



## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO ALIADA NOS PROCESSOS CRIATIVOS: ESTUDO DE CASO DA BRIVIA DEZ COMUNICAÇÃO

**Dusan Schreiber**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
Brasil. Professor da Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [dusan@feevale.br](mailto:dusan@feevale.br)

**Patrícia Cristiane Fender Silveira**

Mestra em Indústria Criativa pela Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [patriciafender@feevale.br](mailto:patriciafender@feevale.br)

**Serje Schmidt**

Doutor em Administração pela Universidade Unisinos, Brasil. Professor da  
Professor da Universidade Feevale, Brasil.

E-mail: [serje@feevale.br](mailto:serje@feevale.br)

**Luciane Pereira Viana**

Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social pela Universidade Feevale,  
Brasil.

E-mail: [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com)

### Resumo

Este artigo tem como tema a aprendizagem organizacional em agências de comunicação. O objetivo é identificar a contribuição da aprendizagem organizacional nos processos criativos da Brivia Dez Comunicação. Entende-se que a aprendizagem organizacional beneficia os processos criativos das agências de comunicação e que a criatividade deve ocorrer de maneira satisfatória na rotina desses profissionais. A partir disso, realizou-se uma pesquisa descritiva, qualitativa com entrevista em profundidade em 2021, totalizando seis profissionais das áreas criativas da agência. Como resultado identificou-se que existe uma aprendizagem organizacional na agência. E, que a agência se preocupa e incentiva a disseminação de conhecimento, mas essa ocorre de maneira frágil especificamente nos times criativos, ao mostrar que fatores como diferenças na formação das tribos, nos líderes, perfil de cliente e fluxo de trabalho podem ser pontos de atenção a serem observados pela agência para garantir uma fluidez e eficácia. Também foi possível validar as informações da fundamentação teórica que evidencia que somente a intenção de gerar uma aprendizagem organizacional não é suficiente, sendo importante respeitar os fatores e processos gerando uma prática contínua e satisfatória.

**Palavras-chave:** processo criativo; aprendizagem organizacional; agência de comunicação. Conhecimento.

### **ORGANIZATIONAL LEARNING AS AN ALLY IN CREATIVE PROCESSES: CASE STUDY OF BRIVIA DEZ COMUNICAÇÃO**

### **Abstract**

*This article is about organizational learning in communication agencies. The objective is to identify the contribution of organizational learning in the creative processes of Brivia Dez Comunicação. It is*

*understood that organizational learning benefits the creative processes of communication agencies and that creativity must occur satisfactorily in the routine of these professionals. From this, a descriptive, qualitative research was carried out with an in-depth interview in 2021, totaling six professionals from the creative areas of the agency. As a result, it was identified that there is organizational learning in the agency. And, that the agency cares about and encourages the dissemination of knowledge, but this happens in a fragile way, specifically in creative teams, by showing that factors such as differences in the formation of tribes, leaders, client profile and workflow can be points of attention to be observed by the agency to ensure fluidity and effectiveness. It was also possible to validate the theoretical foundation information that shows that only the intention to generate organizational learning is not enough, it is important to respect the factors and processes generating a continuous and satisfactory practice.*

**Keywords:** *creative process; organizational learning; communication agency; knowledge.*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Simonton (2000), Alberton e Carvalho (2017), Fleith e Morais (2017) a criatividade era identificada como um processo que ocorria de maneira única e individual na pessoa. Ou seja, para que um indivíduo fosse considerado criativo, esperava-se que ele possuísse características próprias e tivesse vivenciado experiências que o desenvolvessem sem a interferência de terceiros. Barron e Harrington (1981) e Gomes e Rodrigues (2016) apontam que, a partir do final da década de 1970, a psicologia começou a entender que a criatividade ocorria, também, a partir de um contexto social, destacando interações e compartilhamento de experiências entre indivíduos e organizações.

Atualmente, conforme Moraes, Malischeski e Dandolini (2023), o entendimento sobre criatividade expandiu-se para incluir a Inovação Organizacional (IO) e a Gestão do Conhecimento (GC) como elementos fundamentais no desempenho organizacional. Segundo os autores, IO refere-se aos esforços internos de uma instituição, somados à interação com recursos externos, que integram novos conhecimentos e habilidades. Já a GO adota uma perspectiva na qual a prática de compartilhar conhecimento otimiza a capacidade das pessoas para se adaptarem e promoverem mudanças. A relação entre GC e IO é determinante na criação de resultados de valor, impulsionando o processo de aprendizagem organizacional.

Partindo desse entendimento, o presente estudo tem como tema central a aprendizagem organizacional como gerador de conhecimento para processos criativos de profissionais de agências de comunicação, tendo como objeto de estudo a Brivia Dez Comunicação, empresa brasileira que atua na América Latina e Europa atuando em projetos de comunicação, experiência e transformação digital. Assim, definiu-se como objetivo analisar a contribuição da aprendizagem organizacional nos processos criativos da Brivia Dez Comunicação.

O Grupo Brivia constitui-se de um conjunto de três empresas com serviços orientados para apoiar as marcas na estruturação de plataformas e serviços de interação e comunicação, que proporcionem experiências significativas, bem como captar as informações e transformá-las em inteligência para o negócio, realimentando transversalmente a organização com *insights* (Brivia Group, 2023). Especificamente, a Brivia Dez Comunicação é uma agência do Grupo Brivia com foco em criatividade, inteligência de dados, *design* de experiência aliada a comunicação para criar soluções relevantes e funcionais para os seus clientes (Brivia Group, 2023). A equipe criativa da Brivia Dez Comunicação é composta por diretores de arte e criação, redatores, mídias sociais, produtores e estrategistas de conteúdo

Estudos envolvendo como a aprendizagem organizacional beneficia o processo criativo, ainda são poucos. Uma pesquisa realizada em 2022, no banco de periódicos da

Capes<sup>1</sup>, utilizando os termos “processo criativo” e “aprendizagem organizacional” retornou apenas um artigo, que estudou as etapas que compõem uma GC, por meio de uma pesquisa teórico-conceitual realizada em 2017.

Desta forma, entende-se que estudos que busquem compreender a opinião dos profissionais das áreas criativas de agências sobre aprendizagem organizacional e as influências nos processos criativos, são importantes. Principalmente, no que tange conhecimentos para que os profissionais tenham domínio em relação ao mercado de comunicação, ao segmento que o cliente atua, as informações sociais, econômicas e comportamentais sobre o público que se pretende comunicar, além do aprendizado e desenvolvimento técnico dos próprios profissionais.

Este artigo foi estruturado em cinco seções. Na seção seguinte é apresentado o referencial teórico com os principais conceitos sobre processos criativos e aprendizagem organizacional; em seguida é descrito o percurso metodológico adotado para a realização da pesquisa, na quarta seção estão os resultados e análises; por fim as considerações finais e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente seção apresenta os conceitos sobre a relação entre conhecimento e processos criativos, bem como, sobre conhecimento e aprendizagem organizacional.

### **2.1 Conhecimento e processos criativos**

Moraes, Malischeski e Dandolini (2023) definem a GC como um conjunto de atividades que envolvem o planejamento, a implementação, a operação e o monitoramento de práticas que promovem uma gestão eficaz do capital intelectual (CI). Nesse sentido, o estudo de Lin e Edvinsson (2021), Neves, Dandolini e Souza (2023), expandem essa perspectiva ao refletir sobre a amplitude e a natureza do conhecimento de CI, destacando que a criação de capital intelectual dentro das organizações pode evoluir para a construção de redes de CI em escala social. O que vai de encontro com o pensamento de Sternberg (2006) quando menciona que o conhecimento é um dos recursos da criatividade. Conforme Amabile (1998), Muzzio (2017) Netto Fonseca, Tolentino e Ziviani (2022) a criatividade é um dos principais fatores que impulsionam a civilização e organizações. Vale destacar que, ainda não se tem um consenso entre os autores sobre a definição de criatividade, bem como origem e atributos.

Clegg e Birch (1999) a definem em três tipos: artística, descoberta e humorística, já Oliveira, Araújo e Silva (2013) trazem o conceito de criatividade econômica, artística e científica. Contudo, todos concordam que, assim como Amabile (1998) e Neves-Pereira (2018) apontam, a criatividade deve ser vista como uma necessidade básica e que, conforme Simonton (2000), Alencar e Fleith (2010) e Anderson, Potocnik e Zhou (2014), está entre as mais importantes atividades da humanidade. A criatividade também não é vista como um dom divino ou místico que é entregue a um seletivo grupo de pessoas, como Simonton (2000) e Bedani (2012) mencionam que, com recorrência os profissionais e indivíduos criativos eram vistos como pertencentes a um processo místico, muito mais relacionado a uma divindade do que ao mundano.

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez310.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscador-primo.html>

Neste sentido, ciente da complexidade deste termo, neste estudo optou-se por destacar percepções que apontam fatores sociais como influenciadores no desempenho criativo, como por exemplo, o quanto ambiente e equipe agregam no desempenho criativo dos profissionais e também, a influência da aquisição de conhecimento, pois esta percepção adere-se ao objetivo do estudo. Como cita Hennessey e Amabile (2010), os processos psicológicos modificam a cultura, que como consequência influenciará o psicológico dos indivíduos, afetando o local de trabalho e demais membros da equipe, resultando em gargalos na capacidade de pensamento e interpretação destes.

Assim, pode-se realizar uma associação com a crítica de Sternberg (2000) e Lehmkuhl (2012) ao mencionar que a criatividade possui seis fatores elementares que são: habilidades intelectuais; conhecimento; jeitos de pensar; personalidade; motivação; e, ambiente. A partir dessas duas definições de Sternberg (2000), Hennessey e Amabile (2010) entende-se que a cultura da empresa impacta o relacionamento entre grupos sociais no trabalho e impactará no potencial criativo dos profissionais. Conforme explica Sternberg (2006, p. 7), o ambiente precisa favorecer e estimular a criatividade, visto que:

A criatividade é tanto uma decisão e uma atitude em relação à vida quanto uma questão de habilidade. A criatividade costuma ser óbvia em crianças pequenas, mas pode ser mais difícil encontrá-la em crianças e adultos mais velhos porque seu potencial criativo foi suprimido por uma sociedade que incentiva a conformidade intelectual (Sternberg, 2006, p. 7, tradução nossa).

É possível ressaltar que além dessa conformidade intelectual imposta, um dos quesitos que impactam o processo psicológico está ligado à alta expectativa depositada nos chamados “criativos” pertencentes aos setores/ departamentos de criação dos diversos setores econômicos. Hennessey e Amabile (2010), Martens (2011), mencionam que um ambiente de trabalho saudável está relacionado diretamente com o processo criativo e o desempenho dos profissionais. Vale destacar que, não somente o ambiente, mas a integração entre os membros da equipe e autonomia também são fatores relevantes.

Entende-se também que o papel do líder em integrar a equipe em torno de um objetivo comum é promover avanços, especialmente quando as ideias são ouvidas e valorizadas, o que contribui para um melhor desempenho das pessoas criativas (Sabadin; Mozzatto, 2022). Compreendendo dessa forma, que o ambiente e autonomia aos profissionais de criação possuem impacto na geração de ideias e oportunidades. Pode-se citar, por exemplo, o caso de profissionais de propaganda, como o inglês Bernbach<sup>2</sup>, ao dizer que:

O conhecimento tem limites, mas existe algo com limites ainda maiores: a ignorância. Trabalhar desinformado pode levar ao desastre. A pesquisa traz o conhecimento, mas tende a evitar que as pessoas pensem. Tende a fazer as pessoas acharem que já têm a resposta. Ninguém tem a resposta antes de analisar a pesquisa e tirar suas próprias conclusões. A boa intuição vem do conhecimento, mas a pesquisa pode levar as pessoas ao passado (Olivetto, 2019, p. 240).

---

<sup>2</sup> William (Bill) Bernbach, fundador da agência Doyle Dane Bernbach (DDB), foi eleito a personalidade mais influente do século XX no mercado da propaganda pela Advertising Age. Disponível em: [http://advertisinghall.org/members/member\\_bio.php?memid=540](http://advertisinghall.org/members/member_bio.php?memid=540)

Nesta linha de pensamento, segundo Karademir (2021), Rodrigues e Veloso (2013), Steinberg (2000), o recurso do conhecimento auxiliar ou prejudicar a criatividade possui relação com que Bernbach cita, ou seja, o excesso de informações pode limitar as pessoas a enxergarem somente o que está em sua frente, criando um bloqueio para olhares em outras direções e impedindo o surgimento de novas ideias. A partir disso, entende-se que a criatividade está ligada a fatores cognitivos, ambientes sociais, incentivos e estímulos de empresas e gestores através do conhecimento e aprendizado. Alinhado com a ideia de Simonton (2000) e Parjanen (2012), que o ideal funcionamento da criatividade ocorre quando as pessoas envolvem processos cognitivos comuns. Logo, pode-se perceber que a criatividade é acessível a todas as pessoas, por exemplo, habilidade criativa pode ser desenvolvida por meio de atividades de *design* e projeto (Karademir, 2021) e com ferramentas de estímulo à criatividade (Nakamura-Gonino; Araújo, 2022).

## 2.2 Conhecimento e aprendizagem organizacional

Conforme Davenport e Prusak (1998), Toffler (1991), Fialho et al. (2006) a sociedade foi gradualmente se transformando em uma sociedade do conhecimento, que, como citado no tópico anterior deste estudo, é um dos seis fatores da criatividade, podendo estar presente em setores artísticos ou organizacionais. Quando aplicado em uma organização, este conhecimento pode ser percebido a partir de dois fatores: tácito e explícito (Costa; Monteiro, 2016; Engelman; Schreiber, 2018; Grigoriou; Rothaermel, 2017; Sabadin; Mozzatto, 2022).

Essa discussão se torna importante para os setores da indústria criativa pois as organizações e atores sociais nelas existentes são capazes de processar e criar novos conhecimentos, que quando bem aplicados podem gerar novos produtos, serviços ou técnicas de inovação. Segundo o Nonaka (1994, p. 6) toda capacidade de absorção depende de um nível de conhecimento prévio em relação a empresa

A premissa da noção de capacidade de absorção é que a organização precisa de conhecimento prévio relacionado para assimilar e usar novos conhecimentos. Estudos na área cognitiva e comportamental justificam e enriquecem esta observação. A pesquisa sobre o desenvolvimento da memória sugere que o conhecimento prévio acumulado aumenta a habilidade para colocar novos conhecimentos na memória, aquilo que nos referimos como a aquisição de conhecimento, e a capacidade de lembrar (Nonaka, 1994, p. 6).

Uma gestão consciente, como denominou Nicholls-Nixon (1993) e confirmada por Probst, Raub e Romhardt (2009) e Holste e Fields (2010), é quando existe um domínio das habilidades da organização ou equipe, mas ela sozinha não consegue gerar um aprendizado. É necessário o conhecimento prévio e da capacidade de aprendizagem interorganizacional dos envolvidos, ou seja, um poder de síntese e assimilação de quem está recebendo as informações e o conhecimento. Neste ponto é importante verificar a diferença entre informação e conhecimento, segundo Machlup e Mansfield (1984), Spraggon e Bodolica (2017), Engelman e Schreiber (2018), a primeira trata-se de um fluxo de mensagens que, quando organizadas e interpretadas, geram ou mudam um determinado conhecimento. Ou seja, o conhecimento será o resultado do aprendizado sustentado pelas informações (Sandhawalía; Dalcher, 2010).

Para Nonaka (1994) o conhecimento prévio facilita novos conhecimentos, por exemplo, em equipes pode haver uma transferência de habilidades através dos conhecimentos organizados e expressos de maneiras semelhantes. De acordo com Lane e Lubatkin (1998), Lee et al. (2010) e Goldoni e Oliveira (2010), existem três métodos para aprendizagem organizacional e cada qual, com um tipo diferente de conhecimento, sendo eles: passivo, ativo e interativo.

- Aprendizagem passiva: quando por meio de seminários, periódicos ou consultores adquirem um conhecimento processual e técnico.
- Aprendizagem ativa: focando em perguntas como “quem, o quê, quando e onde” e que podem ser respondidas a partir de *benchmarking* ou estudos que ofereçam uma visão ampla sobre o cenário e mercado.
- Aprendizagem interativa: ocorre com o intercâmbio de informações e conhecimentos entre diferentes empresas e consegue responder componentes mais tácitos, ou seja, “o como e o por quê”

A partir da conceituação de aprendizagem organizacional é importante entender como esses aprendizados se relacionam com o que se pode identificar como conhecimento explícito e tácito, que impulsionam a criação de novas ideias, conforme Bateson (1973) citado por Nonaka (1994) e confirmado por Goffin e Koners (2011), Engelman e Schreiber (2018), Sabadin e Mozzatto (2022):

- Conhecimento Explícito: refere-se ao conhecimento que possui uma transmissão formal entre os envolvidos e ocorre de forma sistemática.
- Conhecimento Tácito: está relacionado a uma ação, compromisso e envolvimento em uma situação específica e dessa forma se torna mais pessoal e com dificuldade na comunicação e formalização das informações e aprendizados e trata-se de um processo analógico.

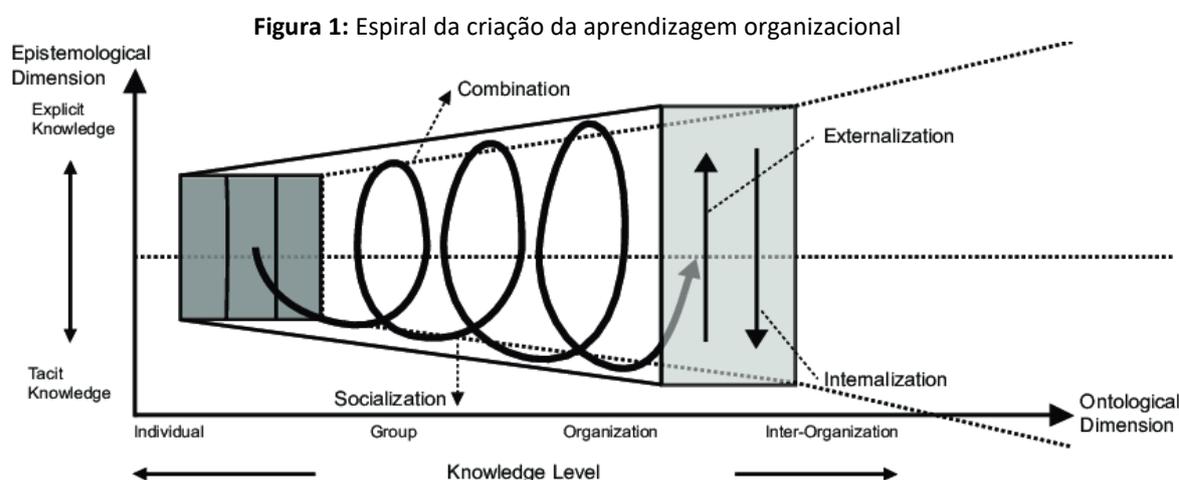
Com isso é possível mencionar, conforme Davenport e Prusak (1998), Fialho et al. (2006), Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), que existem outros três fatores para se considerar em um ambiente de aprendizado organizacional:

- A intenção: que foca em como os indivíduos criam um senso de mundo e ambiente.
- A autonomia: pode ser aplicada em níveis individuais, de grupo ou organizacional.
- A flutuação: se trata de uma base estabelecida de auto-organização.

Como o resultado da somatória dos fatores mencionados anteriormente é possível realizar uma conversão do conhecimento que no modelo ACT (*Theory of Cognitive Architecture*) de Anderson (1983) e confirmado por Costa e Monteiro (2016), é dividido em “conhecimento declarativo” que se trata do real conhecimento ou do tipo que possui como principal característica o conhecimento metafórico que é chamado de “conhecimento procedimental”. Esses dois tipos estarão amparados em quatro modelos de conversão: o primeiro envolvendo o conhecimento tácito para conhecimento tácito, o segundo sendo o conhecimento explícito para conhecimento explícito, o terceiro se tratando de tácito conhecimento para conhecimento explícito, e o quarto e último sendo o de explícito conhecimento em conhecimento tácito.

Para Cohen e Levinthal (1990), Engelman e Schreiber (2018) e Correia, Oliveira Mendes e Marques (2018) a chave do conhecimento tácito é a experiência, pois sem experiência compartilhada, é difícil o compartilhamento de pensamento entre as pessoas. Os autores destacam que o processo de assimilação é influenciado pelo conhecimento tácito e específico da empresa sobre seus sistemas estabelecidos para processamento de conhecimento. Como sugere o espiral da criação da aprendizagem organizacional (figura 1), que retrata que o

conhecimento organizacional proposto depende de uma interação dinâmica entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.



Fonte: Mundbrod, Kolb e Reichert (2013)

Conforme figura 1, a espiral ocorre segundo duas dimensões. O nível de conhecimento é disposto das dimensões individual, grupal, organizacional e interorganizacional e das dimensões de conhecimento tácito e explícito. Desta forma, como mencionam Cohen e Levinthal (1990) Engelman e Schreiber (2018), a capacidade de absorção não se refere apenas à aquisição de informações por uma organização, mas também para a organização, em termos da capacidade de explorá-lo.

As quatro etapas originais da Espiral do Conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) mantêm sua importância, mas atualmente são cada vez mais analisadas no contexto das tecnologias, gestão digital e ambientes colaborativos que permitem uma socialização mais ampla e externalização por meio de plataformas digitais. Estas atualizações enfatizam o papel de ferramentas digitais que facilitam a conversão do conhecimento tácito para explícito, promovendo ainda mais a inovação e eficiência organizacional (Dias; Pinheiro; Filho, 2022; Fernandes; Fernandes; Da Nobrega, 2023; Guaraldo, 2022).

Pode-se concluir o tópico com uma visão macro de como o conhecimento e aprendizado organizacional está presente em diferentes setores e também pode e deve ser aplicado em setores da indústria criativa. Entende-se que o conhecimento é um dos principais fatores da criatividade, e os dados quando traduzidos corretamente deixam de ser informação e passam a ser conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

O estudo tem como natureza a pesquisa básica e do ponto de vista dos objetivos, classifica-se a pesquisa como descritiva. Prodanov e Freitas (2013) definem a pesquisa descritiva como aquela que descreve os fatos com a finalidade de verificar e analisar as

informações descritas. A forma de abordagem para o problema da pesquisa é de natureza qualitativa que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), trata-se de uma dinâmica entre o sujeito e a realidade como principal característica.

Foi realizado um estudo de caso na agência Brivia Dez Comunicação, situada na cidade de Novo Hamburgo. Para coleta de dados foi realizado um levantamento, ou seja, a interrogação direta aos entrevistados (Prodanov; Freitas, 2013). A coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas em profundidade com seis profissionais das áreas criativas da Brivia Dez Comunicação.

As entrevistas foram realizadas nos meses de Outubro e Novembro de 2021, no formato presencial. As entrevistas foram gravadas com autorização dos participantes e na sequência realizou-se a transcrição integral das mesmas. Utilizou-se de uma amostra não probabilística por conveniência (Prodanov; Freitas, 2013), sendo que para o entendimento da escolha de cada participante, primeiramente, é importante contextualizar o ambiente no qual as entrevistas foram realizadas.

A agência Brivia Dez Comunicação, localizada em Novo Hamburgo, tem sua estrutura de negócio elaborada a partir do que a empresa chama de “tribos”, que funcionam como pequenas agências independentes dentro de um mesmo ecossistema. No quadro 1 estão descritos os clientes, tipo de oferta, perfil dos profissionais e diferenciais de cada uma das três tribos, que são denominadas de Tribo A, Tribo B e Tribo C.

**Quadro 1 - Síntese dos diferenciais das tribos**

	<b>TRIBO A</b>	<b>TRIBO B</b>	<b>TRIBO C</b>
<b>CLIENTES</b>	Clientes com foco em governo e licitações	Clientes com foco em telecomunicação e produtos digitais	Clientes focados em agronegócio e indústrias de construção
<b>OFERTA</b>	Comunicação Digital Produção de Conteúdo Campanha Publicitária	Produção de conteúdo, desenvolvimento e gestão de aplicativos e plataformas digitais. Campanha Publicitária	Produção de conteúdo digital Campanha Publicitária Produção de eventos
<b>PERFIL DOS PROFISSIONAIS</b>	Profissionais com experiência em trabalhar para projetos governamentais, tribo formada por profissionais mais experientes.	Profissionais com perfil tecnológico e <i>mindset</i> digital, tribo com profissionais de diferentes gerações.	Profissionais diversificados e com diferentes níveis de experiência, mas com maior familiaridade com clientes do agronegócio, educação e construção.
<b>DIFERENCIAIS</b>	Tribo que atua com outras agências para o mesmo cliente.	Maior tribo da empresa em relação a quantidade de clientes e colaboradores.	Tribo com a menor presença de lideranças e menor propriedade do universo digital

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Partindo desse cenário as pessoas entrevistadas foram propositalmente de tribos distintas, sendo que a escolha totaliza seis entrevistas, conforme demonstrado no quadro 2.

**Quadro 2 – Entrevistados**

	<b>TRIBO A</b>	<b>TRIBO B</b>	<b>TRIBO C</b>
--	----------------	----------------	----------------

Profissionais	1 Redatora 1 Produtora de Conteúdo	2 diretores de arte	1 Redatora 1 Mídia Sociais
---------------	--	---------------------	-------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os dados foram interpretados de acordo com a análise de conteúdo, seguindo as recomendações de Bardin (2016). As fases recomendadas pela autora abordam a pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e inferência. Na etapa de pré-análise ocorreram a leitura do material teórico que foi essencial para organização do roteiro básico para as entrevistas. Na sequência, na etapa de exploração do material, após a transcrição das entrevistas, foram definidas como categorias de análise: processos criativos e aprendizagem organizacional, ou seja, de forma a sistematizar o que os entrevistados consideram relevante nas práticas destes dois conceitos.

Este processo possibilitou uma maior compreensão de como a empresa organiza seus processos criativos. Desta forma, na última etapa da análise de conteúdo, inferência e interpretação dos dados, buscou-se identificar a contribuição da aprendizagem organizacional e dos processos criativos na construção do conhecimento da equipe criativa, conforme detalhado no próximo capítulo.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste tópico, é apresentada a análise da presente pesquisa, relacionando a fundamentação teórica com as entrevistas realizadas. Em um primeiro momento os entrevistados foram incentivados a responder de uma maneira mais ampla o que entendem como conhecimento e como buscam alcançar o conhecimento. De maneira unânime os entrevistados responderam que suas referências estão no meio digital, principalmente através das redes sociais. Quando provocados a detalhar sobre outras referências insistem que atualmente somente utilizam fontes digitais.

Vale ressaltar que, os entrevistados que atuam com direção de arte e redação, acrescentam que seguem uma busca de referências mais visuais, como filmes e livros; enquanto os produtores e estrategistas de conteúdo citam que acessam sites em geral e sites de eventos renomados. Não se percebe a busca por materiais e informações mais densos e científicos, bem como materiais já interpretados por outras pessoas e publicados nos canais digitais. Quando questionados como escolhem suas referências citam que as pessoas/empresas que optam por seguir precisam ser admiradas pelo trabalho e projeto que executam. Os entrevistados comentam que consideram alguém ou um portal como referência pela admiração ou reputação digital e não por uma formação acadêmica que possa existir.

Neste sentido, pode-se elencar o que mencionam os autores Nicholls-Nixon (1993), Probst, Raub e Romhardt (2009) e Holste e Fields (2010) sobre a aprendizagem organizacional não se sustentar somente com o domínio das habilidades da organização ou equipe, pois uma organização sozinha não consegue gerar um aprendizado. Também é importante salientar que, mesmo sem a busca de materiais científicos e densos, conforme descrevem Karademir (2021), Parjanen (2012), Nakamura-Gonino; Araújo (2022), Simonton (2000) a criatividade pode ocorrer, pois utilizar fontes digitais é uma forma de processo criativo, pois nesse caso, os profissionais estão envolvendo processos cognitivos comuns.

Quando questionados sobre como a tribo se mobiliza para promover uma aprendizagem organizacional, todas as três tribos descrevem o mesmo procedimento, comentam que o incentivo parte do líder direto e não de uma mobilização conjunta entre

tribos. Como citam Sabadin e Mozzatto (2022) a valorização dos líderes tem fator importante no processo criativo de sua equipe. Quando provocados a detalhar sobre como ocorre essa “mobilização” por parte dos líderes, os entrevistados citam que é a partir de recomendações de cursos e eventos.

Em outras palavras, observa-se que, nos times criativos existe a percepção que o incentivo está mais ligado a uma recomendação, do que a um apoio financeiro ou temporal. Contudo, pode-se observar que os profissionais criativos possuem a percepção que nos outros times da agência, por exemplo de dados, estratégia e *growth*, ocorre um maior incentivo e esses setores conseguem ter uma aprendizagem organizacional de fato e não somente uma troca de informações sobre cursos e eventos.

Os entrevistados dizem entender que a Brivia Dez Comunicação se preocupa em gerar o conhecimento, mas que os times criativos ainda são os mais frágeis. De acordo com Steinberg (2000), Martens (2011), e Hennessey e Amabile (2010), um ambiente saudável é relevante na consolidação do desenvolvimento do processo criativo. Neste sentido, conforme os autores, os líderes e a autonomia (Davenport e Prusak (1998), Fialho *et al.*, 2006, Jannuzzi, Falsarella; Sugahara, 2016), dispensada por eles para sua equipe pode ser o diferencial em uma equipe criativa, assim como, na integração da equipe.

Na sequência, os entrevistados foram interrogados sobre a existência da prática de compartilhar materiais e informações sobre o universo do cliente e também do mercado que atuam, de modo que beneficie o processo criativo. Os respondentes da tribo A alegam que o compartilhamento ocorre com materiais que recebem de parceiros e das próprias plataformas digitais que as marcas que atendem se fazem presentes. Eles comentam que o processo se baseia em receber o material e compartilhar com os outros colegas de equipe por meio de grupos de conversa, mas desde ponto em diante, a aprendizagem ocorre de maneira individual, ou seja, após o compartilhamento do material não existe um aprofundamento coletivo.

Os respondentes da tribo B citam que como os projetos desenvolvidos pela tribo que são exclusivamente digitais o fator tempo é um grande limitador para a aprendizagem organizacional, visto que as demandas precisam ser feitas no menor tempo possível e em grande volume. Ou seja, mesmo que exista a intenção de estudarem e analisarem os materiais em conjunto, são impedidos pelo processo e ritmo ditado pelos clientes. Tal situação remete aos estudos de Karademir (2021), Nakamura-Gonino e Araújo (2022), Rodrigues e Veloso (2013), Steinberg (2000), que explicam que alguns processos podem impedir o surgimento de novas ideias, limitando as pessoas a enxergarem somente o que está em sua frente, o que é muito prejudicial a criatividade e, logicamente, ao processo de gerar novos produtos, serviços ou técnicas (Nonaka, 1994).

Os entrevistados da tribo C mencionam que a tribo possui materiais mais focados sobre o mercado de comunicação e também sobre os segmentos de atuação dos clientes. Estes materiais são disponibilizados em pastas de arquivos do time. Contudo, o principal limitador nesta tribo é a organização desses conteúdos e a forma que são disponibilizados. Diferente da tribo B, esta tribo não possui projetos somente focados no digital e seus clientes não possuem uma grande maturidade digital.

A tribo C possui um fluxo que permite a aprendizagem, porém a falta de adaptação aos processos dificulta a organização para que isso ocorra. Outro comportamento identificado é sobre o momento que ocorre a troca de informações e conhecimento, os entrevistados citam que devido ao ritmo de agência digital não existe um momento específico e dedicado somente a isso. Segundo os entrevistados, mesmo que a intenção e o incentivo contínuo ocorra acabam

utilizando as reuniões de pauta ou de projetos para realizar essas trocas a partir do resultado das suas buscas e reflexões individuais.

Neste contexto, pode-se observar que nas tribos mais digitais os materiais e informações fluem de forma mais efetiva entre os integrantes, mas o tempo impede uma aprendizagem em conjunto. Neste sentido, conforme explicam Machlup e Mansfield (1984), Spraggon e Bodolica (2017), Engelman e Schreiber (2018), o fluxo de mensagens pode influenciar a capacidade de aprendizagem interorganizacional dos envolvidos.

Para os autores Cohen e Levinthal (1990), Mundbrod, Kolb e Reichert (2013), Engelman e Schreiber (2018) a espiral da criação da aprendizagem organizacional, descreve muito bem como ocorre o processo de criação de conhecimento nas organizações, a espiral está relacionada com a socialização, a combinação, a externalização e a internalização dos conhecimentos tácitos e explícitos. Em outras palavras, conforme Nonaka (1994), Goffin e Koners (2011), Engelman e Schreiber (2018), Sabadin e Mozzatto (2022) o desenvolvimento dos conhecimentos ocorre quando as etapas tácitas e explícitas se retroalimentam, seguindo, portanto, um espiral.

Foi possível verificar também que o maior esforço proveniente da agência está focado em informações sobre negócio e dados de tendências de consumo, mas não em referências criativas e visuais. Independente da tribo, os entrevistados garantem que os líderes incentivam de modo contínuo o aperfeiçoamento dos profissionais, a busca por conhecimento e o intercâmbio de aprendizados entre os membros das equipes, assim como, entre empresas parceiras, fornecedores e mercado. Os entrevistados reforçam também que durante os períodos iniciais da pandemia do covid-19, o trabalho remoto e o aumento de pauta e entregas nesse período, afetou na interação entre os colegas que antes ocorria de maneira presencial. De acordo com um dos entrevistados da Tribo B, os fatores como pandemia e o aumento da demanda por produtos e serviços de comunicação digital dificultaram que ocorresse um avanço na aprendizagem organizacional.

Contudo, conforme explicam Alencar e Fleith (2010), Amabile (1998), Anderson, Potocnik e Zhou (2014), Neves-Pereira (2018), Netto Fonseca, Tolentino e Ziviani (2022), Simonton (2000), a criatividade deve estar presente no dia a dia das empresas, bem como nas atividades individuais de cada pessoa, assim, mesmo com a pandemia, a rotina criativa não deveria ser negligenciada. Porque, retomando a espiral da criação da aprendizagem organizacional, como a digitalização e a interconectividade em ambientes organizacionais, a socialização torna-se mais ampla e externalização ocorre também por meio de plataformas digitais (Dias; Pinheiro; Filho, 2022; Fernandes; Fernandes; Da Nobrega, 2023; Guaraldo, 2022).

Os entrevistados foram questionados também sobre a formalização dos aprendizados, verifica-se que a tribo A possui uma maior preocupação em organizar as informações durante a rotina de trabalho, a tribo B não possui um hábito de documentação e a tribo C busca utilizar pastas e arquivos compartilhados para a documentação. Nesta linha de pensamento, segundo Davenport e Prusak (1998), Fialho et al. (2006), Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), ter uma base estabelecida de auto-organização é um dos três fatores necessários para um ambiente de aprendizado organizacional:

Por fim, foram questionados sobre como os entrevistados percebiam as diferenças entre as tribos em relação à aprendizagem organizacional. Existem dois entrevistados da tribo A, que estavam na tribo C e foram migrados, eles citam que perceberam uma diferença, pois segundo os entrevistados, a tribo A é mais colaborativa, com lideranças e colegas de trabalho que possuem como prática o incentivo para a aprendizagem e aperfeiçoamento, ambos citam que essa atitude é difundida por meio das lideranças das tribos e, que as diferenças entre tribos estão ligadas às diferenças de perfis dos líderes.

Quando feito o mesmo questionamento para os entrevistados da tribo B que também já trabalharam com a tribo C, estes mencionam que as diferenças ocorrem pelo tipo de cliente que cada tribo atende e também o perfil das lideranças. Os entrevistados, citam que na tribo C é possível ter um aprendizado muito mais ligado à operação e processos de negócios de comunicação, visto que a tribo possui profissionais menos experientes e uma menor presença de liderança, ou seja, os integrantes buscam uma aprendizagem mais focada na carência da tribo.

Todos os respondentes acreditam que as tribos funcionam como pequenas agências distintas e que existe um distanciamento que impede uma aprendizagem organizacional entre as tribos. Eles possuem a percepção que as lideranças das tribos são os pontos focais para qualquer possibilidade de compartilhamento de conhecimento e entendem que áreas mais estratégicas da agência conseguem ter uma maior aprendizagem organizacional.

Em suma, verifica-se que os três fatores de um ambiente que preza pela aprendizagem organizacional apresentado por Davenport e Prusak (1998), Fialho *et al.* (2006), Jannuzzi, Falsarella e Sugahara (2016), se fazem presentes na Brivia Dez Comunicação mas em níveis diferentes, em relação a:

- Intenção: fica nítido que existe uma preocupação dos líderes em possibilitar um maior conhecimento sobre o ambiente que atuam para os profissionais.
- Autonomia: pode ser aplicada em níveis individuais ou organizacionais. Identifica-se que neste momento a intenção ocorre de forma conjunta, mas a autonomia de forma individual.
- Flutuação: ocorre de acordo com a tribo, percebendo que tribos com clientes que apresentam uma maior maturidade digital e com profissionais com mais experiência mostram um melhor desempenho nesse quesito.

Quando analisadas as entrevistas a partir do conceito dos métodos de aprendizagem organizacional de Lane e Lubatkin (1998), Lee et al. (2010) e Goldoni e Oliveira (2010), que são passivo, ativo e interativo, verifica-se o seguinte cenário:

- Aprendizagem passiva: em relação a profissionais menos experientes ocorre de forma individual procurando seminários, conteúdo digital ou universidades. Para profissionais mais experientes ou lideranças existe a possibilidade de participação em eventos renomados do mercado de comunicação.
- Aprendizagem ativa: verifica-se que entre os times criativos o esforço em realizar *benchmarking* e estudos de mercado ocorre dentro das reuniões de pauta e projetos. Não existem momentos específicos para estes estudos, ao contrário de times estratégicos que possuem essa rotina.
- Aprendizagem interativa: nota-se que a interação externa ocorre entre agência e plataformas digitais parceiras que auxiliam o time criativo a entender “o como e o por quê” das dinâmicas das ferramentas e canais digitais e como podem auxiliar no processo criativo e produção de conteúdo.

Desta forma, por meio das entrevistas foi possível validar também a teoria dos conhecimentos explícitos e tácitos de Bateson (1973), Goffin e Koners (2011), Engelman e Schreiber (2018). Em relação ao conhecimento explícito verifica-se que este ainda se mostra falho na formalização do conhecimento adquirido dentro dos times criativos, porém o conhecimento tácito se mostra mais efetivo neste momento na agência.

A seguir, no quadro 3, organizou-se um resumo dos resultados encontrados nesta pesquisa.

**Quadro 3 - Síntese dos resultados**

TRIBO A	TRIBO B	TRIBO C
<p>A experiência dos profissionais se mostra como um fator determinante em relação à aprendizagem organizacional, principalmente no que diz respeito ao incentivo por conhecimento e também a busca por autonomia. Entendem que outros times podem ter uma aprendizagem organizacional mais consolidada. Os líderes desta tribo receberam um destaque em relação aos outros pelo modo que tentam driblar empecilhos que possam prejudicar a aprendizagem do time.</p>	<p>O destaque dessa tribo está no pensamento coletivo de realizar entregas criativas e disruptivas. Citam que não existe uma formalização ou processo definido que favoreça a aprendizagem organizacional, mas entendem que existe a intenção e a proatividade em relação a esse ponto. Porém o aumento de volume de trabalho durante a pandemia pode ter dificultado a evolução da tribo. Citam que tentam recuperar esses momentos de trocas de conhecimentos durante as reuniões de pauta. Destacam que enxergam que uma aprendizagem organizacional já existe de maneira eficaz em outros times da agência.</p>	<p>A tribo que aparenta ser a mais preocupada com a formalização e documentação dos conhecimentos e informações. Porém, como ainda possui fragilidades em relação a processos, fluxos e organização, essa documentação não é suficiente para gerar uma aprendizagem organizacional. A menor presença de líderes faz com que os membros do time procurem o conhecimento de maneira autônoma.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Por fim, ao alinhar a fundamentação teórica com os resultados da pesquisa é possível verificar pontos levantados por Cohen e Levinthal (1990), que explicam que para garantir a fluidez da aprendizagem organizacional não se pode preocupar-se somente com a aquisição individual do conhecimento. É necessário também a capacidade de explorá-la e disseminá-la, ou como afirmam Lin e Edvinsson (2021), Neves, Dandolini e Souza (2023), os profissionais precisam ter o potencial de promover o capital intelectual na empresa e na sociedade. Assim como, segundo Sternberg (2000) e Lehmkuhl (2012) o conhecimento é um aliado da criatividade, refletindo em processos criativos mais eficazes e eficientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a pesquisar sobre a aprendizagem organizacional em processos criativos, tendo como objeto de estudo a agência de comunicação e transformação digital Brivia Dez Comunicação. Tem como objetivo identificar a contribuição da aprendizagem organizacional nos processos criativos da Brivia Dez Comunicação. Para tanto, foram entrevistados em 2021, seis profissionais criativos da empresa, pertencentes às três tribos que constituem o ecossistema da agência.

Na fundamentação teórica, foram apresentados conceitos sobre criatividade, processos criativos e a conceituação e definição de aprendizagem organizacional. Dessa forma, foi possível verificar que a aprendizagem organizacional ocorre dentro da agência, contudo, quando analisado somente o time criativo ela se mostra mais frágil, tendo como pontos de atenção o fluxo de trabalho, velocidade que as demandas precisam ser executadas e os diferentes perfis de lideranças.

Identificou-se que a agência se preocupa e incentiva a disseminação de conhecimento, mas essa ocorre de maneira frágil especificamente nos times criativos, ao mostrar que fatores como diferenças na formação das tribos, nos líderes, perfil de cliente e fluxo de trabalho

podem ser pontos de atenção a serem observados pela agência para garantir uma fluidez e eficácia. Também foi possível validar as informações da fundamentação teórica que evidencia que somente a intenção de gerar uma aprendizagem organizacional não é suficiente, sendo importante respeitar os fatores e processos gerando uma prática contínua e satisfatória.

Sugere-se para estudos futuros, uma pesquisa quantitativa, com toda a equipe da agência Brivia Dez Comunicação, incluindo as agências situadas em outros municípios, para identificar as influências observadas pelos demais integrantes, que mesmo não sendo considerados diretamente do time criativo, mas, que fazem parte do ecossistema da empresa e logo, deveriam também usufruir dos processos criativos de aprendizado, troca de informações, e, assim, contribuir na criatividade e inovação interorganizacional.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, M. M.; CARVALHO, L. C. de. Práticas de Recursos Humanos que Influenciam na Criatividade dos Funcionários. **Future Studies Research Journal**, v.9, n.2, p. 61-87, mai / ago. 2017. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/326307617\\_Praticas\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_que\\_Influenciam\\_na\\_Criatividade\\_dos\\_Funcionarios](https://www.researchgate.net/publication/326307617_Praticas_de_Recursos_Humanos_que_Influenciam_na_Criatividade_dos_Funcionarios).

ALENCAR, E. M. L. S.; FLEITH, D. S. Criatividade na educação superior: fatores inibidores. **Avaliação**, v. 15, n.2, p. 201-206, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/m5YSG8W8zzBDbTQ9zK8bL8c/?lang=pt>.

AMABLE, T. M. How to kill creativity. **Harvard Business Review**, p. 77-87, September/October, 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity>.

ANDERSON, B. **Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism**. London: Verso, 1983.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review and prospective commentary. **Journal of Management**, v. 40, n.5, p. 1297-1333, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206314527128>.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2016.

BARRON, F.; HARRINGTON, D. M. Creativity, Intelligence, and Personality. **Annual Review of Psychology**, v. 32, n. 1, p. 439-476, 1981. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.13, n.3, p.150-176, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/zGvjshpt8dZLScCGBtnws9d/?lang=pt>.

BRIVIA GROUP. **Quem somos**. 2023. Disponível em: <https://briviagroup.com.br>. Acesso em: 16 Mar. 2023.

CLEGG, B.; BIRCH, P. **Instant creativity**. Londres: Kogan Page, 1999.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553>.

CORREIA, P. M. A. R.; DE OLIVEIRA MENDES, I.; MARQUES, N. S. L. Gestão do Conhecimento e da Inovação. Determinantes da Competitividade Organizacional—Um Estudo de Caso de uma Empresa de Consultoria Tecnológica. **Revista Estudo & Debate**, v. 25, n.1, 2018. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/1611/0>.

COSTA, V.; MONTEIRO, S. Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 46, n. 3, p. 386–410, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-02-2015-0017/full/html>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus Francisco, USA, Morgan Kaufmann, 1998.

DIAS, F. D.; PINHEIRO, M. M. K.; FILHO, A. S. A. Interação, Ba e conhecimento: uma análise do youtube® como canal de compartilhamento do conhecimento no contexto da gastronomia. **Informação & Informação**, v. 27, n. 1, p. 604–624, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/44984>

ENGELMAN, R.; SCHREIBER, D. Acap model and innovation in u-i relationship. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.16, n.29, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/326797039\\_ACAP\\_MODEL\\_AND\\_INNOVATION\\_IN\\_U-I\\_RELATIONSHIP](https://www.researchgate.net/publication/326797039_ACAP_MODEL_AND_INNOVATION_IN_U-I_RELATIONSHIP).

FERNANDES, J. L.; FERNANDES, A. S. C.; DA NOBREGA, M. R. J. Aspectos dos modelos clássicos da gestão do conhecimento. **Revista Foco**, v. 16, n. 02, p. e1002, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1002>.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. D. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FLEITH, D. DE S.; MORAIS, M. F. **Desenvolvimento e promoção da criatividade**. Centro de Estudos e Recursos em Psicologia (CERPSI): RCAAP, 2017.

GOFFIN, K.; KONERS U. Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 2, p. 300–318, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/229589386\\_Tacit\\_Knowledge\\_Lessons\\_Learnt\\_and\\_New\\_Product\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/229589386_Tacit_Knowledge_Lessons_Learnt_and_New_Product_Development).

GOLDONI, V.; OLIVEIRA, M. Knowledge management metrics in software development companies in Brazil. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, p. 301–313, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011032427/full/html>.

GOMES, J. F. DA S.; RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 3, p. 568-589, Set./Out. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/BSxQtbVPhkYHskXQRbkgTKz/abstract/?lang=pt>.

GRIGORIOU, K.; ROTHARMEL, F. T. Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 395-414, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.2489>.

GUARALDO, T. S. B. Metodologias ativas como espaço de gestão do conhecimento: uma experiência no ensino superior em Comunicação. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-11, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/80729>.

HENNESSEY, B. A.; AMABILE, T. M. Creativity. **Annual Review of Psychology**, v. 61, p. 569-598, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>.

HOLSTE, J. S.; D. FIELDS. Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n.1, p.128-140, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011015615/full/html>.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23046>.

KARADEMIR, E. Criatividade como habilidade interdisciplinar. **Educar em Revista**, v. 37, e81546, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/cjrvMCN8VNTqFMvHDKWM3CF/#>

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/298944223\\_Relative\\_absorptive\\_capacity\\_and\\_interorganizational\\_learning](https://www.researchgate.net/publication/298944223_Relative_absorptive_capacity_and_interorganizational_learning).

LEE, P., GILLESPIE, N., MANN, L.; WEARING, A. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. **Management learning**, v. 41, n.4, p. 473-491, 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/45692506\\_Leadership\\_and\\_trust\\_Their\\_effect\\_on\\_knowledge\\_sharing\\_and\\_team\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/45692506_Leadership_and_trust_Their_effect_on_knowledge_sharing_and_team_performance).

LEHMKUHL, L. A criatividade como potencializadora do processo gestalt-terapêutico. **Revista IGT na Rede**, v. 12, n. 23, 2015. p. 315-326. Disponível em: <http://www.igt.psc.br/ojs>

LIN, C. Y.; EDVINSSON, L. Reflections on JIC's twenty-year history and suggestions for future IC research. **Journal of Intellectual Capital**, v.22, n.3, p. 439-457, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jic-03-2020-0082/full/html>

MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. **The Study of Information: Interdisciplinary Messages**. John Wiley & Sons, 1984.

MARTENS, Y. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. **Facilities**, v. 29, n. 1, p. 63-79, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/241701656\\_Creative\\_workplace\\_Instrumental\\_and\\_symbolic\\_support\\_for\\_creativity](https://www.researchgate.net/publication/241701656_Creative_workplace_Instrumental_and_symbolic_support_for_creativity).

MORAES, M. T. B. de; MALISCHESKI, K.; DANDOLINI, G. A. Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp, p. 146-161, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/65569>.

MUNDBROD, N.; KOLB.; REICHERT, M. Towards a System Support of Collaborative Knowledge Work. **Lecture Notes in Business Information Processing**, v.132, p. 31-42, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236607824\\_Towards\\_a\\_System\\_Support\\_of\\_Collaborative\\_Knowledge\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/236607824_Towards_a_System_Support_of_Collaborative_Knowledge_Work).

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Rev. Adm. Contemp.** 2017, v.21, n.1, p.107-124. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/zNH64mVfYkXnfPtZ8tdWnPJ/abstract/?lang=pt>.

NAKAMURA-GONINO, C. T.; ARAÚJO, G. M. Criatividade científica: pesquisadores e métodos criativos. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 13, n. 1, p. 163-181, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/190106>.

NETTO FONSECA, K.; TOLENTINO, R. S S.; ZIVIANI, F. Análise das representações sociais sobre inovação dos colaboradores da área de Tecnologia da Informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 2, p. 84-104, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/62953>.

NEVES, M. L. C.; DANDOLINI, G.; SOUZA, J. A. de. Gestão do conhecimento e capital intelectual: abordando os *wicked problems*. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp, p. 32-51, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/65541>.

NEVES-PEREIRA, M. S. Posições conceituais em criatividade. **Psicologia em Estudo**, v. 23, n. 1, p1-15, jan-mar 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/327629349\\_POSICOES\\_CONCEITUAIS\\_EM\\_CRIATIVIDADE](https://www.researchgate.net/publication/327629349_POSICOES_CONCEITUAIS_EM_CRIATIVIDADE).

NICHOLLS-NIXON, C. **Absorptive capacity and technological sourcing: Implications for the responsiveness of established firms**. Dissertation, Purdue University, 1993. Disponível em: <https://docs.lib.purdue.edu/dissertations/AAI9403759/>.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635068>.

OLIVEIRA, J.M. de; ARAÚJO, B.C. de; SILVA, L.V. Panorama da economia criativa no Brasil. **Texto para Discussão 1880**. IPEA/Brasília. Rio de Janeiro: IPEA, 2013.

OLIVETTO, W. **Edição extraordinária: Direto de Washington**. Estação Brasil, 2019.

PARJANEN, S. Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 7, n.1, p. 109-128, 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/289639261\\_Experiencing\\_Creativity\\_in\\_the\\_Organization\\_From\\_Individual\\_Creativity\\_to\\_Collective\\_Creativity](https://www.researchgate.net/publication/289639261_Experiencing_Creativity_in_the_Organization_From_Individual_Creativity_to_Collective_Creativity).

PROBST, G., RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

PRODANOV, C. C., FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 13, n.3, p. 293-308, set-dez 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000300007&script=sci\\_abstract](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572013000300007&script=sci_abstract).

SABADIN, M.; MOZZATTO, A. R. Facilitar ou dificultar? caminhos para a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 20–34, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/32965>.

SANDHAWALIA, B. S.; DALCHER, D. Knowledge flows in software projects: An empirical investigation. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n.4, p. 205–220, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.357>.

SIMONTON D. K. Creativity. Cognitive, personal, developmental, and social aspects. **The American psychologist**, v. 55, n.1, p.151–158, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.151>.

SPRAGGON, M.; BODOLICA V. Collective Tacit Knowledge Generation Through Play Integrating Socially Distributed Cognition and Transactive Memory Systems. **Management Decision**, v.55, n.1, p.119–135, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-05-2015-0173/full/html>.

STERNBERG, R. J. The nature of creativity. **Creativity research journal**, v. 18, n.1, pp. 87-98, 2006. Disponível em: [https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601\\_spring/papers/Sternberg\\_Nature-of-creativity.pdf](https://www.cc.gatech.edu/classes/AY2013/cs7601_spring/papers/Sternberg_Nature-of-creativity.pdf).

TOFFLER. A. **Powershift: as mudanças do poder**. São Paulo: Record, 1991.

---

Recebido em/Received: 25/03/2023 | Aprovado em/Approved: 30/11/2024

---