dinâmico que pode contribuir para o preenchimento das lacunas que existem entre a organização formal e a realidade complexa em que os indivíduos trabalham (BROWN; DUGUID, 1991 *apud* ANNA YSTRÖM *et al.*, 2010), podem gerar conhecimento e inovação.

O sucesso de longo prazo das empresas depende de sua capacidade criativa e de mudanças. Hoje, o que se sabe sobre a relação ao desempenho das empresas e a extensão das atividades criativas de seus colaboradores ainda é superficial e limitado (DUBLINA, 2005). Certamente ainda temos muito a aprender no que se refere à gestão dos trabalhadores criativos. Fazer a coisa certa pode melhorar muito a produtividade dos trabalhadores (FLORIDA, 2011) e pode ajudar a organização no alcance dos seus objetivos.

## Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008.

BEGHETTO, R. A.; KAUFMAN, J. C. Toward a Broader Conception of Creativity: A Case for “mini-c” Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, v. 1, n. 2, p. 73-79, Washington, DC, 2007.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO (UNCTAD). *Relatório de economia criativa 2010*. Economia criativa: uma opção de desenvolvimento viável. São Paulo: Itaú Cultural, 2012. 424 p.



DE CASTRO, C. G.; DE BRITO, M. J.; PEREIRA, M. C.; DIAS, A. V. C.. Comunidades de Prática no Desenvolvimento de Motores: O Caso *INJET*. In: *Anais... XXXVI ENCONTRO DA ANPAD*, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2012.

DUBINA, I. N. Managing creativity: theoretical approaches to employeescreativity development and regulation. *Management Concepts and Philosophy*, v. 1, n. 4, p.334-349, 2005.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2012.

FERRAZ, I. N.; DORNELAS, J. S. Repertório compartilhado de recursos em comunidades virtuais de prática: um estudo dos mecanismos de interação, organização e controle em grupos de pesquisa científica. In: *Anais... XXXVI ENCONTRO DA ANPAD*, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2012.

FILHO, A. M. da S. O valor da criatividade no ambiente corporativo. 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>>. Acesso: em 05 jun. 2014.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento*. Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010.

FLORIDA, R. *A ascensão da classe criativa*. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FRIQUES, M. S. O escopo da Economia Criativa no contexto brasileiro. *Redige*, 2013, v. 4, n. 1. Disponível em: <[www.cetiqt.senai.br/redige](http://www.cetiqt.senai.br/redige)>. Acesso em: 08 mai. 2014.

HOWKINS, J. *Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideais criativas*. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda., 2013.

RICKARDS, T.; XU, F. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. *Creativity and Innovation Management*, v. 16, n. 3, p. 216-228, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, B. O.; VILLARDI, B. Q. Práticas de aprendizagem coletiva de pesquisadores de uma empresa de conhecimento intensivo: Características, Obstáculos e Implicações para a formação de Comunidades de Prática. In: *Anais... XXXVI ENCONTRO DA ANPAD*, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2012.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do Conhecimento*. Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

REIS, A. C. F. *Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. 267 p.

SIMÃO, L. A. P. M.; ALLIPRANDINI, D. H. *Produção enxuta em uma empresa de processo: as lições aprendidas*. São Paulo: EPSE, 2004.



SIMONTON, D. K. Creative thought as blind-variation and selective-retention: combinatorial models of exceptional creativity. *Physics of Life Review*, p. 156-179, Fev. 2010.

SIMONTON, D. K. Creativity as Blind Variation and Selective Retention: Is the CreativeProcess Darwinian? *Psychological Inquiry*, v. 10, n. 4, p. 309-328, 1999.

SOUZA, D. N.; SOUZA, Y. S. Comunidades de Prática e desenvolvimento de Capacidade Absortiva: uma análise no contexto de Serviços de Tecnologia da Informação. In: *Anais... XXXVI ENCONTRO DA ANPAD*, 2012, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YSTRÖM, A.; OLLILA, S.; FREDBERG, T.; ELMQUIST, M. Communities of Practice for Open Innovation: Enabling Organizational Creativity? In: *Anais... International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 2010, Sweden, Jan. 2010, p. 524-530.