



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

*Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA*  
**Mestrado Profissional em Administração – MPA**

**José Mário de Araújo Júnior**

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTENSIVAS  
EM CONHECIMENTO:**

O caso da agência de comunicação Engenho Novo

**SALVADOR**  
**2008**

**José Mário de Araújo Júnior**

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTENSIVAS  
EM CONHECIMENTO:**

O caso da agência de comunicação Engenho Novo

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração – NPGA, Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jader C Souza-Silva

**SALVADOR  
2008**

Escola de Administração - UFBA

A659 Araújo Júnior, José Mário de  
A aprendizagem organizacional em organizações de comunicação  
intensivas em conhecimento: o caso da agência de comunicação Engenho  
Novo / José Mário de Araújo Júnior. - 2008.  
130 p.

Orientador: Profº. Drº. Jader Cristiano de Souza Silva  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal da  
Bahia. Escola de Administração, 2008.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento.  
3. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de  
Administração. II. Silva, Jader Cristiano de Souza. III. Título.

658.4038

TERMO DE APROVAÇÃO

JOSÉ MÁRIO DE ARAÚJO JÚNIOR

**A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DE  
COMUNICAÇÃO INTENSIVAS EM CONHECIMENTO:**

O caso da agência de comunicação Engenho Novo

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte Banca Examinadora:

Manolita Correia Lima \_\_\_\_\_

Doutora em Educação, Universidade de São Paulo - USP

**Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM**

Paula Schies Schommer \_\_\_\_\_

Doutora em Administração, Fundação Getúlio Vargas/SP - FGV/SP

**Universidade Federal da Bahia - UFBA**

Robinson Moreira Tenório \_\_\_\_\_

Doutor em Educação, Universidade de São Paulo - USP

**Universidade Federal da Bahia - UFBA**

Jader Cristino Souza-Silva – Orientador \_\_\_\_\_

Doutor em Educação, Universidade Federal da Bahia - UFBA

**Universidade do Salvador - UNIFACS**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pois sem eles esta obra seria impossível de acontecer.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela vida e capacidade infinita de aprender.

À minha sempre presente família, pelo apoio ininterrupto. Principalmente meu pai, José Mário de Araújo, e minha mãe, Ivonete Guedes Carvalho de Araújo, pelo amor e apoio incondicional à realização deste sonho.

À minha irmã, Luciana, e meu querido sobrinho Davi, pelo incentivo muitas vezes silencioso, mas sempre positivo.

À minha amada esposa Quérsia, pelo amor e compreensão nos momentos de ausência na edificação desta dissertação e inspiração para seguir lutando.

Ao meu querido amigo-irmão Jader Souza, exímio orientador, pela paciência, dedicação e palavras de incentivo, fornecendo orientações valiosíssimas para o nosso sucesso.

Aos professores Dr. Robinson Moreira Tenório, Dra. Paula Chies Schommer e Dra. Manolita Correia Lima, por contribuírem com sugestões de grande valia para o amadurecimento deste trabalho.

Ao grande amigo Cezar Almeida, pela amizade, incentivo e orientações profissionais e acadêmicas.

Ao mentor Valdir Santos, por acreditar em minha capacidade e inserir-me no mundo acadêmico.

À querida professora Cecília de Moura Barbosa, que, com toda sua vitalidade, revisou com carinho esta dissertação.

Ao professor Célio Andrade, ex-coordenador do Mestrado Profissional do Núcleo de Pós-graduação da UFBA, pelas valiosíssimas orientações ao longo do curso.

À equipe da Engenho Novo, que me ofereceu um campo fértil para o desenvolvimento desta pesquisa, em especial Carlos Sarno, Laura Passos, Olívia Berni, Sabrina Alves, Paula Schuba, Luis Paulo, André Quadros, Lucas Peixoto e Tatiane Sampaio.

Aos meus queridos amigos e alunos, pessoas que me impulsionam a aprofundar os estudos no campo da administração.

Aos meus colegas da turma 08 do Mestrado Profissional em Administração da UFBA, destacando o apoio de Adriano Souza, David Rios, Júlio Calabrese, Karina Caldeira, Marcos Vieira e Utilan Coroa, pelo companheirismo que tornou essa jornada ainda mais agradável.

Aos amigos-colegas Laudicéia Soares, André Gustavo, Héber Sales e César Pazos pelas orientações e apoio nos momentos de dúvidas e dificuldades.

Aos professores do mestrado profissional da UFBA que, com seus ensinamentos, transformaram minha percepção do mundo.

Aos funcionários do mestrado profissional da UFBA, em especial Artur e Paulo, peças importantíssimas na realização do curso.

À Michella Souza, que, com muita atenção e afinco, transcreveu, durante horas, as entrevistas realizadas ao longo da etapa de campo.

À equipe da Cabana Itaguary, sob o comando do Juvenal, pelo atendimento e atenção ao longo desta caminhada.

Compartilho com todos vocês o sabor desta vitória!

Quando você está inspirado por algum grande objetivo, algum projeto extraordinário, todos os seus pensamentos libertam-se de seus grilhões; Sua mente transcende as limitações, sua consciência expande-se em todas as direções, e você se descobre em um mundo novo, notável, maravilhoso. Forças, faculdades e talentos adormecidos tornam-se vivos e você descobre que é uma pessoa muito mais fantástica do que alguma vez sonhou.

Patanjali  
codificador do Yoga clássico



## RESUMO

As organizações características da sociedade do conhecimento se notabilizam, dentre outros pontos, pela utilização intensiva do conhecimento em seus processos. Portanto, para que esse valioso insumo se desenvolva na organização, a aprendizagem organizacional assume um caráter estratégico. Dentre as dimensões da aprendizagem, destaca-se a perspectiva individual-cognitivista, que tende a ocorrer desconectada do contexto, o que a torna deficiente e parcial, e a perspectiva sócio-prática, que considera os aspectos contextuais, contribuindo de forma equilibrada para a criação e disseminação do conhecimento em sua integralidade. Essa última dimensão é composta, sobretudo, por duas modalidades: a mentoria e as comunidades de prática. Diante dessa conjuntura, este trabalho tem o propósito de analisar como ocorre a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso na Engenho Novo, empresa de comunicação, situada em Salvador-Ba. A pesquisa empírica foi, fundamentalmente, qualitativa, e se baseou na análise de documentos, entrevistas (oito ao todo) e observações pessoais. Como resultado, identificou-se que a Engenho Novo pode ser caracterizada como organização intensiva em conhecimento, apesar de apresentar alguma fragmentação em sua rede interna e de algum grau de concentração de poder na cúpula da empresa. Além disso, a perspectiva sócio-prática se sobressai na empresa estudada, havendo proeminente utilização da mentoria como forma de criar e disseminar conhecimentos. Outro ponto de grande relevância neste trabalho é a não observância de comunidades de prática na organização estudada. Esse resultado confronta a literatura, que considera como certo o surgimento das comunidades de prática no contexto organizacional, independente de aspectos culturais, profissionais, dentre outros.

Palavras-chave: Organizações intensivas em conhecimento. Aprendizagem organizacional. Perspectiva Sócio-prática. Mentoria.

## ABSTRACT

Organizations pertaining to the society of knowledge are characterized by, among other factors, the utilization of knowledge in their processes. Thus, for this valuable ingredient to be developed in the organization, learning organization becomes strategic in character. Within the dimensions of learning, there is emphasis of the individual-cognitivist perspective, which tends to occur without connection to the context, thereby becoming deficient and partial. Also emphasized is the socio-practice perspective, which considers contextual aspects and contributes to a balanced form of creating and disseminating knowledge integrally. This last dimension is composed of, above all, by two modalities: mentoring and the communities of practice. Given this conjuncture, the objective of this research is to analyze how learning organization occurs in communication organizations with intensive in knowledge. So, a case study was developed in Engenho Novo, a Salvador-Bahia based communication company. The empirical research was fundamentally qualitative, as it was based on the analysis of documents and interviews (eight in all) and personal observations. One of the results was to identify that Engenho Novo can be characterized as a knowledge intensive firm, even though it presents some fragmentation in its internal network and some degree of power concentration. In addition, the socio-practice perspective becomes prominent in the company studied, having prominent utilization of mentoring in order to create and disseminate knowledge. Another most relevant point of this work is the non observance of the communities of practice in the organization studied. This result confronts literature, which considers as a given the appearance of communities of practice in the organizational context, independent of cultural, professional and other aspects.

Key words: Knowledge Intensive Firms; Learning Organization. Socio- Practice Perspective. Mentoring.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A indústria como centro do contexto ambiental	15
Figura 2 – Centralidade do conhecimento na sociedade contemporânea	17
Figura 3 – Dimensão ontológica do conhecimento	26
Figura 4 – Metáfora da dimensão epistemológica do conhecimento	27
Figura 5 – Fases do processo de aprendizagem organizacional	52
Figura 6 – Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	57
Figura 7 – Fluxograma sintético do processo operacional da Engenho Novo	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de conversão do conhecimento	55
Quadro 2 – Quadro analítico	67
Quadro 3 – Cronograma da etapa de campo	71
Quadro 4 – Análise das categorias da dimensão organizações intensivas em conhecimento	74
Quadro 5 – Resumo dos resultados da dimensão aprendizagem organizacional	91
Quadro 6 – Alguns prêmios recebidos pela Engenho Novo	

## **LISTA DE SIGLAS**

**AO** – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

**EUROFOUND** - *EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS*

**OECD** - *ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT*

**OIC** – ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

**P&D** – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

**TIC** – TECNOLOGIA(S) DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.2 UNIDADE DE ANÁLISE EMPÍRICA	21
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
<b>2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO</b>	<b>25</b>
2.1 NOÇÕES DE CONHECIMENTO	25
2.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	28
2.2.1 <i>A centralidade do conhecimento na sociedade atual</i>	28
2.2.2 <i>As TIC como chave para a sociedade do conhecimento</i>	30
2.2.3 <i>A formação de redes na sociedade do conhecimento</i>	32
2.3 AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO	34
2.3.1 <i>O conhecimento como elemento estratégico nas OIC</i>	35
2.3.2 <i>A difusão e expansão do conhecimento através das TIC</i>	36
2.3.3 <i>As novas relações entre ambiente e organizações</i>	38
2.3.4 <i>A nova dimensão nas relações profissionais.</i>	40
<b>3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, ABORDAGENS E PROCESSOS</b>	<b>44</b>
3.1 NOÇÕES E CONCEITOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	44
3.2 A ABORDAGEM INDIVIDUAL-COGNITIVISTA E A ABORDAGEM SÓCIO-PRÁTICA	48
3.2.1 <i>As Comunidades de Prática</i>	50
3.2.2 <i>A Mentoria</i>	52
3.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	53
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>60</b>
4.1 MÉTODO: O ESTUDO DE CASO SIMPLES	60
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
4.2.1 <i>Unidade de Análise</i>	62
4.2.2 <i>Preliminares ao Estudo Empírico</i>	65
4.2.3 <i>A Coleta do Material Empírico</i>	66
<b>5 ANÁLISE DO CASO ENGENHO NOVO</b>	<b>74</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENGENHO NOVO COMO OIC	74
5.1.1 <i>O conhecimento como elemento estratégico das OIC</i>	76
5.1.2 <i>A larga utilização das TIC na Engenho Novo</i>	79
5.1.3 <i>As relações entre o ambiente e a Engenho Novo</i>	81
5.1.4 <i>A nova dimensão nas relações profissionais na Engenho Novo</i>	83
5.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA ENGENHO NOVO	91
5.2.1 <i>Perspectivas da aprendizagem</i>	92

	13
5.2.2 <i>Processo de aprendizagem organizacional</i>	97
5.2.3 <i>Barreiras e conseqüências da aprendizagem</i>	101
<b>6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS</b>	<b>106</b>
6.1 CONCLUSÕES	106
6.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO	110
6.3 PESQUISAS FUTURAS	111
<b>7 REFERÊNCIAS</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>122</b>

# 1 INTRODUÇÃO

**Conhecimento real é saber a extensão da própria ignorância.  
Confúcio**

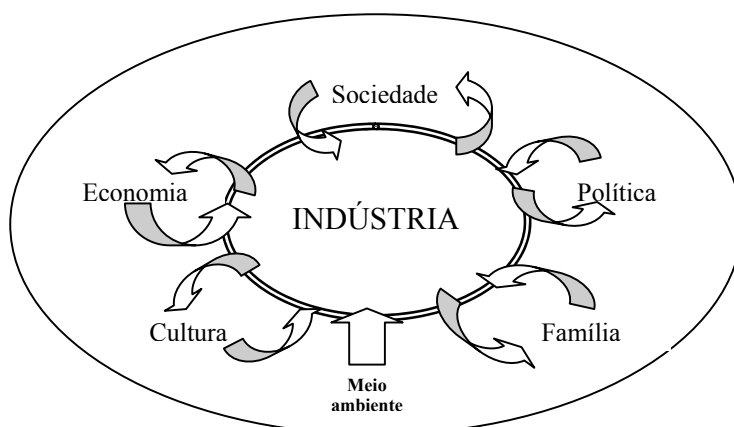


## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO, PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A fim de que se tenha uma noção mais consistente da revolução pela qual o mundo passa atualmente, é fundamental apresentar algumas das características gerais da sociedade industrial e da sociedade conhecimento buscando, prioritariamente, levantar os reflexos sócio-econômicos da transição entre esses dois momentos históricos. Além disso, serão apresentadas, nesta parte introdutória, algumas características das organizações que se inserem em cada um desses momentos.

No início, segundo Toffler (1980), a sociedade industrial se constituiu com base no poder que emanava da capacidade de integrar os meios de produção, trazendo, inevitavelmente, uma nova configuração à sociedade que passou a funcionar seguindo a lógica mecanicista (vide figura 1). Em função disso, a estrutura social era, basicamente, dividida em dois grandes grupos: a elite social, composta pelos capitalistas, proprietários das fábricas ou comerciantes, enquanto o proletariado, a força de trabalho, compunha a base da pirâmide social (HUBERMAN, 1983).



**Figura 1 - A Indústria como centro do contexto ambiental**

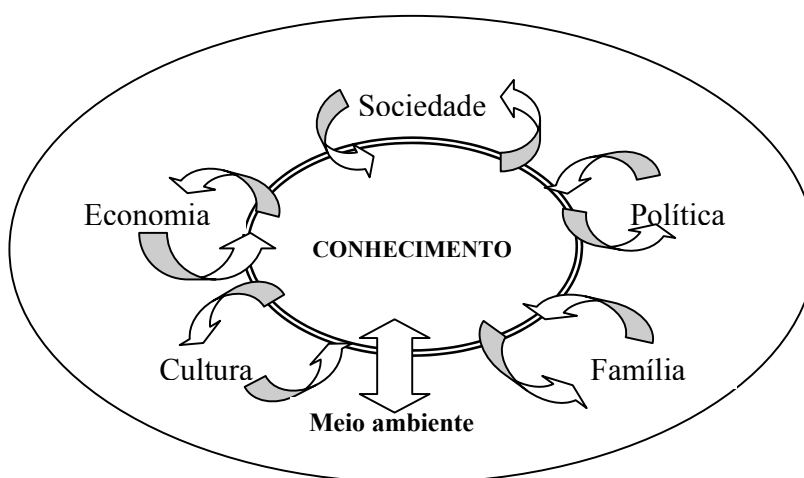
Fonte: TOFFLER, 1980; HUBERMAN, 1983.

Diante desse cenário, as organizações lançaram-se em uma significativa busca pelo aumento da produtividade, relegando a planos inferiores o elemento humano (TOFFLER, 1980). Marcada pelo extremo racionalismo (HUBERMAN, 1983; MOTTA, 2001), a civilização industrial se deparou com profundas transformações representadas através de crises econômicas e mudanças sociais e políticas, principalmente a crise do petróleo na década de 1970, abalando as bases capitalistas da época (TOFFLER, 1980), e de formação de blocos econômicos com relevantes impactos sociais. Assim, as sucessivas mudanças na segunda metade do século XX minaram as bases do modelo vigente, lançando dúvidas sobre sua sustentabilidade e exigindo mudanças significativas nos seus alicerces. Por sua vez, essas mudanças provocaram transformações na dinâmica social de forma ampla e irrestrita, permeando a cultura e as instituições básicas (CASTELLS, 1999).

Portanto é nesse contexto de declínio do “antigo modelo industrial” que uma nova concepção ganha impulso e tem se sobressaído como alternativa. De acordo com Castells (1999), essa nova alternativa representa uma transformação natural do modelo anterior em busca do desenvolvimento sustentável.

Essa transformação suscita uma nova dimensão social que, apesar de receber diversas denominações - Terceira Onda (TOFFLER, 1980), Economia do Conhecimento (STEWART, 1998), Era do Conhecimento (SVEIBY, 1998), Sociedade Informacional (CASTELLS, 1999), dentre outras - para este trabalho, será adotado o termo Sociedade do Conhecimento, mesmo sabendo das peculiaridades e sutilezas de cada uma delas. Diversos aspectos fundamentais são levantados pela literatura no intuito de caracterizar essa sociedade (o que será tratado mais detalhadamente na próxima seção). No entanto, pode-se destacar o mais relevante e consensual: a grande importância e centralidade que o conhecimento adquire (TOFFLER, 1980; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; CASTELLS, 1999; TAQUES, 2001; SOUZA-SILVA, 2005).

Com essa nova dimensão (vide figura 2), a fonte de poder deixa de emanar exclusivamente dos bens tangíveis (terras, empresas) que passam a dividir sua importância com os intangíveis (conhecimento, informação e comunicação) (OECD, 1996; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998). Esses bens, notadamente o conhecimento, reproduzem-se de uma forma muito peculiar, pois crescem à medida que são compartilhados e não se configuram em recursos intrinsecamente escassos (SVEIBY, 1998).



**Figura 2 - Centralidade do conhecimento na Sociedade Contemporânea**

Fonte: TOFFLER, 1980; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; CASTELLS, 1999; TAQUES, 2001; SOUZA-SILVA, 2005.

No entanto, apesar dos benefícios evidentes do novo modelo de sociedade, é importante salientar que não há uma homogeneidade desses em todos os pontos do globo. Notadamente, os países centrais se beneficiam mais com as vantagens advindas do conhecimento (CASTELLS, 1999; OECD, 1996; BATISTA JR, 1997; GRAY, 1999a), sendo os países periféricos relegados a uma posição de figurantes no “jogo da globalização” (BATISTA JR, 1997; GRAY, 1999a). Da mesma forma, essa perversa relação se reproduz no seio das nações, onde as desigualdades são evidentes, sendo o conhecimento privilégio de classes mais abastadas (STEWART, 1998).

Desse modo, nessa sociedade complexa e permeada por contradições, emerge um novo modelo organizacional, com características próprias e

diferentes do modelo industrial clássico. Diversas nomenclaturas são utilizadas para essas organizações: Organização em Hipertexto (NONAKA E TAKEUCHI, 1997); Empresa do Conhecimento (STEWART, 1998); Empresa em Rede (CASTELLS, 1999); Organizações do Conhecimento (SVEIBY, 1999), Organizações de Aprendizagem (SENGE, 2002). No entanto, para fins deste trabalho, será utilizado o termo Organizações Intensivas em Conhecimento (ALVESSON E SVENINGSON, 2003; BIGNETTI, 2002; SOUZA-SILVA E DAVEL, 2005; SOUZA-SILVA, 2005; NADAI E CALADO, 2005) como forma de congregar as demais terminologias.

Sendo assim, numa era onde o conhecimento configura-se no bem mais valioso, as organizações intensivas em conhecimento passam a ter papel relevante diante da complexidade ambiental, já que se caracterizam pela forte utilização de ativos intangíveis (SVEIBY, 1998; NADAI E CALADO, 2005), a exemplo das empresas de consultoria, agências de publicidade e empresas de tecnologias de informação e comunicação. Diante disso, Souza-Silva (2005) ressalta que esse tipo de organização tem uma preocupação especial com a disseminação e/ou a geração de conhecimento.

Diante dessa preocupação com o conhecimento, as OIC se destacam pelas constantes inovações radicais, inerentes a essas organizações, necessitando de consideráveis investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços (BIGNETTI, 2002). Em decorrência disso, é evidenciada a não padronização do processo produtivo, necessitando inclusive de conhecimentos sofisticados para tal execução (SOUZA-SILVA, 2005).

Considerando sua dinâmica organizacional, a liderança nas organizações intensivas em conhecimento exerce papel de grande destaque. Sua contribuição na articulação de estratégias, visão e princípios depende de sua capacidade de lidar com elementos como lealdade e identidade, baseando-se na liberdade e independência necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos intelectuais inerentes a essas organizações (ALVESSON E SVENINGSON, 2003; SOUZA-SILVA 2005).

Desse modo, o modelo de gestão a ser utilizado pelas OIC, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), deve possibilitar uma dinâmica que cultue a criação do conhecimento organizacional, voltando uma atenção especial aos seus processos de aprendizagem. Além disso, ao analisar essas organizações enquanto sistemas sociais, permeadas pelas interações sócio-práticas, pode-se pressupor que as mesmas possibilitam o desenvolvimento da aprendizagem numa premissa mais processual, relacional, prática e contínua (SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005).

Assim sendo, nesse contexto, o processo de aprendizagem é essencial para flexibilidade das organizações. Por isso, à medida que as organizações reforçam e aprimoram suas estratégias de aprendizagem, há um natural desenvolvimento de padrões inovadores de trabalho e participação coletiva nas ações internas, que contribuem para a sustentabilidade das instituições (ARGYRIS, 1999). Corroborando com a visão sistêmica da aprendizagem, Moura e Bitencourt (2004) relacionam a aprendizagem organizacional (AO) com a capacidade de dar respostas ao ambiente, através de aprendizados que tornem a organização mais efetiva, possibilitando melhorias em seu desempenho.

Apesar dos numerosos estudos acerca da aprendizagem organizacional, é evidente a falta de consenso e da fragmentação do conceito, emergindo, ainda assim, de forma genérica, duas abordagens: a individual-cognitivista e a sócio-prática (SOUZA-SILVA, 2005; KIM, 1998). Para Kim (1998), na abordagem individual-cognitivista, a aprendizagem é resultante das percepções que o indivíduo adquire de forma tradicional, na qual o conhecimento segue um sentido único (professor-aluno, por exemplo). Sobre essa perspectiva, Souza-Silva (2005) acrescenta que o processo de aprendizagem pode ser permeado com o preenchimento de lacunas e incremento de conhecimentos por meio, principalmente, de treinamentos, seguindo a lógica tradicional-escolarizante. No entanto ele destaca que essa dimensão apresenta sérias limitações por simplificar em demasia a aprendizagem.

Por outro lado, a abordagem sócio-prática se apresenta de forma mais complexa (KIM, 1998). Souza-Silva (2005) ressalta que o conhecimento, nessa

perspectiva, reside nas interações sociais e é adquirido por meio da ação, além de se apresentar de forma tácita e explícita. Segundo o autor, essa abordagem é mais abrangente ao considerar as experiências e seu contexto, os símbolos e a articulação do conhecimento com seu contexto espaço-temporal.

Portanto, se as organizações intensivas em conhecimento dispõem de características peculiares, distinguindo-se bastante do modelo tradicional, pode-se pressupor que seu processo de aprendizagem também seja peculiar. Nesse sentido, justifica-se um estudo acurado dessas organizações e de seu processo de aprendizagem.

Assim, diante dessa necessidade, e dos hiatos existentes nos estudos sobre a aprendizagem e organizações intensivas em conhecimento, eis que surge a questão central desta pesquisa:

### **Como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento?**

Neste sentido, no intuito de delimitar o problema, a estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso na empresa de comunicação Engenho Novo, que além de estar no mercado há aproximadamente 27 anos, encontra-se entre as cinco principais empresas do setor no mercado baiano (ENGENHO NOVO, 2007). Ademais, a escolha desse setor se deu pelo fato de ser ele reconhecidamente como intensivo em conhecimento (SVEIBY, 1998; ALVESSON, 2001; OLIVEIRA JUNIOR E FLEURY, 2002; SWART and KINNIE, 2003; EUROFOUND, 2005). Vale salientar que, para fins deste trabalho, o termo organização de comunicação buscará abranger os serviços de publicidade, propaganda, relações públicas e outros serviços prestados por essas organizações.

De acordo com Oliveira Junior e Fleury (2002), as agências de comunicação, em particular: 1) são intensivas em trabalho, 2) têm alta interação com os clientes e 3) demandam um alto grau de customização. São intensivas em trabalho, segundo os autores, pelo fato de uma empresa de serviços

profissionais, como é o caso dessas agências, demandar diversas atividades, em pouco tempo e muito esforço.

As segunda e terceira características são intimamente ligadas, ao considerar que a forte interação entre organização e clientes na prestação de serviços profissionais em comunicação requer um alto grau de customização dos mesmos no intuito de atender às exigências específicas de cada cliente. Desse modo, Oliveira Junior e Fleury (2002) entendem que essas empresas são intensivas em conhecimento já que nelas atuam profissionais altamente qualificados (profissionais do conhecimento).

Diante da questão central, o objetivo geral desta pesquisa resume-se à análise de como ocorre a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento. Como objetivos específicos, será tratado o confronto da teoria sobre as características das OIC e a realidade numa empresa de comunicação intensiva em conhecimento, além de analisar de que forma as relações sócio-práticas contribuem para o desenvolvimento da aprendizagem na organização estudada.

## 1.2 UNIDADE DE ANÁLISE EMPÍRICA

Buscando atender às demandas do problema e da delimitação desta pesquisa, a Engenho Novo configura-se como unidade de análise empírica, tendo como focos centrais os setores de criação e de atendimento. Isso se justifica, inicialmente, por esses setores organizacionais serem fecundos em criatividade e conhecimento, já que eles são o ponto central da gênese dos serviços prestados por essas empresas.

A escolha da Engenho Novo como organização a ser pesquisada se deu em função de ela figurar entre as principais agências de comunicação da Bahia, tendo em sua dinâmica organizacional processos voltados para a criação e disseminação do conhecimento. Outro fator que influenciou nessa escolha é o fato de ela ser uma organização com fortes indícios de estreito relacionamento com o ambiente, o que potencializa a aprendizagem. Isso se evidencia na sua

diversificada carteira de clientes, bem como nas parcerias com outras empresas de comunicação e sua participação efetiva em entidades representativas do setor.

Desse modo, presume-se que a Engenho Novo reúna os predicados necessários considerando apresentar-se num campo fértil para a aprendizagem organizacional.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A fim de alcançar os objetivos propostos, além da seção introdutória, esta dissertação foi dividida em mais cinco seções. Nesta introdução, como está explícito, buscou-se delinear o contexto do problema da pesquisa, bem como sua justificativa e os objetivos a serem cumpridos. Por fim, ainda estão presentes algumas informações acerca da unidade de análise e os motivos para a escolha, além da estrutura da dissertação.

Na segunda seção, desbravou-se o terreno da sociedade do conhecimento e suas implicações para as organizações. A partir disso, é apresentada a caracterização das OIC, com suas peculiaridades, como, por exemplo, a importância das tecnologias da informação e comunicação para elas e suas novas relações profissionais.

Na seção seguinte, aprofundaram-se os estudos acerca da aprendizagem organizacional (AO), na qual são exploradas algumas noções de aprendizagem. Além disso, são discutidas as dimensões individual-cognitivista e sócio-prática da aprendizagem, concluindo com reflexões acerca do processo de aprendizagem organizacional.

A quarta seção aborda a metodologia utilizada na realização da pesquisa desenvolvida. O método escolhido foi o estudo de caso, já que este tem sido mais indicado para pesquisas que possuem questões que começam com palavras: “como” e “porquê”, que não exigem controle sobre eventos comportamentais e focalizam eventos contemporâneos (YIN, 2001). Em seguida é apresentada a unidade de análise empírica a ser estudada, com os critérios



que determinaram sua escolha. Finalizando a seção, são descritas as etapas que compõem os procedimentos como: coleta, transcrição e análise dos dados e informações, bem como o quadro analítico da pesquisa.

A quinta seção expõe a análise do estudo desenvolvido na organização. Inicialmente, são identificadas as características que a qualificam como uma OIC. Neste estudo, analisou-se, de forma aprofundada, o processo de AO que a empresa adota, tendo como referência o quadro analítico desenvolvido ao longo da pesquisa.

Concluindo, a sexta seção apresenta as conclusões deste trabalho, bem como as limitações, implicações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO**

**No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e  
experiência. Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois.  
Harold Genee**

## **2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO**

Nesta seção, são apresentadas reflexões acerca das Organizações Intensivas em Conhecimento. Para tanto, inicialmente, é fundamental discorrer acerca de noções elementares sobre conhecimento; em seguida, serão apresentadas algumas das principais características da sociedade do conhecimento, demonstrando os reflexos que ela lança sobre essas organizações. Por fim, são evidenciadas algumas das mais relevantes características das organizações intensivas em conhecimento.

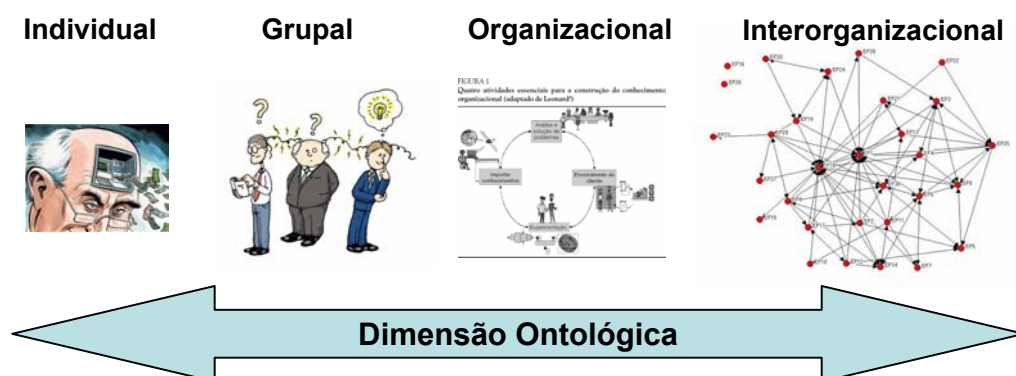
### **2.1 NOÇÕES DE CONHECIMENTO**

Para Davenport e Prusak (1998), o conceito de conhecimento é complexo, o que dificulta uma maior precisão ao se tratar do tema. Eles afirmam, no entanto, que conhecimento é um conjunto de experiências, valores e informações contextuais que permitem uma avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Para esses autores, o conhecimento está impregnado nas rotinas, normas e procedimentos organizacionais e não apenas em documentos formais. Finalmente, os autores associam a qualidade do conhecimento à eficiência organizacional, através do desenvolvimento e produção de novos serviços.

É em função dessa complexidade e utilidade que o conhecimento se diferencia dos dados e das informações (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Para os autores, dados são fatos objetivos sobre eventos. No caso das organizações, os dados são muito utilizados de forma descritiva como nas estruturas de registros de transações, por exemplo. Já as informações, são as mensagens, transmitidas normalmente por meio de documentos escritos. Para os autores, as informações têm significado próprio, ao contrário dos dados.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao tratar do conceito de conhecimento, voltam suas atenções para duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. Sobre a

primeira, a ontológica (ver figura 3), afirmam que o indivíduo é peça-chave na geração de conhecimento. No entanto o contexto de criação proporcionado pela organização é fundamental para que haja a difusão desse conhecimento por todos os seus membros, ampliando, assim, a rede de conhecimentos da organização. Essa rede, por sua vez, está inserida em outra rede interorganizacional, mais ampla, além das fronteiras da empresa (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).



**Figura 3 - Dimensão ontológica do conhecimento**  
Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

Já na dimensão epistemológica (figura 4), os autores reafirmam a importância do entendimento dos conhecimentos tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico e de difícil codificação. Segundo os autores, esse tipo de conhecimento inclui elementos cognitivos e técnicos. Os elementos cognitivos são focados nos modelos mentais dos indivíduos, ajudando-os a perceber o mundo. Já os elementos técnicos relacionam-se com o *know-how*, técnicas e habilidades (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Por sua vez, o conhecimento explícito é conhecimento codificado, formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras ou números. Em função disso, ele é capaz de ser transmitido mais facilmente através de dados, fórmulas, manuais etc. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).



**Figura 4 - Metáfora da dimensão epistemológica do conhecimento**  
Fonte: NONAKA E TAKEUCHI, 1997

Stewart (1998) ressalta alguns aspectos peculiares do conhecimento como 1) não ser não-subtrativo, 2) ser estruturalmente abundante e 3) ser imprevisível.

Inicialmente, segundo o autor, o conhecimento não é subtrativo à medida que não se esvai quando é consumido. Inclusive, Stewart (1998) afirma que, além de não ser subtrativo à medida que é consumido, o conhecimento ainda tende a ampliar-se no momento que é compartilhado com outras pessoas, o que reforça sua estrutura abundante. Por fim, a imprevisibilidade do conhecimento refuta a perspectiva de uma correlação direta significativa entre o investimento em conhecimento e seu produto final, reflexo de sua intangibilidade.

Apesar da complexidade que permeia a discussão acerca desse tema, será adotado, para fins deste trabalho, o conceito de que o conhecimento é um bem intangível, resultante de experiências e informações provenientes de contextos sócio-práticos, e composto por duas dimensões integradas: tácita e explícita (NONAKA E TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

## 2.2 A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

São apresentados, neste tópico, alguns elementos que contribuirão para um melhor entendimento sobre a sociedade do conhecimento, os quais contribuirão, principalmente, para reflexões acerca do contexto atual no qual estão inseridas as organizações intensivas em conhecimento.

É salutar afirmar que, atualmente, coexistem elementos e aspectos característicos dos demais momentos históricos, que não se anulam na totalidade (STEWART, 1998). Esse processo de instalação de um novo contexto social amplo, como este que está se passando, depende de uma série de mudanças estruturais, do mesmo modo que nas demais sociedades, emergindo novas formas de pensar, agir e perceber o mundo para lidar com novas situações (STEWART, 1998; CASTELLS, 1999).

Mesmo ciente da complexidade que circunda as discussões acerca da sociedade do conhecimento, este trabalho se limitará a discutir, prioritariamente, os seguintes aspectos: 1) a relevância central que o conhecimento adquire; 2) a contribuição fundamental das tecnologias de informação e comunicação (TIC); e 3) a formação das redes interorganizacionais.

### **2.2.1 A centralidade do conhecimento na sociedade atual**

A sociedade do conhecimento traz no seu seio transformações sócio-econômicas profundas. Essas alterações ocorrem, em grande parte, pela dimensão central adquirida pelo conhecimento. Entretanto é importante lembrar que o conhecimento já fora utilizado nas sociedades anteriores como elemento de produtividade e competitividade. Inclusive, Shapiro e Varian (1999) afirmam que não é a quantidade total de informação disponível o fato inovador dessa sociedade, mas o que há de novo é a grande capacidade de utilização do conhecimento, de diversas formas, em conseqüência da tecnologia.

Diante disso, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD (1996) e Castells (1999) afirmam que, na sociedade atual, há uma forte dependência da eficiência na geração, processamento e aplicação de conhecimento, num processo cíclico e ilimitado. Sveiby (1998) corrobora com a centralidade do conhecimento à medida que afirma que os fluxos de conhecimento alteram as estruturas da sociedade, proporcionando profundos impactos nas organizações.

Desse modo, destacam-se duas características relacionadas às conseqüências da centralidade do conhecimento no momento atual: 1) o uso intensivo do conhecimento pelas instituições e 2) a dimensão global que o conhecimento adquire.

Em relação à primeira, Stewart (1998) atesta que o conhecimento e seu uso de forma intensiva são fontes fundamentais de riqueza do momento histórico que se desenha. Nesse sentido, a OECD (1996) afirma que as tendências observadas, como a larga utilização do conhecimento e outros aspectos intangíveis, fomentam revisões nas teorias e modelos tradicionais da economia. Segundo ela, isso se justifica, pois, na concepção atual, o conhecimento passa a ter papel crucial no incremento da capacidade produtiva e dos retornos, trazendo mudanças radicais na economia.

Como reflexo dessas mudanças, o conhecimento tem sido considerado como o direcionador do crescimento da produtividade e da economia nos países centrais (OECD, 1996). Nessa mesma linha, Nonaka e Takeuchi (1997) atribuem, inclusive, que o sucesso das empresas japonesas se deve à capacidade delas em criar, difundir e incorporar o conhecimento.

Vale evidenciar que grande parte dessas mudanças se deve à segunda conseqüência da centralidade do conhecimento e sua dimensão global. Desse modo, seguindo essa ótica, Castells (1999) observa que, no momento histórico que se desenha, o conhecimento também se diferencia pela sua capacidade de funcionar em tempo real e numa escala planetária. Isso se materializa em uma das principais características da sociedade do conhecimento, a produção contínua e ininterrupta de novos conhecimentos em nível global.

Com isso, Castells (1999) argumenta que o conhecimento se desenvolve nessa escala através de uma ampla rede de interações e conexões infinitas que envolvem os principais processos e elementos do sistema econômico. Para que isso ocorra, no intuito de possibilitar a superação das fronteiras nacionais nesse contexto, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) assumem papel chave ao facilitar o fluxo de conhecimento de forma ágil e de forma inovadora, passando a se desenvolver através de um processo de construção social.

### **2.2.2 As TIC como chave para a sociedade do conhecimento**

Porter (1999) afirma que as tecnologias da informação e comunicação têm progredido com uma velocidade superior às tecnologias de processo físico. Conseqüentemente, observa-se uma expansão dos limites das possibilidades para explorar e identificar novas oportunidades de negócios, transformando a competitividade das organizações. Nessa mesma linha, Castells (1998) afirma que o processo de globalização impulsiona o crescimento da produtividade, sendo esse fortemente dependente da utilização da tecnologia da informação e das mudanças organizacionais decorrentes do novo contexto.

Portanto as tecnologias da informação e comunicação (TIC) fornecem diversas contribuições, dentre as quais se destacam (OECD, 1996; SHAPIRO E VARIAN, 1999; PORTER, 1999): 1) o suporte fornecido para a expansão e disseminação do conhecimento; 2) o impulso nas transformações no mercado de trabalho e 3) o fornecimento da base de sustentação das redes interorganizacionais.

Inicialmente, o valor atribuído à tecnologia reside na sua capacidade de permitir o acesso imediato, em tempo real, à informação. Sendo assim, a distribuição da informação e do conhecimento assume um caráter dinâmico, podendo ser manipulados de forma a levar as organizações e pessoas a atingirem seus objetivos (SHAPIRO E VARIAN, 1999). Portanto, segundo esses



autores, a tecnologia, sob o ponto de vista da infra-estrutura, é a embalagem que oferta e propicia a entrega da informação aos consumidores finais.

Em seguida, outras mudanças sócio-econômicas são percebidas como no mercado de trabalho, transformando o cenário de empregos e desempregos. O setor manufatureiro nos países da OECD tem reduzido suas vagas de trabalho ao passo que, na indústria de elevada tecnologia, as vagas têm crescido. Essas últimas exigem dos profissionais excelentes habilidades, mas os remunera com salários mais altos que os setores tradicionais. Com isso, as áreas que são intensivas em conhecimento e as de serviços, que se baseiam em ativos intangíveis, têm crescido fortemente na oferta de vagas de trabalho, utilizando-se de novas tecnologias e novas habilidades (OECD, 1996).

Por fim, outro aspecto que reforça essa transformação social causada pela revolução tecnológica, de acordo com Porter (1999), leva em conta que, a partir das tecnologias de informação e comunicação, as redes se sustentam e se transformam, alterando o escopo competitivo do segmento, influenciando diretamente as cinco forças competitivas do setor (rivalidade entre concorrentes; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e ameaça de produtos ou serviços substitutos). Portanto são essas tecnologias, segundo o autor, que potencializam a capacidade de formação de redes entre as empresas, aumentando através delas sua competitividade, possibilitando uma maior flexibilidade e adaptabilidade a contextos com altas taxas de mudança.

Nesse sentido, considerando a crucial contribuição de tecnologias da informação e comunicação para a difusão do conhecimento na sociedade atual, a OECD (1996) afirma que isso tem levado os países centrais a aumentar os investimentos em tecnologias de informação e comunicação em grandes proporções.

Assim, em decorrência das transformações catalisadas pelo uso das TIC, emerge a necessidade da integração do conhecimento em substituição do conhecimento compartimentado. As TIC, segundo a OECD (1996), contribuem para a integração entre todos os elementos da cadeia produtiva, rompendo com

o modelo linear de inovação (OECD, 1996). Essa interação tem como consequência um novo contexto ambiental marcado pela complexidade e visão holística onde emerge a formação de redes (CAPRA, 1982; HOLANDA *et al*, 2005).

### **2.2.3 A formação de redes na sociedade do conhecimento**

Em face do contexto apresentado, a formação de redes interorganizacionais passou a ser crucial para a diferenciação das organizações, contribuindo para a gênese de soluções sustentáveis e criativas para os novos problemas. Segundo Sveiby (1998), as redes funcionam como apoio e catalisadores para o aumento das bases de conhecimento das organizações. Essa relação lhes proporciona, por sua vez, um processo de aprendizagem às organizações que permite perpetuar o ciclo virtuoso das inovações. De acordo com Castells (1999), esse ciclo virtuoso contribui para a elevação da produtividade e eficiência, caracterizando, assim, as bases da economia informacional.

Diante disso, o aproveitamento adequado das oportunidades e a busca de uma relação equilibrada e integrada com os elementos externos proporcionam resultados amplamente benéficos à medida que as redes se tornam mais fortes e consistentes (STEWART, 1998). Apesar disso, segundo o autor, está presente nessas redes a dualidade existente entre a competição e a cooperação dos atores.

Desse modo, Porter (1999) assegura que a revolução proporcionada pela sociedade do conhecimento afeta a competição entre as organizações através da mudança da estrutura setorial, podendo gerar novas vantagens competitivas, além de proporcionar novas oportunidades de negócios. Porter (1999) e Shapiro e Varian (1999) afirmam que todas as atividades que agregam valor, de alguma forma, geram e se utilizam do conhecimento.

Por outro lado, a cooperação entre as instituições resultante da formação das redes tem sido outro importante elemento. Stewart (1998) afirma que as instabilidades resultantes da complexidade do atual momento histórico exigem uma nova postura estratégica por parte das organizações. Segundo esse autor, para tanto, as alianças têm se configurado em alternativas bastante eficazes, já que, através do compartilhamento de conhecimento, têm proporcionado crescimento econômico, principalmente nas organizações que se utilizam do conhecimento de forma intensiva.

Nesse mesmo sentido, fica patente que há uma relação diretamente proporcional dos benefícios oferecidos pelas redes com o seu poder de atração, coesão e sinergia (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Inclusive, ainda segundo esses autores, no processo de fortalecimento da importância das redes, é importante atentar para o papel que os “complementadores” (empresas que vendem componentes complementares) têm exercido.

Diante da complexidade percebida na transição para a sociedade do conhecimento, percebe-se que a inclusão do conhecimento na vida das organizações não é uma tarefa simples. Conforme visto anteriormente, o contexto em que as instituições se encontram atualmente, com altas taxas de mudança, se configura bastante confuso e instável. As transações que envolvem conhecimento e informação se configuram, algumas vezes, em tarefas complexas e de difícil mensuração, gerando, em muitos casos, necessidade de mudanças organizacionais.

É neste novo cenário, no qual as TIC se destacam como elementos chave nas organizações e lhes proporcionam a articulação em redes estratégicas, que emergem as organizações intensivas em conhecimento (OIC) revestidas de uma vasta capacidade de lidar com aspectos dessa nova sociedade.

## 2.3 AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Ao se debruçar no universo das organizações intensivas em conhecimento, marcantes peculiaridades as conduzem pelos meandros da sociedade que desenha. Os setores intensivos em conhecimento e suas organizações têm rapidamente obtido altas taxas de crescimento econômico sustentável, superando, muitas vezes, os índices de crescimento da economia tradicional manufatureira (EUROFOUND, 2005; SWART AND KINNIE, 2003). Essa situação evidencia a crescente relevância que as OIC têm adquirido na sociedade atual.

No entanto, Swart and Kinnie (2003) afirmam que não seria plausível definir uma indústria particularmente intensiva em conhecimento, considerando que, dentro de um único setor, a utilização do conhecimento varia de intensidade e importância. Apesar disso, existem setores nos quais o conhecimento se apresenta de forma ainda mais intensiva (NADAI e CALADO, 2005).

Como exemplo de setores que se apresentam intensivos em conhecimento, podem-se destacar: consultorias em *hardware* e *software*, processamento e atividades de bases de dados, pesquisa e desenvolvimento experimentais em ciências naturais e engenharia, ciências sociais e humanas; contabilidade; advocacia em geral, publicidade e propaganda, consultorias de negócios e gestão, empresas que utilizam tecnologia de ponta, dentre outras (SVEIBY, 1998; SWART AND KINNIE, 2003; EUROFOUND, 2005).

Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, é fundamental apresentar algumas das principais características que definem uma organização intensiva em conhecimento: a) a importância estratégica adquirida pelo conhecimento; b) a larga utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) a imbricação com o ambiente globalizado e internacionalizado; e d) as novas relações profissionais.

É relevante salientar, no entanto, que essas características são intimamente relacionadas, a ponto de ser praticamente impossível entendê-las

isoladamente. Com base nisso, será vista também, a seguir, a interdependência entre elas.

### **2.3.1 O conhecimento como elemento estratégico nas OIC**

Segundo Alvesson e Sveningsson (2003), a organização pode ser considerada como intensiva em conhecimento a partir do pressuposto de que, em grande parte, seu trabalho é intelectual, se diferenciando do trabalho físico e manual. Isso demonstra que o conhecimento se sobrepõe nessas instituições, sendo o fator-chave dos processos e produtos.

Ainda nessa direção, as OIC podem ser definidas como organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis (basicamente o conhecimento) em seus processos, gerando também elementos intangíveis como resultado do labor dos trabalhadores do conhecimento (NADAI e CALADO, 2005). Em relação às atividades provenientes dessas organizações, os autores afirmam que elas são diversas e multifacetadas, não havendo um padrão uniforme. Ainda para esses autores, muitas dessas empresas exercem papel de “organizadoras”, utilizando-se do conhecimento para desenvolver a capacidade de montar redes no intuito de focar suas atividades no seu *core business*, terceirizando atividades de menor valor agregado.

De acordo com a Eurofound (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* - Fundação Europeia para o Desenvolvimento das Condições de Vida e Trabalho), as OIC são provedoras de conhecimentos de forma intensiva em todos os processos organizacionais. Assim, o conhecimento está fortemente presente desde a origem dos processos, nos insumos que alimentam essas organizações, até nos serviços e produtos resultantes do processamento das OIC, agregando-lhe alto valor (CASTELLS, 1999; EUROFOUND, 2005).

Outro aspecto crucial é a aplicação da *expertise* como base para a resolução de problemas complexos (SWART and KINNIE, 2003). Nessas

organizações, o trabalho se caracteriza pela criatividade e a não padronização das atividades, o que, em ambos os casos, requer altos níveis de qualificação do seu capital intelectual<sup>1</sup>. Como resultado, emergem soluções inovadoras e criativas, com alto grau de intangibilidade.

Nesse sentido, Swart and Kinnie (2003) consideram que o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e a experiência são os recursos básicos geradores de riqueza dessas organizações. Os autores acrescentam que, apesar de considerar o capital humano essencial nessas instituições, o que as difere das demais é a intensa utilização desses recursos. Para os autores, as OIC necessitam de compartilhar os conhecimentos desenvolvidos, no intuito de ampliar o capital intelectual dos seus empregados, através de processos de aprendizagem. Apesar disso, reconhecem que essa tarefa não é simples, considerado que o conhecimento se encontra disperso e difuso nessas organizações, dificultando a integração e compartilhamento.

Em face da extrema relevância que o conhecimento tem nessas organizações, é de grande valor entender que a aprendizagem organizacional depende fortemente da utilização adequada das tecnologias de informação e comunicação.

### **2.3.2 A difusão e expansão do conhecimento através das TIC**

Outro aspecto que caracteriza as OIC é a larga utilização das tecnologias de informação e comunicação que, como já foi apresentado, têm tido uma participação crucial na sociedade do conhecimento. Sendo assim, sua influência nas organizações intensivas em conhecimento não poderia ser diferente. De acordo com a Eurofound (2005), a tecnologia representa o principal direcionador

---

<sup>1</sup> Segungo Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é compreendido como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado. Ainda segundo esses autores, o capital intelectual é constituído de capital humano (capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as suas tarefas) e capital estrutural (infra-estrutura que apóiam o capital humano).

do crescimento das OIC devido à sua contribuição na provisão e desenvolvimento do conhecimento nessas organizações.

Portanto, ao considerar que as tecnologias da informação e de comunicação se apresentam como um dos principais elementos para a multiplicação e integração do conhecimento, através do compartilhamento e da aplicação, essa afirmação ganha contornos críticos (EUROFOUND, 2005). Nesse sentido, Empson (2001) considera que os rápidos avanços nas tecnologias da informação têm proporcionado um acréscimo na capacidade de algumas organizações na identificação de insumos que originem novos conhecimentos, contribuindo, até mesmo de forma sistêmica, com processos para sua disseminação de modo mais amplo.

De acordo com Telles e Teixeira (2002), as novas tecnologias de informação e comunicação tendem a proporcionar o compartilhamento do conhecimento. Elas formam, de acordo com esses autores, uma espécie de rede neural digital que contribui, inclusive, para o entendimento da cultura da organização. Nesse sentido, Stewart (1998) afirma que as redes formadas no seio das organizações estão entre as principais causas da nova dimensão adquirida pelo conhecimento na sociedade. Essas redes são sustentadas e expandidas pela larga utilização das tecnologias de comunicação e informação, fatores que propiciam uma maior fluidez do conhecimento, favorecendo, assim, o rompimento com os conceitos clássicos da administração. De acordo com o autor, há uma subversão da autoridade gerencial à medida que a informação, sinônimo de poder, passou a estar disponível em outras partes das organizações, além da cúpula.

Castells (1999), nesse sentido, defende que a tecnologia habilita as pequenas e grandes organizações a se conectarem nas complexas teias de alianças estratégicas. Segundo o autor, é a partir da sua utilização que é possível conectar organizações num contexto globalizado e internacionalizado, com altas taxas de mudança. Portanto as tecnologias nesse contexto contribuem, determinadamente, para o sucesso organizacional, fomentando novas formas de relacionamento endógeno e exógeno.

De acordo com Porter (1999), a tecnologia da informação amplia, demasiadamente, a capacidade da empresa em explorar os elos entre as atividades em ambos os ambientes. Desse modo, inclusive, novas ligações são feitas e fortalecidas, tornando cada vez mais estreita a relação entre organização e ambiente. Sendo assim, é importante explorar essa relação íntima entre o ambiente e as organizações intensivas em conhecimento.

### **2.3.3 As novas relações entre ambiente e organizações**

De acordo com Sveiby (1998), a estrutura externa das organizações-símbolo da sociedade do conhecimento é construída nas relações com o ambiente, de forma mais específica entre clientes e fornecedores. O autor atribui a essas relações o valor de seus ativos intangíveis, considerando que a imagem e a reputação mudam ao longo do tempo e dependem fortemente das relações existentes entre as organizações e seu meio.

É importante salientar que, apesar dos fatores ambientais exercerem grande influência nas organizações de modo geral, isso ocorre em graus diferenciados. Em função disso, portanto, no caso das organizações intensivas em conhecimento, o ambiente se configura num dos elementos que merece uma atenção diferenciada. Nesse sentido, Graham e Pizzo (1998) afirmam que é fundamental o entendimento do ambiente e das relações existentes nele. De acordo com os autores, ele é o ponto de partida lógico para as decisões organizacionais, considerando a forte relação entre a organização e o meio externo.

Por sua vez, segundo a Eurofound (2005), o desempenho das organizações voltadas para o conhecimento tem uma grande influência no ambiente, refletindo no aumento do dinamismo e competitividade. De acordo com essa instituição, as OIC desenvolvem formas inovadoras e criativas de se relacionar com o ambiente visando maior integração, proporcionando, assim,



maior flexibilidade e adaptação nesse contexto competitivo e com altas taxas de mudança.

Diante disso, percebe-se que a imbricação entre ambiente e organização, especialmente nas OIC, pode refletir em: 1) transformações nas redes internas das organizações; 2) mudanças na sua cultura; e 3) aumento nos ganhos de produtividade.

Inicialmente, Stewart (1998) ressalta que o emprego das tecnologias possibilita uma forte integração externa das instituições e seu ambiente, contribuindo, de forma determinante, na formação de redes interorganizacionais. No entanto é interessante salientar que essa estrutura é interdependente da estrutura interna e das pessoas que compõem a organização (SVEIBY, 1998). Com isso, uma forte reestruturação organizacional entrou em cena. A relação com o ambiente proporcionou uma expansão na difusão e acesso às informações, a qual, por sua vez, ocasionou fortes mudanças nos modelos de gestão em busca de flexibilidade e adaptabilidade (STEWART, 1998).

Essa relação ambiente-organização, normalmente, propicia um novo entendimento dos aspectos culturais. Segundo Castells (1999), essa discussão ganha novos contornos ao passo que as organizações, atualmente, se relacionam com contextos culturais e nacionais muito diferentes, os quais lançam múltiplas influências sobre seus valores. Esse aspecto, em momentos históricos anteriores, se restringia a discussões mais direcionadas às influências de uma única cultura nacional. Soma-se à essa discussão a grande influência cultural que as organizações exercem mutuamente, conseqüência da interdependência proveniente das redes nas quais estão inseridas.

Essas estruturas em rede, normalmente, proporcionam ganhos em produtividade e eficiência às organizações diante do novo contexto econômico (CASTELLS, 1999). No entanto as vantagens não se restringem apenas às organizações, em seu contexto intrínseco, mas a toda rede na qual está inserida, contribuindo assim para um ciclo virtuoso.

Conseqüentemente, esse contexto promove diversas outras mudanças nas organizações. Dentre elas, as alterações nas relações entre gestores e

funcionários se destacam em função, principalmente, do perfil diferenciado dos profissionais do conhecimento.

#### **2.3.4 A nova dimensão nas relações profissionais.**

A literatura que discute e apresenta as características das organizações intensivas em conhecimento é unânime em apontar os profissionais dessas empresas como os elementos fundamentais para o seu sucesso (TOFFLER, 1980; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN, 1998; STEWART, 1998; SWART and KINNIE, 2003; ALVESSON e SVENINGSSON, 2003; NADAI e CALADO, 2005; BOFF e ABEL, 2005; EUROFOUND, 2005; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005).

Apesar disso, Swart and Kinnie (2003) ressaltam que a simples presença do capital humano altamente qualificado não é suficiente para definir o uso intensivo do conhecimento pelas organizações. Essa classificação depende sobremaneira da aplicação desses conhecimentos e das experiências para efetivamente diferenciar as OIC das demais, pois é através dessa aplicação que é gerado valor agregado aos produtos e serviços oferecidos.

Ainda em relação à importância dos profissionais do conhecimento, Swart e Kinnie (2003) consideram que o sucesso e a diferenciação das OIC estão fortemente associados ao capital intelectual. Nessas organizações, o primeiro inclui os conhecimentos tácito e explícito agregados pelos profissionais do conhecimento, enquanto o capital social refere-se ao conhecimento incrustado nas relações e rotinas organizacionais. Souza-Silva e Davel (2005) reforçam esse pensamento ao afirmar que a presença dos profissionais do conhecimento é considerada como fundamental para que as organizações adquiram o *status* de intensivas em conhecimento.

Portanto essa transformação do perfil dos trabalhadores do conhecimento promove novos laços profissionais nas organizações. Um dos aspectos-chave para fortalecer a relação com esses profissionais é o desenvolvimento do sentimento de lealdade (ALVESSON, 2000; SOUZA-SILVA E DAVEL, 2005).

Além disso, as condições de trabalho adequadas como liberdade e status têm sido privilegiadas pelas OIC. Desse modo, as organizações que lidam com profissionais de alto nível de conhecimento devem ter a preocupação constante com as políticas de retenção de profissionais.

Souza-Silva e Davel (2005) reforçam essa idéia ao defender que os profissionais do conhecimento necessitam de autonomia dado o caráter estratégico que o conhecimento detém. Desse modo, esses profissionais tendem à autogestão, transformando o papel da liderança que assume um papel de facilitador do processo, não sendo constante a sua necessidade de intervir diretamente nos trabalhos da organização. Com isso, pode-se atingir a integração entre os atores de forma colaborativa, para que as atividades logrem sucesso (ALVESSON e SVENINGSSON, 2003).

Entretanto, segundo os autores, é importante observar que essa política liberal se aplica a alguns aspectos específicos, como projetos de grande complexidade, os quais exigem habilidades altamente especializadas. Diante dessa realidade, emerge a ambigüidade nessas organizações permeadas por diferentes estilos de liderança e de relacionamentos. Como decorrência, dificuldades específicas para os gestores surgem, impedindo que regras confiáveis e estáveis de gestão nessas organizações sejam estabelecidas (ALVESSON E SVENINGSSON, 2003).

É diante dessas transformações que se evidencia uma tendência de as promoções e as demissões estarem relacionadas ao conhecimento e não à estabilidade pelo “tempo de casa”. Desse modo, esses trabalhadores são avaliados não simplesmente pelas tarefas que executam, mas pela sua eficácia e *performance* (STEWART, 1998).

Portanto, diante dessas dimensões, percebe-se facilmente que as organizações intensivas em conhecimento têm características bastante peculiares. Como consequência disso, levanta-se o pressuposto de que seus modelos de gestão são fortemente associados à capacidade de aprendizagem ao lidar com um ambiente turbulento. Sendo assim, para essas organizações, a aprendizagem organizacional deve se configurar num processo estratégico e

central, tornando-se essencial estudá-la na próxima seção em busca de responder o problema desta pesquisa.

# **3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, ABORDAGENS E PROCESSO**

**Talvez seja este o aprendizado mais difícil:  
manter o movimento permanente, a renovação constante,  
a vida vivida como caminho e mudança.  
Maria Helena Kuhner**

### **3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, ABORDAGENS E PROCESSOS**

Nesta seção, no intuito de avançar em busca das respostas ao problema-chave desta pesquisa, serão apresentados alguns dos principais conceitos e noções em torno da aprendizagem organizacional. A partir dessa reflexão inicial, discorre-se sobre as duas principais abordagens acerca do processo de aprendizagem organizacional, individual-cognitivista e sócio-prática, bem como suas principais características. Por fim, são apresentados aspectos do processo de aprendizagem organizacional.

#### **3.1 NOÇÕES E CONCEITOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O contexto gerado pela sociedade do conhecimento, com altas taxas de mudança e turbulência ambiental, tem direcionado as organizações em busca de inovações e formas de lidar com um meio complexo e instável. A aprendizagem organizacional tem se destacado na literatura como forma de possibilitar competências às instituições para lidar com esse contexto hipercompetitivo, sendo, em muitos casos, essencial para a sobrevivência delas (SHAW e PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1998; RIDOVA E KOTHA, 2001; SENGE, 2002; SOUZA-SILVA, 2007).

Antes de se avançar na discussão, vale salientar mais uma vez que o conhecimento e a capacidade que as organizações têm de aprender não foram inaugurados no momento histórico atual. É a partir dos anos 90, no entanto, que a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento ganham contornos mais consistentes e uma dimensão global (STEIL, 2002; TACLA E FIGUEIREDO, 2003).

Em função do caráter dinâmico do tema discutido, percebe-se, ao se debruçar em pesquisas sobre esse assunto, que um consenso acerca do conceito de aprendizagem organizacional está bastante distante (NEVIS,

DIBELLA e GOULD, 1998; SOUZA-SILVA, 2005, VERSIANI E FISCHER, 2008). Diversas nomenclaturas e focos são apresentados nessa discussão (SOUZA-SILVA, 2007), algumas delas divergentes, conforme será apresentado mais adiante. No entanto é importante perceber que elas são complementares, compondo um todo complexo e conflitante, da mesma forma que o ambiente no qual está inserido (ALVESSON e KÄRREMAN, 2001).

Para Shaw e Perkins (1993), a aprendizagem organizacional consiste na capacidade que as organizações desenvolvem de forma a adquirir conhecimentos partindo das experiências e a promover mudanças em seu funcionamento a partir de tais conhecimentos, ampliando, assim, sua capacidade. Desse modo, os autores reforçam que a capacidade de geração e apreensão de conhecimento têm sido o principal diferencial competitivo das organizações no contexto atual.

Corroborando com o argumento da grande contribuição da aprendizagem organizacional para a competitividade, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o mercado impele às organizações uma gestão adequada do conhecimento de forma dinâmica e movida por uma grande variedade de forças dentro de um contexto. Em função disso, eles associam a aprendizagem ao processo de criação de conhecimento, fundamental para que a organização se estruture e se mantenha em funcionamento.

Considerando a relação das externalidades com as organizações, principalmente com as intensivas em conhecimento, percebe-se a relação essencial entre a aprendizagem e o seu contexto (SOUZA-SILVA, 2007). Isso fica evidente em afirmações como a de Shaw e Perkins (1993) ao realçarem que o contexto é um elemento-chave para a aprendizagem, sendo fundamental que ele seja favorável à criação e disseminação do conhecimento por toda a organização, estimulando, desse modo, a ocorrência de bons experimentos e desenvolvimento de modelos.

Nesse mesmo caminho, Nonaka (2006) defende que o ambiente interfere diretamente na percepção dos indivíduos e, por conseguinte, em seus mapas

cognitivos<sup>2</sup>. Por sua vez, os novos conhecimentos propiciam novos significados e novos contextos à organização. Sendo assim, essa interação e inconstância do contexto e dos modelos mentais, segundo o autor, são pródigas em construir novos conhecimentos, especialmente os momentos de crise em que são abolidos os modelos usuais e tradicionais, fomentando a emergência de novas alternativas.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) corroboram com esse pensamento ao indicar que a aprendizagem pressupõe mudança de comportamento resultante de uma contínua e crescente aquisição de conhecimento sobre si e sobre o ambiente. Aplicando esse conceito às organizações, os autores complementam que as mudanças de comportamentos organizacionais ocorrem a partir da articulação perene entre “os valores e as capacidades dos indivíduos e suas experiências naquele contexto” (VASCONCELOS E MASCARENHAS, 2007, p.1).

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a aprendizagem nas organizações é resultado de um processo de ampliação do conhecimento individual, transformando-o em saber organizacional de forma cristalizada, que influencia nos comportamentos dos indivíduos. Portanto esse processo é dependente das interações sociais, tendo repercussão, inclusive, fora das fronteiras organizacionais. Desse modo, os autores associam à idéia de aprendizagem a criação e disseminação do conhecimento em todos os níveis da organização como algo inerente a ela.

Portanto, à medida que o conhecimento se transforma, ele permeia a organização, provocando transformações nos indivíduos e no conjunto de profissionais envolvidos de forma processual e profunda.

Destarte, percebe-se que essas mudanças promovem transformações globais nas organizações, alterando, inclusive, seus valores. Nesse sentido, segundo Villardi e Leitão (2000, p. 57),

---

<sup>2</sup> Segundo Bastos (2002), os mapas cognitivos envolvem conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender seu ambiente e dar-lhe sentido. O autor complementa afirmando que mapas são representações ou modelos mentais que resultam das interações e aprendizagem do indivíduo que refletem no sentido de realidade.



(...) a aprendizagem organizacional é um processo onde as organizações percebem, interpretam e administram sua experiência e seus componentes – metas, rotinas, pressupostos compartilhados e valores organizacionais -, os quais são também usados para definir sistemas organizacionais.

Fortalecendo o argumento da contribuição da aprendizagem para as organizações, Nevis, Dibella e Gould (1998, p. 184) entendem a “(...) aprendizagem organizacional como a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência.”

Nesse sentido, esses autores defendem que a aprendizagem compõe o sistema organizacional com sua relevância na mesma dimensão que as demais funções administrativas, por exemplo. Para tanto, eles afirmam que há três fatores estimulados pela aprendizagem que são relacionados ao sucesso das empresas: as competências essenciais como fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; a atitude que afeta a melhoria contínua na cadeia de valores agregados do negócio; e a capacidade de renovação organizacional.

A partir disso, entendem que a criação e renovação do conhecimento coletivo permitem o desenvolvimento de competências essenciais, elementos-chave para a “ação de aprendizagem”, influenciando, assim, na capacidade da organização em sobreviver e crescer (NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1998, p. 185). Esses autores supõem que todas as organizações, em algum nível, se engajem em alguma forma de aprendizagem coletiva, sendo ela a base para a criação e socialização da cultura das organizações. Desse modo, a aprendizagem, assim como a cultura, é algo inerente às organizações, havendo inclusive a possibilidade de ela mesma ser disfuncional ou não produzir soluções úteis com grande facilidade.

Para Argyris (2002; 2006), a aprendizagem organizacional é um processo no qual os erros são identificados e corrigidos. No entanto, ele afirma que há dois modos de aprendizagem: o ciclo simples (*single loop*) e o ciclo duplo (*double loop*). O ciclo simples de aprendizado ocorre quando não há alteração

nos pressupostos básicos do processo, havendo modificações restritas às políticas pré-estabelecidas. Inclusive, o autor utiliza como metáfora para esse ciclo o funcionamento do termostato, que inicia ou encerra seu funcionamento em função da temperatura pré-determinada (ARGYRIS, 2006).

Por outro lado, o ciclo duplo de aprendizagem é evidenciado quando ocorrem questionamentos e mudanças nos valores e políticas relacionadas ao processo (ARGYRIS, 2006). Ainda utilizando-se da metáfora do termostato, o autor afirma que seria equivalente a esse equipamento questionar os motivos para seu início ou cessão de suas atividades em determinadas temperaturas. Argyris (2006) complementa afirmando que muitas organizações, consciente ou inconscientemente, tendem a dificultar o desenvolvimento desse último tipo de ciclo, já que este mesmo, constantemente, confronta as regras impostas por elas.

Com isso, observa-se a complexidade e a relevância capital que a aprendizagem tem para as organizações nos dias atuais. Apesar dessa complexidade e diversidade de conceitos, destacam-se duas perspectivas para o entendimento da aprendizagem organizacional: A individual-cognitivista e a sócio-prática. Essas abordagens variam de acordo com as distintas formas de apreender a noção de conhecimento (SOUZA-SILVA, 2007).

### 3.2 A ABORDAGEM INDIVIDUAL-COGNITIVISTA E A ABORDAGEM SÓCIO-PRÁTICA

Ao analisar as abordagens relacionadas à aprendizagem organizacional, observa-se que o foco individual-cognitivista direciona o entendimento do processo de aprendizagem organizacional através da lógica escolarizante, tradicional, explicitada normalmente pelos treinamentos, cursos, exposições sistematizadas (SOUZA-SILVA, 2007). Nesse processo, o fluxo de informação comumente flui num sentido único, do mestre para o aprendiz, não estimulando a troca de experiências em ambos os sentidos.

Souza-Silva (2007) complementa ainda que a aprendizagem, nessa dimensão, tende a ocorrer desconectada do contexto, o que a torna deficiente e parcial. Desse modo, diversas lacunas são evidenciadas, principalmente em função da transmissão do conhecimento tácito de forma deficiente e incompleta.

No revés dessa dimensão, situa-se a sócio-prática, na qual a transmissão do conhecimento se dá de forma integral baseada na prática (SOUZA-SILVA, 2007). O processo de aprendizagem organizacional, dentro dessa dimensão, é mais complexo, considerando elementos como o contexto no qual está inserido. Nessa abordagem, segundo o autor, o conhecimento é: 1) sócio-relacional, 2) prático e 3) tácito e explícito.

Destarte, segundo Souza-Silva (2007) e Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é relacional porque ele emerge nas relações sociais ocorridas no próprio contexto organizacional. Diante disso, seu caráter prático evidencia-se por meio da ação, vinculado, inclusive, às rotinas organizacionais, sendo adquirido através da vivência prático-relacional. Por fim, o conhecimento sócio-prático não se restringe à dimensão explícita, como ocorre na aprendizagem individual-cognitivista. Nesse processo mais amplo, a dimensão tácita tem papel relevante na geração de conhecimento.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 78) corroboram com o pensamento da aprendizagem enquanto elemento social e prático ao afirmarem que o conhecimento das organizações “...é um artefato social, construído das experiências coletivas de sua força de trabalho, dos talentos que ela recompensa e das histórias compartilhadas dos triunfos e erros da empresa.”.

Ainda nesse caminho, Medeiros e Antonello (2008) afirmam que a aprendizagem se dá na prática, com base na resolução dos problemas e que aprender e conhecer são reflexos da experiência, consciente ou inconsciente. Corroborando com esse pensamento, Freitas e Godói (2008, p. 2) acrescentam que a “...aprendizagem é parte integral da prática diária da vida e do trabalho organizacional”.

Reforçando a tese da aprendizagem na perspectiva sócio-prática, Choo (2006) afirma que o conhecimento, nas organizações, resulta dos

relacionamentos construídos ao longo do tempo. Esses relacionamentos, entre clientes e fornecedores, funcionários e clientes, funcionários e fornecedores, dentre outros, são fundamentais para a aprendizagem e para os resultados organizacionais. Esse autor reforça que, à medida que ocorrem as relações, o conhecimento passa do estágio individual para o organizacional, podendo ser institucionalizado, contribuindo para o desempenho dos envolvidos.

Nessa linha, Villardi e Leitão (2000) defendem que o processo de aprendizagem organizacional pode ser entendido tanto intencional quanto espontaneamente, sendo, através dele, possível compreender e administrar suas experiências, o que reforça o aspecto prático. Além do mais, essas experiências ocorrem num ambiente social, no qual o conhecimento emerge a partir das interações entre os envolvidos.

Desse modo, ao considerar que as organizações intensivas em conhecimento são permeadas por interações sociais e práticas, estimuladoras da criação e disseminação do conhecimento, presume-se neste trabalho que a dimensão sócio-prática da aprendizagem é a mais consistentemente aplicada nesse modelo peculiar de organização. Nesta abordagem, salientam-se duas modalidades: as comunidades de prática e a mentoria.

### **3.2.1 As Comunidades de Prática**

As comunidades de prática se sobressaem por proporcionar um ambiente altamente fecundo para o desenvolvimento do conhecimento. Souza-Silva (2007) destaca o engajamento, o intercâmbio mútuo, através de múltiplas experiências, como elementos-chave para a partilha do conhecimento. Ainda nesse sentido, o autor argumenta que o principal fator de motivação da formação e manutenção dessas comunidades é a busca pela apreensão e partilha de conhecimentos que possam proporcionar o desenvolvimento do grupo e dos indivíduos.

Kimiec (2002) acrescenta que as comunidades de prática coexistem com a estrutura formal das organizações. No entanto elas têm suas normas e

padrões independentes. O autor cita três características fundamentais para que uma comunidade se caracterize como de prática: o domínio, a comunidade e a prática. Para ele, o domínio representa a autoridade acerca de um determinado conhecimento, o que possibilita a sinergia entre os participantes em volta de um interesse comum. Já a comunidade é representada pelas discussões e atividades conjuntas entre os membros na busca de desenvolver seu domínio. E, por fim, a prática que é compartilhada nessas comunidades através de atividades como troca de experiências, maneiras de resolver problemas, etc.

Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4) afirmam que “comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham interesses, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um assunto e aprofundam seus conhecimentos e *expertise* em sua área através da interação e desenvolvimento de seus fundamentos”. Os autores reforçam o valor das interações práticas como elemento-chave no compartilhamento de experiências e resoluções, gerando novos conhecimentos.

Segundo Souza-Silva, a comunidade de prática tem em seu seio aspectos intelectuais e emocionais, constituindo-se “em ideal tecido social de partilha e disseminação de conhecimento, pois combina, na sua própria dinâmica, aspectos cognitivos e emocionais tão necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integralidade” (SOUZA-SILVA, 2007, p. 79) Diante desse contexto, o autor destaca suas dimensões: aprendizagem contextualizada na prática, engajamento mútuo e empreendimento comum, negociação de significados e identidade partilhada.

Em relação às comunidades de prática, considerando a classificação de Wenger, McDermott e Snyder (2002), que defendem que as comunidades de prática passam por cinco estágios (potencial, aglutinação, maturidade, manutenção e transformação). Na fase inicial, as comunidades estão na fase de gênese, sendo pouco articulada. À medida que os participantes passam a, sistematicamente, se engajar na troca de conhecimentos, ocorre a aglutinação. A partir dela, o crescimento dos membros através do compartilhamento de suas experiências e conhecimentos, culminando na maturidade da comunidade. Após

esse ponto, a ativa manutenção da comunidade de prática é fundamental para a continuidade do desenvolvimento do conhecimento envolvido. A partir daí, podem surgir novas demandas por novos temas e discussões, promovendo a transformação da comunidade de prática. (WENGER, MCDERMOTT E SNYDER, 2002),

### **3.2.2. A Mentoria**

A mentoria se caracteriza pela a constante interação, nesse caso, entre mentor e mentorado. Régis, Dias e Melo (2006) afirmam que esse processo se salienta entre os tipos de intervenções planejadas para o desenvolvimento das pessoas. Braham (1995) afirma que a mentoria (*mentoring*) contribui substancialmente para o rápido desenvolvimento profissional dos indivíduos mais jovens ou menos experientes. Ressalta, ainda, que no processo de aprendizagem organizacional, o mentor aprende tanto quanto o “aprendiz”, num processo de desenvolvimento mútuo de novas habilidades e compartilhamento de valores e cultura.

Nesse sentido, Salgues (2004) argumenta que a mentoria é uma ferramenta voltada para o desenvolvimento do indivíduo dentro de uma organização. Isso ocorre em função de papéis exercidos pelo mentor, como: desenvolver a confiança e comportamentos positivos; ajudar a tomar decisões acerca de metas e da trajetória para a carreira do mentorado; desenvolver a auto-estima do mentorado; ajudar a definir prioridades e estimular o desenvolvimento profissional, dentre outros.

Nesse processo, o mentorado pode ter mais de um mentor, já que, durante seu processo evolutivo, diversas interações podem contribuir com a formação do indivíduo, através de uma “constelação de relacionamentos” (SALGUES, 2004). De acordo com a autora, ele é constituído por quatro etapas: iniciação, cultivo, separação e redefinição.

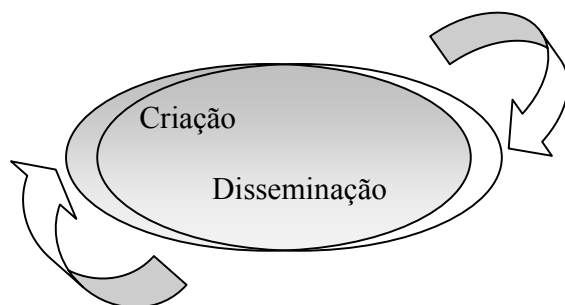
Durante a primeira fase, o mentor designa algumas funções para testar a capacidade do mentorado, observando seu potencial através de atividades

compartilhadas. Na fase posterior, a mais ativa, o mentor acompanha o desenvolvimento do profissional através de atividades mais complexas, do *coaching* e de desafios que o lancem efetivamente no mundo dos negócios, sem abrir mão da proteção. Já na terceira etapa, ocorre a separação quando o mentorado está em condições de desenvolver, de forma independente, as atividades inerentes à sua profissão. Finalmente, percebe-se uma redefinição do relacionamento entre mentorado e mentor, no qual os contatos tendem a se tornar escassos (SALGUES, 2004).

Diante da dicotomia entre as dimensões de aprendizagem, e supondo-se a prevalência da sócio-prática nas organizações intensivas em conhecimento, é salutar, para sustentar a análise desta pesquisa, apresentar noções que ampliem a discussão acerca de como ocorre o processo de aprendizagem organizacional.

### 3.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Da mesma forma que há uma grande pluralidade na conceituação da aprendizagem organizacional, percebe-se uma grande variedade de pensamentos acerca de seu processo. Mesmo entendendo essa diversidade o processo de aprendizagem, neste trabalho, resume-se em duas fases, interdependentes e imbricadas, formando um processo cíclico e ininterrupto (ver figura 5): criação e disseminação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT E PRUSAK, 1998, TACLA E FIGUEIREDO, 2003).



**Figura 5 - Fases do processo de aprendizagem organizacional**  
Fonte: Elaboração própria, 2008.

Segundo Nérís e Loiola (2006), a necessidade de ampliação do volume de conhecimento envolvido no processo decisório e busca de novas tecnologias têm sido os principais motivos para a geração de conhecimento nas organizações. Eles acrescentam que a busca por novos conhecimentos ocorre tanto de forma interna quanto externa às organizações.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998) indicam seis modos: aquisição, aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Esses autores argumentam que a aquisição é a forma mais direta e eficaz de se obter conhecimento. Eles salientam que esse modo pode ocorrer em função da aquisição de uma organização ou contratação de profissionais que possuam a experiência e o conhecimento necessários, já que eles se encontram incrustados, fundamentalmente, nas pessoas, podendo ser encontrados também nos processos e rotinas explicitados na organização.

Em seguida, o aluguel se constitui no segundo modo, de acordo com Davenport e Prusak (1998), na geração de conhecimento. Uma das formas evidentes de aluguel de conhecimento é o financiamento de pesquisas que levem à inovação e/ou resolução de problemas. Em busca desse tipo de aquisição, as organizações abrem mão de parte do controle do conhecimento em troca de encargos financeiros e da organização.

Outra forma para originar conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), é a utilização de recursos dirigidos, através da formação de grupos ou unidades com essa finalidade específica. Um exemplo facilmente observável é o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, considerando que sua finalidade é desenvolver novas práticas e tecnologias organizacionais.

Para os autores, a fusão, um dos modos de geração de conhecimento, se vale dos conflitos e tensões em busca de uma nova sinergia organizacional. A variedade de talentos reunidos propicia uma grande riqueza de alternativas e sugestões no intuito de propor soluções, caminhos e novos conhecimentos, o que os autores chamam de caos criativo, no entanto vale ressaltar que o caos



total, *per si*, não é gerador de conhecimento. É fundamental haver congruência na comunicação e nos objetivos dos participantes do processo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Para tanto, Davenport e Prusak (1998) sugerem cinco princípios de gestão do conhecimento que podem contribuir para essa tarefa complexa: a) Desenvolver a consciência da importância do conhecimento e o interesse em investir em sua geração; b) identificar talentos que possam ser reunidos no esforço para a geração de conhecimento; c) promover o entendimento de que a complexidade, advinda das diferenças, é salutar e essencial para a gênese de respostas complexas e adequadas; d) lançar mão de ações que venham a reforçar a necessidade da geração do conhecimento como recompensas e direcionamentos rumo a um objetivo comum; e e) empenhar-se em definir parâmetros que possibilitem a mensuração dos resultados obtidos durante esse processo.

Já a adaptação é identificada como um processo capital diante do contexto complexo e difuso em que se encontra a sociedade atual. Essa questão ganha contorno crítico ao se perceber que o sucesso tende a ser inimigo da inovação. Isso se sustenta nas tendências que os indivíduos e a organização têm de buscar repetir, continuamente, seus processos e ações à medida que os resultados são convincentes e adequados. Diante disso, as crises se refletem em momentos que impulsionam a criatividade e a necessidade de se adaptar a contextos diversos daqueles ora experimentados (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Como último modo de desenvolvimento de conhecimento, as redes do conhecimento se revestem de doses de auto-organização e informalidade. Isso se evidencia a partir de telefonemas, grupos de e-mails ou reuniões não formais que visam à resolução de problemas ou trocas de experiências. À medida que esse conhecimento se torna mais conciso e amplo, pode-se configurar em conhecimento explícito, formal, portanto configurando um novo conhecimento organizacional (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Finalmente, os autores estabelecem pontos de congruência em todos os modos de geração de conhecimento nas empresas. Eles afirmam que, independente do modo, todos necessitam de três fatores básicos: alocação de tempo, espaço adequado e reconhecimento por parte dos líderes.

Em consonância com o pensamento interacional do processo de aprendizagem organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que, apesar de haver os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito), é a interação social e o compartilhamento entre eles que promove a geração de conhecimento nas organizações. E, durante o processo de interação, os conhecimentos, tanto explícito quanto tácito, se expandem, em qualidade e em quantidade. Essas interações resultam nos seguintes modos de conversão do conhecimento, segundo os autores (ver quadro 1): socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito).

Tipos de Conhecimento	Para Tácito	Para Explícito
De Tácito	Socialização	Externalização
De Explícito	Internalização	Combinação

**Quadro 1 - Tipos de conversão do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997)**

A socialização tem como elemento central a experiência. É através dela que o conhecimento tácito é compartilhado entre os indivíduos. Isso se explica em função de esse tipo de conhecimento ser de difícil codificação e, portanto, não há como ser disseminado através da exposição oral. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a experiência sócio-prática é fundamental para integrar o contexto, as emoções e os saberes envolvidos e possibilitar, assim, a transferência do conhecimento tácito entre indivíduos.

Já na externalização, modo no qual o conhecimento tácito é explicitado, é um processo complexo, já que envolve, durante a transferência do conhecimento, sua transformação. Os autores argumentam que as palavras, *a priori*, são insuficientes para exprimir na totalidade os conhecimentos

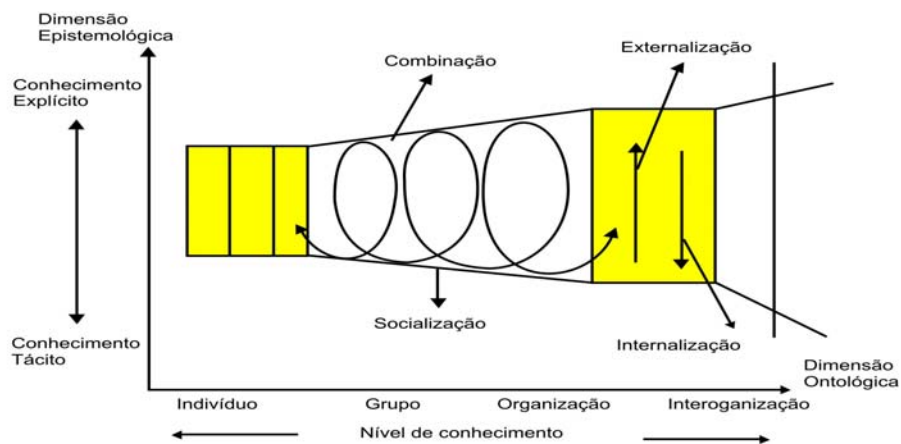
entranhados no indivíduo. Portanto para tal tarefa, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem a utilização do estoque de linguagem figurada e o simbolismo, na busca de uma melhor transformação do conhecimento. Esses processos são provocados pela reflexão coletiva e diálogo em busca de um entendimento amplo e geral.

Por sua vez, a combinação consiste na conversão do conhecimento explícito em explícito, entre pessoas ou organizações. Com isso, esse modo implica na combinação de grupos distintos de conhecimento explícito. Ele é bastante evidente, de acordo com os autores, na lógica dos treinamentos tradicionais e formais, nas reuniões, palestras, conversas por telefones, meio eletrônico dentre outras formas. No entanto, além disso, essa conversão é resultado dos desdobramentos das estratégias empresariais em metas operacionais, desenvolvidas pelos gestores do nível intermediário nas organizações.

Por fim, a internalização, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), está relacionada ao “aprender fazendo”. É a partir desse modo que o conhecimento explícito se converte em tácito, internalizado nos indivíduos ou organização. Isso se dá em forma de novos modelos mentais ou *know-how* técnico, sendo reflexo dos três modos de conversão anteriores.

É válido ressaltar que o conhecimento internalizado, para que haja criação de conhecimento organizacional, deve ser disseminado ou socializado, gerando, desse modo, um novo ciclo de formação do conhecimento.

Sendo assim, é a interação desses conhecimentos que, ao se movimentar na dimensão ontológica (individual, grupal, organizacional e interorganizacional), produz um espiral do conhecimento, decorrendo na criação do conhecimento organizacional (figura 6).



**Figura 6 - Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).**

Fonte: [http://www.intersedes.ucr.ac.cr/imagens\\_07/07-art\\_15\\_02.jpg](http://www.intersedes.ucr.ac.cr/imagens_07/07-art_15_02.jpg)

Considerando a importância da aprendizagem organizacional para as organizações, principalmente as intensivas em conhecimento, seguem os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, destacando as etapas de levantamento e análise das informações, bem como mais detalhes sobre a unidade de análise.

# **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

**Nos campos da observação, o acaso favorece apenas as mentes preparadas. Louis Pasteur**

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases principais: A primeira focou uma pesquisa teórica, através de referências de estudos em relação à sociedade do conhecimento, organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional, no intuito de desenvolver uma sólida base para a segunda fase, o levantamento empírico e análise do caso. Nela, foi desenvolvido um estudo de caso numa agência de comunicação buscando compreender de que forma se configura a aprendizagem organizacional nessas instituições.

Portanto, nesta seção, pretende-se evidenciar os motivos da escolha da estratégia de pesquisa (estudo de caso) e os procedimentos metodológicos adotados. Para tanto, são apresentados, inicialmente, algumas noções sobre estudo de caso e os argumentos que levaram à opção por essa estratégia. Finalmente, é apresentada a unidade de análise e são detalhadas as etapas percorridas durante a pesquisa, desde as preliminares do estudo empírico até a fase de análise e conclusões.

### 4.1 MÉTODO: O ESTUDO DE CASO SIMPLES

Para um bom desenvolvimento do trabalho proposto, adotar-se-á uma abordagem qualitativa que ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar, primeiramente, os fenômenos que envolvem as áreas de antropologia e sociologia, tendo ganhado espaço nas áreas de administração, educação, dentre outras (NEVES 1996). Ainda segundo Neves (1996), entende-se por pesquisa qualitativa aquela que, em grande parte, envolve a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo.

Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa tem uma proposta com grande contribuição para a flexibilidade e criatividade na exploração de novos enfoques. É fundamental ressaltar que a autora ainda afirma que o pesquisador

pode apreender e interpretar a realidade, porém sem interferir diretamente na mesma. Dos métodos qualitativos citados pela autora, foi utilizado o **estudo de caso** para desenvolver a pesquisa.

Considerando que a questão central desta pesquisa foca no entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento, esta escolha ocorre em função de ser esse o processo metodológico melhor indicado para pesquisas que tenham seu foco voltado para o “como” (YIN, 2001). Isso porque entende-se que, de acordo com Godoy (1995), no estudo de caso, o pesquisador deve se preocupar em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, representando a complexidade da realidade. Essa representação se dá em função da contextualização e de sua relação com as dimensões exploradas.

Por sua vez, Gil (1999) caracteriza o estudo de caso como uma pesquisa de alto grau de profundidade e de exatidão que permite o aprofundamento de um ou poucos objetos, de modo detalhado. Nesse mesmo caminho, Yin (2001) reforça que esse procedimento metodológico possibilita uma ampla capacidade de investigar e avaliar casos de forma completa através de diversas dimensões.

Além do mais, o estudo de caso se baseia numa investigação empírica que suscita discussões e investigações de um fenômeno contemporâneo num contexto real, não sendo estabelecido um limite claro entre fenômeno e contexto (YIN, 2001). Desse modo, ao considerar que o princípio desta pesquisa não é intervir no processo de forma a controlá-lo, e sim perceber de que maneira ele ocorre, evidencia-se mais um argumento da aplicação do estudo de caso como um processo adequado para este trabalho. Além disso, o estudo ocorreu diante de fatos contemporâneos, o que reforça ainda mais a contribuição que essa estratégia fornece subsídios consistentes à consecução dos objetivos desta dissertação.

Yin (2001) ressalta a importância desse método ao afirmar que ele contribui de forma inigualável para o entendimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Isso se sustenta pelo fato de que, dentre outros motivos, esse método “explica as variáveis casuais de determinado

fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos” (GIL, 1999, p. 73).

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.2.1 Unidade de Análise

Em função do foco central deste trabalho, optou-se desenvolver o estudo de caso simples em uma agência de comunicação na cidade do Salvador-Ba. Esta escolha se deu por se tratar de um setor ser caracterizado como intensivo em conhecimento, fortemente permeado por interações e com grande flexibilidade e adaptabilidade conforme explicitado na seção introdutória desta dissertação (OLIVEIRA JUNIOR E FLEURY, 2002).

Após a decisão de desenvolver esta pesquisa numa agência de comunicação, determinaram-se como foco central da unidade de análise os setores de atendimento e criação. Esta opção se deu em função desses setores se configurarem no ponto nevrálgico da gênese das peças de comunicação veiculadas nas mais diversas mídias (cartazes, *jingles*, comerciais de tv, etc), evidenciando-se como campos fecundos em aplicação do conhecimento e fomento da aprendizagem.

Em função da importância desta opção, foram estabelecidos parâmetros claros e objetivos que permitiram a decisão adequada em relação à organização estudada. Esta escolha teve grande relevância para o alcance dos objetivos do trabalho, já que ela representou a base para a coleta de dados empíricos que serviram para responder à questão central da pesquisa.

A seguir, os critérios estabelecidos para a escolha da organização: 1) ser uma agência de comunicação com indícios de utilização intensiva do conhecimento 2) ter os processos organizacionais que fomentem a criação e a geração da aprendizagem; e 3) ter mais de cinco anos atuando no mercado.



A partir desses requisitos, foi definida a Engenho Novo como a organização a ser estudada, considerando que ela preenche plenamente os critérios estabelecidos. Além do mais, essa organização se coloca entre as cinco maiores empresas do setor publicitário, em termos de faturamento, no estado da Bahia (ENGENHO NOVO, 2007).

Fundada em 1981, a agência iniciou seus trabalhos por meio de alguns poucos clientes com trabalhos de publicidade. À medida que adquiriu respeito e confiança do mercado, o fundador, e atual diretor presidente, Fernando Passos associou-se ao também publicitário Carlos Sarno, atual diretor do departamento voltado para o marketing político, no intuito de expandir os negócios. Atualmente, a empresa conta com 47 funcionários divididos em 7 setores (diretoria, atendimento, criação, mídia, produção, finanças e administração).

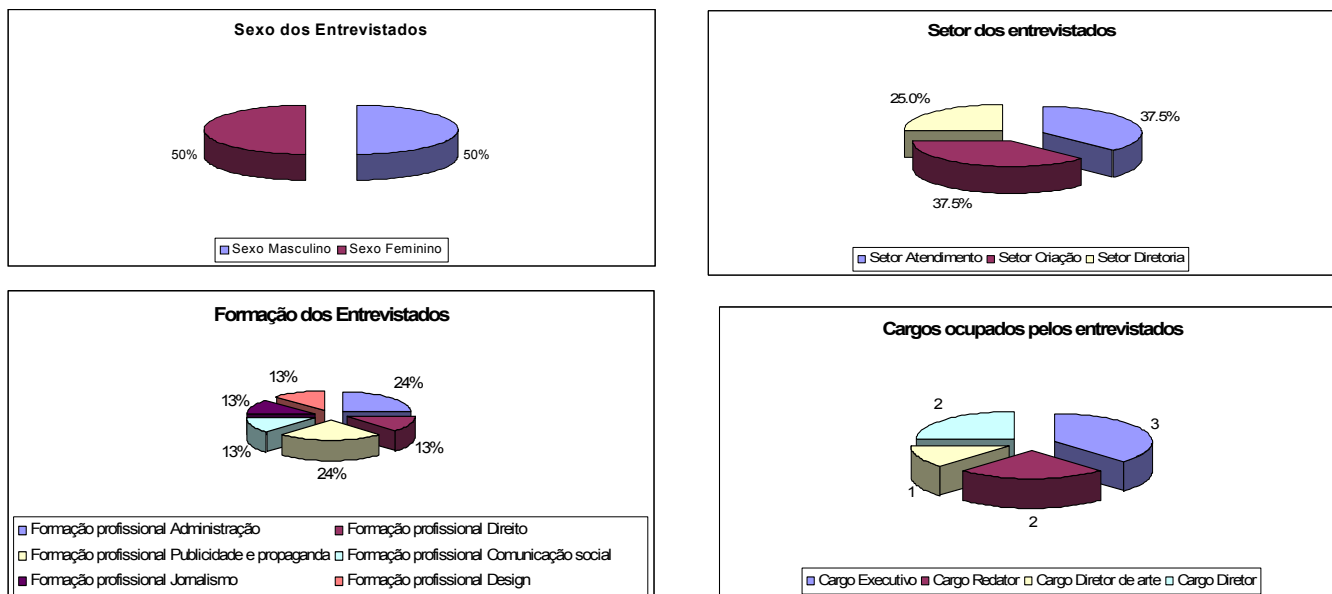
Voltada para um público composto de empresas de médio e grande porte, a Engenho Novo tem no seu portfólio de clientes *shoppings centers*, instituições de ensino, órgãos estatais, associações de classe, empresas privadas em diversos setores dentre outros, contando também com clientes em Angola.

A estrutura organizacional da empresa em questão, aliada à sua dinâmica, fornece indícios de criação de conhecimento e fomento à aprendizagem, através de elementos formais, como a alta qualificação dos membros, e informais, em função da dinâmica diária que estimula as relações sócio-práticas.

Buscando caracterizar os entrevistados durante a etapa de campo, aqui são apresentadas informações gerais sobre seu perfil, conforme descrito na seção metodológica. Para isso, foram levantados dados referentes à idade, sexo, estado civil, formação profissional, cargo e setor e tempo na empresa.

#### 4.2.1.1 Perfil dos entrevistados

Abaixo, as informações gerais relativas aos profissionais entrevistados durante a pesquisa de campo:



**Gráficos 1 - Gráficos com informações gerais dos entrevistados**

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Foram entrevistados 2 diretores (Carlos Sarno - institucional e Laura Passos - atendimento), 3 executivas (Olívia Berni, Paula Schuba e Sabrina Alves - atendimento), 2 redatores (André Quadros e Luis Paulo - criação) e 1 diretor de arte (Lucas Peixoto - criação).

Dentre os entrevistados, a idade varia de 24 a 62 anos, sendo predominante a entrevista de pessoas com idade de até 35 anos. Essa média baixa de idade é refletida por toda a empresa. Em relação ao sexo, há um equilíbrio entre os entrevistados, 50% para cada gênero.

Os estados civis predominantes entre os entrevistados dividem-se entre solteiros e com união estável (37,5% cada). No que tange à formação profissional, todos os entrevistados têm nível superior, nas mais diversas áreas, predominando as áreas de administração e publicidade e propaganda (25% cada). Existem, no entanto, entrevistados com formação em direito, design, jornalismo e comunicação social.

Dos entrevistados, 75% têm até cinco anos trabalhando na empresa. Desse grupo, apenas os diretores estão há mais do que cinco anos desenvolvendo atividades na Engenho Novo.

#### **4.2.2 Preliminares ao Estudo Empírico**

Inicialmente, o pesquisador, com a antecedência de 90 dias, entrou em contato com os dirigentes da organização selecionada no intuito de expor os objetivos da pesquisa e solicitar permissão para o desenvolvimento do estudo. Para tanto, foi marcada uma reunião para discutir os elementos envolvidos no trabalho de campo, sendo nela apresentados documentos com informações objetivas acerca do projeto: a apresentação do estudante por parte da Escola de Administração da UFBA (apêndice 01) e uma solicitação de autorização de pesquisa (apêndice 02).

Após a análise por parte dos diretores e reunião com a Sra. Laura Passos, diretora de atendimento, o pesquisador formalizou a permissão para o estudo da instituição, a partir de uma carta de consentimento assinada pelos seus representantes. Em seguida, ocorreu uma entrevista preliminar com Laura Passos na qual alguns aspectos sobre a empresa foram discutidos. Nesse contato, foi utilizado um instrumento de coleta de dados preliminar, semi-estruturado, buscando informações elementares como número de funcionários, estrutura organizacional, histórico da empresa, portfólio de produtos e serviços apresentados, dentre outros. Para se ter uma maior fidedignidade das informações, a entrevista foi gravada, com a autorização prévia da entrevistada para, em seguida, ser transcrita e analisada pelo pesquisador.

Ainda nesse contato, foram sugeridos, pela diretora, nomes de algumas pessoas a serem entrevistadas, totalizando oito. A partir dessa reunião, ficou traçada uma estratégia para os encontros seguintes, no intuito de haver a maior colaboração possível no desenvolvimento da pesquisa de campo. Em busca da precisão e fidedignidade, os instrumentos de levantamentos de dados foram

cuidadosamente construídos, em consonância com a base teórica e os objetivos estabelecidos na seção introdutória.

#### **4.2.3 A Coleta do Material Empírico**

A coleta dos dados e informações empíricos é de importância vital para a pesquisa em questão, já que o estudo de caso se configura na análise de um caso dentro de seu contexto real. Para tanto, conforme defende Yin (1994), inicialmente, as questões são desenvolvidas pelo pesquisador, que, em função delas, constrói seus instrumentos voltados a essas questões, servindo como base para a análise *a posteriori*.

Ainda segundo Yin (1994), há seis fontes para a coleta de evidências no estudo de caso (documentação, registros em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação participante e análise dos artefatos físicos). O autor reforça que, em função de suas vantagens e desvantagens, essas fontes são complementares e produzem um resultado sinérgico, se utilizadas de forma integrada.

Dentre essas fontes, para este trabalho, foram selecionadas: a análise de documentos (documentação e registro em arquivos), a entrevista semi-estruturada e a observação direta em função de suas aplicações atenderem mais objetivamente os interesses desta pesquisa. Essas escolhas se justificam pelo fato de a documentação e o registro em arquivos terem como pontos fortes a estabilidade, a descrição, a exatidão e a capacidade de uma ampla cobertura dos fatos estudados. Já as entrevistas, enquanto fontes de evidência, possibilitam um direcionamento mais adequado do estudo e uma melhor qualidade na percepção da realidade. De forma complementar, as observações diretas permitem uma visão profícua da realidade sustentada na experiência do pesquisador, inserido no contexto estudado de forma fidedigna.

#### 4.2.3.1 Documentos Internos e Externos

Inicialmente, foram solicitados à representante da organização estudada alguns documentos relacionados a ela como registros de reuniões, organograma da empresa, manuais, portfólio de produtos ou serviços. Desse modo, esses documentos possibilitaram um melhor entendimento de alguns aspectos informais da organização, reforçando assim a qualidade do estudo, fornecendo mais detalhes, podendo levar a inferências sobre o objeto estudado (YIN, 1994). No entanto, esses documentos não foram os únicos interpretados, já que podiam trazer distorções diversas em função de não considerar elementos informais, não vistos em documentos dessa natureza. Após essa análise, alguns ajustes foram feitos nos demais instrumentos de levantamento de dados, surgindo novos questionamentos.

#### 4.2.3.2 As Entrevistas Semi-Estruturadas

A entrevista tem importância singular durante o levantamento de dados. Ela tem como função principal explorar aspectos fundamentais do fenômeno estudado (QUIVY, 2003). Desse modo, ela contribui para a ampliação do conhecimento acerca do objetivo da pesquisa a partir de sua interação com a revisão da literatura e da pesquisa documental.

Em função dessa característica, as entrevistas foram desenvolvidas de modo a proporcionar um ambiente de abertura e flexibilidade, na direção de permitir a obtenção de respostas que correspondam à realidade e com elevado grau de confiabilidade. Para tanto, Souza-Silva (2007) sugere que entrevistas semi-estruturadas, protocolos detalhados e flexíveis possibilitam o privilégio às percepções e experiências do entrevistado. Yin (1994) reforça contribuição de que a espontaneidade traz para o sucesso do estudo de caso. O autor afirma que, à medida que o componente se faz presente, o entrevistado traz informações com maior relevância.

Para este trabalho, foi elaborado, com base no quadro analítico (ver quadro 02), um roteiro semi-estruturado que conduzirá as entrevistas na direção desejada, sem que haja perdas significativas de espontaneidade. Sendo assim, o protocolo (apêndice 03) tem a seguinte estrutura: a primeira parte é composta com dados básicos sobre o entrevistado como cargo que ocupa e tempo que trabalha na empresa. Em seguida, as questões se destinaram às dimensões centrais da pesquisa (organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional), buscando identificar elementos que possibilitem, a partir de uma minuciosa análise teórico-empírica, levantar respostas à questão central desta pesquisa e levantar novos questionamentos para pesquisas futuras.

<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Categorias primárias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>
Organização Intensiva em Conhecimento	Importância central do conhecimento	Utilização intensiva dos conhecimentos nas diversas etapas dos processos organizacionais.
	Liderança	Estilo de Gestão (participativo, autocrata, liberal). Voltada para articulação das estratégias.
	Tecnologia	Utilização intensiva das tecnologias da comunicação e informação
	Relação com o ambiente	Existência de Redes Interorganizacionais
	Novas relações profissionais	Experiência, formação acadêmico-profissional, generalista, especialista (Qualificação). Autonomia para tomar decisões, existência de equipes autogeridas (Autonomia) Sentimento de pertencer ao grupo, resistência em aceitar propostas de outras empresas, senso de comprometimento com os objetivos organizacionais (Lealdade) Constatação de tensões em função dos egos, que não contribuem para a aprendizagem (Conflitos).
Aprendizagem Organizacional	Perspectivas de Aprendizagem	Aprendizagem Sócio-Prática Configurações de Aprendizagem Sócio-prática (Comunidades de Prática, Mentoria, Interações casuais/incidentais)
		Aprendizagem Individual-Cognitiva Configurações de Aprendizagem Individual-Cognitiva (Banco de dados, treinamentos tradicionais)
	Processo de Aprendizagem Organizacional	Criação / Aquisição do conhecimento, existência de discussões produtivas, propulsoras de novos conhecimentos.
		Disseminação / partilha do conhecimento (modos de transmissão do conhecimento). Estímulos à ampliação do conhecimento.
Resultados da aprendizagem	Criatividade Organizacional (formas de criatividade: produtos, processos, aprendizagem)	
	Vantagem Competitiva	

**Quadro 2 - Quadro Analítico**  
Fonte: Elaboração Própria, 2008.

Em função da fugacidade das informações diante da exposição oral, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas em momento posterior. Vale ressaltar que todos os entrevistados foram indagados sobre a possibilidade de dar entrevistas, sendo que todos consentiram, inclusive com a gravação dos encontros. Desse modo, o pesquisador teve condições de identificar outros elementos durante a entrevista como o gestual e a entonação da voz, o que contribuiu para uma melhor eficácia do processo.

Além desse cuidado, foi entregue a todos os entrevistados um formulário de caráter confidencial da pesquisa (apêndice 04), no qual o pesquisador se compromete a assegurar a confidencialidade das informações. Junto com esse documento, também foi solicitada a formalização do aceite em ser entrevistado através do formulário de consentimento da pesquisa pelo entrevistado (apêndice 05), no qual o entrevistado declara ter consciência do conteúdo do trabalho e concorda em conceder a entrevista.

As reuniões ocorreram entre os meses de dezembro de 2007 e maio de 2008, perfazendo um total de oito entrevistas de 1 hora cada, aproximadamente. Foram entrevistados dois diretores (Laura Passos – Atendimento e Carlos Sarno – Marketing Institucional), três executivas de atendimento (Paula Schuba, Olívia Berni e Sabrina Alves) e três do setor de criação (Luis Paulo, André Quadros e Lucas Peixoto). Para uma melhor percepção da dinâmica do processo de aprendizagem organizacional na Engenho Novo, foi ainda desenvolvida a etapa de observação pessoal.

#### 4.2.3.3 A Observação

Outro importante instrumento de pesquisa, a observação direta foi bastante importante neste trabalho, fundamentalmente por interagir com as demais técnicas. Segundo Souza-Silva (2007), a observação permite o contato antecipadamente com questões delicadas que poderiam ser levantadas durante a entrevista, melhor entendimento dos aspectos relacionados às interações sociais, sejam eles físicos (salas de trabalho) ou não (reuniões informais), e

facilita o teste das dimensões contempladas no modelo de análise. Esses elementos possibilitaram uma reflexão e compreensão mais acurada do objeto de estudo (YIN, 2004; SOUZA-SILVA, 2007).

Nesse sentido, Quivy (2003) reforça a importância do foco durante a observação sob pena de o observador ficar submerso em uma grande quantidade de informações, prejudicando a busca pelas reflexões direcionadas à situação problemática. No entanto, para que o sucesso seja alcançado, cuidados com o tamanho de pontos a ser observados, com a objetividade no protocolo de observação (apêndice 06) e a forma com que o observador se comporta durante o processo são bastante importantes já que deles dependem a coleta de evidências adequadas.

Sendo assim, foi elaborado um protocolo de observação que norteou o processo de levantamento de dados e informações, possibilitando, assim, um melhor direcionamento da atenção durante essa fase. Através dele, foi possível ver aspectos informais e a conciliação de aspectos ainda não tão claros nas entrevistas. Para essa fase, foi utilizado pelo pesquisador um caderno de campo no qual anotações relevantes foram feitas no intuito de permitir uma análise mais acurada do caso. Ela ocorreu no mesmo período em que ocorreram as entrevistas, focando, prioritariamente, o processo de aprendizagem organizacional nos setores indicados, através das práticas sociais, reuniões de projetos e etapas do processo produtivo da empresa.

Após o levantamento de campo, as informações foram armazenadas em documentos do Word®, com as considerações relevantes no intuito de possibilitar uma melhor análise das informações.

#### 4.2.3.4 A Análise do Material Empírico

Após o levantamento do material empírico, o pesquisador contratou uma profissional que desenvolveu a transcrição do material gravado durante as entrevistas. A transcrição das entrevistas, bem como sua cuidadosa revisão por parte do pesquisador, demandou seis semanas entre os meses de fevereiro e



abril de 2008. Após essa etapa, as entrevistas foram armazenadas em arquivos do Word®, que foram registrados, por sua vez, em uma pasta específica para este fim. As informações provenientes das observações também seguiram a mesma dinâmica. Lançadas as informações no Word®, os arquivos foram direcionados à pasta “Pesquisa de campo”.

Houve um cuidado em sinalizar cada arquivo com o nome do entrevistado e o setor no qual trabalha, no intuito de obter fidedignidade nas informações coletadas, melhorando assim a análise. Após esses procedimentos, foi iniciada uma exaustiva leitura dos textos, no intuito de destacar as dimensões e categorias identificadas durante a construção do quadro analítico.

Foram analisadas duas dimensões referentes à pesquisa: a dimensão das organizações intensivas em conhecimento, com suas características levantadas na seção 2, e a dimensão sobre aprendizagem organizacional, focando o processo com suas etapas (seção 3). Os detalhes dessas dimensões e suas subcategorias encontram-se no quadro analítico (quadro 02).

Essa fase foi fundamental para o trabalho, já que nela ocorreu o diálogo entre as informações advindas da realidade estudada e a base teórica desenvolvida durante a primeira fase da pesquisa. Desse modo, a interação entre as informações coletadas, e delas entre a base teórica, trouxe um repertório bastante rico de informações relevantes para o alcance dos objetivos do trabalho.

#### 4.2.3.5 Período da Etapa Empírico-Analítica

O desenvolvimento da pesquisa de campo ocorreu entre os meses de dezembro de 2007 e junho de 2008 na referida empresa. Nesse período, aconteceram, simultaneamente, as entrevistas aos gestores da organização e outros participantes do processo de aprendizagem, além das observações diretas, conforme explicitado nas seções anteriores.

<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
Entrevistas e Observação	Dez/2007 e Jan-Mar/2008
Transcrição	Fev – Abril/2008
Codificação e análise	Jan- Jun/2008
Análise e redação da seção empírica	Jun /2008

**Quadro 3 - Cronograma da etapa de campo**

Fonte: Elaboração própria, 2008.

A partir da operacionalização da pesquisa, a próxima seção apresenta a análise das informações em busca da resposta à pergunta central.

## 5 O CASO ENGENHO NOVO

O homem é um ser de relação  
e não só de contatos como o animal,  
não está apenas **no** mundo, mas **com** o mundo.

Paulo Freire

## 5 ANÁLISE DO CASO ENGENHO NOVO

Nesta seção, é apresentada a análise do material empírico coletado durante a pesquisa de campo realizada na agência de comunicação Engenho Novo. Portanto, para alcançar os objetivos deste trabalho, esta etapa foi dividida em duas partes: a) caracterização da Engenho Novo como organização intensiva em conhecimento e b) análise da aprendizagem organizacional e suas implicações na empresa estudada.

O primeiro bloco se propõe analisar as características das organizações intensivas em conhecimento identificadas na Engenho Novo. Para isso, serão consideradas as seguintes categorias dessa dimensão de análise, resultantes da etapa teórico-empírica desta pesquisa: a) a centralidade do conhecimento; b) o largo uso das tecnologias de informação e comunicação; c) a estreita relação da organização com o ambiente; e d) as novas dimensões das relações profissionais.

Por sua vez, para a análise da segunda dimensão, a aprendizagem organizacional, foram tratadas três categorias primárias: a) as perspectivas da aprendizagem organizacional; b) o processo de aprendizagem na organização; e c) as implicações da aprendizagem organizacional.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ENGENHO NOVO COMO OIC

Com base nos estudos desenvolvidos, é possível afirmar que a Engenho Novo se configura como uma organização intensiva em conhecimento. Essa afirmação se baseia na análise das categorias identificadas na pesquisa teórico-empírica desenvolvida ao longo deste trabalho (ver quadro 04). Diante disso, serão apresentados os argumentos que ratificam o enquadramento da empresa estudada enquanto uma OIC.

<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Categorias primárias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Resumo dos resultados</b>
Organização Intensiva em Conhecimento	Centralidade do conhecimento	Utilização intensiva dos conhecimentos nas diversas etapas dos processos organizacionais.	Permeada por conhecimento em seus processos organizacionais, em todas suas fases e em todos os níveis organizacionais.
	Tecnologia	Utilização intensiva das tecnologias da comunicação e informação	As tecnologias de informação e comunicação (TIC's) são elementos essenciais para o bom desenvolvimento da empresa em estudo.
	Relação com o ambiente	Existência de Redes Interorganizacionais	A Engenho Novo tem uma íntima relação com o ambiente no qual está inserida, através de parcerias com fornecedores (empresa e profissionais), clientes e entidades ligadas ao setor.
	Novas relações profissionais	Experiência, formação acadêmico-profissional, generalista, especialista (Qualificação).	Formação acadêmica sólida, com elevado grau de experiência no mercado. Seus profissionais têm tendência generalista, apesar de alguns se declararem especialistas.
		Autonomia para tomar decisões, existência de equipes autogeridas (Autonomia)	Divergência na percepção em relação à autonomia, havendo uma redução da mesma à medida que os níveis hierárquicos se tornam menos elevados.
		Sentimento de pertencer ao grupo, resistência em aceitar propostas de outras empresas, senso de comprometimento com os objetivos organizacionais (Lealdade)	Apesar de a grande maioria perceber que a relação íntima com a empresa transcende os aspectos profissionais, há discordância nesse pensamento. Todos os envolvidos se dizem fazer sacrifícios pela sua atividade profissional em prol dos resultados.
		Constatação de tensões em função dos egos, que não contribuem para a aprendizagem (Conflitos).	Conflitos foram muito evidentes na organização, notadamente entre os setores de atendimento e criação. Eles têm origem nos confrontos de interesses e nos egos dos profissionais.
Estilo de Gestão (participativo, autocrata, liberal). Direcionamento para articulação das estratégias.	O aspecto liderança tem características distintas ao longo da estrutura organizacional, na diretoria há sinais claros de concentração de autoridade e nos níveis táticos e operacionais, liderança democrática e liberal.		

**Quadro 4 - ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO INTENSIVA EM CONHECIMENTO**

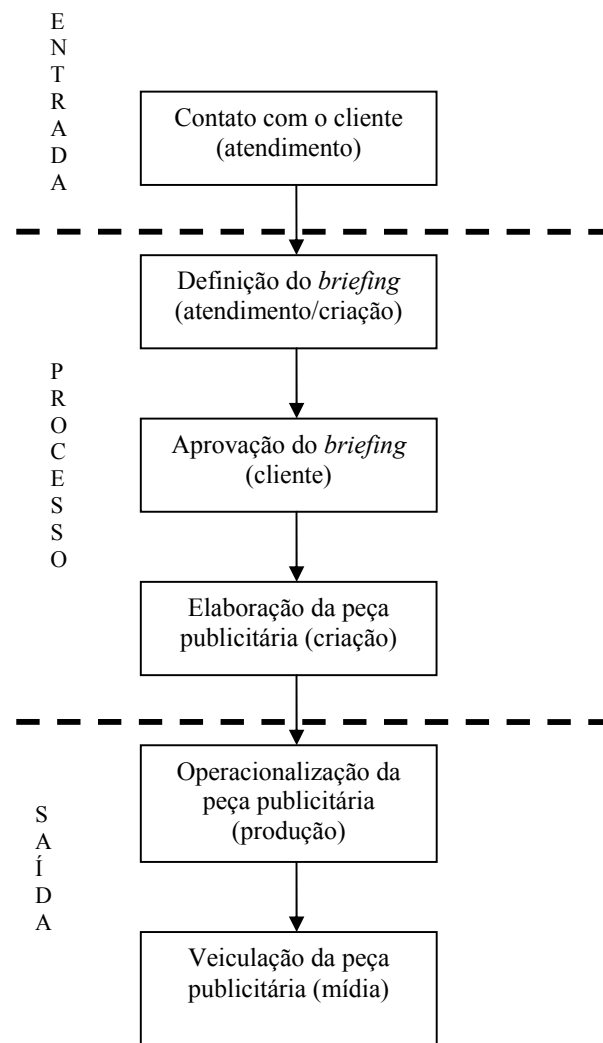
FONTE: Elaboração Própria

### 5.1.1 O conhecimento como elemento estratégico das OIC

Ao se considerar que é possível caracterizar uma OIC à medida que, em grande parte, seu trabalho é intelectual (ALVESSON e SVENINGSSON, 2003), pode-se inferir que o conhecimento se destaca como seu ativo mais valioso. Esse entendimento se sustenta ao se perceber que ele é utilizado de modo intenso em todas as fases dos processos das organizações intensivas em conhecimento, fornecendo alto valor agregado aos seus produtos e serviços (CASTELLS, 1999; EUROFOUND, 2005; NADAI e CALADO, 2005).

Em consonância com esse pressuposto, pôde-se observar que a Engenho Novo apresenta-se permeada por conhecimento em seus processos organizacionais, destacando-se em seu processo operacional (ver figura 7).

Isso se evidencia desde a fase inicial desse processo já que, no primeiro contato com os clientes, a informação e o conhecimento são aspectos essenciais para a contratação do serviço. Esses aspectos fluem dos clientes para a agência, ao informar suas necessidades em termos de resultados, nas características de seus produtos ou serviços, no público que se busca atingir etc. Além disso, eles fluem também no sentido contrário, à medida que os diretores e os profissionais de atendimento da Engenho Novo apresentam informações relevantes sobre o segmento de seus clientes e traçam um planejamento das ações a serem desenvolvidas. O pronunciamento do Entrevistado 05 evidencia essa relação: “[...] os novos clientes que entram na casa procuram conversar primeiro para saber se a gente consegue atender mesmo” (ENTREVISTADO 05). Ele enfatiza que é a partir desse contexto que as informações e conhecimentos são compartilhados e direcionados para o atendimento das necessidades dos clientes.



**Figura 7 - Fluxograma sintético do processo operacional da Engenho Novo**  
 Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

No que tange ao desenvolvimento dos serviços (processo – vide figura 7), a Engenho Novo também é fortemente permeada por conhecimento. Isso se evidencia desde a análise das informações provenientes da fase inicial do processo, junto com informações acerca do segmento de mercado no qual o cliente está inserido. Esse aspecto é fundamental na empresa estudada, já que é o papel do executivo de atendimento acompanhar, estrategicamente, os negócios dos clientes, conforme afirma o Entrevistado 03:

As executivas de atendimento são principalmente pessoas de planejamento, são pessoas que conseguem traçar estratégias para as empresas [...] serão utilizadas durante o ano, planejamentos anuais, planejamentos plurianuais.

Então, a gente precisa entender do negócio, a gente acaba diariamente planejando ações com o objetivo de gerar lucro para a empresa. (ENTREVISTADO 03)

Além do atendimento, o processo na criação se baseia, sobretudo, na intensidade do conhecimento. Esse elemento se revela tanto na utilização adequada das informações provenientes do atendimento e clientes, quanto na utilização dos conhecimentos técnico e abstrato durante a criação de novos conceitos, serviços, peças publicitárias etc. De acordo com o Entrevistado 08, os profissionais desse setor são como uma “esponja” que absorvem os mais variados conhecimentos das mais variadas áreas. Após a etapa da criação, a peça segue para a produção, responsável pela operacionalização dos serviços, como a impressão, por exemplo.

Por fim, como resultado do processo operacional da Engenho Novo, surgem as propagandas (serviços diversos de comunicação, *sites*, relações públicas, *jingles*, dentre outros) sendo veiculadas através do setor de mídia. É inegável que esses resultados/produtos são permeados e constituídos por conhecimento, já que grande parte deles é absolutamente intangível. Inclusive, na empresa pesquisada, cada serviço é bastante diferente do outro, o que exige dos profissionais uma grande capacidade de gerar novos conceitos e concepções constantemente. O Entrevistado 03 deixa isso claro em sua entrevista quando diz:

[...] acontece sempre, todas as nossas campanhas sempre têm uma pitada de alguma coisa que a gente nunca tinha feito, que a gente faz pela primeira vez. Poderia citar várias, desde mídia até produção, material que tem cor, que tem cheiro, que passa textura, enfim, tem uma série de coisas que está tendo no mercado que a gente aproveita para desenvolver (ENTREVISTADO 03)

Diante disso, é evidente a presença intensiva do conhecimento nos processos organizacionais na Engenho Novo. Isso é perceptível em todos os níveis organizacionais, já que a “base da pirâmide” é constituída por profissionais de alto nível intelectual (todos têm nível superior e considerável experiência profissional) e que têm suas demandas profissionais baseadas em conhecimento.



Um elemento fundamental para que o conhecimento flua de forma intensa e constante na Engenho Novo, bem como nas demais OIC, são as tecnologias da informação e comunicação, que são largamente utilizadas na empresa pesquisada.

### **5.1.2 A larga utilização das TIC na Engenho Novo**

Como já explicitado em seções anteriores, é notória a contribuição que as TIC proporcionam às organizações, tendo sua importância mais destacada nas que utilizam o conhecimento de forma intensiva. Nessas empresas, a tecnologia tem funcionado como significativo fomentador do crescimento organizacional em função do favorecimento à criação, ao uso e ao compartilhamento de conhecimento (EMPSON, 2001; EUROFOUND, 2005). Esse fluxo de conhecimento ocorre através das redes inter e intra organizacionais, criadas e mantidas através da larga utilização das TIC (STEWART, 1998; CASTELLS, 1999; TELLES e TEIXEIRA, 2002).

Sendo assim, percebe-se que, na Engenho Novo, as tecnologias de informação e comunicação são elementos essenciais. Em todas as entrevistas, as TIC são citadas como de suma importância para os processos em toda a empresa. Nessa linha de pensamento, o Entrevistado 02 argumenta categoricamente, que não é possível fazer propaganda sem tecnologia. O Entrevistado 01 complementa ao afirmar que, quando a internet não está funcionando, a empresa toda pára.

Por sua vez, o Entrevistado 05 indica que a importância das TIC para a Engenho Novo é total ao defender que é através delas que o conhecimento flui pela empresa e, como ele é a nova fonte de poder, seu papel passa a ser fundamental para o andamento das atividades. Esse entrevistado acrescenta que é através delas que a empresa pode proporcionar resultados desejados pelos seus clientes.

Nesse sentido, o Entrevistado 04 indica que as TIC proporcionaram uma revolução nas agências, principalmente na criação e no atendimento, já que os

*softwares* possibilitam uma maior tangibilidade aos serviços prestados, ao permitirem apresentar as peças publicitárias através de animações ou arquivos digitais. Ele defende isso com os seguintes argumentos: “[...] Antigamente, você tinha um esboço que ia ser apresentado, e o cliente tinha que ter uma capacidade de abstração maior, de imaginar como é que ia ser aquilo no final. Hoje, ele já vê a peça quase pronta [...]” (ENTREVISTADO 04).

Outro ponto de grande relevância identificado na pesquisa de campo é a contribuição que as TIC fornecem para a formação e manutenção das redes organizacionais, sejam elas internas ou externas às organizações. Na dinâmica dos entrevistados, as tecnologias contribuem com a relação com seus clientes, concorrentes e fornecedores, através de e-mails, *softwares* de mensagens instantâneas, telefones celulares etc. Para o Entrevistado 07, esses elementos são fundamentais para o desenvolvimento dos trabalhos na agência ao considerar que é através dessas tecnologias que as relações com os clientes se estreitam e se mantêm constantes. Ele destaca que o celular, e-mail e MSN® (*software* de mensagens instantâneas da Microsoft®) são ferramentas indispensáveis para os contatos internos e externos à agência.

O Entrevistado 05 corrobora com a idéia da contribuição que as TIC fornecem à empresa ao comentar:

Você precisa saber um pouco de tudo, você precisa saber o que acontece na concorrência, o que acontece com seu cliente, o que acontece no mundo. Fora isso, você precisa ter tecnologia de ferramentas de comunicação pra trabalhar aqui. Então, como eu te falei, é muita coisa acontecendo ao mesmo tempo, então a gente precisa de um sistema que consiga integrar todos os departamentos. (ENTREVISTADO 05)

Ainda em relação à importância das redes que as tecnologias propiciam, pôde-se perceber que, na Engenho Novo, elas assumem uma proporção ainda maior, já que a empresa mantém uma filial em Angola, no continente africano. Inclusive, um dos entrevistados desenvolve trabalhos nessa filial a partir da matriz em Salvador. Ele afirma que a internet é quem viabiliza, técnica e financeiramente, o desenvolvimento de suas atividades no outro continente, sem que ele tenha necessidade de residir lá. Isso confere agilidade e globalidade à organização.

As TIC também têm relevância nos trabalhos das executivas de atendimento. Como elas são responsáveis pelo gerenciamento macro da conta de cada cliente, as tecnologias possibilitam uma integração de todos os setores e processos, possibilitando uma visão holística dos trabalhos, contribuindo para o cumprimento do prazo e da qualidade exigidos pelo mercado.

Assim, ao perceber a destacada contribuição que as TIC fornecem ao desenvolvimento e fortalecimento das redes, é fundamental analisar como ocorre a interação da Engenho Novo com seu ambiente.

### **5.1.3 As relações entre o ambiente e a Engenho Novo**

Uma das principais características das OIC é sua relação íntima com o ambiente, construída e sustentada através de redes nas quais ativos intangíveis transitam de forma contínua e dinâmica (SVEIBY, 1998). Portanto, o estudo da rede na qual essas organizações estão inseridas, considerando seus reflexos mútuos nessa relação, é de grande relevância para o estudo das OIC (GRAHAM e PIZZO, 1998; EUROFOUND, 2005). Nesse sentido, Castells (1999) e Eurofound (2005) destacam que, através dessa esguia relação com o ambiente, as organizações da sociedade do conhecimento adquirem mais flexibilidade e competitividade.

Com base nas falas dos entrevistados, pôde-se observar que a Engenho Novo tem uma íntima relação com o ambiente no qual está inserido através de uma considerável rede de parceiros na execução dos serviços prestados. Isso fica bem evidente quando o Entrevistado 07 afirma que a agência é uma grande empresa de terceirização, na qual é necessária uma relação muito boa com outros agentes, como veículos de tv, rádio, servidores de internet, empresas de outdoors, institutos de pesquisa, dentre outros. Ele afirma que as relações se dão formalmente, por meio de contratos, ou informalmente em eventos diversos.

Em complemento a isso, o Entrevistado 02 comenta que a agência em si cria as campanhas e o planejamento das mídias, no entanto a execução dos projetos, como vídeos e sites, depende bastante das empresas parceiras.

Inclusive, é bastante citada, nas entrevistas, a Plural, empresa de marketing promocional, que tem alguns sócios em comum com a Engenho Novo, como grande parceira nos serviços prestados. O Entrevistado 06 ressalta que, somado às parcerias com empresas, a agência também se utiliza de serviços de outros profissionais, pessoas físicas, que prestam serviços “*free lance*”, o que possibilita agilidade e flexibilidade na prestação dos serviços.

O Entrevistado 08 argumenta que essas parcerias, com empresas e profissionais avulsos, são fundamentais para a viabilidade na prestação de serviços, como a construção de *sites*, relações públicas ou eventos promocionais. Esse mesmo entrevistado destaca que alguns desses parceiros, muitas vezes, não são apenas executores. Eles também pensam, estrategicamente, determinadas campanhas junto com os profissionais da Engenho Novo, o que aumenta ainda mais a importância das relações com o ambiente.

Os Entrevistados 06 e 08 afirmam que, caso a empresa resolvesse ter em sua estrutura um departamento com todos esses serviços de forma permanente, haveria dificuldades para manter tal estrutura com custo tão elevado, além de uma possível perda em sua agilidade. Vale ressaltar que, segundo o Entrevistado 06, nos casos em que os serviços prestados por um determinado parceiro tenham uma demanda que justifique sua contratação para o quadro permanente da empresa, a empresa o faz de forma imediata.

Ainda no aspecto relação com o ambiente, pôde-se perceber que a Engenho Novo tem uma grande preocupação em fomentar um estreito relacionamento com seus clientes. Isso ocorre, principalmente, através dos profissionais do setor de atendimento que na entrevista se dizem, de forma unânime, representantes dos clientes dentro da empresa, o que fica patente no seguinte comentário: “[...] o atendimento é o responsável pelo trabalho do cliente: aqui na agência ele é o cliente e fora da agência ele representa a própria agência perante o cliente.” (ENTREVISTADO 05).

Por fim, outro aspecto de grande relevância nesse tópico é a afinidade da agência com as instituições sociais, como a Fundação ABRINQ pelos direitos da

Criança e do Adolescente (há seis anos a empresa é detentora do selo “Empresa Amiga da Escola”). Além disso, a empresa se faz atuante em órgãos de representação como a ABAP/BA (Associação Brasileira de Agências de Publicidade, secção Bahia), o SINAPRO/BA (Sindicato das Agências de Propaganda da Bahia), dos quais Fernando Passos é presidente, e o Clube de Criação da Bahia, o qual Carlos Sarno preside.

Como pôde ser identificado durante a pesquisa, para que haja parcimônia na relação entre organização e ambiente, é fundamental a presença de profissionais altamente qualificados, capazes de lidar com situações complexas. É sobre esse novo contexto das relações entre a Engenho Novo e seus profissionais que a próxima seção trata.

#### **5.1.4 A nova dimensão nas relações profissionais na Engenho Novo**

Já foi apresentada, anteriormente, a unanimidade em relação à importância dos profissionais do conhecimento para as OIC. Vale ressaltar que esses elementos, com suas experiências e aplicação de seus conhecimentos, são essenciais para o sucesso e a diferenciação dessas organizações que se utilizam do conhecimento como insumo mais precioso (SWART e KINNIE, 2003; SOUZA-SILVA e DAVEL, 2005). Essa grande relevância que eles passam a ter transforma as relações profissionais, despertando nas organizações uma atenção para a lealdade e a autonomia (ALVESSON, 2000; SOUZA-SILVA E DAVEL, 2005).

Assim, como um dos importantes reflexos dessa transformação, emerge um estilo de liderança voltado para a articulação das estratégias empresariais, numa dinâmica liberal que contribui para a autogestão (ALVESSON E SVENINGSSON, 2003). Como consequência desse novo contexto, do baixo grau de padronização dos processos das OIC, que estimula o julgamento pessoal, e da tendência à multiplicidade de visões, conflitos tendem a surgir nessas organizações. Por sua vez, esses fenômenos podem contribuir com a

aprendizagem, em função de uma visão plural, ou lhe impor barreiras, em função do embate de egos.

No intuito de explorar essa categoria, são apresentadas as seguintes subcategorias: a) qualificação; b) autonomia; c) lealdade; e d) existência de conflitos entre os profissionais.

#### 5.1.4.1 A qualificação dos profissionais da Engenho Novo

Em relação aos profissionais da Engenho Novo, conforme apresentado na seção anterior, todos os entrevistados têm formação acadêmica de nível superior, nas mais diversas áreas. Inclusive, a metade deles concluiu uma especialização em área correlata com sua atividade profissional. Apesar de os estudos apontarem que o simples fato da existência de profissionais com alto nível de qualificação formal não garante que as organizações sejam intensivas em conhecimento (SWART e KINNIE, 2003), esse fator é relevante, já que uma elevada formação acadêmica pressupõe um repertório de conhecimentos que podem ser úteis para as empresas. Ressalta-se, aqui, que a experiência profissional, somada com uma formação acadêmica sólida, torna-se mais poderosa, contribuindo diretamente para o sucesso empresarial. No caso da Engenho Novo, metade dos entrevistados tem mais de 10 anos de experiência profissional no setor que atua, apesar da baixa média de idade.

Em relação a esse aspecto, é importante observar a percepção em relação à formação generalista ou especialista dos profissionais envolvidos na pesquisa. A grande maioria se considera generalista à medida que necessitam de obter diversos tipos de conhecimentos acerca dos mais variados temas, no intuito de desenvolver trabalhos que atendam aos anseios dos clientes. O Entrevistado 04 se define como “hipergeneralista”, enquanto o entrevistado 02 afirma ser “[...] generalista porque você está, a cada dia, lidando com um assunto diferente, e propaganda não é uma coisa em que você vai se aprofundar. Então, quanto mais você abrir sua cabeça e você conhecer mais coisas, melhor para o seu trabalho, então é por aí, não pode ser especialista.”

Entretanto, alguns dos entrevistados afirmam ser especialistas em função de seu foco em determinada área da comunicação (redator, por exemplo). No entanto, mesmo assim, declaram que, dentro de sua área, é fundamental ter uma visão geral que congregue conhecimentos diversos (ENTREVISTADOS 01, 03, 05 e 06).

Esse pensamento reforça a tese de que, nas OIC, os profissionais reúnem um portfólio amplo de competências<sup>3</sup>, não cabendo uma visão limitada à simples execução de tarefas. Nesse contexto, a autonomia dos profissionais ganha mais relevância.

#### 5.1.4.2 A autonomia profissional na Engenho Novo

No que tange à autonomia profissional, pôde ser percebido que ela tem níveis distintos dentro da empresa estudada. No caso dos diretores entrevistados, a autonomia é bastante ampla já que os mesmos fazem parte da sociedade da empresa e lideram áreas distintas. É possível perceber, a partir daí, que esses líderes são elementos essenciais para a articulação das estratégias, sendo sua implantação de responsabilidade prioritária do diretor de cada setor (atendimento, criação, institucional, etc.), não havendo interferência dos outros diretores, senão por solicitação do diretor responsável. Foi identificado, durante a pesquisa de campo, na diretoria, um perfil de liderança democrático, conforme afirmam os Entrevistados 01, 03, 05, 06 e 08. No entanto a diretoria, apesar de bastante consultiva, concentra as decisões estratégicas e, nesses casos, tem a “palavra final”, como afirma o Entrevistado 03:

Os executivos de conta têm um grande poder de decisão que a própria diretoria da empresa nos delega. Eles passam para a gente uma grande confiança em na tomada de decisão, mas é claro que a gente sempre está recorrendo à diretoria e eles são as pessoas que, no final, tomam as decisões. (ENTREVISTADO 03)

Por sua vez, as executivas de atendimento têm a percepção de um elevado grau de autonomia em função do seu papel, que se atém a planejar e a gerir os trabalhos que resultam em serviços aos seus clientes. Entretanto a

---

<sup>3</sup> Conjunto de conhecimentos e habilidades, necessário para a realização de ações produtivas (KING, FOWLER E ZEITHAML, 2002).

autonomia desse cargo é limitada às decisões estratégicas tomadas pela diretoria, que lança influências nas decisões táticas, como é o caso da fixação de metas, recém introduzidas na rotina das executivas. Apesar disso, o Entrevistado 01 argumenta que as executivas de atendimento têm autonomia na busca pelos resultados fixados, como ficou evidente num caso que ela negou um trabalho ao cliente e, após o ocorrido, ligou para a diretora informando-lhe a decisão tomada.

Considerando que a Engenho Novo concentra no setor de atendimento a gestão dos processos operacionais, percebe-se nele uma maior autonomia do que nos demais setores, inclusive o de criação. Mesmos os profissionais desse último setor terem liberdade para criar e expor suas idéias, a decisão em relação ao que será apresentado aos clientes recebe grande influência da executiva de atendimento que gerencia a conta dos clientes. Assim, essa percepção de limitação da autonomia gera desgastes e conflitos, conforme o pronunciamento de um dos entrevistados, profissional da criação:

[...] ele (o atendimento) faz muito a vontade do cliente, e eu acho assim, quando ele faz a vontade do cliente, o cliente que sai prejudicado, na verdade o cliente tinha que aceitar as recomendações da agência, se ele está contratando a agência para isso. Então nosso desgaste com o atendimento é sempre isso aí. (ENTREVISTADO 02)

Desse modo, é perceptível que a existência de autonomia é evidente na empresa, com equipes autogeridas nos diversos setores, no entanto há restrições dela à medida que o nível hierárquico se torna menos elevado. Com isso, apesar de, formalmente, não haver distinção hierárquica entre os setores de atendimento e criação, fica claro que o primeiro setor se situa de forma proeminente em relação ao segundo, no que tange às decisões, gozando de maior autonomia.

#### 5.1.4.3 A lealdade dos profissionais da Engenho Novo

Outro aspecto de grande importância para essa análise é a lealdade, que pode ser caracterizada pela resistência em aceitar outras propostas



profissionais, senso de comprometimento e sentimento de pertencer ao grupo, além de ter liberdade para desenvolver as atividades (ALVESSON, 2000; SOUZA-SILVA E DAVEL, 2005). Diante disso, foi percebido que os entrevistados demonstraram, inicialmente, um considerável grau de lealdade, pois não cogitaram o interesse em trocar a Engenho Novo por outra agência. Isso, segundo os entrevistados, é reflexo do clima organizacional descontraído e informal (ENTREVISTADO 02). Quando indagados sobre os motivos que os levariam a trocar de agência, os fatores preponderantes foram uma proposta financeira muito melhor (pelo menos o dobro do salário) e novos desafios profissionais.

No entanto, ao se aprofundar na questão, foram percebidas distinções no grau de lealdade entre os setores. Como esse elemento pode ser relacionado com a liberdade e o sentimento de “fazer parte”, identificou-se que o setor de atendimento tende a apresentar um maior grau de lealdade em relação ao setor de criação. No caso da lealdade, que tem forte relação com a autonomia, percebe-se que a criação dispõe menos desse fator, já que a aprovação de seu trabalho depende dos executivos de atendimento e das impressões do próprio cliente.

Já no item relativo à sensação de fazer parte do grupo, pôde-se também perceber uma importante diferença entre os entrevistados dos setores de atendimento e de criação. No caso do setor de atendimento, é bastante perceptível o sentimento de fazer parte da “Família Engenho Novo” (ENTREVISTADO 05). Isso se sustenta em afirmações dos profissionais dessa área que indicam que a empresa é bastante preocupada com os seus funcionários, buscando preservá-los num clima agradável nos relacionamentos diversos (ENTREVISTADO 01). Inclusive, a qualidade dos relacionamentos é citada como um dos principais atributos da empresa (ENTREVISTADO 03).

Já no caso dos profissionais da criação, há também a percepção em relação à união das pessoas na empresa, no entanto isso se apresenta de forma menos intensa que no caso dos profissionais do atendimento. Isso se evidencia em respostas que indicam que o fato de a agência ter um ambiente que favorece

uma boa relação entre os profissionais não é privilégio da Engenho Novo (ENTREVISTADO 02) e que a percepção de serem uma família ocorre em função de passarem a maior parte do tempo juntos, trabalhando (ENTREVISTADO 07). Portanto, nesses casos, pode-se observar que o motivo que leva à sensação de pertencer à família resulta de elementos relativos à natureza da atividade profissional, não se configurando num reflexo das características específicas da empresa pesquisada, sendo um aspecto mais estrutural do setor.

Ainda nesse sentido, existem profissionais desse setor que não consideram a possibilidade de existir a “Família Engenho Novo” como nessa resposta de um dos entrevistados: “Família Engenho Novo? Eu acho que não. É uma relação comercial, você é um prestador de serviços, você está na empresa, eu encaro dessa forma” (ENTREVISTADO 04). Essa percepção pode ser um resultado do impacto da não tão elevada autonomia do setor em comparação com o atendimento.

No entanto, apesar dessas distinções, todos os entrevistados declararam fazer sacrifícios durante sua atividade profissional. Nesse ponto, foi unânime a questão do foco no resultado para a empresa, principalmente no que tange à entrega dos trabalhos nos prazos determinados, demonstrando comprometimento com o seu trabalho. Isso indica que, no caso da empresa estudada, não há uma relação proporcional entre a lealdade e o comprometimento, já que em ambos os setores identificou-se comprometimento por parte dos entrevistados de forma equilibrada.

Como exemplo de sacrifício foi citado o trabalho durante os finais de semana e madrugadas, além da disponibilidade total aos interesses profissionais, o que impacta negativamente em alguns aspectos a vida pessoal. De um modo geral, os respondentes atribuem esses percalços a uma característica das atividades ligadas à publicidade, não sendo uma exclusividade da Engenho Novo.

#### 5.1.4.4 Os conflitos entre os profissionais da Engenho Novo

As diferenças observadas entre os setores estudados são a principal fonte de conflitos na organização, segundo os entrevistados. Como já explicitado, os conflitos entre o atendimento e a criação, aparentemente, são resultados de dois aspectos interdependentes: o fato de a Engenho Novo ser uma agência voltada para o atendimento e os conflitos entre “egos”, algo bastante característico entre os profissionais do conhecimento (ALVESSON, 2000). Isso se sustenta nas diversas respostas como a seguinte declaração dada pelo Entrevistado 07:

A relação criação-atendimento é um eterno conflito. Essa é clássica em toda agência de propaganda, até porque o que nós percebemos é que muitos atendimentos são pessoas que são colocadas na agência sem nunca ter tido uma experiência anterior. Então, geralmente, a gente que busca qualidade na hora de fazer o trabalho, reclama muito com o atendimento porque ele faz muito a vontade do cliente [...] (ENTREVISTADO 07).

Por sua vez, o Entrevistado 01, executiva de atendimento, em sua entrevista, evidencia que o principal foco dos conflitos em seu trabalho reside em ter de administrar os múltiplos interesses de cada setor, ao longo do processo operacional, voltando-se para os anseios do cliente.

Com isso, a maioria dos entrevistados (de ambos os setores) é unânime ao eleger o cumprimento dos prazos, numa qualidade desejada, como principal fator de conflitos entre o atendimento e a criação, o que reforça a relação tensa entre esses setores. Apesar disso, outros elementos como o “ego” dos profissionais também deve ser considerado, já que cada setor é detentor de um conhecimento específico, como afirma o Entrevistado 01. Outra afirmação que evidencia o conflito de egos vem do Entrevistado 07:

O atendimento é o setor que tem mais informações sobre o cliente, às vezes informações não só técnicas, mas pessoais do cliente. A gente conhece o cliente como pessoa, temos um relacionamento de amizade, de parceria. Então, na verdade, eu sei que o cliente não gosta da cor azul, não adianta apresentar nada em azul, mas a criação acha que azul está ótimo, que azul está lindo; [...] Então o atendimento vai dizer não. Então eu vou dizer pra um criativo que tem 10 anos de experiência, que é um excelente profissional [...] que, naquele momento, aquela sugestão que ele deu não é a ideal? Então, aí é que está a grande competência que a gente tem de ter em saber como dizer para essas pessoas que não é aquilo que a gente está procurando.

Por outro lado, os profissionais da criação acreditam que saber atender às demandas do cliente não é atender suas vontades pessoais, mas sim a seus objetivos empresariais. Assim, o Entrevistado 06 argumenta que, muitas vezes, desenvolve trabalhos equivocados porque são voltados para o cliente da agência e não para o consumidor final. Nesse sentido, o Entrevistado 02, que também é da área de criação, reclama ao ter de refazer o trabalho diversas vezes até sair como o cliente quer, e não da forma que ele acha mais pertinente.

Observando a dinâmica dos processos na Engenho Novo, é possível identificar que sua estrutura é voltada para seus clientes. Dessa forma, cada um tem uma equipe da empresa, gerenciada por uma executiva de atendimento, que lhe fornece assessoria, direcionada para todo o processo de desenvolvimento de trabalhos, desde o planejamento até a entrega do serviço. Essa necessidade de acompanhar, integralmente, determinado(s) cliente(s) gera entre os times de atendimento um distanciamento, já que cada um cuida de seu cliente (ou clientes). Como forma de minimizar esses reflexos, a diretora de atendimento promove reuniões de compartilhamento de resultados, novos objetivos e experiências, de forma aleatória.

No entanto, o atendimento tem uma constante relação com a criação, já que as executivas de atendimento gerenciam o processo como um todo e cabe a elas acompanhar o desenvolvimento de cada etapa do trabalho. Nesse caso, esses contatos constantes, nos quais há pressão por prazo, custo e qualidade (ENTREVISTADO 03), são as principais fontes de conflitos entre os setores estudados.

Por outro lado, o relacionamento entre os profissionais da criação é mais estreito do que no caso do atendimento, conforme essa afirmação do Entrevistado 07:

Dentro do meu departamento a relação é muito boa, saudável, com pouca competitividade; eu acho que existe mais uma cooperação; a gente trabalha, e no processo do trabalho, mostram-se as idéias e o trabalho um para o outro e procura-se saber o que o outro acha, palpita no trabalho do outro também (ENTREVISADO 07).

Como reflexo dos conflitos citados, há praticamente unanimidade entre os entrevistados que sempre é possível aprender a partir deles. Apesar de alguns ressaltarem os efeitos negativos das disputas, como o desgaste emocional e o retrabalho, os Entrevistados 02 e 04, eles relacionam os embates com a criatividade e alcance dos resultados da organização. O Entrevistado 07 considera que, no fim das contas, os conflitos são comuns da atividade do publicitário, sendo também uma parte importante para o sucesso do trabalho, já que permite um amadurecimento da equipe. Nesse sentido, o Entrevistado 04 considera que as campanhas com os melhores resultados foram aquelas que tiveram conflitos durante sua concepção e execução.

Diante da análise das categorias relacionadas às organizações intensivas em conhecimento, confirma-se o pressuposto que a Engenho Novo se configura como uma dessas instituições: pela intensividade na utilização do conhecimento ao longo de seus processos, pela larga utilização das TIC que, dentre outras coisas, possibilita e estimula um forte e estreito relacionamento da organização com seu ambiente e, pelo fato de ser composta, sobremaneira, por profissionais do conhecimento, mesmo havendo fragilidade na autonomia e lealdade deles.

Diante disso, em seguimento à busca de respostas à problemática desta pesquisa, serão analisadas as categorias relacionadas à aprendizagem organizacional na Engenho Novo.

## 5.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NA ENGENHO NOVO

Conforme apresentado na seção 03 desta dissertação, a aprendizagem organizacional exerce grande influência na competitividade das organizações (SHAW e PERKINS, 1993; DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Isso se torna ainda mais crítico nas organizações que se utilizam do conhecimento de forma intensiva, em função de seu contexto propício à aprendizagem (SOUZA-SILVA, 2007).

Diante da questão: **Como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento?**, foram desenvolvidas pesquisas e análises nas quais foi percebido, na Engenho Novo, um contexto bastante favorável à aprendizagem já que as interações intra e inter departamentos permitem trocas de experiências, intencional ou não, formais e informais. Além do mais, a empresa adquiriu uma *expertise* própria na gestão do negócio com foco nos resultados, na qual o conhecimento é transformado e partilhado continuamente (Ver quadro 04).

No intuito de buscar aprofundar esta análise e responder à questão central deste trabalho são analisadas, nesta seção, as informações que possibilitam um melhor entendimento das dimensões da aprendizagem organizacional na agência estudada, através das seguintes categorias: a) perspectivas da aprendizagem; b) processo de aprendizagem; e c) implicações da aprendizagem.

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS PRIMÁRIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
Aprendizagem Organizacional	Perspectivas da Aprendizagem	A Aprendizagem Organizacional através da perspectiva sócio-prática acontece de forma mais evidente na Engenho Novo. No que tange às modalidades, sobressai-se a mentoria, já que não foram detectadas comunidades de prática nos setores pesquisados. Aprendizagem Individual-Cognitiva não é significativa na Engenho Novo.
	Processo de Aprendizagem Organizacional	Destaque para os modos de aquisição do conhecimento: aquisição, fusão, adaptação e redes do conhecimento. Além disso, ficaram muito evidentes os tipos de conversão do conhecimento. Ademais, foi identificado também o modelo de ciclo duplo de aprendizagem.
	Conseqüências da aprendizagem	<i>Know-how</i> com foco nos resultados, através do gerenciamento do setor de atendimento. Utilização de <i>benchmarking</i> para a troca de experiências e conhecimentos, estimulando a criatividade.

**Quadro 5 - Resumo dos resultados da dimensão Aprendizagem Organizacional na Engenho Novo**

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

### 5.2.1 Perspectivas da aprendizagem

Na revisão de literatura desta dissertação, acerca das perspectivas da aprendizagem organizacional, pode-se observar que duas se destacam: a individual-cognitivista e a sócio-prática. A primeira, segundo Souza-Silva (2007),

tem o foco voltado para os métodos tradicionais de aprendizagem, nos quais a transmissão privilegia o conhecimento explícito, quase sempre desconectado do contexto, seguindo um fluxo único (do mestre para o aprendiz).

Por outro lado, a perspectiva sócio-prática da aprendizagem organizacional se pauta nas relações sociais, com enfoque prático, atentando para os conhecimentos tácito e explícito (SOUZA-SILVA, 2007). De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o contexto ganha uma relevância ímpar nessa perspectiva. Davenport e Prusak (1998) acrescentam que o conhecimento organizacional depende, em muito, das experiências vivenciadas pela sua força de trabalho e de seu compartilhamento.

Com base nas informações levantadas, é possível afirmar que a aprendizagem organizacional na Engenho Novo acontece em grande medida a partir da perspectiva sócio-prática. Isso foi constatado ao se identificar os seguintes elementos que a caracterizam: a) é uma empresa permeada por relações sociais entre seus membros e entre eles e o ambiente; b) a aprendizagem ocorre, em grande parte, na prática; e c) o constante estímulo ao desenvolvimento do conhecimento tácito, bem como do explícito.

Inicialmente, percebeu-se durante as observações e as entrevistas a existência de estreitas relações entre os profissionais da Engenho Novo, na sua maioria bastante informais. Essa informalidade é perceptível, por exemplo, na forma como as pessoas se vestem, de maneira descontraída, casual, sem formalidades. Um exemplo disso, é que, durante todo o período da pesquisa de campo, não foi visto nenhum funcionário ou diretor de terno na agência.

Outro ponto que estimula a proximidade nas relações sociais dentro da empresa estudada são os elementos físicos. A grande maioria das salas são abertas ou com paredes em vidro, o que permite um amplo contato visual entre os profissionais, estimulando contatos pessoais mais constantes. Apenas as salas de diretoria são mais reservadas, no entanto, quase sempre, estavam com suas portas abertas, com acesso irrestrito aos funcionários.

Dentre as outras evidências de estreito relacionamento entre os funcionários e parceiros, o linguajar informal se destaca. Os funcionários e

diretores entrevistados utilizam-se naturalmente de gírias ou palavras específicas do setor de publicidade. Essa informalidade, conforme o Entrevistado 04, traz consideráveis conseqüências na maneira de aprender. Segundo ele, a forma de aprender na Engenho Novo é completamente fora dos padrões acadêmicos, pois a aprendizagem ocorre de forma muito natural, principalmente com o contato com as pessoas mais experientes durante a execução dos trabalhos e em bate-papos informais como os que ocorrem na copa ou nas horas de lazer em bares.

Essa sensação é compartilhada pelo Entrevistado 01 que afirma que a aprendizagem ocorre muito em função da “troca com os colegas”. Ele afirma que o método formal é muito importante para sua formação, no entanto destaca que a troca de experiências, em conversas informais, *brainstormings* (que ocorrem nas raras reuniões), ou em conversas com clientes e parceiros, é o seu principal meio de aprendizagem, sendo essencial para o desenvolvimento de seus trabalhos. Esse pensamento também é corroborado pelo Entrevistado 05 que, durante o processo operacional, ou ao fim dele, a troca de experiências entre os profissionais tem sido um meio fundamental para ampliar os conhecimentos na Engenho Novo.

Foi bastante comum nas entrevistas a afirmação de que o clima de abertura existente para a apresentação de opiniões favorece a aprendizagem na empresa. Essas interações, que nem sempre são intencionais, produzem resultados interessantes na formação e disseminação do conhecimento, como fica patente nessa afirmação do Entrevistado 01:

Eu, recentemente, fiz uma pós (especialização) em marketing e, dentro da pós, falava um pouco de marketing promocional. Eu não aprendi na pós metade do que eu aprendi trabalhando com a Plural (empresa parceira da Engenho Novo). Dentro do dia-a-dia, as ações, os conceitos, as formas de medir resultados, tudo isso eu aprendo na prática.  
(ENTREVISTADO 01)

Sendo assim, na pesquisa pôde-se perceber que a prática se configura num importante aspecto da aquisição e compartilhamento do conhecimento. Isso pode ser confirmado na afirmação do Entrevistado 06 que diz que, rotineiramente, a aprendizagem se dá de forma muito mais prática que no



campo teórico. Isso ocorre, segundo ele, em função das constantes interações com o ambiente e os colegas de trabalho. Com isso, é notório um equilíbrio entre o desenvolvimento do conhecimento tácito, que emerge nas relações práticas, e o conhecimento explícito, resultante das orientações compartilhadas pelos profissionais da Engenho Novo.

Já em relação aos novos membros, evidenciou-se, na pesquisa, que a sua formação, ou a aprendizagem de um novo processo, se sustenta no apoio de outra pessoa, normalmente o líder daquele setor. Assim, fica bem claro que o “aprender fazendo” tem forte influência na aprendizagem da Engenho Novo, privilegiando a transmissão do conhecimento tácito, além do explícito.

Percebe-se, portanto, que a aprendizagem organizacional, no caso estudado, ocorre em todos os processos da organização, de forma difusa, em função, predominantemente, das relações sócio-práticas evidenciadas durante a pesquisa. Como já destacado, essas relações podem ser identificadas a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais da empresa e desses com os seus clientes, seus fornecedores e outros elementos do contexto na qual a empresa está inserida. É válido destacar que existem, de forma pontual, alguns elementos relacionados à perspectiva individual-cognitivista, como treinamentos formais ou palestras, no entanto eles não são significativos em relação aos aspectos sócio-práticos.

Dentre as conhecidas modalidades da perspectiva sócio-prática da aprendizagem, na Engenho Novo percebeu-se a intensa utilização da mentoria como base para a criação e compartilhamento de conhecimento entre os membros. Por outro lado, não foi detectada, durante a pesquisa, a existência de comunidades de prática nos setores de atendimento e criação.

#### 5.2.1.1 Mentoria, mas não comunidades de prática

No que tange à mentoria, há um destaque à forte interação entre o mentor e o mentorado no intuito de proporcionar desenvolvimento profissional a

ambos, através do alargamento das habilidades e compartilhamento de valores e cultura (BRAHAM, 1995; RÉGIS, DIAS e MELO, 2006).

Já as comunidades de prática, se destacam por ser um ambiente altamente propício para a aprendizagem organizacional (SOUZA-SILVA, 2007). Nelas, as pessoas compartilham interesses e aprofundam seus conhecimentos através do intercâmbio das experiências e resoluções, gerando novos conhecimentos (WENGER, MCDERMOTT e SNYDER, 2002)

Dentre as modalidades da aprendizagem organizacional, identificou-se a existência da mentoria e a inexistência de comunidades de prática. A mentoria tem sido mais continuamente utilizada, na empresa estudada, na formação de profissionais recém-contratados ou menos experientes. Nesses casos, os líderes de cada setor, ou chefe imediato, é o responsável pelo processo de desenvolvimento de seus subordinados. Segundo os Entrevistados 01 e 02, o treinamento de um novo membro é responsabilidade do superior imediato. No entanto ressaltam que os demais setores se demonstram receptivos e dispostos a ensinar algumas atividades para o novo contratado, caracterizando-se em mentoria formal.

Na grande maioria das respostas, percebe-se que a mentoria tem grande valor na formação dos profissionais na Engenho Novo. Na afirmação do Entrevistado 06, ficam evidentes as etapas da mentoria (iniciação, cultivação, separação e redefinição), de acordo com Salgues (2004):

Acontece assim normalmente, [...] primeiro você faz com a pessoa olhando para você mostrar como é que faz, depois você pede para fazer com você olhando, depois ela faz o trabalho sozinho e você confere. A pessoa começa a fazer sozinha, aí você fica somente conferindo para ver se está tudo OK e, daí em diante, você tem a certeza de que a pessoa já está fazendo certo e pode fazer sozinho, então digo: Daqui pra frente é com você. Você já aprendeu. Me procure se você tiver dúvida.

Apesar de haver intercâmbio mútuo entre os profissionais da Engenho Novo, não foram encontrados grupos que possam ser caracterizados como comunidades de prática. Isso se reforça ao se considerar as características fundamentais dessas comunidades, segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002): o domínio, a comunidade e a prática. Durante os estudos, foram

percebidos o domínio dos profissionais por apresentarem propriedade em determinados campos do conhecimento, como é o caso da comunicação. Além disso, a prática configura-se como elemento chave para a criação e disseminação do conhecimento na Engenho Novo. No entanto, o sentido de comunidade voltada para o aprofundamento de questões específicas, de forma regular, através de encontros que estimulem discussões e livre compartilhamento de conhecimentos e das experiências adquiridas, não foi evidenciado durante a pesquisa empírica.

Ao contrário do que ocorre nas comunidades de prática, na empresa estudada, os grupos se encontram de maneira não-programada, em reuniões nas quais o compartilhamento de conhecimento é aleatório. Normalmente, esses encontros são formalizados, para, por exemplo, definir planejamento de uma peça ou na busca de resolução de um determinado problema. De acordo com todos os entrevistados, não há um grupo estabelecido com regras e procedimentos, formais ou informais, para discutir sobre os determinados temas ou assuntos relacionados à agência estudada.

Diante das informações evidenciadas, fica patente que a abordagem sócio-prática da aprendizagem se destaca em função das constantes e fortes interações entre os indivíduos na empresa estudada, o que favorece a transmissão do conhecimento através da prática. Essa perspectiva se sustenta de forma preponderante na presença de mentores como importante base para a aprendizagem na organização. Para um melhor entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional na empresa estudada, é importante analisar os elementos desse processo.

### **5.2.2 Processo de aprendizagem organizacional**

Ao desenvolver um estudo do processo de aprendizagem organizacional na Engenho Novo, identificou-se um forte relacionamento entre as duas fases: a criação e a disseminação do conhecimento. A fase de criação tem um papel essencial para a ampliação do volume do conhecimento e desenvolvimento de

novas tecnologias, aspectos fundamentais para uma relação adequada da organização com seu contexto (NÉRIS E LOIOLA, 2006). Em seguida, a disseminação contribui determinadamente para que o conhecimento se torne organizacional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, TACLA E FIGUEIREDO, 2003).

Dos modos de aquisição de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998), durante a pesquisa foram identificados os seguintes: aquisição, fusão, adaptação e redes de conhecimento.

A aquisição pode ocorrer com a compra de uma empresa ou contratação de um profissional experiente (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). No caso da Engenho Novo, esse modo é evidente ao se perceber a prioridade dada pela empresa na contratação de profissionais experientes no mercado. Com isso, a empresa adquire, junto com os profissionais, um leque de conhecimentos incrustados. Segundo o Entrevistado 05, os profissionais chegam à empresa com sua bagagem de vivências em outras agências, incluindo aí métodos de trabalho. Acrescenta que alguns dos métodos trazidos por ele já foram implantados por outros colegas de trabalho.

Em relação à fusão, Davenport e Prusak (1998) afirmam que ela resulta do encontro da grande variedade de conhecimentos nas organizações, causadora de conflitos e tensões entre os profissionais, muitas vezes. Na empresa estudada, foi observado um campo propício a esse modo de criação do conhecimento. A grande variedade observada de profissionais talentosos, reunidos nos setores de atendimento e criação, oferta uma ampla gama de alternativas em busca de soluções, caminhos e novos conhecimentos, também chamada de caos criativo.

Essa variedade se reflete na diversidade como afirma o Entrevistado 06 que defende que a contratação de profissionais com perfis diferentes é fundamental para a existência de pensamentos divergentes, inclusive conflitantes, os quais contribuem para uma visão mais ampla de mundo. É importante observar que, na Engenho Novo, os conflitos existentes, principalmente entre os setores de atendimento e criação, resultam em resultados positivos, muitas vezes.

Por sua vez, a adaptação é um processo essencial para as organizações diante do ambiente complexo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Para esses autores, esse modo de criação advém da capacidade da empresa em lidar com a diversidade de elementos do contexto no qual está inserida. Um aspecto evidente da adaptação na Engenho Novo é a sua capacidade em gerar soluções diferentes para problemas semelhantes, conforme argumenta o Entrevistado 01. Isso ocorre em função da necessidade de buscar inovações constantes nos serviços prestados. Nesse sentido, o Entrevistado 03 reforça a importância da adaptação para a empresa: “a gente não faz nada que a gente já tenha feito antes, a gente procura justamente o contrário, usar esses dados só pra colher informações sobre resultado e, a partir daí, desenvolve um projeto complementar diferente” (ENTREVISTADO 03).

Em relação às redes de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) afirmam que essas redes são revestidas de doses de auto-organização e informalidade na busca de resolução de problemas e trocas de experiências. Esse modo é bem evidente, no caso da empresa estudada, em função da grande rede formada pelos profissionais através do uso das tecnologias de informação e comunicação. Para todos os entrevistados, as TIC facilitam o desenvolvimento dos trabalhos, já que possibilitam a aprovação de peças publicitárias entre os setores e junto ao cliente, a resolução de problemas em reuniões virtuais através de sistemas de mensagens instantâneas, dentre outras alternativas. Além disso, os grupos informais, internos e externos à organização, que buscam trocar experiências de forma aleatória ou não-intencional também compõem as redes de conhecimentos existentes na organização pesquisada.

#### 5.2.2.1 Tipos de conversão do conhecimento

Ao considerar o caráter sócio-prático da aprendizagem na Engenho Novo, fica evidente que a interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos é a chave para a geração e disseminação do conhecimento nessa empresa. Sendo assim, podem ser observados os quatro tipos de conversão do conhecimento

(socialização, externalização, combinação e internalização) vistos no referencial teórico.

A socialização é o tipo de conversão de conhecimento resultante do compartilhamento de conhecimento tácito entre os profissionais e que tem como pilar central a experiência (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Em todos os momentos da observação e das entrevistas ficou destacado que a experiência é um aspecto chave na Engenho Novo. Isso se apresenta, mais claramente, na prática da mentoria, bastante adotada na empresa como afirmam os Entrevistados 01 e 08. Segundo o Entrevistado 05, todos os profissionais que são recém-chegados na empresa, ou que buscam aprender um novo trabalho, têm assessoria de algum colega com mais experiência para lhe ensinar como desenvolver as novas atividades. Vale ressaltar que todo esse treinamento ocorre dentro do contexto, envolvendo a realidade, possibilitando a transferência do conhecimento tácito entre os indivíduos, através da mentoria.

Como já visto, a externalização se caracteriza pela transformação do conhecimento tácito em explícito, dependendo da utilização de linguagem figurada e simbologias (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Na Engenho Novo, a externalização fica evidente durante a mentoria e as trocas informais de experiências. No caso da mentoria, os mentores se utilizam de metáforas e símbolos no intuito de transmitir conhecimento para seus mentorados. Nas trocas informais de conhecimento, um linguajar típico, com termos próprios, auxilia na troca de conhecimentos entre os profissionais. Essa linguagem figurada é bastante evidente nas entrevistas quando surgem termos como “*job*” (determinado projeto desenvolvido), “*frila*” (de *free lance*, utilização avulsa de profissionais para desenvolvimento de parte ou de todo o trabalho) ou “se vira, negão” (que indica que a pessoa tem de resolver seus problemas só).

Por sua vez, a combinação que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é o compartilhamento de conhecimento explícito, pode ser observada nas reuniões formais, em treinamentos ou troca de mensagens por meio eletrônico que indiquem orientação para outros profissionais. Apesar de treinamentos formais serem bastante escassos, as instruções através de reuniões e e-mails se

destacam como a principal forma de combinação de grupos distintos de conhecimento explícito. Um exemplo disso são as reuniões nas quais a diretoria estabelece as metas mensais, conforme afirma o Entrevistado 03. Além do mais, as redes de conhecimento formadas através dos telefonemas, sistemas de mensagens instantâneas e e-mails são um campo fértil para a combinação do conhecimento explícito.

Finalmente, a internalização, conversão do conhecimento explícito em tácito, é reflexo do “aprender fazendo”(NONAKA E TAKECHI, 1997). Na empresa estudada as práticas de mentoria, nas quais o mentorado aprende fazendo sob supervisão do mentor, contribuem diretamente para essa transmissão do conhecimento. Assim, é a partir dessas práticas que os profissionais internalizam novos conhecimentos, convertendo o conhecimento explícito em tácito, através de orientações verbais, aumentando seu *know-how* técnico. É válido destacar que esses modos de conversão são observados nos mais diversos níveis ontológicos, do individual ao interorganizacional e no sentido oposto.

### **5.2.3 Barreiras e conseqüências da aprendizagem**

Além dos aspectos já identificados em relação à aprendizagem organizacional, é importante destacar algumas barreiras e implicações identificadas. Em relação às barreiras à aprendizagem, os Entrevistados 01 e 02 as associam ao grande volume de trabalho. Por sua vez, o Entrevistado 04 acrescenta que, muitas vezes, o grande volume de trabalhos não possibilita ao profissional uma reflexão sobre o conhecimento adquirido, o que implica em perdas na criatividade e, conseqüentemente, na produtividade.

Por sua vez, o Entrevistado 07 afirma que as relações conflituosas entre os setores de atendimento e de criação, algumas vezes, se colocam como empecilho à aprendizagem de sua equipe.

Apesar das barreiras identificadas, é evidente que a aprendizagem organizacional tem uma grande importância para o sucesso da Engenho Novo.

Diante dessa relevância, torna-se essencial analisar as principais conseqüências desse processo na organização estudada.

Diversos autores destacam que a aprendizagem organizacional tem grande contribuição para a competitividade das organizações (SHAW e PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA e GOULD, 1998; RINDOVA E KOTHA, 2001; SENGE, 2002; SOUZA-SILVA, 2007). Diante disso, o aspecto mais destacado na Engenho Novo, é a capacidade que ela tem de desenvolver resultados para seus clientes (ENTREVISTADO 03).

Em função das experiências de seus profissionais, notadamente os diretores, a agência desenvolveu um *know-how* em termos de atendimento que a diferencia da grande maioria das agências. Um exemplo disso é que, enquanto a diretoria concentra seus esforços na captação de novos clientes, as executivas de atendimento focam seu trabalho no planejamento e gerenciamento das campanhas, primando para o cumprimento dos prazos, qualidade e preços. Além disso, elas se dedicam mais tempo no desenvolvimento de ações que resultem na geração de novos negócios com os seus próprios clientes, contribuindo para os resultados de todos os envolvidos. E isso foi aprendido e aperfeiçoado ao longo do tempo (ENTREVISTADO 08).

Outra importante implicação identificada é a criatividade. É interessante perceber que esse elemento flui na agência através dos contatos entre os departamentos. O Entrevistado 03 informa que o *benchmarking* tem sido bastante utilizado em reuniões entre os setores de atendimento e criação. Esses encontros, propícios à criatividade, são fundamentais no planejamento de campanhas desenvolvidas pela empresa.

Assim, os serviços customizados oferecidos aos clientes constituem-se num ponto que destaca a importância da criatividade na Engenho Novo e sua relação com a aprendizagem nessa organização. Segundo os Entrevistados 01 e 06, os profissionais buscam tratar problemas semelhantes de comunicação dos clientes de modo diferente a cada vez que eles surgem, no intuito de promover resultados criativos de forma diferenciada.



Um dos indicadores dos resultados obtidos pela agência estudada são os inúmeros prêmios recebidos ao longo dos anos por diversas entidades, os quais podem ser destacados no quadro 04:

PRÊMIO	ANO	ENTIDADE PROMOTORA
Troféu Empresa Cidadã,	N/D	ABRH, FIEB, Governo da Bahia, CRA e UNESCO
Selo Herbert de Souza,	N/D	Gestão Cidadã pela Câmara Municipal do Salvador
Grand Pix Internet	1995	Bahia Recall pela Rede Bahia
Grand Pix (Jornal)	1995	Bahia Recall pela Rede Bahia
Grand Pix (Jornal)	1997	Bahia Recall pela Rede Bahia
Agência de publicidade do ano	1999	ADEMI-BA
Categorias: Agência e Campanha Norte-Nordeste – ACBEU e Pheira de Antiquidades	2000	Profissionais do Ano pela Rede Globo
Categoria Varejo (televisão)	2002	Bahia Recall pela Rede Bahia
Grand Pix (Rádio)	2002	Bahia Recall pela Rede Bahia
Categoria Dirigente de Agência de Propaganda (Fernando Passos)	2005	Prêmio ABMP
Prêmio Abril de Publicidade Criação Norte-Nordeste	2005	Grupo Abril
Categoria Profissional de Mídia (Eduardo Fonseca)	2006	Prêmio ABMP
Agência de publicidade do ano	2007	ADEMI-BA
Categorias: Profissional de Marketing Político (Carlos Sarno) e Profissional de Criação (Antonio Luiz)	2007	Prêmio ABMP
Best of Mind	2007	ABRH-BA

**Quadro 6 - Alguns prêmios recebidos pela Engenho Novo**

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Finalmente, diante do contexto identificado na Engenho Novo, pode-se inferir que a aprendizagem organizacional traz implicações bastante significativas para a empresa estudada. Isso se reflete em resultados financeiros e reconhecimento do mercado.

Diante das análises apresentadas, são apresentadas, na seção seguinte, as conclusões e implicações deste estudo.

## **6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES**

Tudo tem começo e meio. O fim só existe para quem não percebe o recomeço.  
Luiz Gasparetto

## 6 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Na seção final deste trabalho, são destacados três pontos: a) as conclusões, com reflexões gerais sobre a pesquisa desenvolvida; b) as implicações, nas quais se destacam algumas das principais contribuições desta dissertação; e c) as indicações para futuras pesquisas.

### 6.1 CONCLUSÕES

Esta dissertação teve o propósito de contribuir para o avanço no conhecimento teórico-empírico sobre a aprendizagem organizacional e as organizações intensivas em conhecimento, perseguindo as respostas para a seguinte questão: **Como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento?** Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, na agência de comunicação Engenho Novo, situada em Salvador-Bahia. Por sua vez, o foco da pesquisa se voltou para os setores de atendimento e criação, os mais férteis em conhecimentos na empresa.

No intuito de levantar subsídios para o desenvolvimento deste trabalho, foi desenvolvido um referencial teórico, que explorou o território das organizações intensivas em conhecimento e da aprendizagem organizacional. No campo das organizações intensivas em conhecimento, o foco deste trabalho voltou-se para sua caracterização, sendo identificadas as seguintes categorias: conhecimento como elemento estratégico, tecnologia, relação com o ambiente e novas relações profissionais.

Em relação ao primeiro aspecto, pôde-se identificar que a literatura tem como consensual que o conhecimento é um recurso estratégico nas organizações que a utilizam de forma intensiva (STEWART, 1998; ALVESSON E SVENINGSSON, 2003). Em seguida, ficou evidente que as tecnologias, notadamente as de informação e comunicação, têm um papel bastante relevante

para a absorção e disseminação do conhecimento nas organizações (CASTELLS, 1999; EMPSON, 2001). Outro ponto importante identificado, é a íntima relação entre essas organizações e o seu ambiente, havendo mútuas influências (GRAHAM E PIZZO, 1998; SVEIBY, 1998). Finalmente, as relações profissionais são bastante peculiares nas OIC, em função do conhecimento não ser pulverizado entre os profissionais do conhecimento, lançando reflexos sobre a lealdade, a autonomia, a liberdade, dentre outros elementos (ALVESSON E SVENINGSSON, 2003; SOUZA-SILVA E DAVEL, 2005).

Já na dimensão aprendizagem organizacional, três categorias foram destacadas: perspectivas, processo de aprendizagem e implicações. Dentre as perspectivas, destacam-se duas: a sócio-prática e a individual cognitivista (SOUZA-SILVA, 2007). A primeira se notabiliza por se voltar para o contexto na qual está inserida, sendo preponderante a prática. Já a segunda perspectiva se demonstra deslocada de seu contexto, voltando-se para a lógica tradicional-escolarizante.

No que tange ao processo de aprendizagem, foi identificado que ele pode ser resumido em duas fases: criação e disseminação. É importante ressaltar que essas etapas estão imbricadas e interdependentes, sendo difícil a delimitação de cada uma delas, já que à medida que se dissemina o conhecimento, novos conhecimentos podem ser gerados.

Diante de sua importância, nota-se que a aprendizagem organizacional proporciona sérias implicações às instituições. Elas podem se evidenciar numa maior criatividade e capacidade de solucionar problemas ou num aumento de competitividade, dentre outros reflexos (SHAW E PERKINS, 1993; ARGYRIS, 2002; 2006).

Durante a execução da pesquisa, foram entrevistados oito profissionais da empresa, sendo dois da diretoria (institucional e atendimento), três profissionais de atendimento (executivas) e três profissionais da criação (um diretor de arte e dois redatores). Durante a entrevista, foi utilizado um roteiro semi-estruturado com questões desenvolvidas a partir do quadro analítico. Além

da entrevista, foi feita uma observação do processo operacional da empresa, bem como dos aspectos físicos.

Com os resultados obtidos, pôde-se chegar a algumas conclusões em relação às dimensões estudadas. Inicialmente, ficou evidente que a Engenho Novo apresenta-se enquadrada na caracterização de organização intensiva em conhecimento. Essa afirmação se baseia no fato de a organização se demonstrar permeada por conhecimento em todos seus setores, se notabilizando os de atendimento e de criação. Portanto seus processos organizacionais, com destaque para o operacional, se revestem de conhecimento de forma intensiva, desde a etapa inicial (no contato com o cliente), passando pelo processamento (etapa de criação e operacionalização das peças publicitárias), culminando na saída (entrega dos serviços prestados).

Além disso, percebeu-se na empresa uma larga utilização das tecnologias da comunicação e informação. Na empresa estudada, elas apresentaram um importante papel para a criação e disseminação do conhecimento, havendo um destaque para os e-mails, sistemas de mensagens instantâneas, telefones celulares e *softwares* de gestão e produção que conecta, inclusive, a sede da empresa com suas atuações em outro continente.

Outra característica evidente na Engenho Novo é a forte relação com seu contexto ambiental. Isso se evidencia através das parcerias desenvolvidas pela empresa no intuito de viabilizar um vasto leque de serviços, sem que haja comprometimento em sua estrutura organizacional. Um exemplo disso é a Plural, empresa de marketing promocional, que tem uma estreita parceria com a Engenho Novo. Além disso, outra evidência dessa relação com o ambiente é a intensa participação de seus membros em entidades representativas do segmento, em cargos de direção.

Por fim, a organização estudada é integrada, em sua maioria, por profissionais do conhecimento. A partir disso, percebe-se que a liderança tem um papel fundamental, voltando-se, sobretudo, para a articulação das estratégias empresariais. Em complemento, evidenciou-se que há variações nas percepções em relação à autonomia, à lealdade e ao sentimento de fazer parte

da “Família Engenho Novo”. Nesse caso, percebeu-se que, no setor de atendimento esses sentimentos são mais evidentes, talvez pelo fato de a empresa lhe conferir maior status organizacional, do que no setor da criação.

Em seguida, no que tange à aprendizagem organizacional, evidenciou-se que a perspectiva sócio-prática se sobressai na Engenho Novo em relação à perspectiva individual-cognitivista. As intensas relações sociais, inclusive diversas vezes conflituosas, revelam uma predisposição para a troca de conhecimentos e experiências. Além disso, esse compartilhamento ocorre, na sua maioria, com base no contexto prático da organização, contribuindo para a partilha equilibrada entre os conhecimentos tácito e explícito. Dentre as modalidades da perspectiva sócio-prática, há um destaque para a mentoria que é largamente utilizada na formação de profissionais na empresa. Por outro lado, não foram identificadas comunidades de práticas nos setores estudados, já que, durante a pesquisa, não se observou a formação regular de grupos informais imbuídos no aprofundamento e domínio de questões específicas.

Diante do contexto fecundo para a aprendizagem, foram identificados modos de criação do conhecimento como a aquisição, a fusão, a adaptação e as redes de conhecimento (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). Além disso, os quatro tipos de conversão de conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), foram identificados. É importante destacar que esses aspectos do processo de aprendizagem têm uma forte sustentação na interação do contexto sócio-prático observado na Engenho Novo.

Por sua vez, puderam ser identificadas algumas barreiras à aprendizagem e implicações da aprendizagem na organização estudada. No primeiro caso, o excesso de atividades se destacou como principal barreira à criação e disseminação de conhecimento, segundo os entrevistados. Além disso, foi citado que os conflitos evidentes entre os setores de criação e de atendimento, em alguns casos, se configuram em barreiras à geração e disseminação do conhecimento.

Apesar disso, ficou evidente que a aprendizagem organizacional traz implicações valiosas para a Engenho Novo. A principal delas é a capacidade desenvolvida pela empresa em gerar resultados para seus clientes, através do *know-how* voltado para o setor de atendimento. Outra implicação é a criatividade que se apresenta através das soluções customizadas e das diversas premiações que a agência conquistou ao longo de seus anos de existência.

Como é natural das pesquisas, esta também apresenta limitações. Inicialmente, como ela se configura num estudo de caso simples, a extrapolação dos resultados deste trabalho deve ser feita com a cautela necessária. Sua principal contribuição, o entendimento da aprendizagem organizacional nas organizações de comunicação intensivas em conhecimento, tem o intuito de identificar os aspectos teóricos na realidade empírica, porém sem a pretensão de ter seus resultados generalizados a todas as empresas de comunicação intensivas em conhecimento. Nesse sentido, a validade da pesquisa é interna. No entanto, mesmo assim, os resultados encontrados permitem levantar *insights* sobre outras realidades de pesquisas com características semelhantes.

Também vale ressaltar que, como o foco dessa dissertação se volta para uma empresa de comunicação, alguns de seus aspectos não são válidos para as demais organizações intensivas em conhecimento, já que é sabido que existem grandes variações de características entre as empresas em função de seu segmento. Isso se evidencia ao se observar a natureza dos trabalhos desenvolvidos pelas agências, bem como o perfil dos seus profissionais e a característica dos serviços prestados, dentre outros.

Apesar das limitações identificadas, este estudo traz consideráveis implicações aos temas estudados, apresentadas a seguir.

## 6.2 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação sugere algumas implicações. Inicialmente, ao pesquisar a Engenho Novo, foi percebida certa fragmentação na rede interna da empresa, fundamentalmente nas relações internas do setor de atendimento. Isso se



confronta com o fato de as organizações intensivas em conhecimento serem marcadas por sólidas redes internas (ALVESSON E SVENINGSON, 2003). Esse confronto com a literatura faz emergir uma implicação deste estudo é a existência de barreiras à coesão das redes internas nas organizações intensivas em conhecimento.

Outra aspecto de grande relevância observado durante a realização desta pesquisa é a inexistência de comunidades de prática nos setores de atendimento e criação na Engenho Novo. Mais uma vez, pôde ser identificado um ponto de discordância com a literatura, já que, segundo Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), as comunidades de prática estão presentes em todo o lugar e emergem de forma espontânea nas organizações. Portanto, a segunda implicação desta dissertação está relacionada à existência de limitações e barreiras à existência de comunidades de prática.

Por fim, durante a pesquisa foi identificado que a liderança na Engenho Novo, apesar de ser voltada para a articulação das estratégias, concentra grande fatia de poder em suas mãos. Em parte, esta pesquisa identifica um choque com a base teórica que caracteriza o estilo de liderança próprio das organizações intensivas em conhecimento voltado para a articulação das estratégias empresariais, numa dinâmica liberal que contribui para a autogestão (ALVESSON E SVENINGSSON, 2003). Diante disso, a terceira implicação remete a um questionamento à liberalidade da liderança e à autogestão nas organizações intensivas em conhecimento.

### 6.3 PESQUISAS FUTURAS

Diante dos limites e implicações desta dissertação, surgem algumas sugestões futuras para pesquisas. A primeira relaciona-se aos reflexos da fragilidade na integração das redes das organizações intensivas em conhecimento e seus reflexos na aprendizagem organizacional, já que rupturas nos elos podem resultar na perda de substancial conhecimento.

Outra proposta de pesquisa refere-se à identificação das limitações e barreiras à criação das comunidades de práticas em determinadas organizações intensivas em conhecimento. Desse modo, podem ser identificados aspectos culturais, sociais, laborais etc. que dificultam ou impedem a emergência dessas comunidades num ambiente que se utiliza intensivamente do conhecimento.

Por fim, outra idéia de pesquisa relaciona-se aos estilos de liderança presentes nas organizações intensivas em conhecimento. Pelo visto, a visão liberal e de compartilhamento de estratégia pode coexistir com estilos menos participativos nessas organizações nas quais o conhecimento é o aspecto central.

Diante disso, espera-se que esta dissertação contribua, de forma significativa, para novas pesquisas que promovam o aprofundamento dos saberes teóricos e práticos sobre a temática apresentada aqui, ampliando o conhecimento acerca das organizações intensivas em conhecimento e sobre a dimensão sócio-prática da aprendizagem organizacional.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. *Social Identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies*. **Journal of management studies**, v. 37, n. 8, 2000, p. 1101–1123.

\_\_\_\_\_, M. KÄRREMAN, D.. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v.38 n. 7, 2001, p. 995-1029.

\_\_\_\_\_, e SVENINGSON, Stefan. *Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization*. **Organization Studies**. [?], v. 24, n.6, 2003, p. 961-988.

ARGYRIS, Chris. **On Organizational Learning**. 2. ed. Oxford. Blackwell Publishers Ltd, 1999.

\_\_\_\_\_. Double-loop learning, teaching, and research. **Academy of management learning and education**. vol. 1, n 2, 2002, p. 206 – 218.

\_\_\_\_\_. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. *In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 51-76.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 7, n. spe, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=&nrm=iso)> . Acesso em: 21 2008. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300008.

BATISTA Jr, Paulo N. O Círculo de Giz da “Globalização”. *In: **Novos Estudos***, n. 49. São Paulo: CEBRAP, 1997.

BETTINI, Rita F A Januário. **Tecendo algumas considerações em torno dos conceitos de conhecimento e gestão educacional**. Campinas, disponível em [http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/artigos\\_frames/artigo\\_092.html](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/artigos_frames/artigo_092.html), acessado em janeiro de 2008.

BIGNETTI, Luiz Paulo. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, set./dez. 2002, p. 33-53.

BRAHAM, Barbara. **Creating a learning organization**: promoting excellence through education. Thomson Crisp Learning, 1995. Cap. 03, disponível em [http://books.google.com/books?id=jpPd0oM3BSwC&pg=PA26&dq=mentoring+%22learning+organization%22&as\\_brr=3&hl=pt-BR&sig=rxNHfC4OTvQ5770AcJ6HnAvvzcU#PPP1,M1](http://books.google.com/books?id=jpPd0oM3BSwC&pg=PA26&dq=mentoring+%22learning+organization%22&as_brr=3&hl=pt-BR&sig=rxNHfC4OTvQ5770AcJ6HnAvvzcU#PPP1,M1), acessado em nov. 2007.

BRESCIANI FILHO, Ettore. Process of organizational creation and process of self-organization. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 1, 1999. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100003). Acessado em janeiro de 2008.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982. Título original: *The Turning Point*.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. Título original: *The rise of the network society*.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, Thomas H e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: *Working knowledge*.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998

EMPSON, Laura. *Introduction: knowledge management in professional service firms*. **Human relations**, v. 54, n. 7, 2001, p. 811-817.

ENGENHO NOVO. **A agência.** Disponível em < <http://www.engenhonovo.com.br/> >. Acessado em 15 de out. 2007.

EUROFOUND: *European Foundation for the improvement of living and working conditions. What future? In: The knowledge-intensive business service sector.* emcc, Ireland, 2005.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa e FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Sandra Margarete Ferreira de e GODOI, Christiane Kleinübing. A aprendizagem organizacional sob a perspectiva socioconigtiva: contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.** Belo Horizonte, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAHAM, A. B.; PIZZO, V. G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. *In:* KLEIN, D. A. **A estratégia do capital intelectual:** recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1998, p. 16-39.

GRAY, J. O que Globalização não é. *In:* **Falso amanhecer:** os equívocos do capitalismo global. Rio de Janeiro: Record., 1999a. cap. 3, p. 76-104.

\_\_\_\_\_. O fim do *laissez-faire*. *In:* \_\_\_\_\_. **Falso amanhecer:** os equívocos do capitalismo global. Rio de Janeiro: Record., 1999b. cap. 8, p. 250-268.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, v.35, n.3, 1995, p.20-29.

HOLANDA, Giovanni Moura de; *et al.* Pluralidade e pensamento sistêmico em projetos de telecomunicações. **Revista de administração de empresa eletrônica.** V. 4, n. 2, art. 21, jul./dez. 2005. Disponível em

<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2249&Secao=ARTIGOS&Volume=4&Numero=2&Ano=2005>>. Acesso em 11 de dez. 2006.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 19. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983. Título original: *Man's Worldly Goods*.

HUGON, Paul. **História das doutrinas econômicas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

JOÃO, Belmiro do Nascimento. Estratégias de valor para a criação de conhecimento em organizações intensivas em conhecimento. **Revista Galega de Economía**. V. 14, n. 1-2, 2005, p. 1-19.

KIMIECK, Jorge Luiz. **Consolidação de comunidades de prática**: um estudo de caso no PROINFO. 2002, 100 f.

KING, A.W., FOWLER, S.W. e ZEITHAML, C.P. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E VANTAGEM COMPETITIVA: o desafio da gerência intermediária. **Revista de administração de empresas**. Jan./Mar. 2002. São Paulo, v. 42, n.1, p. 36-49.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. *In*: KLEIN, D A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada no conhecimento, Rio de Janeiro: p. 60-92. Qualitymark, 1998. 360 p.

MALNIGHT, Thomas W. Emerging structural patterns within multinational corporations: toward process-based structures. **Academy of Management Journal**; dec. 2001; 44, n. 6. p. 1187-1210.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira e ANTONELLO, Claudia Simone. A metáfora da dança das organizações: uma auto-etnografia sobre aprendizagem na prática. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.

MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; MASSEY, Anne P.; SONG, Michael. Getting it together: temporal coordination and conflict management in global virtual teams. **Academy of Management Journal**; dec. 2001; 44, n. 6. p. 1251-1262.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001, p 3 - 51.

MOURA, Maria Cristina; BITENCOURT, Claudia Cristina. A Articulação entre Estratégia, Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem: da Teoria à Realidade Organizacional. *In*: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração**, 28, 2004.

NADAI, Fernanda Castro de; CALADO, Luiz Roberto. O Conhecimento como recurso estratégico: Caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). *In*: VIII Seminários de Administração da FEA-USP, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos do VIII Seminários de Administração da FEA-USP**. São Paulo: USP, 2005. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=391](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=391)>. Acesso em 19 de ago. 2006.

NERIS, Jorge Santos e Loiola, Elizabeth. Microprocessos de aprendizagem em organizações do Baixo Médio São Francisco. **Anais do XXX EnAnpad**. Salvador, 2006.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, V.1, n. 3, 2º. Sem.1996,

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Antohony J. e GOULD, Janet M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. *In*: KLEIN, D. A. **A estratégia do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1998. p. 183-213.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. *In*: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 27-49.

\_\_\_\_\_ e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. cap. 03, p. 61-103.

OECD. **The Knowledge-based economy**. Paris, 1996. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>>. Acesso em: 09 de dez. 2006.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda e FLEURY, Maria Tereza Leme. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. *In* FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. Editora Gente: São Paulo, 2002, p. 133-146.

Porter. Michael E. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. Campus, 1999

QUINN, James Brian, ANDERSON Philip E FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o Máximo dos Melhores. *In*: KLEIN, D. A. **A estratégia do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 1998

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Trajectos, Lisboa: Gradiva, 2003.

RÉGIS, Helder; DIAS, Sônia M. R. C; MELO, Paulo T N B. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of technology management & innovation**. 2006, vol 1, issue 5.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RINDOVA, Violina P.; KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**; dec. 2001; 44, n. 6. p. 1263-1280.



SALGUES, Lyana Jacqueline de Vasconcelos. **Processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da Universidade Federal de Pernambuco**. 2005. 165 p.

SHAPIRO, Carl e VARIAN, Hal R. **A Economia da Informação**: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acesso em 15 de mai. 2006.

SETZER, Valdemar W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. São Paulo, disponível em <http://www.inf.pucrs.br/~gilberto/Sistemadeinformacao/dado-competencia.pdf>, acessado em janeiro de 2008.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 11 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SHAW, R B; PERKINS, D N. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, David. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SOUZA-SILVA, Jader C de & DAVEL, E. Rethinking professional development from the particularities of knowledge-intensive and family-based organizations. Paper presented at the **International Conference in Human Resource Management in a knowledge-based economy**. University of Ljubljana, Slovenia, 2004.

\_\_\_\_\_. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior *in* **Revista de Administração Pública**. Vol. 39, n 1, 2005, p. 43-67.

SOUZA-SILVA, Jader C de. **Aprendizagem Organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior.** 2005. 281 f.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem Organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática.** Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

STEIL, Andrea Valéria. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas de capacitação.** Florianópolis, 2002. 261 f.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: *Intellectual capital*.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: *The new organizational wealth*.

\_\_\_\_\_. *The knowledge company: strategy formulation in knowledge-intensive industries.* **International Review of Strategic Management**, v. 3, april, 1999. Disponível em <http://www.libroscope.org/doc/KnowledgeStrategy.htm>. Acesso em 06 de abr. 2007.

SWART, Juani and KINNIE, Nicholas. **Sharing knowledge in knowledge-intensive firms.** **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 2, 2003, p. 60-75.

TACLA, Celso Luiz e FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, jul./set. 2003, p. 101-126.

TAQUES, Marialva Ferreira. **A construção de indicadores de conhecimento na educação à distância: um estudo de caso.** 2001. 218 f.

TELLES, Maria Mesquita e TEIXEIRA, Francisco. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma

multinacional de consultoria. **Organização e sociedade**, v. 9, n. 25, set./dez, 2002, p. 127-141.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. trad de Marco Aurélio de Moura Matos, Editora Artenova S/A, Rio de Janeiro, 1972. Título original: *Future Shock*.

\_\_\_\_\_. **A Terceira Onda**. 16 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. Título original: *The Third Wave*.

VASCONCELOS, Isabella F. G. de e MASCARENHAS André O. **Organizações em aprendizagem**. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERSIANI, Angela França e FISCHER, André Luiz. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.

VILLARDI, Beatriz Queiroz. e LEITÃO, Sérgio Proença. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, mai./jun. 2000, p. 53 a 70.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2 ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais**. V. 02. São Paulo: Cortez/Unicamp, 1992, p. 349-359.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. **Cultivating Communities of Practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

**APÊNDICES**

APÊNDICE 01 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO MESTRANDO	123
APÊNDICE 02 – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	124
APÊNDICE 03 – PROTOCOLO DA ENTREVISTA	126
APÊNDICE 04 – FORMULÁRIO DE CONFIDENCIALIDADE	128
APÊNDICE 05 – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO	129
APÊNDICE 06 – PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO	130

**APÊNDICE 01 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO MESTRANDO**

À ENGENHO NOVO

Ilmo Sr.  
Fernando Passos  
Diretor Presidente

Prezado Senhor (a),

Temos a satisfação de apresentar-lhe o Sr. José Mário de Araújo Júnior, aluno do Curso de Mestrado Profissional em Administração - MPA, do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, que está fazendo uma pesquisa sobre “O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO”, cujos resultados serão sistematizados e apresentados em um trabalho acadêmico, em formato de dissertação, requisito essencial para obtenção do grau de Mestre no MPA.

Assim sendo, solicitamos a sua atenção no sentido de permitir ao Sr. José Mário de Araújo Júnior, o acesso às informações necessárias para realização da pesquisa, no que se refere à empresa dirigida por V. Sa., seja mediante a realização de entrevistas e/ou o acesso a documentos.

Ressaltamos que as informações colhidas terão finalidades acadêmicas e o trabalho, depois de concluído, estará à disposição das empresas estudadas.

Atenciosamente,

**Prof. Sandro Cabral**  
Coordenador do MPA

**Prof. Jader Cristino Souza-Silva**  
Orientador

## **APÊNDICE 02 - SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

### **À Diretoria da Engenho Novo**

Prezados Diretores,

Sou José Mário de Araújo Júnior e estou estudando aprendizagem organizacional. Atualmente, estou realizando o mestrado profissional na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, tratando da revisão de literatura sobre esse assunto.

Como gostaria de estudar o contexto específico da aprendizagem em organizações intensivas em conhecimento e como a Engenho Novo apresenta características relacionadas a esse contexto, acreditamos ser um rico ambiente para nos aprofundarmos empiricamente nesse assunto.

Dessa forma, gostaria de saber se eu teria o consentimento para realizar a minha pesquisa nessa Empresa nos meses de novembro e dezembro?

Segue em anexo breve resumo acerca do trabalho em andamento. Se for necessário, posso detalhar o meu projeto de pesquisa e plano do trabalho empírico, visando, assim, maiores esclarecimentos. No aguardo de sua resposta, despeço-me atentamente.

José Mário de Araújo Júnior

Mestrando UFBA

Pesquisador:

José Mário de Araújo Júnior

Professor da União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME)

Mestrando na Universidade Federal da Bahia

[jmario.jr@uol.com.br](mailto:jmario.jr@uol.com.br)

### **Breve descrição do projeto de pesquisa**

A presente pesquisa investiga a o processo de aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento.

Pretende-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para teoria organizacional explorando de forma mais profunda a dinâmica das organizações que têm o conhecimento como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem e formação profissional nas organizações.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, percorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Características da profissão de publicitário e de criação;
- Processo de aprendizagem organizacional no setor de criação;
- Formação dos profissionais envolvidos no processo de criação;
- Aprendizagem dos profissionais no contexto da agência;
- Obstáculos à formação e aprendizagem organizacional.

## APÊNDICE 03 – PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Protocolo para Entrevista Semi-Estruturada
<b>Apresentação</b>
<p>Apresentação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contextualizar a entrevista;</li> <li>- Permissão para escrever e gravar a entrevista;</li> <li>- Confidencialidade: Assegurar a confiabilidade da entrevista;</li> </ul>
<b>Perfil da empresa</b>
<p><b>Pontos de Referência</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. - Quem fundou?</li> <li>2. - Quando começou a funcionar?</li> <li>3. - Quais serviços eram oferecidos, inicialmente?</li> <li>4. - Como ocorreu a evolução da oferta de outros serviços?</li> <li>5. - Quem é o principal acionista da empresa?</li> <li>6. - Como está estruturada organizacionalmente a agência?</li> <li>7. - Quantos funcionários há na agência? (e no curso setor de atendimento e criação?)</li> <li>8. - Por que a decisão de transcender o Atlântico e abrir uma filial em Angola?</li> </ol>
<b>Primeira Parte:</b>
<b>Caracterização das Organizações Intensivas em Conhecimento</b>
<p><b>Dimensão Liderança</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como as decisões são tomadas na organização?</li> <li>2. Qual o nível de participação dos colaboradores nas decisões (estratégicas, táticas e operacionais)?</li> <li>3. Qual a contribuição dos líderes para a articulação das estratégias da empresa?</li> </ol> <p><b>Dimensão Tecnologia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. De que forma o uso das tecnologias de informação e comunicação influenciam no desenvolvimento do seu trabalho?</li> </ol> <p><b>Dimensão Configuração Organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Como se dão as relações entre os profissionais do mesmo nível hierárquico?</li> <li>6. Você dá opinião no trabalho de outros colegas? E do seu superior?</li> <li>7. A Engenho Novo desenvolve parceiras estratégicas com outras organizações ou profissionais? Como elas ocorrem e por que?</li> </ol> <p><b>Dimensão Novas Relações Profissionais</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Você se considera generalista ou especialista?</li> <li>9. Você considera ter autonomia para desenvolver plenamente seu trabalho? Por que?</li> <li>10. Para você, o que faria um profissional aceitar uma proposta para sair da Engenho Novo?</li> <li>11. É possível falar em “família Engenho Novo”? Quais motivos?</li> <li>12. Que sacrifícios você faz ou faria pela empresa para alcançar os objetivos organizacionais?</li> </ol>



13. Você identifica colegas (ou em você) poder de liderança informal? Quais os motivos que lhe levam pensar isso?
14. Qual a principal fonte de conflitos na organização, ao seu ver?
15. Comumente, quais são os efeitos relacionados aos conflitos existentes na Engenho Novo?

### **Terceira Parte:**

#### **Aprendizagem Organizacional**

##### **Dimensão Processo de Aprendizagem**

1. Como você acha que aprende nesta empresa?
2. Você pode dar exemplos desses momentos de aprendizagem?
3. As experiências adquiridas pelos profissionais são utilizadas de que forma para novos trabalhos?
4. Há a contratação externa de profissionais com conhecimento específicos no intuito de auxiliar o desenvolvimento dos trabalhos?
5. Ocorrem reuniões no intuito de discutir experiências ou novos conhecimentos adquiridos? De que forma elas ocorrem?
6. Quais são as barreiras que impedem a aprendizagem com outros colegas?

##### **Dimensão Perspectivas da Aprendizagem**

7. Como se dá o treinamento de um novo membro na empresa?
8. Você acha que existe intercâmbio de conhecimento nesta empresa? Exemplifique.
9. Existem “mentores” que acompanham o desenvolvimento do trabalho das pessoas menos experientes?
10. A aprendizagem ocorre sempre de forma intencional ou, eventualmente, ocorrem casos não planejados?
11. Você considera o clima da Engenho Novo propício para a aprendizagem? Por que?

##### **Dimensão Resultados da Aprendizagem**

12. Você considera a Engenho Novo uma empresa criativa? Quais são os motivos para que isso ocorra?
13. Quais as vantagens competitivas da Engenho Novo, diante de um mercado tão conturbado?

### **Agradecimento pela Entrevista**

- Agradecimento da entrevista;
- Solicitar à pessoa entrevistada uma futura entrevista (caso necessário);
- Lembrar que a entrevista é de caráter confidencial;
- Solicitar do entrevistado a indicação de outras pessoas importantes na organização para participarem da pesquisa (caso necessário).

## APÊNDICE 04 – FORMULÁRIO DO CARÁTER CONFIDENCIAL DA PESQUISA.

<b>Formulário do Caráter Confidencial da Pesquisa</b>
---

Pesquisador:

José Mário de Araújo Júnior [jmario.jr@uol.com.br](mailto:jmario.jr@uol.com.br)

Mestrando na Universidade Federal da Bahia

### Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga o processo de aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento. Pretende-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para teoria organizacional explorando de forma mais profunda a dinâmica das organizações que têm o conhecimento como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem e formação profissional nas organizações.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Processo de aprendizagem organizacional no setor de atendimento e criação;
- Formação dos profissionais envolvidos no processo de atendimento e criação;
- Aprendizagem dos profissionais no contexto da agência;
- Obstáculos à formação e aprendizagem organizacional.

### Condições de engajamento

Eu, José Mário de Araújo Júnior, mestrando pela Universidade Federal da Bahia, realizando etapa de campo na Engenho Novo, formalmente, comprometo-me à:

- Assegurar a proteção e a segurança dos dados coletados junto aos entrevistados e conservar os registros em um local seguro;
- Não discutir os resultados confidenciais da investigação obtidos junto aos entrevistados;
- Não utilizar os dados coletados para outras finalidades diferentes daquelas ligadas ao propósito inicial da pesquisa;
- Não utilizar, de forma nenhuma, qualquer dado ou informação que o entrevistado solicitar explicitamente a exclusão; e
- Tomar as medidas cabíveis para proteger a identidade dos entrevistados e prevenir a identificação acidental tanto dentro do tratamento e análise dos dados quanto na difusão dos resultados da pesquisa.

José Mário de Araújo Júnior

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## APÊNDICE 05 – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DA PESQUISA PELO ENTREVISTADO

### Formulário de Consentimento da Pesquisa pelo Entrevistado

Pesquisador:

José Mário de Araújo Júnior [jmario.jr@uol.com.br](mailto:jmario.jr@uol.com.br)

Mestrando na Universidade Federal da Bahia

#### Breve descrição do projeto de pesquisa

A presente pesquisa investiga a o processo de aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento. Pretende-se que a pesquisa traga avanços teóricos tanto para teoria organizacional explorando de forma mais profunda a dinâmica das organizações que têm o conhecimento como seu elemento chave.

Compreende-se que o contexto da organização a ser estudada pode nos oferecer *insights* valiosos para aprofundar a compreensão sobre o processo de aprendizagem e formação profissional nas organizações.

O método utilizado é qualitativo, baseando-se em entrevistas e observações. Finalmente, os resultados permitirão a redação da parte empírica da dissertação de mestrado e da publicação de artigos científicos. As entrevistas durarão em média 60 minutos e serão gravadas, discorrendo principalmente, em relação aos seguintes temas a seguir:

- Características da profissão de publicitário;
- Processo de aprendizagem organizacional no setor de atendimento e criação;
- Formação dos profissionais envolvidos no processo de atendimento e criação;
- Aprendizagem dos profissionais no contexto da agência;
- Obstáculos à formação e aprendizagem organizacional.

#### Respeito aos princípios éticos:

Asseguramos que todas as informações coletadas serão tratadas com rigor e sigilo. Portanto, todas as pessoas que porventura tiverem acesso a estes dados, inclusive a pessoa responsável pela transcrição da entrevista, compromete-se com o caráter confidencial do trabalho. Os cassetes contendo os registros das entrevistas e as transcrições serão conservadas num lugar seguro. Além disso, nenhuma pessoa terá a permissão de revelar a identidade dos participantes.

Enfim, mesmo que a direção dessa instituição tenha nos dado a permissão para realizar essa pesquisa, o entrevistado não deve se sentir obrigado a participar da mesma. A participação é totalmente voluntária.

Tenho a consciência do texto acima e concordo em conceder-lhe essa entrevista

Entrevistado

Data \_\_/\_\_/\_\_

## APÊNDICE 06 - PROTOCOLO DA OBSERVAÇÃO

Protocolo para Observação Semi-Estruturada	
O QUE E ONDE OBSERVAR?	
Ambiente físico	
Recepção	
Salas de trabalho	
Salas de reunião	
Sala da diretoria	
Integração entre ambientes físicos	
Condições de trabalho	
Lay-out do ambiente profissional	
Organização do trabalho	
Ambientes sócio-interacionais	
9. Interação entre os funcionários.	
10. Conversas informais no corredor e copa.	
11. Discussões no desenvolvimento dos trabalhos	
Mensagens Não-verbais	
16. Apreensão durante a visita.	
17. Atitude durante o trabalho.	
18. Apreensão durante a entrevista.	
19. Receptividade e abertura para compartilhar o conhecimento durante a entrevista	