

Aprendizagem e os Processos de Criação de Logotipos – Estudo de Casos Múltiplos em Agências de Publicidade e *Design*

Autoria: Luana Yara Miolo de Oliveira, Roberta Cristina Sawitzki, Claudia Simone Antonello

Resumo: Na última década, os estudos focando a relevância e a natureza da aprendizagem organizacional têm aumentado significativamente, trazendo outras visões para o fenômeno com a inclusão de contribuições de diversas áreas ramificadas em diferentes perspectivas. Dentre essas perspectivas, uma vertente que vem ganhando espaço é a Perspectiva Cultural, a qual se utiliza da estética e da cultura como forma de análise de fenômenos organizacionais. O tema dessa pesquisa, o processo de aprendizagem nas organizações à luz da teoria da estética organizacional no processo de criação de logotipos, torna-se relevante diante da perceptível necessidade de comunicação, por parte das organizações, com seu público por meio de ferramentas visuais. Nesse contexto, o logotipo surge como um símbolo mediático, por meio do qual as organizações buscam demonstrar ao mercado alguns aspectos organizacionais, tais como valores e ramo de negócio. Assim, a proposta desse trabalho foi a de identificar e analisar como ocorre a aprendizagem no processo de criação de logotipos à luz da teoria da estética organizacional, levando em consideração a percepção dos ‘criadores’. No intuito de atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar e analisar como ocorre a criação de logotipos; b) identificar e compreender *se e por que* o processo de criação de logotipos sofreu alterações na história das organizações estudadas e; c) identificar e compreender as percepções estéticas dos pesquisados no processo de criação de logotipos. Para atingir os objetivos propostos se realizou estudos de casos múltiplos em 3 (três) organizações, com sujeitos diretamente envolvidos no processo de criação – tanto de agências de publicidade, quanto de escritórios de *design*. A técnica para coleta de dados empregada foi a de entrevistas em profundidade a partir de roteiro semiestruturado, e para análise dos dados realizou-se uma análise textual interpretativa. Como principal resultado, relacionado especificamente à *aprendizagem*, pode-se identificar, na visão dos ‘criadores’, que a mesma ocorreu através das práticas, vivências e experiências no cotidiano, seja através de erros próprios ou de ideias compartilhadas com seus colegas de trabalho. Sob a ótica dos ‘criadores’, referente ao *processo de criação*, foi demonstrado que o aspecto da ‘objetividade’ é bastante marcante, sendo este decorrente das etapas a serem seguidas e da metodologia utilizada. Porém, a presença da ‘objetividade’ não implica a ausência da ‘subjetividade’, pois esse também é um aspecto presente durante todo o processo de criação de logotipos, identificado a partir dos relatos dos entrevistados. Por fim, este estudo possibilitou compreender como ocorre a aprendizagem no processo de criação de logotipos nas organizações pesquisadas, a partir da identificação dos atores envolvidos no processo de criação e que este se trata de um processo eminentemente de criação e construção coletiva.

1. INTRODUÇÃO

Na última década, os estudos focando a relevância e a natureza da aprendizagem organizacional têm aumentado significativamente, trazendo outras visões para o fenômeno com a inclusão de contribuições de diversas áreas, entre elas Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política, História, Economia e Ciência da Administração (ANTONELLO; GODOY, 2009; 2010). Dentre essas áreas, a que mais tem influenciado a produção científica brasileira no campo é a da Ciência da Administração, ramificada, segundo Pawlowsky (2001 *apud* ANTONELLO; GODOY, 2009) em cinco perspectivas teóricas: (a) Perspectiva Cognitiva e do Conhecimento, (b) Perspectiva da Tomada de Decisão Organizacional e da Adaptação, (c) Perspectiva da Teoria de Sistemas, (d) Perspectiva Cultural e (e) Perspectiva da Aprendizagem na Ação; com inclusão de uma sexta perspectiva identificada por Antonello e Godoy (2009) como Perspectiva da Estratégia/Gerencial.

Dentre essas perspectivas, uma vertente que vem ganhando espaço é a Perspectiva Cultural que propõe uma complementação à abordagem cognitiva, passando a vê-la como um processo coletivo que ocorre por meio da interação dos indivíduos. Essa vertente tem como principais expoentes Cook e Yanow (1993) e considera a importância das experiências informais nos processos de aprendizagem, permitindo visualizar o relacionamento do caráter construtivo das relações entre os artefatos e seus criadores (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

O incremento de estudos voltados para os processos de aprendizagem informais nas organizações demonstra a preocupação dos estudiosos em investigar não só a aprendizagem que ocorre nos programas tradicionais de treinamento, mas também a aprendizagem que ocorre “nos momentos de *coaching*, de *networking* com os colegas de trabalho e de fora do trabalho, em lideranças e trocas de informações em times de trabalho” (MARSICK; WATKINS, 1997 *apud* FLACH; ANTONELLO, 2010, p. 197). Essa mudança de foco permite que a aprendizagem seja vista e compreendida a partir de abordagens mais inovadoras, pois passa a considerar o que ocorre em situações imprevistas ou incomuns, partindo da compreensão de que a aprendizagem trata-se de um processo que não é estanque, muito menos estático ou isolado (SCHIAVO, 2010).

Na Perspectiva Cultural, dentre outras, se encontra uma visão alternativa que faz uso de conceitos relacionados à estética para compreensão dos fenômenos organizacionais, a teoria da estética organizacional. Dentre os estudiosos mais expressivos desta teoria estão Strati (1992; 1999), Gagliardi (1990; 1996; 1999; 2001), Gherardi (1999) e Cairns (2002; 2003).

A literatura e os estudos desenvolvidos pelos autores acima mencionados têm demonstrado que os aspectos ilógicos, irracionais, subjetivos, afetivos, emocionais e sensíveis - usando não só os cinco sentidos (audição, visão, olfato, tato e paladar), mas também as interpretações teóricas e experienciais, que muitas vezes não são explorados ou são ignorados nos demais estudos - contribuem para a análise organizacional.

Atualmente, pode-se dizer que estudar os processos de aprendizagem na criação de logotipos mostra-se relevante à medida que é perceptível a necessidade de comunicação, por parte das organizações, com seu público por meio de uma ferramenta visual. Dessa forma, fazendo uso de um símbolo, mais especificamente de um logotipo criado a partir de sua marca, as organizações buscam demonstrar ao mercado alguns aspectos organizacionais, tais como valores e ramo de negócio. Pode-se dizer que o processo de criação de logotipos está imbricado por características organizacionais e, ao mesmo tempo, contempla elementos subjetivos e particulares

de cada organização. Assim, no presente estudo buscou-se utilizar a teoria da estética organizacional para a compreensão dos processos de aprendizagem na criação de logotipos.

Desta forma, pretende-se responder à seguinte questão de pesquisa: *como ocorre a aprendizagem no processo de criação de logotipos configurada à luz da teoria da estética organizacional?* Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral identificar e analisar como ocorre a aprendizagem no processo de criação de logotipos à luz da teoria da estética organizacional, levando em consideração a percepção dos ‘criadores’. No intuito de operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar e analisar como ocorre a criação de logotipos; b) identificar e compreender *se e por que* o processo de criação de logotipos sofreu alterações na história das organizações estudadas e; c) identificar e compreender as percepções estéticas dos pesquisados no processo de criação de logotipos.

Para atingir os objetivos propostos realizou-se estudos de casos múltiplos (YIN, 2001) em 3 (três) organizações, com sujeitos diretamente envolvidos no processo de criação – tanto de agências de publicidade, quanto de escritórios de *design*. Como técnica de coleta de dados utilizou-se de entrevistas em profundidade (MERRIAM, 1998) a partir de roteiro semiestruturado e para análise dos dados desenvolveu-se análise textual interpretativa (GIL FLORES, 1994).

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta breve introdução, são apresentados no segundo tópico os principais conceitos que nortearam essa pesquisa; no terceiro tópico são comentados os procedimentos metodológicos adotados; após, no quarto tópico, apresenta-se a análise e discussão dos achados em campo; e, por fim, apresenta-se as considerações finais juntamente com as limitações e indicações para novas pesquisas.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1 Aprendizagem Organizacional e a Perspectiva Cultural

A perspectiva cultural ou perspectiva interpretativista-cultural, assim como é referida por alguns autores, permite estender o olhar para o campo de estudo, para as coletividades, suas interações e seus atos, assim como para a linguagem e artefatos construídos e utilizados por essas coletividades (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Weick e Westley (2004, p. 364) acrescentam que “quando os pesquisadores focam as organizações como culturas, focam menos o conhecimento e o que ocorre nas mentes dos indivíduos e mais o que acontece nas práticas grupais”. Cook e Yanow (2001) argumentam que, o uso do constructo ‘cultura’ é útil para ‘ver’ e ‘teorizar’ os aspectos coletivos ou a experiência social na aprendizagem organizacional, como pode ser observado no estudo que os autores realizaram em uma fábrica de flautas. No processo de fabricação das flautas Powell, não se observam indivíduos trabalhando sozinhos, mas sim em partes da flauta, e o instrumento final surge das ações e interações dos indivíduos envolvidos. Nessa fábrica, pode-se observar que elementos como as interações dos indivíduos, o conhecimento tácito, e o caráter coletivo da construção de conhecimento são o alicerce da cultura e da aprendizagem organizacional.

O entendimento que se tem é que a natureza e o processo da aprendizagem podem variar em culturas e situações diferentes (ANTONELLO; GODOY, 2010). Como os elementos culturais podem, em parte, diferenciar um grupo de outros, é possível que os padrões de ação coletiva sejam únicos para esse grupo (YANOW, 2000).

Nesse contexto, a perspectiva cultural vem obtendo destaque nas pesquisas acerca da aprendizagem nas organizações, pois ao considerar as interações no nível coletivo, vai além da perspectiva cognitivista – focada na aprendizagem individual (ANTONELLO; GODOY, 2010). Alcadipani e Crubellate (2003) colocam que essa vertente possibilita uma ampliação da visão cognitivista que, no entendimento desses autores, apresentaria duas falhas: negligência da interação e crença de que o conhecimento pode ser possuído.

Nessa mesma linha, Cook e Yanow (2001) salientam que seria equivocado pensar a aprendizagem como um processo cognitivo, pois as organizações não possuem órgãos de cognição. Nesse sentido, segundo estes autores (*op. cit.*, p.13), “a aprendizagem organizacional [...] refere-se à capacidade de uma organização para aprender a fazer o que faz, onde o que ela aprende não é de posse de seus membros individuais, mas de seu conjunto”.

2.2 Teoria da Estética Organizacional

O interesse pela estética nos estudos organizacionais não é recente, o mundo organizacional há muito tempo tem um fascínio pelos domínios da arte e da expressão estética (HANCOCK, 2005). De acordo com Strati e Montoux (2002), a dimensão estética da vida organizacional tornou-se uma vertente de investigação nos estudos organizacionais a partir dos trabalhos pioneiros de autores como Franklin Becker (1981), Howard Becker (1982), Pierre-Jean Benghozi (1987), Mangham e Overington (1987) e Fred Steele (1973), havendo hoje um corpo substancial da literatura.

O termo ‘estética’, que tem sua origem na palavra grega *aisthètiké* ou *aisthànomai*, significa “tudo o que pode ser percebido pelos sentidos ou qualquer tipo de experiência sensorial” (HANSEN; ROPO; SAUER, 2007, p.28). Embora a estética tenha raízes na filosofia – ideia introduzida por Baumgarten (1993), na metade do séc. XVI, referindo-se ao conhecimento produzido pelas percepções dos sentidos, pelos sentimentos e pelo modo como pensamos –, não se restringe ao campo filosófico, sendo utilizada também pelas artes, pela arquitetura, pelo *design* e pela psicologia (WOOD JR; CSILLAG, 2001; LEAL, 2007). Na visão de Kant (2002 *apud* LEAL, 2007), associar a estética apenas ao belo é deixar à margem os outros aspectos dessa ciência, que como tal, deve apenas ser uma crítica do gosto, uma ciência da sensibilidade.

Um dos interesses de investigação relacionado com a teoria da estética organizacional decorre de sua contribuição aos estudos interpretativos sobre aspectos e elementos não abordados em outras vertentes, auxiliando a lidar com questões tênues, complexas e ambíguas presentes na organização (STRATI, 1992). Enquanto a maioria dos estudos acerca da aprendizagem organizacional privilegia questões lógico-rationais, funcionais e ideológicas, a abordagem estética atribui maior atenção para questões intuitivas e sensíveis (GAGLIARDI, 1997; LEAL, 2007; WOOD JR; CSILLAG, 2001; STRATI; MONToux, 2002).

De acordo com Strati e Montoux (2002), com base em Strati (1999, p. 188-190), há três abordagens distintas para a estética organizacional: a) a abordagem arqueológica, desenvolvida por Berg (1987); b) a abordagem empática-lógica, desenvolvida por Gagliardi (1997); e, c) a abordagem empática-estética, desenvolvida por Strati (1992).

Para Gagliardi (1997) e Cairns (2002), o ambiente organizacional pode expressar muitas coisas ao mesmo tempo, podendo ser divergentes, inclusive opostas, paradoxais e controversas, requerendo maior atenção e engajamento por parte do pesquisador em interações discursivas.

Cairns (2003, p. 103) ao refletir sobre essas questões, salienta ser necessário “[...] buscar informações qualitativas, subjetivas, que veiculem compreensões sensitivas das múltiplas realidades socialmente construídas no local de trabalho”.

Um dos pesquisadores que é referência no emprego da teoria da estética organizacional nos estudos organizacionais é Strati (2007), pesquisador que desenvolveu a “abordagem empática-estética”. Na sua visão, a estética é uma expressão do conhecimento que envolve os cinco sentidos – visão, audição, tato, olfato e paladar - usados para julgar esteticamente se algo gera sensações prazerosas, ou se nos encanta, ou se somos indiferentes a ela, ou ainda, se nos gera desconforto. Strati (2007) ressalta a importância de se considerar os elementos não-humanos além dos humanos nos estudos da vida organizacional. Assim, a estética é uma forma de contemplar estes elementos e compreende a cultura organizacional e seus símbolos, como também, a criação, a reconstrução ou a destruição da estética no dia-a-dia das organizações. Assim, o espaço organizacional é desenhado levando em conta a escolha ambiental da organização, baseado nas estratégias perceptivas dos sujeitos, que podem ser diretas ou mediadas cognitivamente por meio do uso de elementos simbólicos (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

Vale ressaltar que, Strati (2007) utiliza o termo ‘conhecimento estético’ como sendo um tipo de conhecimento que estaria assumindo o lugar do conhecimento intelectual. Nesse sentido, a compreensão do conhecimento estético torna-se relevante, pois “a abordagem estética procura mostrar que as características ontológicas de uma organização não fornecem um conhecimento preciso e exato dela” (STRATI, 2007, p. 77). Desse modo, o conhecimento estético supriria a lacuna originada por estudos que procuram compreender os fenômenos organizacionais somente a partir do pensamento lógico e racional.

Hancock (2005) ainda acrescenta que os estudos que buscam estudar a estética na vida organizacional devem levar em conta a análise semiótica, abordagem que considera os artefatos como mídias, constituídos de sentido e significado estético. O ato de codificar esteticamente os artefatos permite que os indivíduos utilizem não só a sua capacidade intelectual e racional, mas também os sentidos para experimentar a vida organizacional.

Cabe destacar que as pesquisas no campo organizacional utilizando a dimensão estética têm focado principalmente as análises do ambiente organizacional, investigando as influências dos equipamentos e acessórios e/ou do *layout* no dia-a-dia dos indivíduos; as características dos serviços/produtos; a cultura organizacional; e, mais recentemente, a dinâmica organizacional (LEAL, 2007). Utilizar a abordagem estética para a compreensão da aprendizagem organizacional é estender o olhar para compreender as escolhas humanas e organizacionais levando em conta suas riquezas, particularidades e subjetividades (STRATI, 1992).

2.3 A publicidade e o *Design* gráfico

A contextualização do campo de estudo torna-se necessária antes do esclarecimento quanto ao método de pesquisa e à divulgação dos resultados. A palavra ‘publicidade’ origina-se do verbo latino *publicare*, que tem como significado ‘ação de tornar público’. Segundo Gomes (2003) a publicidade é vista como um instrumento importante nos primeiros momentos competitivos da economia que contribuiu para promover a troca de bens e serviços, utilizando-se, principalmente, da propaganda como forma de comunicação.

Uma agência de publicidade pode ser definida como uma organização especializada na arte e na técnica da propaganda (ALBERTON; PICCININI, 2009), a qual possui inúmeros serviços à disposição, vinculados aos meios de comunicação. Os serviços de publicidade configuram-se como um dos segmentos mais importantes entre os serviços técnico-profissionais prestados às empresas, pelo dinamismo, criatividade e uso de mão-de-obra qualificada (IBGE, 2007). No Brasil as agências de publicidade somam um número em torno de 15 mil, empregam 45 mil pessoas e investem 550 milhões de reais em salários e encargos trabalhistas. Vale ressaltar que o crescimento médio anual tem sido em torno de 6% desde 2003 (IBGE, 2007).

Apesar de existirem registros formais e se apresentarem em número reduzido, vale ressaltar que há também as agências de *Design*, que trabalham e ofertam serviços relacionados diretamente ao *design*, tais como: criação de embalagens de produtos, identidades visuais (marcas e logotipos) e criação gráfica. Dessa forma, as agências de *design* estão menos voltadas às ações de publicidade em si, por exemplo, à criação de propagandas de rádio ou televisão, e mais direcionadas aos serviços voltados à criação gráfica, visual ou de produto.

Entende-se o *design* como um processo intencional voltado para a materialização de soluções para problemas de toda ordem (MENEZES, 2008), devendo ser apropriado para a empresa, sua cultura e seus valores, para seu mercado-alvo e para o setor de negócios no qual opera (WHEELER, 2008). Especificamente o *design* gráfico, subárea do *design*, utiliza-se de técnicas e ferramentas de desenho, exigindo a criatividade dos profissionais que trabalham nessa área, para alcançar um objetivo comunicacional. Segundo Meggs (1983) a essência do *design* gráfico é dar ordem às informações, bem como dar formas às ideias, expressões e ainda sentimentos a artefatos que documentam a experiência humana. A seguir, aborda-se a noção de logotipo, que pode ser entendido como uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para fins de divulgação de sua marca. Considera-se o profissional de *designer* gráfico como o mais indicado para a elaboração desse produto devido a sua formação acadêmica, sendo que o mesmo pode atuar como um profissional liberal ou vinculado a uma agência de publicidade ou de *design*.

2.3.1 Logotipo

Segundo Wheeler (2008, p. 10) “a humanidade sempre usou símbolos [...] uma simples forma pode engatilhar instantaneamente a lembrança e despertar emoções”. A mesma autora enfatiza que as empresas, após o crescimento econômico e da representatividade diante da sociedade, apresentam grande necessidade de identidade de marca. Essa necessidade surge da importância e urgência que organizações passam a ter em se comunicar, questão decorrente da própria evolução histórica organizacional.

Como coloca Hancock (2005), ao longo do desenvolvimento do capitalismo industrial, as organizações têm procurado expressar seu poder e prestígio. Essa expressão tem sido feita por meio da construção de imponentes edifícios corporativos e do *design*, e exibição de impressionantes logotipos corporativos e outros meios de comunicação da marca da organização e de seus produtos.

O registro da identidade da marca pode ser realizado ou reforçado por um logotipo. Vale esclarecer que, em grego, *Logos* quer dizer ‘conhecimento’ e também ‘palavra’; e *Typos* refere-se a ‘padrão’ ou ‘grafia’, ou seja, pode-se extrair da palavra logotipo o entendimento por ‘grafia-da-palavra’. O símbolo e o logotipo são formas de grafar a marca, de torná-la visualmente tangível (SCOREL, 1999).

Destaca-se que o serviço de elaboração de logotipos está inserido no âmbito de *produção gráfica*, que está situado em 7º lugar no *ranking* dos principais produtos/serviços das atividades de publicidade no Brasil. Nesse *ranking*, interessante mencionar que os três primeiros lugares são respectivamente: comissão sobre publicidade em televisão; serviços de planejamento ou campanhas de comunicação; e aluguel e revenda de espaço publicitário ou compra e revenda de tempo publicitário em *outdoors* (IBGE, 2007).

O processo de construção de um logotipo geralmente requer tempo e está permeado de subjetividade. Assim, com o intuito de minimizar essa subjetividade e conseguir captar as ideias principais de cada cliente, qualquer trabalho na área de publicidade, como também no *design gráfico*, tem início na etapa chamada *briefing*. Segundo Duschenes (2007) entende-se por *briefing*, como um resumo, uma síntese do objetivo ao qual se pretende chegar, com característica de dar o início, o ‘*star*’ de uma atividade, de um projeto, a ser realizado pela parte ‘briefada’, o contratado.

A representação da marca de uma organização, através de um logotipo, contribui para a identificação da mesma em qualquer localidade ou forma de veiculação. A perpetuação da marca pelo logotipo, bem como o registro dessa marca através das emoções e sensações que essa imagem irá surtir em cada pessoa são detalhes significativos a serem considerados, pois a visualização da imagem pelo público-alvo de determinada organização, ou mesmo pela sociedade como um todo, constrói instintivamente uma memória visual dos símbolos que fazem parte de sua evolução como indivíduo. Em contribuição, Wheeler (2008) expõe que uma nova identidade pode expressar elementos organizacionais, tais como: o tipo (espécie) de organização ‘que se é’; garantir ao público que a empresa é realmente o que diz ser; vinculá-la a imagens e ideias; contribuir na construção de patrimônio ao longo do tempo; e possibilitar o alcance de consistência pelos canais de comunicação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o fenômeno em estudo, optou-se por desenvolver uma pesquisa de natureza qualitativa, pois de acordo com Merriam (1998) esse tipo de pesquisa possui o campo de interesse no nível profundo do social. Também porque, conforme a autora, o objetivo é interpretar as intenções e buscar compreender os significados que os atores revelam e constroem sobre suas experiências e seu mundo, baseando-se na visão de que a realidade é construída pela interação entre indivíduos e seu mundo social. O tipo de pesquisa qualitativa utilizado foi o estudo de casos múltiplos, buscando muito mais a replicação do que a lógica da amostragem (YIN, 2001) e que possibilitou a análise de diversos casos, podendo implicar diferentes culturas e percepções sociais (EISENHARDT, 1989). Os estudos de casos múltiplos “têm ganhado, ao longo dos anos, muitos adeptos, pois possibilitam o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos” (GODOY, 2006, p. 129).

Em razão da natureza da pesquisa, buscou-se de forma aleatória e por conveniência, profissionais vinculados a agências de publicidade ou de *design*, que trabalhassem diretamente no processo de criação de logotipos. Como critério de escolha desses profissionais estabeleceu-se a obrigatoriedade de participação em pelo menos cinco processos de criação de logotipo. Assim, foram entrevistados 3 (três) profissionais, cada um de uma organização, que participavam do processo de criação de logotipo. Antes que as entrevistas fossem realizadas, utilizou-se um pré-

teste com 2 (dois) profissionais, um da área de publicidade e outro da área de *design*, a fim de identificar possíveis questões que gerassem dúvidas ou detalhes que talvez não tivessem sido abordados e que fossem de grande relevância para a pesquisa.

A técnica de coleta de dados empregada foi a de entrevistas em profundidade, que tem por objetivo, segundo Godoy (2007), compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, possibilitando ao investigador a compreensão sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo e sobre a forma como eles fundamentam suas opiniões e crenças. As entrevistas foram realizadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2011, e posteriormente transcritas a partir dos arquivos originados pelas gravações. Contou-se com o auxílio de um roteiro previamente preparado, caracterizando assim as entrevistas como semiestruturadas, oportunizando adaptações como a ordenação e reformulação das questões.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise textual interpretativa. A escolha por essa técnica deveu-se ao fato de permitir ao pesquisador atuar sobre textos, ou seja, transcrições de entrevistas, diários de campo ou documentos. Além disso, essa técnica pode ser aplicada, segundo Gil Flores (1994), à informação ou dados gerados pela própria pesquisa, utilizando categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação. O mesmo autor acrescenta que a técnica é utilizada em pesquisas que tratam a realidade social como um resultado de uma construção dos sujeitos participantes a partir da interação com outros membros da sociedade, buscando-se, assim, compreender e interpretar a realidade a partir do entendimento dos próprios participantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No total foram entrevistados 3 (três) profissionais da área de criação, mais especificamente 1 (um) desenhista industrial, vinculado a uma agência de *design* localizada na capital do estado de São Paulo, 1 (um) *designer* gráfico de uma agência de publicidade da cidade de Bento Gonçalves/RS e 1 (um) publicitário e também sócio de uma agência de publicidade de Porto Alegre/RS. A seguir, na Tabela 1, é apresentado o perfil de cada entrevistado.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

	ORGANIZAÇÃO X	ORGANIZAÇÃO Y	ORGANIZAÇÃO Z
Entrevistado-criador	Criador A	Criador B	Criador C
Tipo de organização do profissional de criação	Agência de <i>Design</i>	Agência de Publicidade	Agência de Publicidade
Profissão do criador	Desenhista Industrial – Habilitação em programação visual	<i>Design</i> Gráfico (ainda em formação)	Publicitário
Faixa etária do criador	De 21 a 30 anos	De 21 a 30 anos	De 21 a 30 anos
Gênero do criador	Masculino	Masculino	Masculino
Processos de criação de logotipos que o criador já participou	Em torno de 15	Mais de 30	Mais de 30

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Procurou-se investigar basicamente três eixos principais com a utilização de um roteiro de entrevistas semiestruturado: o processo de criação, a estética organizacional e a aprendizagem. A

seguir são apresentados e discutidos os achados em campo de acordo com as categorias de análise que emergiram. Embora os resultados sejam apresentados a partir da categorização em temáticas e subtemáticas, são aspectos dinâmicos e interdependentes.

4.1 Processo de criação

Nesta seção é apresentada a análise dos dados coletados referentes aos processos de criação de logotipos realizados nas organizações pesquisadas. Foram especuladas informações como: os atores envolvidos nesse processo, os critérios para a divisão do trabalho, a participação no processo dos entrevistados e as ferramentas utilizadas.

a) O Processo de criação em si, os Atores envolvidos e a Divisão do trabalho

A partir dos relatos dos entrevistados, pode-se compreender que nas três organizações o processo de criação de um logotipo tem início na realização do *briefing* com o cliente. Esta etapa, que é realizada por colegas de trabalho do ‘atendimento’ nas organizações X e Y e na organização Z pelo próprio entrevistado, consta no levantamento de informações básicas junto ao cliente, tais como: seu ramo de negócio, pontos positivos e negativos da organização, o que quer expressar com o logotipo, objetivos organizacionais, e até mesmo gostos pessoais, como cores e formas. Percebe-se nessas colocações uma similaridade com a ideia já apresentada por Wheeler (2008) que diz que uma nova identidade pode revelar aspectos organizacionais, tais como: que tipo de organização é, demonstrar se o que ela diz ser é realmente o que ela é, associar a organização a ideias e imagens, contribuir para o crescimento financeiro, entre outros.

Após o *briefing*, os entrevistados das organizações X e Z, relataram que uma das etapas mais importantes antes do início da criação propriamente dita seria o *brainstorming*, que se trata de uma reunião informal, quando então todos os presentes lançam ideias e sugestões com o intuito de inspirar outras ideias e, assim, obter um foco para a criação. Essa etapa pode ser entendida pela fala do Criador C:

“Bom uma coisa que a gente sempre utiliza é o *brainstorming*. Claro, a gente trabalha em várias linhas, mas o ‘brain’ é o principal. A gente trabalha com todo mundo discutindo, que é a ideia de muita gente passando ideias”.

Nas mesmas organizações onde o *brainstorming* é realizado, percebe-se um trabalho que mescla momentos individuais com momentos de criação em conjunto, assim como relata:

“[...] o trabalho é em conjunto, cada um dos integrantes da equipe segue um caminho diferente, explorando de diferentes maneiras o logotipo. [...] Cada um faz uma pesquisa sobre o seu caminho, de como explorar graficamente, olhamos referências de outros materiais que não sejam apenas propriamente de outros logotipos já existentes. Durante o processo de criação nós reunimos toda equipe para ver o que pode melhorar em cada um dos caminhos seguidos”. (Criador A)

Já na organização Y, onde não se realiza o *brainstorming*, o trabalho ocorre de forma distinta das demais, pois o profissional do ‘atendimento’, após a realização do *briefing*, repassa as informações para um dos ‘criadores’ e, assim, o trabalho é desenvolvido apenas individualmente. As razões para a divisão do trabalho nas organizações são diversas, desde grau de dificuldade até nível de experiência, porém dois aspectos mais significativos são a demanda de trabalho que cada criador possui no momento e a questão da aproximação do ‘criador’ com o tema, como se pode

observar no relato do Criador A: “geralmente o diretor vê que caminho a pessoa pode fazer melhor, por exemplo, se tem um caminho que é mais ilustrativo, artístico, vão passar pra mim que me saio melhor nisso.”

A partir disso, todos os ‘criadores’ entrevistados realizam buscas de referências baseadas na proposta, seja de outros logotipos já existentes, seja de figuras ou desenhos que inspirem a criação. Essa criação é iniciada, em todos os casos, a partir de desenhos manuais, também conhecidos por ‘rafes’ que são rascunhos das primeiras ideias dos ‘criadores - para somente após a realização de vários ‘rafes’ elaborarem o desenho no computador e realizarem o seu aprimoramento com *softwares* indicados para esse tipo de atividade. A apresentação ao cliente do logotipo final ou logotipos finais, dependendo do caso, ocorre pelas mesmas pessoas que realizaram o *briefing*, ou seja, funcionários do atendimento ou o próprio diretor da organização.

Entre os profissionais envolvidos no processo de criação da organização Z estão o ‘atendimento’, os ‘criadores’, os profissionais do planejamento de arte e de texto, o ‘arte-finalizador’ e os diretores. Enquanto que nas organizações X e Y, os profissionais envolvidos são do ‘atendimento’, os ‘criadores’ e os diretores. Além destes, também participam do processo os clientes solicitantes do logotipo.

Percebe-se nos processos de criação das organizações X e Z momentos em que todos estão engajados nos atos que envolvem a produção do logotipo, os participantes interagem entre si e em torno desses atos e desse símbolo produzido, lembrando o estudo feito por Yanow (2000) na fábrica de flautas. Pelos relatos dos entrevistados, o processo envolve momentos de criação conjunta e momentos de criação individual, porém, se uma etapa da criação do logotipo aponta que algo não ‘soa bem’ ou ‘soa estranho’, o profissional volta o trabalho para o profissional anterior na linha do processo, sinalizando os detalhes que precisam ser modificados, para, somente então, o logotipo em produção retornar a esse profissional para que ele possa realizar o seu trabalho.

Vale ressaltar que na organização Y, ao final do processo, o diretor da organização, juntamente com o ‘atendimento’ analisa se o logotipo produzido corresponde ao pedido do cliente, contrastando com o que foi anotado no *briefing*. Se o produto final estiver dentro do que foi solicitado, estará liberado para ser apresentado ao cliente, caso contrário, retornará para o processo de criação na etapa visualizada pelo diretor da organização como a que precisa ser refeita.

b) Participação no processo e as ferramentas utilizadas

Todos os entrevistados relataram participar especificamente no processo de criação de logotipos, sendo que um deles, o Criador C, diz também realizar a função de atendimento, e consequentemente o *briefing* e a apresentação ao cliente.

Em relação às ferramentas utilizadas nas organizações, foram especificadas de acordo com as etapas realizadas: a) no momento do ‘atendimento’, relataram utilizar ou papel e canetas, ou computadores de mão (*PDA's*ⁱ: *palm*, *palmtops* ou *handhelds*) para montar o *briefing*; b) no momento do *brainstorming*, relatam utilizar quadro ou *flipchart*ⁱⁱ para lançar todas as ideias que surgem na discussão; c) para a busca de referências, os entrevistados relataram que ‘tudo à sua volta’ pode contribuir, desde fotografias, revistas, livros e internet, até as coisas da natureza, arquiteturas e *outdoors* na rua; d) já para as etapas mais técnicas, tanto para a construção dos ‘rafes’, quanto para o aprimoramento do desenho digitalizado, são utilizados materiais como:

lápiz, papel, canetas, tintas, colagens de figuras, computador e *softwares* próprios para as atividades.

Vale mencionar que essas ferramentas utilizadas podem desencadear formas de comunicação específica entre os ‘criadores’ e demais profissionais envolvidos no processo, criando novos vocábulos na linguagem técnica, tais como exemplificado por um deles:

“[...] o cliente [...] falou que queria algo meio ‘street art’, algo bem ‘rasgado’... artístico... daí eu fiz umas colagens no meu caderno e fiz uns negócios com pedaços de jornal... daí um colega meu viu... e teve ideia de fazer uma marca que ficou a final” (Criador A).

Percebe-se que esse tipo de interação colabora para a construção de uma comunicação exclusiva e, conseqüentemente, a construção de uma cultura organizacional própria, pois, como coloca Yanow (2000, p.3), cultura é “uma prática, um conjunto de atos e interações que envolvem linguagem e objetos repetidos ao longo do tempo, com padrões e variações”.

4.2 Estética Organizacional

A estética organizacional será tratada nessa seção a partir dos elementos estéticos presentes nos contextos organizacionais pesquisados, levando em consideração as percepções individuais dos entrevistados. Aspectos da estética organizacional, compartilhados coletivamente, também serão tratados no que tange ao desenvolvimento das atividades que fazem parte do processo de criação de logotipos.

a) Sentimentos e pensamentos na realização das atividades

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos seus sentimentos e pensamentos ao desenvolverem as atividades citadas anteriormente, esteve muito presente nas respostas dos Criadores A e B a objetividade em realizarem seu trabalho. Essa objetividade está no fato de utilizarem seus conhecimentos técnicos e estarem atentos às etapas que fazem parte do processo de criação, sendo essas etapas importantes para a organização do pensamento e para o atingimento de um resultado final satisfatório. Os entrevistados não excluem a subjetividade no processo de criação, mas salientam que há uma base científica que dá suporte na construção dos logotipos.

A partir de suas faculdades perceptivo-sensoriais, alinhadas ao conhecimento técnico e do processo de criação, os entrevistados realizam suas atividades e estabelecem um julgamento estético acerca do trabalho que estão realizando. Isso pode ser percebido, por exemplo, na fala do Criador C, ao relatar que os sentidos são extremamente importantes para o processo de criação, desde o profissional que monta o *briefing* até o ‘arte-finalista’. Segundo ele, para o profissional do ‘atendimento’ é necessário, além dos cinco sentidos aguçados, possuir uma sensibilidade para captar as intenções do cliente. Já para o pessoal do planejamento o mais importante é saber ouvir e falar, pois precisam captar as informações trazidas pelo ‘atendimento’ e argumentar com os demais colegas a proposta de trabalho. Para os profissionais da criação exige-se uma visão bem desenvolvida, pois trabalham mais a imagem do logotipo. Por fim, para todos, é importante saber falar e ouvir no momento do *brainstorming*, pois nessa etapa da criação é necessário liberar totalmente as ideias através da fala e, ao mesmo tempo, é necessário ouvir as ideias dos demais colegas para que, assim, o indivíduo possa ter novas ideias a partir das colocações do grupo.

A essas colocações pode-se associar o pensamento de Strati (2007) sobre o uso dos sentidos para julgar esteticamente o que este símbolo que está sendo construído (no caso o logotipo) gera de sensações para os indivíduos envolvidos no processo.

b) Captação dos elementos estéticos da organização do cliente

Os pesquisados relataram ser extremamente importante a captação de elementos estéticos das organizações de seus clientes como forma de melhor expressar suas características no logotipo. Informaram que o logotipo precisa passar o “espírito da empresa”, a sua “identidade”, e para isso, conhecer (“ver” e “sentir”) como são as instalações da organização-cliente, como é o processo produtivo, como são os funcionários, como é o atendimento etc, são essenciais para construir o logotipo com maior fidedignidade possível.

Apesar de os entrevistados estarem cientes da importância em realizar uma visita inicial na organização de seus clientes, como forma de recolher informações para a construção de logotipos, somente uma das organizações pesquisadas realiza essa atividade. O Criador C relata que:

“[...] tudo, tudo influencia, quando a gente tá caminhando a gente vai observando todas as formas que têm, usando todos os sentidos possíveis naquele momento: ouvindo, cheirando, tocando, então, tudo influencia. Tudo isso eu trago no *briefing*. [...] como são as pessoas, ah cheira bem ou não cheira, ah, é, é, é velho, as coisas estão fechadas, o cheiro... isso não tem como tu não passar no ‘logo’. Pra ti não ter um logotipo ou uma coisa assim mentirosa. Tem que estar associado com o real, senão não é aprovado”.

Pelas colocações do entrevistado, pode-se identificar o pensamento de Cairns (2003) que salienta ser necessário prestar atenção nas subjetividades, nas informações qualitativas, nos detalhes da organização. Esses elementos possibilitam compreender sensitivamente as diversas realidades que foram construídas coletivamente no ambiente de trabalho, nesse caso, na ‘organização-cliente’.

c) Conhecimento estético organizacional

Quando os entrevistados foram questionados sobre a existência de um conhecimento estético nas organizações onde trabalham, os mesmos ficaram inseguros ao responder. Um dos motivos dessa dúvida seria em relação ao gosto pessoal, o qual os entrevistados enfatizaram que cada integrante de uma organização possui, como a preferência por cores. Porém, pela metodologia de trabalho seguida e os estudos e princípios teóricos da área pesquisada, os sujeitos de uma organização estariam aptos a julgar um trabalho bem feito de um mal feito, pois os indivíduos teriam, juntamente com seus cinco sentidos, a capacidade de avaliar através de seu juízo estético (STRATI, 2007).

A convivência e a afinidade entre as pessoas de um mesmo ambiente de trabalho foram outros pontos ressaltados no que tange ao conhecimento estético organizacional. No relato de um dos entrevistados, as pessoas que são mais “próximas” umas das outras ou que compartilham muitas ideias estariam “caminhando para um ponto em comum”.

d) Juízo estético

A partir do entendimento de Strati (2007), de que juízo estético refere-se a uma avaliação por parte do sujeito cognitivo, da qualidade da ação organizacional, investigou-se se os

entrevistados acerca de juízos estéticos e seu aprimoramento. Alguns relatos ilustram esta temática:

“Fica mais fácil de perceber os erros presentes no trabalho. Ficamos cada vez mais críticos com nosso trabalho, isso ajuda a melhorar o juízo estético.” (Criador A)

“[...] foi aprimorado por causa que a gente estuda também arte né, artes é importantíssimo [...] porque estética é forma né...é gestos diferentes, considerações diferentes de forma, luz e sombra, e ondulação, cor...tudo isso faz parte da estética, e é sensacional e eu quero estudar mais.” (Criador B)

Identificou-se que os ‘criadores’ remetem o aprimoramento do juízo estético ao conhecimento construído com o tempo, seja através de experiências decorrentes da vida organizacional ou de cursos realizados em áreas afins. Esse aprimoramento pode se dar tanto pelo conhecimento de formas entendidas como tecnicamente mais evoluídas, como pelo acompanhamento dos estilos mais utilizados atualmente, como também pela capacidade de flexibilizar o juízo estético, passando a enxergar o ‘belo’ no que antes era considerado ‘feio’ ou ‘bizarro’. Porém, também que se depreendeu dos relatos é que o principal na criação dos logotipos está na sua capacidade semiótica de transmitir por meio de um símbolo certos sentidos e significados estéticos organizacionais (HANCOCK, 2005). Em função disso, o juízo estético pode ser aprimorado no sentido de, com o tempo, o profissional passa a sentir-se mais preparado para captar elementos subjetivos das ‘organizações-cliente’.

Além disso, revelaram-se receptivos às opiniões dos colegas de trabalho durante o processo de criação, uma vez que as apreciações contribuem com ‘visões’ diferentes, porém, essas opiniões somente serão aceitas se partirem de quem possui um conhecimento técnico suficiente para esse tipo de intervenção.

4.3 Aprendizagem nas organizações

A partir dos relatos dos entrevistados, foram analisados os aspectos referentes ao processo de aprendizagem, no que tange à participação no processo de criação de logotipos.

a) Possíveis modificações no processo de criação de logotipos

Os entrevistados foram questionados se os processos de criação nas organizações onde trabalham sofreram alguma modificação. Em todos os casos, os ‘criadores’ afirmaram que o processo, assim como a metodologia utilizada não sofreu qualquer tipo de alteração. Percebeu-se no relato dos entrevistados a manutenção de um padrão no processo de criação e que são diferentes para cada uma das organizações estudadas. Essas questões, segundo Cook e Yanow (2001), permitem distinguir cada uma dessas organizações das demais, porque os padrões de ação coletiva parecem ser exclusivos para cada uma delas, sendo os mesmos, segundo os entrevistados, mantidos desde a fundação da organização.

No entanto, quando os entrevistados foram instigados a opinar sobre a necessidade de alterações no processo de criação de logotipos, nas organizações X e Y os profissionais entrevistados foram favoráveis à realização de mudanças. A alteração mais significativa sugerida refere-se ao tempo em que as etapas são realizadas. Os ‘criadores’ relataram que, em alguns casos, devido ao curto prazo estipulado para a entrega do trabalho, algumas etapas precisam ser

realizadas sem tempo hábil, comprometendo o resultado final. Outra modificação significativa mencionada foi quanto à realização efetiva dos ‘rafes’. Na visão do Criador B um logotipo elaborado somente pelo computador não atinge um resultado satisfatório, pois perde a possibilidade de gerar alternativas, e a criação se restringe às cores e formas disponibilizadas nos *softwares* utilizados. Já na organização Z, o Criador C disse estar satisfeito com a forma como ocorre o processo de criação e, portanto, não identifica necessidade de modificar nada no processo.

b) Processos de aprendizagem

Quanto aos processos de aprendizagem, todos os entrevistados afirmaram que aprenderam grande parte de suas atividades através da prática no cotidiano, das experiências vividas na organização e do convívio com colegas. Segundo os entrevistados, aprender significa muito mais do que saber usar ferramentas ou tecnologias para desenvolvimento gráfico (*corel, adobe, photoshop, illustrator* etc). O conhecimento técnico, na visão deles, é importante, mas não supera as experiências, a prática e a convivência com colegas.

O Criador A, por exemplo, relatou que aprendeu, com alguns erros próprios e com colegas de trabalho, o exercício de captar de maneira mais eficaz a marca do cliente, como também a refinar melhor seu “traço” ao desenvolver os rascunhos dos logotipos. Já o Criador B citou o aprimoramento de etapas da metodologia utilizada - especificamente quanto ao recolhimento de informações iniciais para a construção dos ‘rafes’ - por meio de experiências profissionais enquanto trabalhava como estagiário em outra empresa; vindo, mais adiante, a rever e aprimorar ainda mais alguns detalhes da metodologia na faculdade de *Design* Gráfico.

Assim pode-se dizer que o processo de aprendizagem ocorreu nos atos e interações, nos diálogos, nas experiências, na manipulação dos artefatos, nas práticas de trabalho, na linguagem construída coletivamente, isto é, na prática comum de ‘tornar-se’ e ao mesmo tempo de ‘estar’ nessas organizações. Esses achados permitem estabelecer uma articulação às ideias de Cook e Yanow (2001, p.27) acerca aprendizagem nas organizações. Segundo estes autores, grande parte da aprendizagem é tácita, gerada a partir da “experiência dos artefatos da cultura da organização, que fazem parte do seu trabalho diário”. Vale destacar que, na visão de Yanow (2000), a perspectiva cultural não está aqui para defender a realidade coletiva da "organização", mas para permitir a observação da aprendizagem realizada coletivamente, o que, a partir dos relatos dos entrevistados, pode ser observado nas organizações pesquisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou compreender como ocorre a aprendizagem no processo de criação de logotipos nas organizações pesquisadas. Essa compreensão foi possível a partir da identificação de quais são os atores envolvidos no processo de criação e que se trata eminentemente de um processo de criação coletiva.

Sob a ótica dos ‘criadores’, referente ao *processo de criação*, foi demonstrado que o aspecto da ‘objetividade’ é bastante marcante, sendo este decorrente das etapas a serem seguidas e da metodologia utilizada, de modo a atingir um resultado satisfatório. Porém, a presença da ‘objetividade’ não implica a ausência da ‘subjetividade’, pois esse também é um aspecto presente durante todo o processo de criação de logotipos, identificado a partir dos relatos dos

entrevistados. Outro aspecto relevante trata-se do fato de que, nas organizações em que é realizada a etapa chamada *brainstorming*, se identifica uma interação e uma comunicação mais dinâmica entre os sujeitos. Contudo, em relação à troca de informações durante o processo de criação, identificou-se uma lacuna na construção coletiva dos logotipos, tanto em relação à captura de elementos culturais e estéticos, quanto à aprendizagem socialmente construída, pois diminuindo as possibilidades de interação reduzem-se as oportunidades de troca de experiências, vivências, sentimentos, sensações e conhecimento tácito.

No que concerne à *estética organizacional* foi possível identificar que os ‘criadores’ realizam suas atividades e estabelecem um julgamento estético sobre seu trabalho que está sendo realizado a partir de suas faculdades perceptivo-sensoriais, alinhadas ao conhecimento técnico. Quanto à *aprendizagem*, os ‘criadores’ relataram que ao participarem de vários processos de criação de logotipos, a aprendizagem ocorreu através das práticas, vivências e experiências no cotidiano, seja através de erros próprios ou de ideias compartilhadas com seus colegas de trabalho.

Como limitação deste estudo pode-se mencionar o fato de não terem sido realizadas observações diretas nas organizações pesquisadas, embora o foco do estudo não tenha sido o de investigar a cultura organizacional das agências ou das ‘organizações-clientes’. Também se tem como limitação o corte no tempo. Como foi realizada uma investigação transversal por meio de entrevistas, não foi possível observar se os padrões de atividade são realmente únicos para cada uma das organizações investigadas, o que, como afirmam Cook e Yanow (2001), permitiria identificar a cultura organizacional.

Recomenda-se que em estudos futuros voltados à aprendizagem nas organizações seja empregada como lente a teoria da *estética organizacional*, abrangendo os demais sujeitos envolvidos no processo de criação de logotipos, de forma a complementar as ‘visões’ e ‘emoções’ dos atores que trabalham direta ou indiretamente neste processo. Além disso, devido à natureza do trabalho e dos serviços prestados por uma agência de publicidade ou de *design*, que são permeados de elementos estéticos, sugerem-se estudos acerca das outras atividades desenvolvidas por este tipo de organização.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, D. M.; PICCININI, V. C. O sentido do trabalho em agências de publicidade. In: EnANPAD, 2009, São Paulo/SP. **Anais...XXXIII EnANPAD**.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In. : ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (org.) **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre:Bookman, 2009 [prelo].
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 2, Apr. 2010.
- BAUMGARTEN, Alexander G. **Estética**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- BECKER, F.D. **Workspace: Creating environments in organizations**. New York: Praeger, 1981.

- BECKER, H.S. **Art worlds**. Beckerley: University of California Press, 1982.
- BENGHOZI, P.J. (Ed.) Art and organization. **Special Issue of Dragon**, v. 2, n.4, 1987.
- BERG, P.O. Some notes on corporate artifacts. **Scos Note-Work**, v. 6, n.1, 1987.
- CAIRNS, G. Aesthetics, morality and power: design as espoused freedom and implicit control. **Human Relations**, v.55, n.7, p.799-820, 2002.
- CAIRNS, G. Seeking a facilities management philosophy for the changing workplace. **Facilities**, v.21, n.5/6, p.95-105, 2003.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-57. v. 1.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993. Reprinted in *Classics of Organization Theory*, 5th edition, eds. Jay M. Shafritz and J. Steven Ott (NY: Harcourt College Publishers, 2001).
- DUSCHENES, R.. A importância do briefing no design de ambientes empresariais. **Revista abcDesign**, Curitiba/PR, Edição nº 21, setembro/2007, p. 9.
- ESCOREL, A. L. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Senac, 1999.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.Org**, v.8, n.2, p. 193-208. Mai/Ago 2010.
- GAGLIARDI, P. **Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 127-149. v. 2.
- GAGLIARDI, P. Theories empowering for action. **Journal of Management Inquiry**, 8 (2): 143-147, 1999.
- GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. En: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. P. 65-107.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, 1995, p. 57-63.
- GODOY, Arilda. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES. N. D. **Publicidade: comunicação persuasiva**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- HANCOCK, P. Uncovering the Semiotic in Organizational Aesthetics. **Organization Articles**, London, SAGE, v. 12, n. 1, p. 29-50, 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Números oficiais da indústria da comunicação e seu impacto na economia brasileira**. Brasília, 2007.
- HANSEN, H.; ROPO, A.; SAUER, E. Aesthetic Leadership. **The Leadership Quarterly**. 2007, p. 544–560.

- LEAL, Raimundo Santos. A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise. In: EnANPAD, 2000, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2000.
- LEAL, R. S. A estética como elemento para compreensão da criatividade nas organizações. **O&S**, v.14, n.42, julho/setembro, 2007, p.67-82.
- MANGHAM, I.L.; OVERINGTON, M.A. **Organizations as theatre**. Chichester: Wiley, 1987.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Eds), **Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice**, Sage, Thousand Oaks, CA, 1997, p. 295-311.
- MEGGS, P. B. **A history of graphic design**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
- MENEZES, C. Design e Emoção. **Revista abcDesign**, Curitiba/PR, Edição nº 24, junho/2008, p. 28.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MONTOUX, G. de. **The Art Firm**. Stanford: Stanford University Press, 2004.
- PEIRCE, Charles S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- SCHIAVO, S. R. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.
- SCHILLER, F. **A educação estética do homem**. São Paulo: Iluminuras, 2002.
- SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade**. São Paulo: Nobel, 2000.
- STEELE, F.I. **Physical settings and organization development**. Reading. MA: Addison-Wesley, 1973.
- STRATI, A. Aesthetic Understanding of Organizational Life. **The Academy of Management Review**, Philadelphia, v. 17, n. 3, p. 568-581, 1992.
- STRATI, A. **Organização e Estética**, Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- STRATI, A.; MONTOUX, G. de. Introduction: Organizing aesthetics. **Human Relations**, London, SAGE, v.55, n. 7, p. 755-766, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais; a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WEICK, K.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3, p. 361-388.
- WHEELER, A. **Design de identidade da marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WOOD JR, Thomaz; CSILLAG, Paula. Estética Organizacional. **O&S**, v.8, n.21, maio/agosto, 2001, p.35-44.
- YANOW, D. Seeing organizational learning: a ‘cultural’ view. **Organization**, May 2000, v. 7, n. 2, p. 247-268.
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ⁱ *Personal Digital Assistant* - Assistente Digital Pessoal: termo atualmente correto para se identificar o que geralmente é conhecido como: Palm, Palmtop, WinCE, PocketPC, Handheld.

ⁱⁱ Tipo de quadro composto de uma estrutura, geralmente de madeira, em que fica preso um bloco de papéis. Usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações.