

**Os efeitos da estrutura organizacional no processo de
aprendizagem organizacional**

Macário Moraes Júnior

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Os efeitos da estrutura organizacional no processo de aprendizagem organizacional

Macário Moraes Júnior

Dissertação apresentada como requisito obrigatório do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2001

Esta dissertação é dedicada a meus pais Edilza Ponce Leon Moraes e Macário Andrade de Moraes, a minha esposa Michelle Fernandes Medeiros que têm me acompanhado, sofrido e torcido nesta e em outras jornadas profissionais, acadêmicas e pessoais, e a minha amada filha Mayara Fernandes Moraes que tem, no fundo de sua inocência, contribuído, significativamente, para o meu crescimento como ser humano.

Agradecimentos

*“O medo exclui a ousadia e
afasta a emoção”
(Autor desconhecido)*

A esta energia do Universo a quem chamamos DEUS;

Aos meus pais **pelos sólidos valores que regem minha vida;**

A Michelle **pela compreensão nos momentos críticos do trabalho;**

A Mayara **por suportar as longas horas de minha ausência;**

Aos meus irmãos André e Patrícia **pelos momentos de
descontração;**

A professora Janann Medeiros **pela orientação e postura sempre
colaborativa, decisiva para a conclusão do trabalho;**

Aos professores e funcionários do CMA **pelo apoio, especialmente,
Irani;**

Aos colegas da turma 5 do CMA **pela força e exemplo de
persistência, especialmente, Fábio, Michelle, Hérrison, Katiane,
Murilo, Patrícia entre outros;**

Aos colegas FIR **pela colaboração, especialmente, Florêncio;**

À TV Globo/NE **pela liberação para fazer os créditos do Mestrado;**

À TV Guararapes **pela liberação para a aplicação da pesquisa;**

**E, em especial, aos poucos que não acreditaram na conclusão e que
me alimentaram para o meu desenvolvimento;**

**Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a
realização desta dissertação.**

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da estrutura organizacional nos processos de aprendizagem organizacional, considerando o contexto ambiental que circunscreve esta relação e os aspectos moderadores de facilitadores e bloqueadores dos processos de aprendizagem organizacional. A unidade de análise é a organização. O estudo descreve a relação dos dois construtos de pesquisa (estrutura organizacional e processos de aprendizagem organizacional), utilizando uma metodologia predominantemente qualitativa. A empresa pesquisada foi a TV Guararapes – unidade de negócio de televisão do Grupo Associados em Pernambuco recentemente constituída – retransmissora do sinal da BAND. Apesar de ser constatada uma relação entre estrutura e processo de aprendizagem, os resultados da pesquisa não dão pleno apoio ao estrito relacionamento sugerido pela literatura entre a estrutura orgânica e os processos de aprendizagem organizacional, principalmente, em função de limitações encontradas no processo de codificação. Os resultados sugerem não somente que estruturas orgânicas não necessariamente facilitam todos os processos de aprendizagem mas também que alguns parâmetros da estrutura burocrática parecem contribuir positivamente para certos desses processos. Observou-se, também, um possível relacionamento entre processos de aprendizagem e ciclo de vida organizacional.

Palavras-chaves: Aprendizagem organizacional, processos de aprendizagem

organizacional, estrutura organizacional, facilitadores da aprendizagem, bloqueadores da aprendizagem, organizações, competências essenciais e mudança organizacional.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effects of organizational structure on organizational learning processes, taking into consideration the environmental context that surround this relationship and the moderating influence of elements that facilitate or block organizational learning processes. The study, conducted at the organizational unit of analysis, describes the relationship between the two research constructs-- organizational structure and organizational learning processes-- utilizing a predominantly qualitative research methodology. The company studied is TV Guararapes, a recently established business unit of the Associados Group in the northeastern Brazilian state of Pernambuco, which retransmits the BAND network signal. Although a relationship between organizational structure and organizational learning processes was observed, the results of the study do not appear to support the full identification between organic structure and organizational learning processes suggested by the literature, mainly because of limitations observed in the process of codification. The results suggest not only that organic structures do not, necessarily, facilitate all organizational learning processes but also that some features of bureaucratic structure may actually contribute positively to certain of these processes. A possible relationship between organizational learning processes and stage in the organizational life cycle was also observed.

Key-words: organizational learning, organizational learning processes, organizational structure, learning facilitators, learning blockers, organizations, core competences and organizational change.

Sumário

Resumo

Abstract

Lista de tabelas e figuras

Lista de gráficos

1	Introdução	16
1.1	O caso em estudo	18
1.2	Delimitação do tema	25
1.3	Pergunta de pesquisa e objetivos do estudo	26
1.3.1	Objetivo geral	26
1.3.2	Objetivos específicos	27
1.4	Justificativa	27
1.5	Limitações do campo de pesquisa	29
1.6	Estrutura da dissertação	31
2	Fundamentação teórica	33
2.1	Estrutura organizacional	33
2.2	Aprendizagem organizacional	40
2.2.1	O processos de aprendizagem organizacional	51
2.2.2	Bloqueadores e Facilitadores da aprendizagem organizacional	56
2.3	Estrutura organizacional e aprendizagem organizacional	62
2.3.1	Estrutura burocrática ou mecânica	64
2.3.2	Estrutura Orgânica	68
2.4	Ambiente Organizacional	73
3	Metodologia de pesquisa	76
3.1	População e amostra	79
3.2	Coleta de dados	82
3.3	Análise de dados	85

3.3.1	Análise qualitativa	86
3.3.2	Análise quantitativa	88
3.4	Definição de termos e variáveis	89
3.5	Limitações metodológicas	94
4	Descrição e caracterização dos dados	97
4.1	Contexto ambiental da TV Guararapes	98
4.1.1	Ameaças e oportunidade do ambiente de televisão local	99
4.1.2	Metas futuras e conhecimento necessário	100
4.1.3	Estrutura operacional e administrativa	102
4.1.3.1	Perfil do quadro funcional	105
4.2	Características da estrutura organizacional da empresa	107
4.2.1	Mecanismos de coordenação	107
4.2.2	Parâmetros delineadores	109
4.2.2.1	Especialização vertical e horizontal	109
4.2.2.2	Formalização do comportamento	113
4.2.2.3	Treinamento de doutrinação	115
4.2.2.4	Agrupamento e dimensões da unidade	117
4.2.2.5	Sistemas de planejamento e controle	118
4.2.2.6	Instrumentos de interligação	120
4.2.2.7	Descentralização vertical e horizontal	121
4.3	Características dos processos de aprendizagem organizacional da Empresa	123
4.3.1	Processos de aquisição interna	124
4.3.2	Processos de aquisição externa	126
4.3.3	Processos de Conversão (Codificação)	128
4.3.4	Processos de Conversão (Socialização)	130
4.4	Identificação dos elementos bloqueadores e facilitadores da aprendizagem organizacional	131
4.4.1	Bloqueadores dos processos de aprendizagem organizacional	131
4.4.1.1	Compartilhamento das informações através dos níveis hierárquicos	131
4.4.1.2	Objetivos compartilhados	132
4.4.1.3	Avaliação de desempenho	133
4.4.2	Facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional	134
4.4.2.1	Existência de um sentimento de unidade entre as equipes	134
4.4.2.2	Possibilidade de uma área prejudicar outra	135
4.4.2.3	Coerência entre o discurso e a prática	136
4.4.2.4	Análise de erros	137
4.4.2.5	Aceitação de erros legítimos	138
4.5	Resumo	139
5	Análise de dados	143
5.1	Contexto Ambiental da TV Guararapes	144
5.1.1	Perfil funcional	145
5.2	Estrutura organizacional	146
5.3	Processos de aprendizagem organizacional	153
5.4	Bloqueadores e facilitadores da aprendizagem	158
5.5	Resumo	160

6	Conclusões e recomendações	164
6.1	Conclusões	164
6.1.1	A estrutura orgânica facilita o processo de aprendizagem	170
6.1.2	A estrutura orgânica dificulta o processo de aprendizagem	172
6.2	Recomendações	176
7	Referências bibliográficas	180
	APÊNDICES	
	ANEXOS	

Lista de tabelas e figuras

Tabela 3.1	Estratégia de pesquisa	77
Tabela 3.2	Validade e confiabilidade de estudo de caso	78
Tabela 3.3	Distribuição dos funcionários por área	80
Tabela 4.1	Distribuição de funcionários por área/nível hierárquico	105
Tabela 4.2	Distribuição do nível de escolaridade por área	105
Tabela 4.3	Distribuição de idade dos funcionários por área	106
Tabela 4.4	Distribuição do tempo de experiência na empresa	107
Tabela 4.5	Distribuição dos mecanismos de coordenação	108
Tabela 4.6	Relação entre o número de funcionários por cargo	112
Tabela 5.1	Relacionamento entre o tipo de ambiente e características estruturais	151
Tabela 5.2	Resumo das características dos processos de aprendizagem	153
Tabela 5.3	Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito	156
Tabela 5.4	Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito	156
Tabela 5.5	Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito	156
Figura 5.1	Elementos do sistema de aprendizagem organizacional	158
Tabela 5.6	Relacionamento de fatores pesquisados	159
Tabela 5.7	Resumo de parâmetros e configurações	161
Figura 6.1	Modelo conceitual de relacionamento das variáveis de pesquisa	166

Lista de gráficos

Gráfico 3.1	Distribuição percentual da população da empresa pesquisada	80
Gráfico 3.2	Distribuição percentual da amostra da pesquisa	81
Gráfico 4.1	A performance de suas atividades é avaliada através das necessidades do dia a dia ?	115
Gráfico 4.2	O conhecimento adquirido individualmente se perde com a saída de um funcionários	123
Gráfico 4.3	Muito das técnicas utilizadas no dia-a-dia foram aprendidas por tentativa e erro ao longo do tempo ?	125
Gráfico 4.4	Muito das técnicas utilizadas no dia-a-dia foram aprendidas com a contratação de especialistas externos, consultorias ou treinamentos ?	127
Gráfico 4.5	A empresa estimula a disseminação do conhecimento adquirido individualmente pelos funcionários dentro da organização ?	129
Gráfico 4.6	As estórias e normas de conduta da empresa foram aprendidas através de registros formais ?	129
Gráfico 4.7	As informações empresariais são de fácil acesso para qualquer nível ?	132
Gráfico 4.8	Os objetivos empresariais são compartilhados com todos os funcionários ?	133
Gráfico 4.9	Os funcionários são conscientes das avaliações que seus diretores/gerentes fazem deles ?	134
Gráfico 4.10	Os funcionários das demais áreas se consideram parte de uma única equipe ?	135
Gráfico 4.11	Um funcionário de outra área pode prejudicar um funcionário de sua área para que o desempenho do mesmo seja reconhecido	136
Gráfico 4.12	As ações dos diretores/gerentes são coerentes com seus discursos ?	137
Gráfico 4.13	A empresa aceita erros legítimos ocorridos em função de tentativas de alcançar melhorias de performance ?	139

1

Introdução

À medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa (Nonaka e Takeuchi, 1997). Portanto, autores como Nolan (1996) sugerem que os gerentes devem estar preparados para modificar suas estruturas departamentais rígidas baseadas em tarefas, promover o aprendizado contínuo, ampliar as habilidades de resolução de problemas e implementar equipes baseadas em projeto como forma dominante de executar o trabalho.

Notadamente, um consenso está emergindo de que a marca das organizações mais eficientes no futuro será a capacidade de aprender (Adler e Cole, 1993). Recentemente, gerentes seniores e educadores de negócios decretaram o sufocante impacto das estruturas organizacionais nos seus esforços de melhorar a eficiência organizacional, catalizado pelo processo de abertura global que determina que quanto mais uma companhia penetra no mercado global, mais seu sucesso depende de sua habilidade em responder rápido e eficientemente às mudanças. Por isso, existe uma grande necessidade em redesenhar as organizações para que sejam capazes de aprender (Mcgill, Slocum e Lei, 1993).

Contudo, este tipo de intervenção nas organizações nem sempre é apoiada pelos membros que buscam manter suas estruturas, principalmente, quando se refere a grandes organizações que tenham obtido experiências de sucesso contínuo, ou seja, como

organizações maduras e bem-sucedidas por um período de tempo, sua estrutura, processos, rituais e normas passam a ser percebidos como verdade (Schein, 1992, p.255), fato este que pode ser repetido mesmo em novas organizações, em função dos modelos mentais e experiências consolidadas através dos sucessos passados dos executivos principais.

Tais organizações passam a interagir pouco com o seu ambiente, contrariando o que afirmam Cohen e Sproull (1995, p.74) que a fonte da inovação reside na interface entre a organização e seu ambiente.

Apesar deste baixo nível de interação, segundo Pereira (1997), alguns elementos pressionam as organizações em concordarem com a adoção de processos de autocorreção, tais como:

- o seu monopólio é invadido por órgãos competidores;
- o ambiente é altamente mutante e a sobrevivência exige adaptações inadiáveis;
- a organização precisa ampliar-se, encolher, fundir-se ou diversificar;
- a organização cresceu depressa demais e necessita de adaptações corretivas.

Diante deste contexto, a aprendizagem organizacional se apresenta como um mecanismo que viabiliza tais adaptações ao novo ambiente através da catalização de um ambiente criativo, onde os problemas da empresa podem ser resolvidos de forma inovadora e registrados na sua memória. Aprendizagem organizacional também se refere à capacidade de uma organização aprender como faz o que faz, onde o que se aprende é possuído não apenas por membros individuais da organização, mas pelo grupo. Quando o grupo absorve conhecimento associado com suas habilidades para conduzir estas atividades coletivas, isto constitui o aprendizado organizacional (Cohen e Sproull, 1995, p.438).

Na maioria das empresas, eficiência é o objetivo maior, melhor suportada por

rotinas bem estabelecidas. Aprendizagem passa a ser mais que uma mera adaptação ao contexto e registro dos fatos na memória da empresa, mas demanda constante questionamento e reavaliações repetidas das práticas estabelecidas. Ceticismo e abertura para considerar novas idéias e opiniões são essenciais (Garvin, 2000).

Concatenando as interpretações, Starkey (1998) afirma que a aprendizagem organizacional tem sido apresentada como o meio-chave para adaptação e adequação das organizações a um ambiente crescentemente complexo e de rápidas mudanças. Seus defensores sugerem sua eficácia em atingir adaptação e adequação a este tipo de ambiente, pois seu elemento essencial está em sua habilidade em mobilizar o aprendizado de todos os membros em um processo contínuo de auto-transformação.

1.1 O caso em estudo

A história da imprensa brasileira pode ser dividida em duas fases: antes e depois de Assis Chateaubriand. Fundador dos Diários Associados, Chateaubriand, comprou seu primeiro jornal em 1924 e construiu o maior conglomerado de empresas jornalísticas do País em pouco mais de duas décadas: 36 jornais, 19 tevês, 25 rádios, 18 revistas e duas agências de notícias (Guararapes, 2001).

Atualmente, os Associados formam um dos maiores grupos de comunicação do país com 38 empresas de comunicação, espalhadas por nove estados. São 6 emissoras de televisão, 14 rádios, 12 jornais, provedores de internet, produtora de cinevídeo, empresa de informática, agência de notícias, uma fundação e um teatro. Na virada do ano 2000, o

faturamento esperado era de US\$ 320 milhões. O grupo já é o segundo lugar no ranking brasileiro geral de patrimônio líquido, o terceiro geral no ranking brasileiro de faturamento da mídia jornal e continua voltado para o crescimento e emprega seis mil pessoas que trabalham de olho no futuro e se preparam para os novos desafios da era globalizada da informação (Associados, 1999).

O grupo Associados nasceu da visão empreendedora e do pioneirismo de seu fundador, destacados pela inauguração, em 18 de setembro de 1950, da quarta televisão no mundo – a TV Tupi – que antecipou em dez anos a era da televisão no Brasil (Associados, 1999) e motivou os executivos atuais a definirem a visão da empresa da seguinte forma:

“Ser o líder da indústria da informação, com presença internacional, operando em rede, incorporando inovações tecnológicas e alcançando os melhores padrões de gestão empresarial.” (Guararapes, 2001).

Ainda apoiado sobre o perfil e palavras de seu fundador, o grupo Associados descreve a sua missão através de frases deixadas pelo próprio Chateaubriand:

- os Diários Associados nasceram como forte elo na enorme cadeia da unidade nacional ;
- defendem a livre empresa, a democracia representativa, o Estado não empresário, uma sociedade pluralista ;
- debatem os grandes problemas nacionais e põem o interesse público acima dos interesses imediatos dos negócios;
- devem, porém, na qualidade de empresa, perseguir a eficiência e o lucro das organizações ;
- a sua legenda deve contemplar o princípio fundamental de colocar a verdade e o bem comum como grande objetivo de seus veículos de comunicação;

Em Pernambuco, a emissora de TV do Grupo Associado, a **TV Guararapes**, nasceu em 1 de janeiro de 2000. Depois de um ano de funcionamento, a emissora já tem a maior grade de programação local do Estado e conta com 14 produtos desenvolvidos para atender a uma demanda por informações detectadas através de pesquisas de opinião sobre o que os pernambucanos gostariam de ver no ar (Guararapes, 2001). Esta extensa grade de programação local é uma característica única, considerando que a emissora é retransmissora oficial da programação da rede de televisão BAND para essa região. Vale ressaltar, também, que a TV Guararapes responde administrativamente ao Diários de Pernambuco que reúne a gestão dos negócios do Grupo Associados nesta região.

São programas sobre saúde e qualidade de vida, ecologia, culinária, esportes, veículos e os tradicionais telejornais produzidos de acordo com a vontade do telespectador, na faixa horária que lhe é mais conveniente. A montagem deste verdadeiro mosaico de conteúdo consumiu - durante o ano de 2000 - os R\$ 15 milhões investidos inicialmente pelo grupo e os esforços dos 55 profissionais que fazem a TV Guararapes (Guararapes, 2001).

Em 2001 e 2002, a empresa vai apostar na interiorização de seu sinal que vai percorrer - via satélite - os 98.938 km² de extensão territorial do estado de Pernambuco. "Este vai ser o nosso grande esforço daqui pra frente", diz o diretor de Rádio e TV dos Associados, Frederico Nogueira. "Podemos dizer, hoje, que já atendemos à demanda por programação local detectada em nossas pesquisas e queremos agora consolidar esses produtos junto aos nossos telespectadores" (Guararapes, 2001).

O meio físico através do qual as imagens da TV Guararapes chegam até a casa dos pernambucanos também é um diferencial da emissora. Os equipamentos são 100% digitais, o que garante uma melhor definição de som e imagem. Os bytes estão presentes

em todos os processos da emissora, que trouxe para a era digital também outras rotinas como o processo de exibição dos comerciais, por exemplo: filmes são armazenados num “hard disk” que faz a emissão automaticamente, evitando possíveis ruídos e falhas que aparecem nas fitas tradicionais (Guararapes, 2001).

Segundo Frederico Nogueira (Guararapes, 2001), as inovações não devem parar por aí. "Estamos estudando e aguardando as definições do Brasil em relação ao padrão que será adotado para TV e rádio digitais, por exemplo. Vamos acompanhar as novidades para estarmos sempre antenados com o que a tecnologia está produzindo neste setor".

Apesar de todo o gigantismo e força do grupo Associados e da recente operação da TV Guararapes, tem-se enfrentado um ambiente organizacional bastante diferente do ambiente que tornou os Associados um dos maiores grupos brasileiros. O ambiente outrora encontrado pelos Associados não se parece de forma alguma com os cenários atual e futuro, pressionando-o a tomar uma postura diferenciada como forma de se adaptar e, à medida que, as organizações começam a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimoraram-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essa mudança pode ser influenciada e administrada (Schein, 1982).

Neste ambiente externo em profunda mutação ressalta-se quatro elementos que afetam diretamente as operações da TV Guararapes:

- **Um setor ainda regulamentado**

A legislação atual permite que apenas pessoas físicas brasileiras sejam detentoras de canais de TV aberta. A globalização está pressionando os mercados mundiais para mudanças em que os “privilégios” sejam cada vez mais reduzidos e as leis de mercado passem a “legislar”. Desta forma, a pressão advinda dos “lobbies” internacionais em

direção à quebra da regulamentação do setor é algo possível, pois segue uma tendência mundial, principalmente, se considerarmos as recentes desregulamentações dos setores elétricos, telecomunicação, petróleo entre outros (Neto, 1999)

- **A expansão do uso de novas tecnologias**

Há algum tempo o acesso à tecnologia não é mais restrito apenas às grandes empresas do setor. Hoje, além de mais acessíveis, as novas tecnologias, principalmente, as baseadas em microcomputadores, têm apresentado custos cada vez mais decrescentes. A diferença de qualidade não acompanha a diferença de preço, fazendo com que um equipamento padrão não se distancie tanto de um equipamento de última geração.

O crescimento da internet tem um comportamento surpreendente. A WEB demorou apenas 4 anos para conseguir 50 milhões de usuários. O rádio levou 38 anos, a TV, 13. O comércio pela internet movimentará US\$ 300 bilhões até o ano 2002 atingindo entre 400 milhões e 1 bilhão de pessoas. Uma pesquisa feita em 1997 pelo Internet Advertising Bureau, com 16.728 pessoas, revelou que a publicidade através da Internet:

- Aumenta a consciência sobre a marca
- Aumenta a percepção sobre o produto
- Incentiva a intenção de compra do produto
- Pode ser avaliada de modo eficaz

Numa escala que ia de “fortemente contrário” a “fortemente a favor”, entre 60 e 70% dos entrevistados se declarou fortemente a favor de anúncios on-line, seguido da televisão e dos meios impressos (Neto, 1999).

Diante disto , os Associados já lançaram os associados.com que nasce com a meta de concretizar R\$ 40 milhões em empreendimentos na Internet até o próximo ano. Além de aperfeiçoar os portais já editados pelo grupo, a Associados.com vai desenvolver novos projetos, buscando usar a sinergia do grupo, junto à capacidade de implementação,

para gerar novos negócios e representando um novo passo na história do grupo, que agora quer revolucionar a economia do Brasil digital (Guararapes, 2001).

- **A concorrência**

Apesar dos níveis de audiência da Globo continuarem em níveis que não são alcançados por nenhuma emissora no mundo, percebe-se que os indicadores de participação nos horários vêm decrescendo paulatinamente, demonstrando uma atuação mais eficiente dos outros concorrentes na conquista do mercado.

Em Pernambuco, desde de abril de 2000, a Globo/NE vem passando por mudanças, tais como: substituição dos diretores administrativo, jornalismo e regional por diretores/gerentes enviados pela matriz no Rio de Janeiro, unificação orçamentária e autonomia para a tomada de decisões que estejam de acordo com as políticas e normas da matriz e lançamento do PROJETO NORDESTE INTEGRADO (PNI) que visa tornar a Globo/NE o ponto articulador da rede de afiliadas de todo o Nordeste, sendo responsável pelo aumento da verba publicitária destinada ao Nordeste e no desenvolvimento diferenciado de produtos locais.

Neste mesmo intuito as demais emissoras locais demonstram uma mobilização para se tornarem mais agressivas num mercado publicitário ainda limitado.

- **novos entrantes no mercado de entretenimento e informação**

Apesar do que pensa o ex-diretor geral da Globo, José Bonifácio - Boni, quando afirmou em entrevista à revista Isto É Gente de 4/10/99 que *“A concorrência é maior. Televisão paga, vídeo cassete, vídeo games e Internet são desafios novos. Mas é ilusão achar que a Globo está ameaçada por algum destes novos concorrentes. Isso não acontecerá tão cedo. Não vejo a concorrência preparada, de uma forma organizada. Vejo esforços evidentes das outras redes, mas sempre em forma de guerrilha.”*, a indústria de entretenimento e informação está em franca expansão seguindo a tendência da

necessidade por melhoria de qualidade de vida em escala mundial. Estamos vendo o crescimento do número de opções de lazer no Brasil a despeito do quadro de crise econômica. Os parques temáticos, os *Entertainment Malls*, a internet, o crescimento do número de canais da TV por assinatura, tudo isto aumenta as opções de lazer do telespectador, ou seja, esta expansão de formas de entretenimento atinge diretamente o negócio da TV Guararapes.

Considerando estes quatro aspectos, percebe-se que integração interna e a adaptação externa são aspectos interdependentes (Schein, 1992, p.93). Sendo assim, todas estas forças externas têm impulsionado o grupo Associados na direção de mudanças substanciais no seu ambiente interno e de suas organizações, principalmente, na concepção de novos modelos de gestão e de novos valores.

Em face a este contexto, acredita-se que se faz necessário o estímulo a um ambiente organizacional onde possa existir um verdadeiro processo de aprendizado coletivo que ofereça condições para que as pessoas possam se preparar a fim de atuar de forma a superar as dificuldades atuais e futuras e sejam capazes de se qualificar e multiplicar a necessidade de transformação visando uma melhoria no funcionamento da TV Guararapes e o alcance de sua visão de futuro.

1.2 Delimitação do tema

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas a realização da pesquisa. Desta forma, evidencia-se que, apesar do contexto ambiental

apresentado ser referente ao Grupo Diarios Associados, a pesquisa será aplicada exclusivamente no ambiente da TV Guararapes, em função do acesso que o pesquisador tem a estrutura organizacional, inclusive, aos níveis de diretoria da empresa.

Ressalva-se, também, que este estudo pretende focalizar os processos de aquisição e conversão do conhecimento, não focalizando a sua aplicação ou utilização.

1.3 Pergunta de pesquisa e objetivos do estudo

Pretende-se trabalhar no desenvolvimento da pesquisa através da busca de informações relevantes para responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Como a estrutura organizacional influencia o processo de aprendizagem organizacional na TV Guararapes?

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o impacto das diferentes dimensões da estrutura organizacional da TV Guararapes nos processos de aprendizagem organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

1 – Caracterizar a estrutura organizacional da empresa através das dimensões escolhidas;

2 – Caracterizar os processos de aprendizagem organizacional na empresa;

3 - Identificar os elementos estruturais bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional .

4 - Identificar o relacionamento da estrutura organizacional e dos processos de aprendizagem organizacional na empresa;

1.4 Justificativa

Diante das intensas e rápidas mudanças ambientais que as organizações modernas enfrentam, as questões relativas às maneiras que estas organizações devem se adaptar a este novo ambiente tornaram-se bastante relevantes no desenvolvimento organizacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim, agentes ativos da inovação.

A aprendizagem organizacional é apresentada como sendo uma das formas que podem tornar as organizações mais capazes de enfrentar as novas ameaças ambientais. A

importância deste tema pode ser percebida através do aumento de publicações dos últimos anos, fato que não diminui o campo de exploração, considerando-se que cada ambiente produz uma massa inesgotável de informações que determinam diversas interpretações.

Entretanto, muitos dos livros simplesmente colocam apenas o modelo ideal e a maneira como atingir este ideal. Eles raramente descrevem em detalhes como as organizações realmente aprendem (Tsang, 1997).

Percebe-se, então, que a aprendizagem organizacional não é, por si só, a única maneira de tornar as organizações mais capazes de enfrentar as novas ameaças ambientais. Lawrence e Lorsh (1967) afirmam que o melhor estilo de aprendizagem de uma organização depende de um grande número de fatores, tais como: cultura (nacional e organizacional), tamanho, estrutura, indústria e outros e Tsang (1997) acredita que é muito importante ter um entendimento das relações entre a maioria das variáveis tais como eficácia do aprendizado, estrutura organizacional, formalização, cultura corporativa, desempenho e outras.

Ratificando a importância do tema, Bedeian (1986) colocou a aprendizagem organizacional como um dos quatro desafios contemporâneos no estudo das organizações e mesmo após mais de uma década de sua afirmação, poucas pesquisas empíricas foram realizadas, apesar da popularização do termo. Destaca-se, ainda, a sugestão de pesquisa de Hult e Ferrell (1997) no sentido de buscar entender o relacionamento entre o processo de aprendizagem organizacional e a estrutura de uma organização de aprendizagem.

Do ponto de vista da organização pesquisada, o estudo poderá ter grande utilidade para os gerentes responsáveis pela implementação de mudanças estruturais que sejam necessárias à adequação TV Guararapes ao novo contexto ambiental. Considera-se, também, que o estudo poderá ajudar a área de planejamento do grupo Associados a implementar ações visando o desenvolvimento de uma organização de aprendizado e

inovação por todos os seus segmentos de negócios, considerando a TV Guararapes com um ambiente piloto.

1.5 Limitações do campo de pesquisa

Apesar do tema proporcionar uma diversidade de ações, deve-se ser consciente das limitações do campo de pesquisa em que se está atuando; logo, este projeto não visa modificar radicalmente a estrutura da empresa, haja vista que tal tipo de implementação necessita de tempo e não poderá ser modificado dentro do tempo disponível, mas sim, constatar a realidade percebida sob à luz das teorias de aprendizagem organizacional e estruturas organizacionais.

A escolha da variável estrutura organizacional como elemento impactante nos processos de aprendizagem organizacional não diminui a importância dos efeitos de outras variáveis tais como: aumento da proficiência de indivíduos, incluindo trabalhadores diretos, gerentes e engenheiros de “staff”; melhoria no desenho de produtos; melhoria no ferramental, “layout”, materiais e equipamentos; incentivos; liderança (e.g., ver Hayes&Wheelwright, 1984; Hirsch, 1952; Joskow&Rose, 1985; Wright, 1936 apud Cohen e Sproull, 1995, p.84).

Entretanto, grande parte destes elementos específicos foi direta ou indiretamente abordada nas questões estruturais, exceto os efeitos da cultura organizacional que, considerando os resultados das mais recentes pesquisas em análise organizacional, mostram uma tendência de ver as estruturas de forma mais ampla, por exemplo, estudar o relacionamento entre formal e informal. Tais estudos têm demonstrado que estruturas formais e informais são entrelaçadas e, muitas vezes, impossível de ser

distinguidas (Mintzberg, 1995, p.17). No entanto, a escolha apenas da estrutura organizacional como variável de análise, deve-se ao que afirma Lakatos e Marconi (1991) quando diz que “se se pretende desenvolver um trabalho científico, é preferível o aprofundamento à extensão”.

Autores como Garvin (2000) e Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que ao longo do processo de aprendizagem ou criação do conhecimento, a fase de aplicação ou utilização do conhecimento é essencial para a mudança comportamental, entretanto, este processo não fará parte deste trabalho, em função das limitações temporais para aprofundamento no tema, de acordo com a justificativa apresentada por Lakatos e Marconi (1991) no parágrafo anterior.

Apesar de algumas críticas apresentadas ao modelo de aprendizagem organizacional, acredita-se que o trabalho poderá ser melhor conduzido através da utilização de outras teorias que possam complementar este “gap” teórico da aprendizagem organizacional constatado, nos trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1997) conforme abaixo:

- carecem basicamente da visão de que o desenvolvimento do conhecimento constitui aprendizado (Weick, 1991, p.122);
- fortemente baseados na metáfora do aprendizado individual sem um desenvolvimento consistente do que é o aprendizado organizacional (Weick, 1991);
- consenso geral de que o aprendizado organizacional é um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional.
- pouca credibilidade em relação à possibilidade de implantação do aprendizado de circuito duplo sem o auxílio de apoio externo.

Uma última limitação está no acesso ao material, haja vista que o grande número de pesquisas está limitado a teses não-publicadas de doutorado (Tsang 1997).

1.6 Estrutura da dissertação

Este primeiro capítulo da pesquisa foi dedicado à transmissão de uma visão genérica sobre o tema de pesquisa através da apresentação do caso em estudo, da delimitação do tema estudado, da apresentação da pergunta de pesquisas e seus respectivos objetivos geral e específicos, acrescido das justificativas teórico-práticas encontradas.

No segundo capítulo, definiu-se a fundamentação teórica relacionada as duas dimensões básicas do estudo, ou seja, estrutura organizacional e processos de aprendizagem organizacional, resgatando também, os aspectos referentes à aprendizagem organizacional “per si”, seus bloqueadores e facilitadores. Conclui-se este capítulo, com a identificação na literatura especializada do relacionamento analítico das duas dimensões supra-citadas.

No terceiro capítulo, demonstra-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa através da introdução do desenho da pesquisa, definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis envolvidas no trabalho e descreve-se os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados, considerando as limitações encontradas nas fases de coleta e análise.

No quarto capítulo, dedica-se à descrição e caracterização dos dados coletados, estruturando-o em quatro seções específicas. Na seção 4.1, busca-se através do levantamento realizado nas entrevistas com o corpo executivo, identificar o contexto ambiental em que a TV Guararapes encontrava-se inserida desde sua abertura até o término do trabalho, isto é, 01 de janeiro de 2000 até 30 de junho de 2001. Na seção 4.2, apresenta-

se as características da estrutura organizacional de acordo com as variáveis selecionadas para análise, isto é, variáveis delimitadoras de posições individuais (especialização na tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação), variáveis delimitadoras da superestrutura (dimensão), variáveis delimitadoras das ligações laterais (sistemas de planejamento e gestão e instrumentos de ligação) e variáveis delimitadoras do sistema de tomada de decisão (descentralização vertical e horizontal). Na seção 4.3, apresenta-se as características dos processos de aprendizagem organizacional de acordo com as variáveis selecionadas para a análise, isto é, processos de aquisição (interna e externa) e processos de conversão (socialização e codificação). Na seção 4.4, amplia-se o foco de análise através da identificação dos elementos bloqueadores e facilitadores.

No quinto capítulo, são analisadas todas as quatro seções descritas e caracterizadas no quarto capítulo.

No sexto capítulo, analisa-se a relação de influência da estrutura organizacional nos processos de aprendizagem organizacional, portanto, o objeto principal de análise deste estudo é baseado no material desenvolvido ao longo desta dissertação, apresenta-se as principais conclusões e recomendações para a empresa pesquisada e para futuras pesquisas realizadas na área de administração geral.

O último capítulo apresenta a referência bibliográfica utilizada para composição desta dissertação.

2

Fundamentação teórica

Neste capítulo são abordados todos os conceitos inerentes ao estudo proposto: estrutura organizacional, aprendizagem organizacional, processos de aprendizagem organizacional, o relacionamento entre estrutura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional, bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem e ambiente organizacional.

2.1 Estrutura organizacional

Segundo Mintzberg (1995), a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre estas tarefas. Esta coordenação pode ser realizada através de cinco mecanismos:

- ajustamento mútuo, obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal;
- supervisão direta, consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações;
- padronização do processo de trabalho, quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas;
- padronização de saídas, quando os resultados do trabalho são especificados

- por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho;

- padronização de habilidades, quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.

Assim, na proporção em que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou caso contrário para a das saídas, ou ainda a das habilidades, finalmente revertendo para o ajustamento mútuo inicial (Mintzberg, 1995, p.15). De fato, a maioria adota um misto de todos os cinco meios.

Nos estudos de Daft apud Robbins (1999) são evidenciados seis elementos-chave a que os gerentes precisam estar atentos ao dimensionar a estrutura de sua organização. São eles: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, esfera de controle, centralização e descentralização e formalização, que são definidos abaixo:

1. a essência da especialização do trabalho é que, em vez de um trabalho inteiro ser feito por um indivíduo, ele é quebrado em vários passos, cada passo sendo completado por um indivíduo separado;

2. uma vez que os cargos foram divididos pela especialização de trabalho, precisa-se agrupar esses cargos juntos para que as tarefas comuns possam ser coordenadas;

3. a cadeia de comando é uma linha de autoridade inteira que se estende do alto da organização ao escalão mais baixo e esclarece quem se reporta a quem;

4. a esfera de controle define quantos subordinados um gerente pode dirigir eficiente e eficazmente;

5. a centralização refere-se ao nível em que a tomada de decisão está concentrada num ponto único na organização, e descentralização pela autonomia oferecida

ao nível mais baixo para tomar decisões. Em geral, as organizações menos centralizadas têm uma capacidade maior de tomada de decisão participativa.

6. a formalização refere-se ao nível em que os cargos dentro da organização são padronizados.

Entretanto, para Mintzberg (1995) o desenho de uma organização deve ser realizado através da interpretação de oito parâmetros delineadores que se enquadram em quatro grandes agrupamentos, conforme o quadro a seguir:

Título: Parâmetros delineadores

Agrupamento	Parâmetros Delineadores	Conceitos Relacionados
Delineamento de posições Individuais	Formalização do comportamento	Padronização do conteúdo do trabalho e sistema de fluxo regulados
	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho
	Treinamento e doutrinação	Padronização de habilidades
Delineamento da superestrutura	Agrupar unidades	Supervisão direta, Divisão administrativa do trabalho, Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, comunicações informais, constelações de trabalho e organograma
	Dimensões da unidade	Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Delineamento das ligações laterais	Sistemas de planejamento e controle	Ajustamento mútuo Sistema de comunicação informal, constelação de trabalho e processos decisórios <i>ad hoc</i>
Delineamento do sistema da tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, constelações

		de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>	
	Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho, Sistema de comunicação informal.	

Fonte: Mintzberg, 1995, p.33.

De acordo com o quadro, Mintzberg afirma que através destes parâmetros se pode identificar a estrutura organizacional:

- especialização da tarefa, que pode ser identificada através de duas dimensões: amplitude (especialização horizontal) e profundidade (especialização vertical).

A primeira, refere-se à forma predominante de divisão do trabalho, enquanto, a segunda, separa o desempenho do trabalho da sua administração.

- formalização do comportamento, que é identificada como a maneira que as organizações encontram para reduzir a variabilidade do comportamento, com o objetivo de prever e controlar. Esta formalização pode ser constatada através de três maneiras básicas:

1 - pela posição, quando as especificações são associadas à função;

2 – pelo fluxo de trabalho, quando as especificações são associadas ao trabalho;

3 – por regras, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos.

- treinamento e doutrinação, o primeiro, refere-se ao processo pelo qual são ensinadas habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho, ao passo que o segundo, é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas.

- agrupar unidades é o meio fundamental de coordenar o trabalho;

- dimensão da unidade, que se refere a quão grande deve ser cada unidade ou grupo de trabalho;

- sistemas de planejamento e controle. O controle de desempenho tem um

significado preciso de padronizar os resultados, enquanto o planejamento para a ação - porque determina ações específicas - assemelha-se à formalização do comportamento;

- descentralização vertical, refere-se à delegação do poder de tomar decisões descendo pela cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. Este parâmetro está focado no poder formal - fazer as escolhas e as autorizar;

- descentralização horizontal, refere-se à distribuição de autoridade no que concerne à tomada de decisão nas organizações.

Outro aspecto bastante relevante em termos de estruturas organizacionais é o estudo de ciclo de vida organizacional que procura mostrar a variação das características organizacionais no decorrer do tempo. Isto implica que, em diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma distinta (Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo, 1992).

De acordo com Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992), a organização passa por três estágios básicos ao longo de sua vida, conforme quadro a seguir:

Características dos estágios de ciclo de vida organizacional

Estágio de Empreendimento	Estágio da Formalização	Estágio da Flexibilização
Estrutura organizacional fluída	Estrutura organizacional funcional	Estrutura divisionalizada e semi-autônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados mas flexíveis
Planejamento e organização incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase na inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase na inovação e criatividade
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais: predominantemente	Sistema de informações gerenciais	Sistema de informações gerenciais

informais e rudimentares	predominantemente centralizado	predominantemente descentralizado
Formação de nicho e captação e ordenação de recursos	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992, p. 4)

No mesmo estudo, os autores Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992, p. 9), apresentam a relação entre os estágios de ciclo de vida e elementos do controle organizacional, conforme quadro a seguir:

Características do controle através dos estágios do ciclo de vida

Estágios de ciclo de vida organizacional	Características do controle organizacional
1. Estágio de Empreendimento	<ul style="list-style-type: none"> • supervisão direta • controle personalístico • controle assistemático • parâmetros de controle pouco claros • sistema de recompensas paternalísticos • critérios de avaliação subjetivos
2. Estágio de Formalização	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecimento de normas e regras escritas • controle impessoal • controle sistemático • parâmetros de controle claros e definidos • sistema de recompensa impessoal • critérios de avaliação objetivos
3. Estágio de Flexibilização	<ul style="list-style-type: none"> • auto-regulação • controle pelos pares • controle sistemático • parâmetros de controle claros e definidos • sistema de recompensa grupal • critérios de avaliação objetivos

Fonte: Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1992).

Algumas destas características de controle citadas no quadro anterior possuem uma relação com os parâmetros delineadores e/ou mecanismos de coordenação

apresentados por Mintzberg (1995), o que pode ser representativo para uma classificação do estágio de vida da organização.

2.2 Aprendizagem organizacional

A definição de aprendizagem organizacional (*organizational learning*) e organizações de aprendizagem (*learning organizations*) ainda é bastante controversa, algumas vezes, usada da mesma forma. Aprendizagem organizacional é o conceito usado para descrever certos tipos de atividade que acontecem em uma organização, enquanto que organizações de aprendizado refere-se ao tipo particular de organização na qual estas atividades acontecem.

Contudo, uma vez que a definição de aprendizagem organizacional seja estabelecida, a definição de organização de aprendizagem a seguirá (Tsang, 1997). Mesmo com este esclarecimento, existe ainda uma dificuldade de identificação de uma definição que seja, plenamente, aceita. Segundo Peter (1992, p.385) "a maioria das pessoas fala de aprendizagem organizacional de uma forma abstrata e vaga - perpetuando a falha em especificar o termo".

Desta forma, apresenta-se algumas das definições destacadas na literatura, Garvin (1993) coletou diversas definições de *Organizational Learning*, como se evidencia abaixo:

... significa o processo de melhoramento de ações através de melhor conhecimento e compreensão. C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, "Organizational

Learning” Academy of Management Review, October, 1985.

... uma entidade aprende se, através do processo de informação, uma parte de seus potenciais comportamentos é mudado. George P. Huber, “Organizational Learning: The contributing processes and the literatures. Organizational Science, February, 1991.

... organizational learning é o processo de detecção e correção de erros. Chris Argyris “Double Loop Learning in Organizations”, Harvard Business Review, September-October, 1977.

Garvin (1993), também apresenta sua definição de uma *learning organization* como sendo uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e “insights”, definição esta bastante semelhante à utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997) para qualificar uma empresa como criadora do conhecimento quando afirmam que este tipo de empresa existe desde que haja capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de forma contínua e dinâmica novos conhecimentos. Além disso, recategorizá-los e recontextualizá-los estrategicamente, para que sejam usados por outros membros da organização ou pelas gerações futuras.

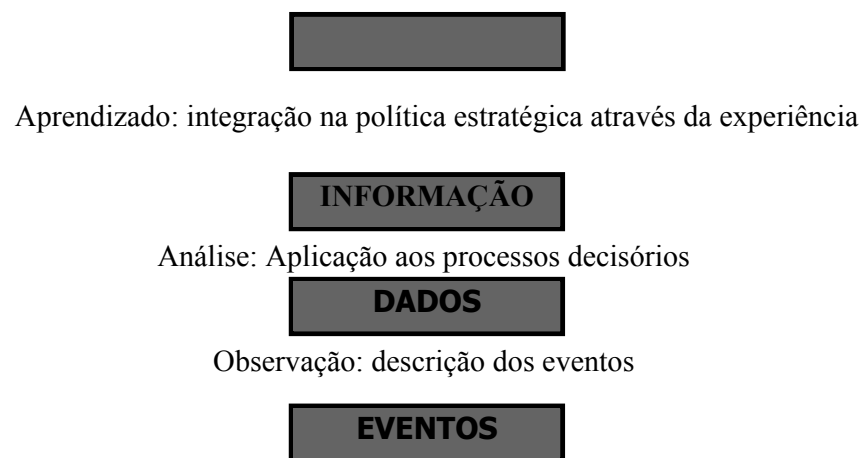
Para Robbins (1999) , qualquer mudança observável no comportamento é evidência suficiente de que a aprendizagem aconteceu. Já para Senge (1990), *Learning Organizations* são instituições onde as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, comprometidas com resultados motivadores.

Para McGill e Slocum (1995), organizações mais inteligentes são organizações que aprendem (*learning organizations*), capazes de processar suas experiências - com clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores - de forma que lhes permitam criar ambientes onde possam ter sucesso. Aprendizagem é uma vantagem competitiva sustentável. É um processo através do qual as pessoas e as organizações descartam o

conhecimento que pode ter funcionado no passado. A “desaprendizagem” abre caminhos para novas práticas e respostas.

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o modelo prático de "aprendizagem organizacional" tem uma certa afinidade com a teoria da criação do conhecimento. Entretanto, raramente usa-se a palavra conhecimento. Esta criação do conhecimento, tão vital para as empresas modernas quanto à criação de capital, acontece através do processo de aprendizado como demonstra a figura abaixo (Nolan, 1996):

Criação do conhecimento



Fonte: Nolan, 1996.

Apesar da dificuldade de encontrar uma definição para organizações de aprendizagem, a maioria dos acadêmicos concorda que aprendizagem é o processo que se revela ao longo do tempo e que se relaciona com a aquisição de conhecimento, maior profundidade do entendimento e melhor desempenho.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem três características-chaves para criação do conhecimento:

1º- deposita-se grande confiança na metáfora e analogia, ou seja, na linguagem figurada e no simbolismo;

2º - nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e redundância.

3º - para transmitir o conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros. Apesar de se utilizar a expressão do conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

Inicialmente, o foco da teoria da aprendizagem foi individual, usando os mecanismos de estímulo-resposta (Weick, 1991). Mais recentemente, isto tem sido conceitualizado no nível organizacional também, onde a aprendizagem é vista como um processo-chave na adaptação das organizações ao seu ambiente (Argote, 1999).

De fato, existe um relacionamento muito estreito entre o aprendizado individual num contexto organizacional e aprendizagem organizacional (Tsang, 1997, p.75) e que, apesar de os indivíduos serem os agentes através dos quais a aprendizagem acontece, o processo de aprendizado é influenciado por um mais amplo conjunto de variáveis sociais, políticas e estruturais (Hult e Ferrel, 1997).

Segundo Fleury e Fleury (1997), duas vertentes teóricas sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivo.

- O modelo behaviorista: seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências, planejar o processo de aprendizagem implica definir todo o processo, em termos passíveis de observação e réplica científica.
- O modelo cognitivo: pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Procura utilizar dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que

influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Na primeira abordagem, o argumento típico é que uma organização de aprendizagem é um caso particular de aprendizado realizado nas organizações por indivíduos-chaves, cujo o aprendizado é aplicado em mudanças organizacionais. A segunda abordagem assegura que organizações podem aprender porque possuem capacidades idênticas ou equivalentes a capacidades que indivíduos possuem para aprender (Cohen e Sproull, 1995).

Para Fleury&Fleury (1997) a capacidade para aprender pode ser desenvolvida de maneiras diferentes:

- Através da Prática – aprendizagem passiva, virtualmente automática e de menor custo;
- A partir da Mudança – na transição de uma rotina conhecida, para outra nova e potencialmente melhor;
- Através da Análise de Desempenho – através dos feedbacks das performances passadas;
- Através do Desenvolvimento do Conhecimento – programas internos de treinamento e educação, contratando consultores, expandindo conhecimentos existentes na empresa;
- Através da Contratação – de pessoas que já possuam conhecimentos e habilidades; consultorias; obtendo assistência de centros de tecnologia e/ou educacionais;
- A partir da Aquisição – pela transferência de tecnologia - estabelecendo parcerias ou comprando o serviço de empresas que possuam o conhecimento necessário.

Os estudiosos concordam, também, que fracassos e sucessos devem ser igualmente comunicados, revisados e esclarecidos em uma Learning Organization

(Garvin, 1993), com a finalidade de que o conhecimento seja espalhado rápida e eficientemente na organização, registrando as lições aprendidas indiscriminadamente. (Bernardes, 1999)

Do ponto de vista de Argyris e Schon (1978) a aprendizagem pode ser tipificada através de duas formas que se caracterizam pela manutenção do estado de equilíbrio de um sistema:

1. **aprendizagem de circuito simples** (“single loop” ou aprendizagem adaptativa) , representada através das seguintes características sugeridas por Morgan (1996):

- a capacidade de sentir e monitorar os aspectos relevantes de seu ambiente;
- a capacidade de relacionar a informação recebida do ambiente às normas operacionais estabelecidas para guiar o comportamento do sistema;
- a capacidade de detectar os desvios significantes das normas estabelecidas;
- capacidade de iniciar as ações corretivas quando se detectam lacunas no desempenho.

A aprendizagem de circuito simples é adequada para produção rotineira em condições de estabilidade ambiental (Medeiros, Oliveira e Souza, 1999). Estas rotinas formam a base da aprendizagem coletiva nas organizações e são vistas como capacidades executáveis para desempenhos repetidos que tenham sido aprendidos por uma organização em resposta a determinadas pressões (Cohen, Burkhart et al., 1996). Por conseguinte, não é adequada para lidar com situações que exijam mudança de rumo (Medeiros, Oliveira e Souza, 1999), mas propícia à obtenção de know-how a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Para McGill, Slocum e Lei (1993) “uma organização adaptativa direciona seu foco em melhorias incrementais nos seus produtos, mercados, serviços ou tecnologia,

freqüentemente, dentro do contexto de registro preexistente de sucesso da empresa”.

Aprendizes adaptativos exibem características de comportamento de estímulo e resposta; eles reagem às mudanças ambientais com ações discretas e mecânicas que, freqüentemente, fazem pouco para determinar problemas diretamente. Reforçam conformidade, o comportamento rotinizado, a aversão ao risco que bloqueia a diversidade de opiniões e experimentação. Relações interorganizacionais estáticas e longas práticas fixas baseadas no sucesso passado da organização - e diferente ambiente competitivo - tornam o redirecionamento estratégico extremamente difícil. Organizações adaptativas fazem mudanças, mas apenas dentro de uma curta e definida escala.

Aprendizagem adaptativa também retarda a habilidade corporativa de vislumbrar produtos e mercados que não existem. Porém, a sua utilização pode redefinir as bases e padrões de competição dentro de uma indústria (Mcgill, Slocum e Lei, 1993).

Ainda para McGill, Slocum e Lei, (1993, p.6) "empresas que não conseguem quebrar o hábito adaptativo, mudando tecnologia, fragmentando o mercado e desenvolvendo novas formas organizacionais declinarão rapidamente", pois funcionarão muito bem até enquanto o ambiente não mude. O perigo desta abordagem é que ela pode cegar no momento de mudanças ambientais que demandem por novas formas de definir e resolver problemas (Mcgill, Slocum e Lei, 1993).

Este tipo de aprendizagem permite iniciar ações corretivas para estabelecer rumos mais adequados. É este tipo de aprendizagem que viabiliza os sistemas adaptáveis e flexíveis (Medeiros, Oliveira e Souza, 1999). Este tipo de aprendizagem enfatiza a experimentação contínua e feedback das diversas maneiras de avaliar como a organização define e soluciona problemas.

2. aprendizagem de circuito duplo (“ double loop” ou aprendizagem generativa) , não somente permite detectar os desvios das normas ou alvos estabelecidos

mas também possibilita detectar erros nas próprias normas ou problemas como os próprios alvos (Medeiros, Oliveira e Souza, 1999), ou seja, é o estabelecimento de novas premissas com o objetivo de anular as existentes (Nonaka e Takeuchi, 1997). Gerentes nestas companhias devem demonstrar comportamentos considerados essenciais à aprendizagem, tais como: abertura, pensamento sistêmico, criatividade, auto-eficácia e empatia (Mcgill, Slocum e Lei, 1993) que foram definidos da seguinte forma:

- Abertura: requer que os gerentes estejam dispostos a suprimir a necessidade de controle. Onde os gerentes estão fechados à aprendizagem, eles limitam a sua própria experiência e a experiência dos outros, focalizando em pequenos detalhes. Os gerentes que aprendem investem os outros de *empowerment*;

- Pensamento sistêmico: é a capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados - de pensar no todo ao invés de pensar nas partes. A aprendizagem coletiva se torna a base das futuras vantagens competitivas;

- Criatividade: que pode ser caracterizado por suas duas dimensões: flexibilidade pessoal - os membros das organizações precisam estar interessados em ajustar seu comportamento a situações que mudem; e liberdade para o exercício da flexibilidade - libertando as pessoas do medo do fracasso e das consequências organizacionais;

- Auto-eficácia: os gerentes nas organizações mais inteligentes sentem que podem e devem aprender para influenciar significativamente o mundo;

- Empatia: gerentes em organizações mais inteligentes estão preocupados em reestabelecer relacionamentos que tenham passado por atritos. O gerente que aprende usará suas habilidades de empatia (por exemplo, pensar do ponto de vista da outra pessoa ou examinar novas dimensões) para resolver positivamente falhas nas comunicações, perdas de confiança e a dissolução de relacionamentos.

Entretanto, a aprendizagem generativa sozinha é uma condição insuficiente do

sucesso corporativo. Reenquadrar a abordagem de uma organização para seu ambiente deve ser apoiada por reenquadrações internas dos processos e práticas gerenciais que coloque estas idéias em ação (Mcgill, Slocum e Lei, 1993).

Hackman e Wageman (1995) reafirmam os dois conceitos através das seguintes tendências empresariais em relação às mudanças ambientais: 1) de aprender: a de querer estender-se e crescer (aprendizagem de circuito duplo), e a de 2) adaptar-se e conformar-se (aprendizagem de circuito simples) e observam os efeitos negativos de colocar ênfase excessiva em uma ou outra.

As organizações precisam de capacidade nas duas formas, reforçando os argumentos de Nonaka e Takeuchi (1997) que afirmam que a criação do conhecimento, certamente, envolve interação entre esses dois tipos de aprendizado, que formam uma espécie de espiral dinâmica.

Sintetizando, destacam-se algumas das características dos dois tipos de aprendizagem:

Características dos tipos de aprendizagem organizacional

Características	Adaptativo	Generativo
Estruturais		
Estrutura	Mecânica	Orgânica
Sistemas de controle	Regras formais	Valores e auto-controle
Bases de poder	Posições hierárquicas	Conhecimento
Mecanismos de Integração	Hierarquia	Times
Redes	Desconectadas	Fortes
Fluxos de comunicação	Hierárquica	Lateral
Comportamentos gerenciais		
Perspectiva	Controladora	Abertura
Orientação na solução de problemas	Curta	Pensamento sistêmico
Estilo de resposta	Conformidade	Criatividade
Controle pessoal	Culpa e aceitação	Eficácia

Comprometimento	Etnocêntrico	Empático
-----------------	--------------	----------

Fonte: Adaptado (Mcgill, Slocum e Lei, 1993, p.14)

Slater e Narver (1995) expõem que a abertura entre parceiros de aprendizagem conduz ao compartilhamento de informações que beneficia a ambos os parceiros. Esses parceiros oferecem acesso a um grande número de fontes de informação, forçam o desenvolvimento de mecanismos que facilitam o compartilhamento de informações e oferecem perspectivas alternativas ao significado de informações críticas que conduzem ao aprendizado generativo.

Segundo Senge (1990), o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência e padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender. O autor define que uma organização de aprendizagem deve desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais para o processo de aprendizagem e inovação: domínio pessoal, modelos mentais, visões partilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.

Morgan (1996) sugere, ainda, quatro diretrizes que resumem um enfoque organizacional orientado à aprendizagem:

1. Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis. Ressaltando-se que se está falando de erro legítimo, o que é diferente de enganos que poderiam e deveriam ser evitados. O processo de aprendizagem requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho às maneiras tradicionais de administração. O ambiente deve encorajar a tomada de risco, pois os empregados devem sentir que os benefícios de apresentarem novas abordagens excedem os custos, caso contrário, eles não irão contribuir (Nonaka e Takeuchi, 1997);

2. Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista. Isto é mais facilitado pelas filosofias administrativas que reconhecem a importância de explorar as várias dimensões de uma situação, permitindo o conflito construtivo e o debate entre os defensores de perspectivas que competem entre si. Diferenças são cruciais para o aprendizado porque eles provem energia e motivação. Opiniões divergentes, especialmente, entre gerentes poderosos são igualmente forte forças para mudança (Nonaka e Takeuchi, 1997). Mas essas diferenças devem ser reconhecidas se se quer que a aprendizagem ocorra. Organizações de aprendizagem refletem sobre suas experiências passadas, transformando isto em lições úteis, compartilham o conhecimento internamente e garantem que os erros não serão repetidos em outro lugar (Morgan, 1996). Banco de dados, intranets, sessões de treinamento e workshops podem ser usados com este propósito (Garvin, 2000);

3. Evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados. Quando metas e objetivos têm um caráter predeterminado, tendem a oferecer estrutura para um aprendizagem de circuito único, desencorajando a aprendizagem de circuito duplo.

4. A necessidade de fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios anteriores.

Um requisito fundamental à dinâmica deste tipo de organização é que o processo de aprendizagem operacional e conceitual ocorra em todos os níveis da organização; em outras palavras, que não haja fronteiras rígidas entre os quadros operacionais que detêm apenas o conhecimento operacional e os quadros diretivos que detêm o conhecimento conceitual (Fleury e Fleury, 1997).

McGill e Slocum (1995, p.54), afirma que "se deve deixar de lado de todas as premissas sobre como alcançar sucesso nos negócios que assimilamos em nossa

convivência com as organizações burocráticas. Essas organizações podem ser bem-sucedidas, mas seu sucesso será limitado a um conjunto restrito de situações de negócios."

2.2.1 Os processos de aprendizagem organizacional

“Aprendizagem é essencial para atingir resultados desejados. Algumas vezes, o conhecimento é novo e tem que ser criado do início, outras vezes o conhecimento já existe e tem que ser transferido para algum lugar na organização” . Com esta afirmação Garvin (2000, p.8) demonstra que a aprendizagem não é estática e pode ser entendida como vários processos através dos quais habilidades ou conhecimento são adquiridos por indivíduos e convertidos, através deles para a organização (Bell apud Figueiredo, 2000). Tais processos podem ser categorizados em: 1) processos de aquisição de conhecimento e 2) processos de conversão do conhecimento.

Dada à dispersão do conhecimento (ambos, internos e externos à empresa) e a incerteza do ambiente, a sua aquisição é um importante processo pelo qual gerentes identificam e absorvem o conhecimento relevante que está sendo criado no ambiente (Eisenhardt e Santos, 2000). Segundo Figueiredo (2000) este processo de aquisição do conhecimento é dividido em dois subprocessos destacados a seguir:

- processos de aquisição externa de conhecimento. Os processos através dos quais indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou codificado de fora da empresa. Isto pode ser feito através de diferentes processos como importação de especialistas, uso de assistência técnica, treinamento no exterior. Nestas situações, construir colaboração externa é central para atualizar a base de conhecimento empresarial, seja através de

parcerias de pesquisa e desenvolvimento, seja através de alianças ou aquisições (Eisenhardt e Santos, 2000).

- processos de aquisição interna de conhecimento. Os processos pelos quais indivíduos adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa. Por exemplo, “aprender-fazendo” atividades de rotinas diárias ou engajando-se em aprimoramentos em processos e organização da produção, equipamentos e produtos.

Adquirindo o conhecimento desejado, as empresas passam a codificar suas políticas e procedimentos, retêm relatórios ou mesmo dispersam o conhecimento num grande grupo de pessoas e colocam esse conhecimento nos valores, normas e práticas operacionais. O conhecimento torna-se propriedade comum, ao invés de propriedade individual ou de pequenos grupos (Garvin, 2000). Tal como no processo de aquisição, Figueiredo (2000) propõe a divisão do processo de conversão do conhecimento em dois subprocessos destacados a seguir:

- processos de socialização de conhecimento. Os processos pelos quais indivíduos partilham seu conhecimento tácito (modelos mentais e habilidades técnicas). Eles envolvem observação, encontros, solução compartilhada de problemas e rotação. Treinamento também pode funcionar como um processo de socialização do conhecimento.

- processos de codificação de conhecimento. Os processos pelos quais o conhecimento tácito dos indivíduos (ou parte dele) torna-se explícito. Em outras palavras, os processos pelos quais conhecimento tácito é articulado em conceitos explícitos, em formatos organizados e acessíveis, procedimentos, tornando-se fácil para entender. Como consequência, o processo facilita a disseminação de conhecimento na empresa. Isso pode envolver a padronização de procedimentos da produção, documentação e seminários internos. A transferência da capacidade envolvida na codificação do conhecimento se torna real quando o conhecimento tácito referente às inovações se torna mais explícito de

maneira a ser mais facilmente comunicado e entendido pelas pessoas (Eisenhardt e Santos, 2000).

A manipulação do conhecimento tácito e explícito se torna vital para o entendimento do processo de aprendizagem organizacional, isto porque, enquanto o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado, o conhecimento explícito ou "codificado" refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. As duas formas de interação - entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização - realizarão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), quatro processos principais da conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento: (1) do tácito para o explícito; (2) do explícito para o explícito; (3) do explícito para o tácito; e (4) do tácito para o tácito, no cerne da preocupação dessas teorias está a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento existente.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiência e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, como por exemplo, através de: 1) sessões de brainstorming - reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas difíceis nos projetos de desenvolvimento; 2) observação, imitação e prática; 3) contato constante com os clientes para compartilhamento do conhecimento tácito e criação de idéias de aperfeiçoamento.

Externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceito, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Isto acontece com a utilização sequencial da metáfora, analogia e modelo.

Combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como realizado em banco de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada através da educação e do treinamento formal nas escolas, normalmente, assume esta forma. Um curso de pós-graduação é um exemplo.

Internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no tácito. Está intimamente ligado ao "aprender fazendo". Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Nonaka e Takeuchi (1997) qualificam as relações de conversão entre o conhecimento tácito e explícito através da tabela seguinte:

	Em conhecimento tácito	Em conhecimento explícito
Do conhecimento tácito	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
Do conhecimento explícito	Internalização Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistêmico

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Nevis et al (1995), sugere que o processo de aprendizagem é compreendido por três estágios, de acordo com a seguinte categorização:

- aquisição do conhecimento: o desenvolvimento ou criação de habilidades, “insights” e relacionamentos;
- disseminação do conhecimento: a disseminação do que foi apreendido;
- utilização do conhecimento: a integração da aprendizagem, logo, está

amplamente disponível e pode ser generalizado para novas situações.

Como forma de avaliar o estado de cada processo de aprendizagem, Figueiredo (2000. p.08), sugere quatro atributos ou características:

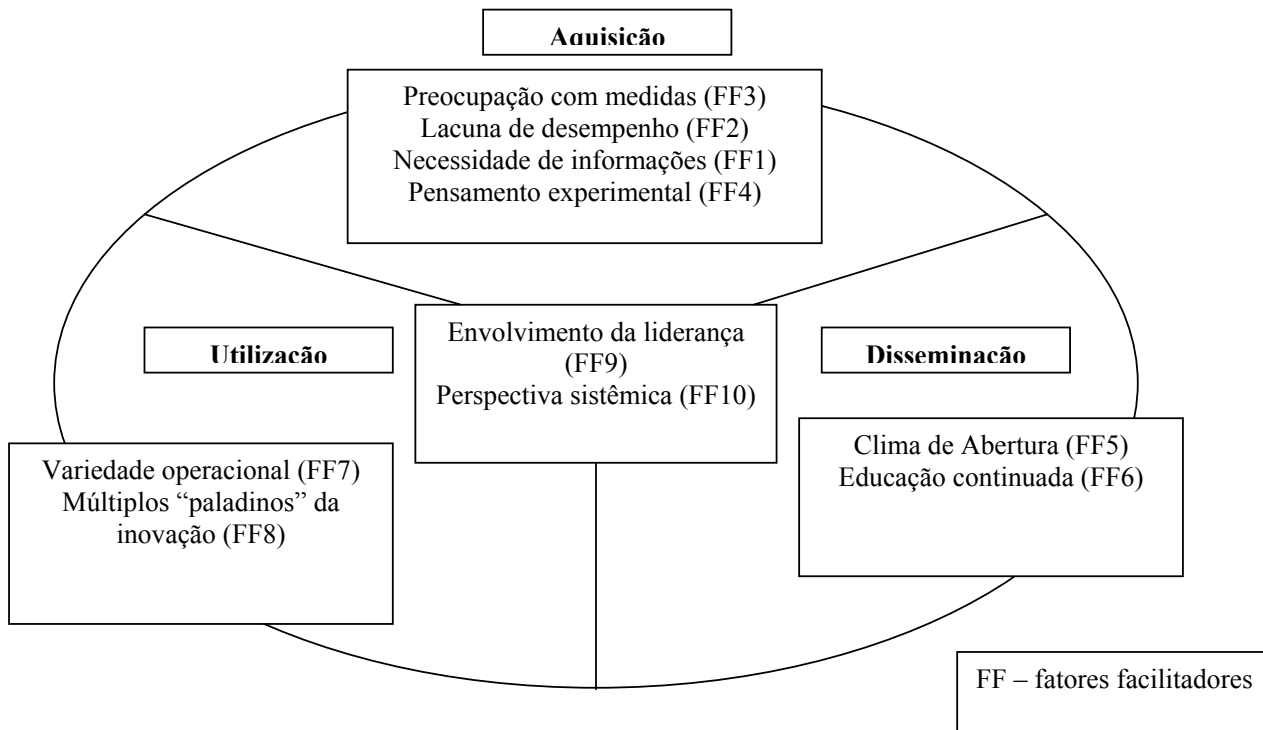
- variedade: a presença de diferentes processos de aprendizagem dentro da empresa e é avaliada pela presença/ausência do processo inteiro e os subprocessos que ele pode conter;
- intensidade: que é definida como a repetibilidade através do tempo na criação, atualização, uso, aprimoramento e/ou fortalecimento dos processos de aprendizagem;
- funcionamento: é considerado fundamental, pois o modo pelo qual as empresas organizam seus processos de aprendizagem é crítico para a construção de competências e pode contribuir para fortalecer ou mitigar a variedade e a intensidade;
- interação: o modo pelo qual os processos de aprendizagem influenciam um ao outro. A interação entre os processos de aquisição e conversão do conhecimento é relevante para a construção das competências.

Por fim, segundo Argyris e Schon (1978), cada um dos subprocessos de aprendizagem acontece em um contínuo definido por dois níveis cognitivos de aprendizagem - circuito simples e circuito duplo.

2.2.2 Bloqueadores e facilitadores da aprendizagem organizacional

Nevis et al (1995) define os facilitadores da aprendizagem como “estruturas e processos que afetam o quão fácil ou difícil é para a aprendizagem ocorrer e a quantidade de aprendizagem efetiva que pode ocorrer (p.76)” e relaciona os bloqueadores e facilitadores ao processos de aprendizagem, conforme a figura a seguir:

Elementos do sistema de aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptado de Nevis, Dibella e Gould (1995, p.73).

Morgan (1996) cita três obstruções ao processo de aprendizagem em circuito duplo que merecem atenção, sendo, freqüentemente, encontradas também nas organizações não burocráticas:

1. A existência de divisões verticais e horizontais tende a enfatizar as distinções entre diferentes elementos da organização e a fomentar o desenvolvimento de sistemas políticos. A racionalidade limitada, inerente ao planejamento organizacional, realmente cria barreiras. Aprendizagem organizacional demanda questionamento e abertura - um desejo dos gerentes de desafiar os pressupostos e fugir de decisões convencionais. Caso contrário, o comportamento continuará a ser regulado pelo hábito e o “status quo” permanecerá intacto (Garvin, 2000);

2. o princípio da responsabilidade burocrática. A medida em que os empregados são mantidos como responsáveis pelo seu desempenho dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, têm um incentivo para se engajarem em várias

formas de fraudes a fim de proteger a si mesmos. A busca por culpados ao invés da procura por soluções torna erros mais prováveis de serem escondidos. Medo encoraja pouco o aprendizado. Liberdade para falhar não deve ser confundida com licença para realizar erros "bobos" (Garvin, 2000);

3. Existência freqüente de defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem, o que segundo Argyris e Schon (1978) se define como defasagem entre a “teoria adotada” e a “teoria utilizada”.

De forma geral, Szulanski (1996) sugere que as três mais importantes barreiras na transferência do conhecimento são falta de capacidade de absorção de informação pelo receptor, ambigüidade causal na transferência do conhecimento e dificuldade em estabelecer interação pessoal entre a fonte e o receptor. O autor também acredita que alto nível de retenção do conhecimento impede a transferência, pois os receptores do conhecimento são menos capazes de “desaprender” o velho conhecimento e substituí-lo pelo novo.

Hargadon (1998) identificou que as mais importantes barreiras para a transferência do conhecimento são a rotatividade de funcionários, o tamanho organizacional e aumento de demanda por respostas e eficiência individual.

Em contrapartida, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma série de elementos que parecem ser facilitadores da aprendizagem organizacional e devem ser estimulados no processo de aquisição e conversão do conhecimento, a saber:

- intenção que se refere à aspiração de uma organização às suas metas. Do ponto de vista do conhecimento organizacional, a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento;

- autonomia que no âmbito individual, possibilita que os membros de uma

organização se comportem de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. Idéias originais emanam de indivíduos autônomos, difundem-se dentro da equipe, transformando-se então em idéias organizacionais;

- a flutuação que quando introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um "colapso" de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. Quando enfrentamos um "colapso", temos a oportunidade de reconsiderar nosso pensamento e perspectivas fundamentais;

- caos criativo que é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise real, por exemplo, um rápido declínio de desempenho devido a mudanças nas necessidades do mercado ou crescimento significativo dos concorrentes. Deve-se observar que os benefícios do caos criativo só podem ser percebidos quando os membros da organização têm a habilidade de refletir sobre suas ações. Sem a reflexão, a flutuação tende a levar ao caos "destrutivo";

- redundância que se refere à existência de informações que transcendem as exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente. Redundância: diferentes departamentos funcionais trabalham juntos dividindo o trabalho de uma forma "difusa". A redundância pode ser criada através da criação de grupos concorrentes de equipes de desenvolvimento para discussão das vantagens/desvantagens de cada proposta; rodízio estratégico do pessoal, especialmente entre áreas muito diferentes de tecnologia ou funções com P&D e marketing; através de sessões de "brainstorming", através de redes de comunicação formal e informal (drinques após o trabalho) voltados para o compartilhamento tanto do conhecimento tácito quanto do

explícito. Entretanto, esta característica possui uma desvantagem fundamental que é o seu alto custo e aumento do volume de informações.

- Variedade de requisitos que se refere à sintonia que a diversidade interna de uma organização deve ter em relação à variedade e à complexidade do ambiente. Quando existem diferenças de informações dentro da organização, os seus membros não conseguem interagir nos mesmos termos, retardando a busca de diferentes interpretações de novas informações. Para maximizar a variedade, todos na organização devem ter a garantia do acesso mais rápido e a mais ampla gama de informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas (Numagami, Ohta e Nonaka, 1989).

Nonaka e Takeuchi (1997), ainda definem alguns elementos que acreditam ser cruciais para oferecer suporte ao aprendizado organizacional e que devem ser monitorados à medida em que haja um verdadeiro interesse organizacional em desenvolver seu processo de aprendizagem, a saber: o reconhecimento e aceitação de diferenças, provimento de feedback rápido, estímulo a novas idéias, tolerância aos erros, estímulo verdadeiro à tomada de risco e redução do ciclo de aprendizado, melhorando a capacidade de comparar comportamentos previstos e atuais e pode, mais prontamente, identificar problemas.

Os elementos citados são denominados de base para segurança psicológica e podem ser enquadrados de cinco formas que resumem um ambiente de suporte à aprendizagem, estas formas definem ações que devem ser implementadas em prol da aprendizagem : oportunidades de treinamento e prática; apoiar e encorajar a superação do medo e vergonha associados ao erro; ensinar e reconhecer os esforços na direção correta; normas que legitimem a realização de erros; normas que recompensem o pensamento inovador e a experimentação.

Adicionalmente, Garvin (2000) também apresenta sua perspectiva, destacando-os de acordo com os estágios do aprendizado que possui semelhanças aos

processos de aprendizagem descritos anteriormente e acrescentando, também, ferramentas e técnicas de como intervir em cada barreira e facilitador.

Barreiras e facilitadores da aprendizagem organizacional

Estágios do aprendizado	Barreiras do aprendizado	Facilitadores do aprendizado	Ferramentas e técnicas
Aquisição	Confiança em poucas e tradicionais fontes de dados	Uma grande base de contribuintes e fontes de dados	Fóruns de "brainstorming", gerando novas idéias e estimulando pensamento criativo.
	Dificuldade de separar sinais do ruído	Um processo de compartilhamento de diversas perspectivas e pontos de vistas	Benchmarking regular e comparações entre os pares
	Dados filtrados, mas inviesados	Disposição para encarar dados inesperados e contraditórios	Feedback rápido e inteligência de mercado
	Limitação na coleta e compartilhamento de informações disponíveis		
Interpretação	Estimativas incorretas e inviesadas	Um processo de conflito e debate que teste visões prévias	Sessões de revisão desafiantes e elucidativas
	Atribuição imprópria de causa e efeito	Provimento de feedback rápido e acurado	Questionamento dialético e processo de "advogado do diabo"
	Confiança superestimada nos julgamentos		Times de auditores
Aplicação	Indisposição para modificar o comportamento	Incentivo a novas abordagens	Relacionamento das promoções, pagamento e "status" com o desenvolvimento de novas idéias e habilidades
	Falta de tempo para praticar novas habilidades	Criação de espaços de aprendizagem	Eliminação do trabalho desnecessário e obsoleto quando novas tarefas são agregadas
	Medo de errar	Senso de segurança psicológica	Aceitação de erros causados por: problemas nos sistemas, eventos inesperados ou inexperiência
			Imunidade parcial na apresentação de erros

Fonte: Learning in action (Garvin, 2000, p.42).

Aprendizagem e auto-organização, geralmente, pedem reenquadramento de atitudes, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da

abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária. Para muitas organizações, isso pode solicitar uma “mudança de personalidade” que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo (Morgan, 1996).

2.3 Estrutura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional

Lord e Ranft (1998) identificaram que a estrutura organizacional e os incentivos eram fatores que afetavam significativamente a transferência de conhecimento. Baseado em uma “survey” com 104 companhias multinacionais, os autores analisaram o impacto das características do conhecimento e variáveis organizacionais na transferência interna do conhecimento num determinado mercado local, concluindo que os aspectos relativos ao conhecimento tácito, estrutura organizacional, mecanismos de comunicação e incentivos eram significativos.

Foi identificado, também, que canais verticais de comunicação e sistemas de incentivos relacionados com o desempenho eram positivamente correlacionados com compartilhamento e transferência de conhecimento.

Hargadon (1998) oferece “insights” interessantes em como a estrutura organizacional e a cultura podem facilitar a transferência de conhecimento dentro de uma organização. O autor desenvolveu estudos de caso em empresas que atuam como “intermediários do conhecimento” ou “knowledge brokers” (empresas de desenho de produtos, consultorias de gestão e unidades de consultoria em grandes corporações). Os

intermediários do conhecimento se posicionam em uma rede de clientes que ultrapassa diferentes indústrias e diferentes áreas tecnológicas, e por isso, são capazes de relacionar problemas em uma área com seus conhecimentos de solução em outras áreas.

Essas empresas, em função disto acreditam extensivamente na transferência interna de conhecimento para operar com sucesso. O autor identificou que o intermediários do conhecimento utiliza times de projeto fluídos. Neste tipo de empresa indivíduos aderem livremente a normas que requerem compartilhamento de conhecimento com outros membros da organização.

Adler e Cole (1993) em suas pesquisas afirmam que existem duas diferentes visões sobre qual seria o desenho organizacional mais eficiente para dar suporte ao aprendizado, particularmente na produção intensiva de produtos relativamente padronizados. Os autores identificaram que pesquisadores do MIT argumentam que a aprendizagem organizacional será maximizada num sistema baseado na especialização do trabalho suplementado por pequenas doses de "job rotation" e grande disciplina na definição e implementação de procedimentos detalhados de trabalho, contrapondo-se aos proponentes do modelo centrado no homem que argumentam que a adaptação organizacional e aprendizagem são melhores suportadas por ciclos de trabalho ampliados e o retorno às formas de trabalho artesanais que oferece às equipes latitude substancial na qual eles executam suas tarefas e possuem autoridade sobre o que, tradicionalmente, tem sido decisões gerenciais de alto nível.

Para Eisenhardt e Santos (2000), quando o conhecimento é variado e mutável em função dos requisitos contextuais, a estrutura organizacional e as normas culturais que tornam os gerentes conscientes das oportunidades de transferência do conhecimento são eficientes, o que, de forma geral, denota que uma estrutura organizacional e uma cultura podem facilitar a transferência do conhecimento.

Diante dos resultados das pesquisas apresentadas, acredita-se que exista uma relação entre os parâmetros delineadores da estrutura organizacional e os processos de aprendizagem que caracterizam a aprendizagem organizacional. Com base no quadro a seguir, caracteriza-se dois modelos organizacionais distintos que devem ser estudados com mais profundidade em função de suas relações com a estrutura organizacional e o aprendizado organizacional.

O Modelo Mecanicista	O Modelo Orgânico
Alta especialização	Equipes de funcionalidade cruzada
Departamentalização Rígida	Equipes de hierarquia cruzada
Cadeia de comando clara	Fluxo livre de informações
Esferas estreitas de controle	Esferas amplas de controle
Alta formalização	Baixa formalização

Fonte: Robbins (1999).

2.3.1 Estruturas burocráticas ou mecânicas

Na Alemanha, Max Weber escreveu a respeito das estruturas burocráticas, nas quais as atividades eram formalizadas por regulamentos pela descrição do trabalho e pelo treinamento (Mintzberg, 1995, p.17), ou seja, definiu-se a estrutura burocrática na proporção em que seu comportamento seja predeterminado ou previsível, na realidade padronizado.

A burocracia é o mais antigo modelo de organização, cuja crença é de que sempre existe uma melhor forma de se fazer o que quer que tivesse que ser feito - uma melhor forma de se realizar um trabalho, uma melhor forma de se gerenciar os empregados e um jeito mais adequado de se organizar tarefas. A filosofia é a racionalidade, a lógica do ato em si, a crença de que sempre há uma melhor forma de se fazer algo que tenha sido

feito e essa forma ou é conhecida ou capaz de sê-la. A eficiência está, acima de tudo, nessas organizações (McGill e Slocum, 1995).

Para Taylor (1970), um pioneiro na implementação da filosofia racional no processo de trabalho, “à gerência é atribuída a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais, que no passado possuíram os trabalhadores, e então, classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do trabalho diário”, ou seja, a primeira responsabilidade dos gerentes das organizações burocráticas é controlar o comportamento dos funcionários de forma que obedeçam às regras adotadas (McGill e Slocum, 1995). O objetivo das rotinas é louvável: melhorar a eficiência através da padronização e redução do tempo de operação porque a mesma abordagem é usada repetidamente e freqüentemente inconsciente (Garvin, 2000).

Os burocratas tomam decisões processando informações com referência a regras predeterminadas. Políticas, programas, planos, regras e procedimentos padronizados de operação novamente ajudam a simplificar a realidade organizacional (Morgan, 1996). As organizações burocráticas, em razão das acentuadas exigências de controle, conformidade, comportamentos rotineiros previsíveis, redução de riscos e busca de eficiência tornam-se pouco receptivas a novos aprendizados. A necessidade de saber bloqueia a habilidade de aprender (McGill e Slocum, 1995).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.186) “ a estrutura burocrática, que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional, é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala”.

Pinchot apud Alperstedt et all (1996) salienta que, embora a burocracia tenha alcançado sucesso ao longo do tempo (criando um sistema capaz de gerir eficazmente os maciços investimentos, a divisão do trabalho e a produção mecanizada e de grande escala

do capitalismo), a consideração por ela está declinando. Como muitas áreas, a fonte de grande sucesso no passado tornou-se a limitação do presente.

Para McGill e Slocum (1995, p. 35), estas organizações - freqüentemente descritas como adaptáveis ou de ciclo único de realimentação “(single loop)” - mantêm-se bem-sucedidas contanto que a natureza do mercado - tecnologia, competição, demanda, regulamentações e outras forças ambientais - permaneçam relativamente previsíveis e estáticas. Isto é, as organizações burocráticas prosperam desde que não precisem aprender.

Além dos efeitos da mudança dos fatores ambientais que suportavam os parâmetros de sustentação da burocracia, a busca pela eficiência máxima gerou efeitos disfuncionais, podendo-se destacar os mais relevantes (Fleury e Fleury, 1997):

1. o abandono da função manufatura como parte da inteligência da empresa, reforçando-se sua imagem operacional; a manufatura tornou-se uma função burra e sem valor, que deveria cumprir as determinações emanadas de funções mais nobres;

2. a adoção de modelos predefinidos (fordista/taylorista) eliminando-se, com isto, os esforços necessários para organizar o trabalho da maneira que fosse mais adequado às características de produtos e mercados.

Acrescentando as disfunções destacadas por Fleury e Fleury (1997), Schein (1992), afirma que “departamentos em nossas organizações parecem estar mais interessados em lutar contra o outro que realizar seus trabalhos. Observamos problemas de comunicação e mal-entendidos entre membros do grupo que não deveriam ocorrer entre pessoas razoáveis” (p.4).

Qualquer tipo de burocracia é uma estrutura de desempenho e não para a solução de trabalho. A inovação sofisticada exige uma outra e muito diferente configuração, uma que seja capaz de fundir peritos tirados de diferentes especialidades em equipes de projetos *ad hoc* operando suavemente (Mintzberg, 1995).

Apesar da teoria da aprendizagem organizacional sugerir que a burocratização dificulta o processo de aprendizagem através da limitação da criatividade, atenção, prontidão e inovação (Argyris e Schon, 1978), Adler e Cole (1993), sugerem que o modelo de produção japonesa explicitamente foca na estratégia para uma aprendizagem organizacional. Os autores afirmam que “a padronização dos métodos de trabalho é uma pré-condição para alcançar este fim - não se pode identificar as fontes do problema no processo que você não tenha padronizado”.

Contudo, para Nonaka e Takeuchi (1997), “uma empresa criadora do conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto, no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com o ambiente externo, reforçando os argumentos de Jaworski e Kohli (1993) que acreditam que “quanto mais os gerentes enfatizam a orientação ao mercado, juntamente com um clima de adoção da filosofia de uma organização de aprendizagem, maior será o alcance da aquisição de informações de mercado e disseminação existente dentro de uma organização”.

2.3.2 Estrutura orgânica

Os gerentes das organizações percebem que em um ambiente dinâmico e mutante organizações inflexíveis acabam figurando em estatísticas de falência. Hoje, vive-se uma situação na qual há certa reversão: o que era fragmentado e isolado precisa ser integrado. O mais importante é a integração dos conhecimentos, não apenas em nível de indivíduos, mas em nível organizacional e interorganizacional (Fleury & Fleury, 1997).

Sob circunstâncias que mudam é importante que os elementos da organização

sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações (Morgan, 1996).

Hoje, gerentes seniores na maioria das organizações estão desburocratizando suas organizações - fazendo-as mais orgânicas ao reduzir o quadro de funcionários, cortar níveis verticais, descentralizar a autoridade e similares, basicamente, porque o ambiente continua a ser incerto, ou seja, reduzindo ou até eliminando a padronização na organização (Mintzberg, 1995). Neste sentido, Burns e Stalker apud Hult e Ferrell (1997) sugerem que empresas de alto desempenho competindo em um ambiente global adotam uma estrutura de aprendizagem organizacional que é descentralizada e altamente flexível, definida como uma arquitetura organizacional orgânica com um processo de comunicação lateral extensivo.

Slater e Narver (1995) identificaram em sua pesquisa sobre o processo de compras globais que a aprendizagem organizacional é criada oferecendo às unidades locais liberdade para agir, para tentar suas próprias idéias e ser responsável pelos resultados, conduzindo para níveis reduzidos de burocratização e uma estrutura organizacional orgânica.

As organizações que introduziram equipes, descentralizaram decisões, ampliaram as esferas de controle e enxugaram as estruturas tornaram-se mais eficientes e desafiaram as maneiras tradicionais de fazer as coisas (Robbins, 1999).

Entretanto, para McGill e Slocum (1995), as características estruturais de uma organização mais inteligente - *learning organization* - são a permeabilidade, a flexibilidade e a sua interligação em rede.

- Permeabilidade: todas as fronteiras são altamente permeáveis para maximizar o fluxo de informação e para abrir a organização em suas experimentações. O princípio que dirige a organização é colocar os recursos necessários nas mãos das pessoas

que precisam deles;

- A interligação em rede: proximidade e abertura entre a gerência, os empregados, os clientes, os concorrentes e a comunidade, torna possível para a organização mais inteligente monitorar, constantemente, as necessidades e as pessoas em processos de mudança;

- Flexibilidade: capacidade de se adaptar de forma rápida às demandas do ambiente.

Um fator importante para o entendimento de estruturas orgânicas é que muitas pessoas, especialmente, aquelas criativas, não gostam tanto da rigidez estrutural quanto da concentração do poder. Isso as leva a uma só configuração, a adhocracia, que é a única orgânica e descentralizada. A adhocracia é a única configuração para aqueles que acreditam em mais democracia e menos burocracia. (Mintzberg, 1995)

A adhocracia, com seu apoio em peritos altamente treinados, - igual à burocracia profissional - é descentralizada. (Mintzberg, p. 253, 1995)

A adhocracia está claramente posicionada em um ambiente que é tanto dinâmico quanto complexo. (Mintzberg, p. 263, 1995)

Entretanto, a adoção da adhocracia também apresenta alguns problemas (Mintzberg, 1995), tais como;

- As reações humanas para com a ambigüidade;
- os problemas de eficiência; a adhocracia não é competente para fazer coisas comuns. A raiz dessa ineficiência na adhocracia está no alto custo da comunicação;
- os perigos da transição inapropriada.
- O excesso de flexibilidade que tem o potencial de se tornar a empresa caótica (Morgan, 1996).

Fleury e Fleury (1997), ainda, ressaltam uma disfunção de uma estrutura

orgânica, pois se todos os trabalhadores forem multifuncionais haverá um constante movimento dos trabalhadores entre os diferentes postos do processo produtivo, e isto poderá levar a uma queda na produtividade geral. Em função disso, as empresas estão estabelecendo porcentagens para o total de trabalhadores a serem treinados como polivalentes ou multifuncionais.

Considerando as características orgânicas das organizações, alguns autores admitem que as mudanças em curso estão associadas a três questões básicas: a organização qualificante, a organização por projetos ou força-tarefa (também conhecida por organização por processos) e a gestão por atividades (que vai estar associada ao ABM - Activity Based Management) (Fleury e Fleury, 1997).

Todos estes conceitos compartilham determinadas características em comum. Essas novas organizações: (1) tendem a ser mais horizontalizadas do que suas antecessoras hierárquicas; (2) assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática; (3) apóiam o "empowerment" das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes; (4) enfatizam a importância de competências - tecnologia e habilidades únicas; e (5) reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Através do quadro a seguir, sugerido por McGill e Slocum (1995), o qual apresenta uma tipologia de organizações, verifica-se a dificuldade de se passar de um modelo burocrático para um modelo de organização que aprende, ou seja, de uma estrutura burocrática para uma orgânica.

	Burocrática	Que aprende
Filosofia	Dedicada a encontrar a "melhor maneira", aquela que assegure uma operação previsível, controlada e eficiente.	Toda experiência empresarial é uma oportunidade de melhorar.
Práticas Gerenciais	Controle através de regras e regulamentos; a gerência segue "o livro".	Modelar aprendizagem, encorajar experimentação e promover diálogos construtivos.
Empregados	Seguem as regras e não questionam.	Buscam informações, estimulam o questionamento e promovem integração

		em rede.
Clientes	Acreditam que a empresa sabe tudo e está fazendo o melhor	Participam de diálogos abertos e contínuos como parte de uma relação de ensino/aprendizagem.
Mudança	Modificação da “melhor maneira” através de ajustes finos e incrementais	Criação de novos processos para redefinir o ambiente competitivo e fornecer uma vantagem competitiva sustentável

Fonte: adaptado de McGill e Slocum (1995).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), apesar de em grande parte deste século, a estrutura organizacional oscilar entre dois tipos básicos: burocracia e força-tarefa (similar à organização por projetos), quando se trata de criação do conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação ou uma síntese de ambas.

A burocracia pode gerar características disfuncionais, tais como resistência intra-organizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, meios que se transformam em fins e departamentalismo (Merton, 1940; Seznik, 1949; Goukner, 1954 apud Nonaka e Takeuchi, 1997).

Em contrapartida, a força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada para abordar o ponto fraco da burocracia. É flexível, adaptável, dinâmica e participativa, mas possui seus limites, pois devida a sua natureza temporária, o novo conhecimento criado pelas equipes não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto.

Sumarizando, a burocracia impede a iniciativa individual, e pode ser disfuncional em períodos de incerteza e de mudanças rápidas. Não é adequada à aquisição e criação do conhecimento tácito. A força-tarefa, devido a sua natureza temporária, não é muito eficaz na exploração e transferência de conhecimentos de forma contínua e ampla na organização como um todo.

Face à dificuldade de estabelecer um consenso sobre a melhor opção para promover o conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997), sugerem que burocracia é a estrutura mais apropriada à exploração e acúmulo do conhecimento

(combinação e internalização), enquanto, a força-tarefa é eficaz no compartilhamento e criação do conhecimento (socialização e externalização). Portanto, a organização deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que este tipo de organização é chamada de “organização em hipertexto” e sugerem que esta é a estrutura ideal para precipitar a criação contínua de conhecimento organizacional. Uma estrutura organizacional em hipertexto permite que uma organização crie e acumule conhecimento eficaz e eficientemente, transformando dinamicamente o conhecimento entre dois níveis estruturais - o nível de sistemas de negócios, organizado como uma força-tarefa típica. O conhecimento gerado nos dois níveis é, então, recategorizado e recontextualizado no terceiro nível, a base do conhecimento.

2.4 Ambiente organizacional

Segundo Scott (1998) e Schein (1992), organizações são vistas como interdependentes com seus ambientes através de diversas perspectivas. O ambiente influencia as organizações, mas organizações também modificam e selecionam seus ambientes. Ainda segundo Scott (1998) e Starkey (1997), o ambiente da organização está ficando mais complexo e incerto ao longo do tempo, pois a crescente diferenciação e interconexão das organizações causam crescente incerteza e interdependência entre elas.

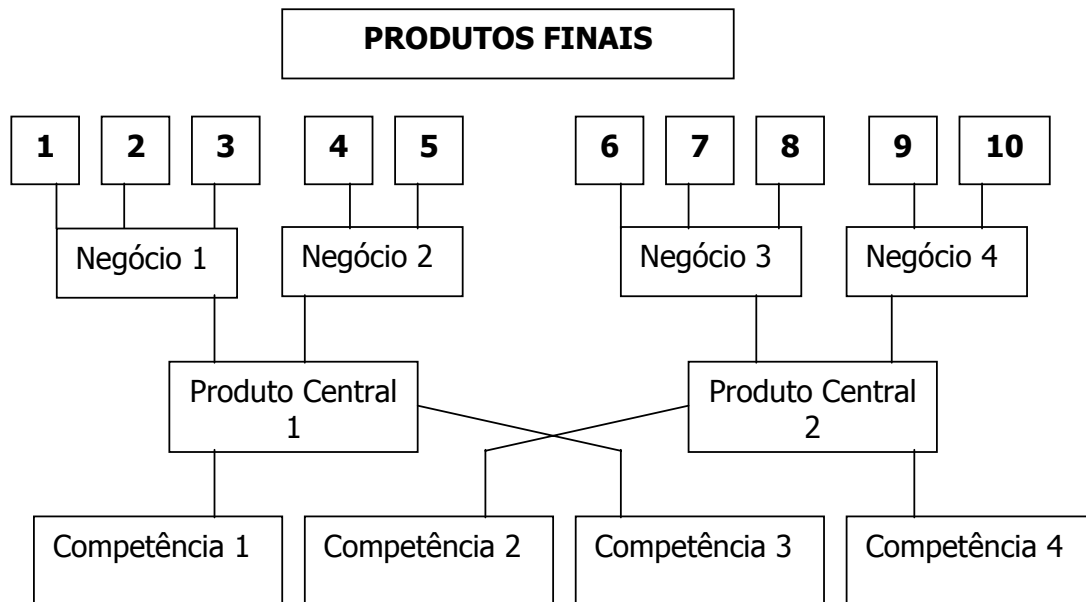
A relação entre o ambiente e a organização é ratificada por Hall (1996) que ao

longo de seu estudo, identifica que o ambiente impacta na estrutura e nos processos das organizações, ressaltando, que em alguns momentos, as organizações são controladas pelo ambiente e em outros o controlam. Segundo Hall (1996), esta variação possui uma forte relação com a vulnerabilidade da organização, isto é, quanto mais vulnerável for a organização maior será sua característica adaptativa.

Adicionalmente, Mintzberg (1995) ressalta que dado um conjunto de parâmetros para delinear, faz-se necessária a adaptação destes parâmetros à situação ou contingência na busca da estruturação mais eficaz. Sendo assim, destacou os seguintes aspectos contingenciais: a idade e as dimensões; o sistema técnico que a empresa utiliza em seu núcleo operacional; os vários aspectos do seu meio ambiente, principalmente, a estabilidade, complexidade, diversidade e hostilidade e certos relacionamentos de poder.

A perspectiva ambiental também encontra suas raízes nos aspectos relativos à criação do conhecimento após o artigo *The Core Competence of the Corporation*” escrito por Prahalad e Hamel (1990) que faz a relação entre as mudanças inerentes ao ambiente de competição global e a necessidade de desenvolvimento de competências sustentáveis as quais denominam competências centrais e as definem como sendo “a aprendizagem coletiva na organização, especialmente, como coordenar habilidades de produção diferenciadas e integrar múltiplas faces da tecnologia” (p.82), ressaltando que as empresas que desenvolvem competências excepcionais também influenciam o seu ambiente. A importância da definição destas competências para a competitividade empresarial, que se entende como o conhecimento necessário para atingir a novas oportunidades de mercado, pode ser verificada através do modelo a seguir:

Competências: As Raízes da competitividade



Fonte: Prahalad e Hamel (1990, p.81)

Essa perspectiva estratégica vem se consolidando ao longo do tempo e ratificada por alguns autores como Garvin (2000) que apresenta a aprendizagem como a forma de enfrentar ambientes dinâmicos e complexos, como se pode observar nas perguntas sugeridas pelo mesmo autor para verificar qual o estado da organização diante da necessidade de aprendizagem, ressaltando que qualquer empresa que deseje se tornar uma organização de aprendizagem pode começar respondendo as três questões:

- Quais são nossos mais fortes desafios e maiores oportunidades de negócios?
- O que precisamos aprender para enfrentar os desafios e tirar vantagem das oportunidades?

- Como o conhecimento e habilidades necessárias devem ser adquiridos ?

3

Metodologia de pesquisa

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (Lakatos e Marconi, 1991).

A presente pesquisa possui características qualitativas de cunho fenomenológico em virtude de possuir uma perspectiva de que o mundo e a “realidade” não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem (Roesch, 1999).

Do ponto de vista qualitativo, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de levantar registros organizacionais concretos, assim como as percepções de gerentes, chefes e diretor sobre a realidade organizacional. Do ponto de vista quantitativo, foram aplicados questionários na base operacional.

Em relação à estratégia de pesquisa, Yin (1994) delinea alguns elementos que caracterizam os tipos de estratégia de pesquisa, sugerindo que esta estratégia é função da pergunta de pesquisa, controle sobre os eventos e temporalidade dos eventos, conforme **tabela 3.1 de estratégia de pesquisa** a seguir:

Tabela 3.1 Estratégia de pesquisa

Estratégia	Forma da pergunta de pesquisa	Requer controle sobre eventos comportamentais ?	Focado em eventos contemporâneos ?
Experimento	Como, por que	Sim	sim
Survey	quem, o que, onde, quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	quem, o que, onde, quanto	Não	Sim/não
História	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (1994)

A estratégia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso, que permite ao investigador reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida, processos organizacionais e gerenciais, mudanças, relações internacionais e maturação de indústrias (Yin, 1994). Além disto, segundo o próprio Yin (1994), pode-se usar mais de uma estratégia em qualquer estudo (por exemplo, uma “survey” com estudo de caso ou um estudo de caso com uma “survey”). As várias estratégias não são mutuamente exclusivas.

Embora, geralmente, visto como uma estratégia de pesquisa qualitativa, nada impede que os estudos de caso se utilizem de evidências quantitativas. De fato, o contraste entre evidências quantitativas e qualitativas não distingue as várias estratégias de pesquisa (Yin, 1994). Portanto, o estudo de caso não deve ser confundido com pesquisa qualitativa (Schwartz&Jacob, 1979; Strauss&Corbin, 1990; Van Maanen, 1988; Van Maanen, Dabbs, &Faulkner, 1982 apud Yin, 1994). O essencial na pesquisa é o rigor da metodologia. Jick (1979) ressalta a importância de se utilizar uma metodologia de pesquisa rigorosa visando melhorar a sua validade e confiança. Pesquisa rigorosa refere-se não apenas a métodos quantitativos, mas qualitativos também ou os dois ao mesmo tempo.

Ainda, segundo Yin (1994), existem cinco tipos de aplicação para o estudo de caso.

1. a mais importante é explicar as relações causais entre intervenções da vida real que são muito complexas para “surveys” ou estratégias experimentais;

2. descrever uma intervenção e um contexto de vida real ocorrido;
3. ilustrar certos tópicos contidos em uma avaliação, no modelo descritivo, até mesmo de um ponto de vista jornalístico;
4. explorar as situações em que a intervenção que está sendo avaliada não possui um conjunto de resultados claros;
5. o estudo de caso pode ser uma *meta-avaliação* - um estudo de avaliação de estudos (N. Smith, 1990; Stake, 1986 apud Yin, p. 15, 1994).

A tabela 3.2 lista os 4 testes mais utilizados para a validade e confiabilidade dos estudos de caso e as táticas recomendadas para garanti-las neste tipo de pesquisa, assim como a referência cruzada com a fase da pesquisa quando a tática deve ser usada (Yin, 1994, p.32). Nesta **tabela**, já deslumbram-se as táticas que serão utilizadas no trabalho.

Tabela 3.2 Validade e confiabilidade de estudos de caso

Teste	Tática de Estudo de Caso	Fase da Pesquisa
Validade do construto	uso de múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados
Validade interna	fazer “pattern-matching”	Análise de dados
Validade externa	Uso de replicação lógica em múltiplos estudos de caso	Desenho de pesquisa
Confiabilidade	uso do protocolo de estudo de caso	Coleta de dados

Segundo Kidder & Judd apud Yin (1994).

De acordo com Yin (1994, p.), definem –se os conceitos de validade e confiabilidade da seguinte maneira:

Validade do construto: estabelece medidas operacionais corretas para os conceitos estudados;

Validade Interna: estabelece a relação causal, onde certas condições são tidas como condutoras de outras, distinguindo-se de relações espúrias;

Validade Externa: estabelece o domínio pelo qual os aspectos estudados

podem ser generalizados;

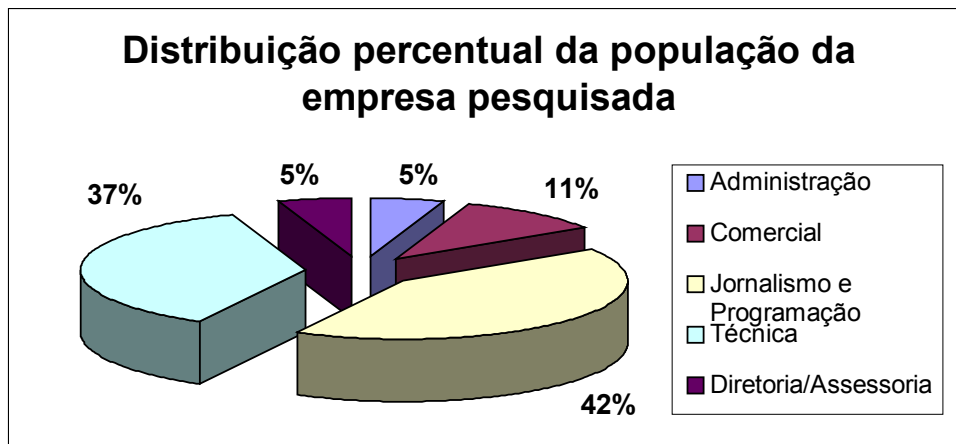
Confiabilidade: demonstra que as operações de estudo - tal como procedimento de coleta de dados pode ser repetido com os mesmos resultados.

Tsang (1997) afirma que “várias metodologias de pesquisa tem sido usadas, tais como: simulações, questionários, estudos de caso e outros (p.82)”. Entretanto, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritivo-qualitativa. Foi utilizada a estratégia de estudo de caso descritivo com enfoque tanto em análise estatística (descritiva) dos questionários quanto em análise qualitativa de documentos e entrevistas semi-estruturadas, contrariando a visão que sustenta que o estudo de caso é apenas uma ferramenta exploratória e não pode ser usada para descrever ou testar proposições (Platt, 1992 apud Yin, 1994).

3.1 População e amostra

A população desta pesquisa é representada pelos funcionários operacionais que estão dedicados à operação da TV Guararapes, assim como a seus gerentes, chefes e diretor, perfazendo um total de 57 pessoas, conforme o gráfico seguinte:

Gráfico 3.1



Deste número, 51 são classificados como funcionários, 03 como gerentes, 02 como chefes e apenas 01 diretor e distribuídos nas áreas representadas no gráfico anterior, conforme tabela a seguir:

Tabela 3.3 Distribuição dos funcionários por área

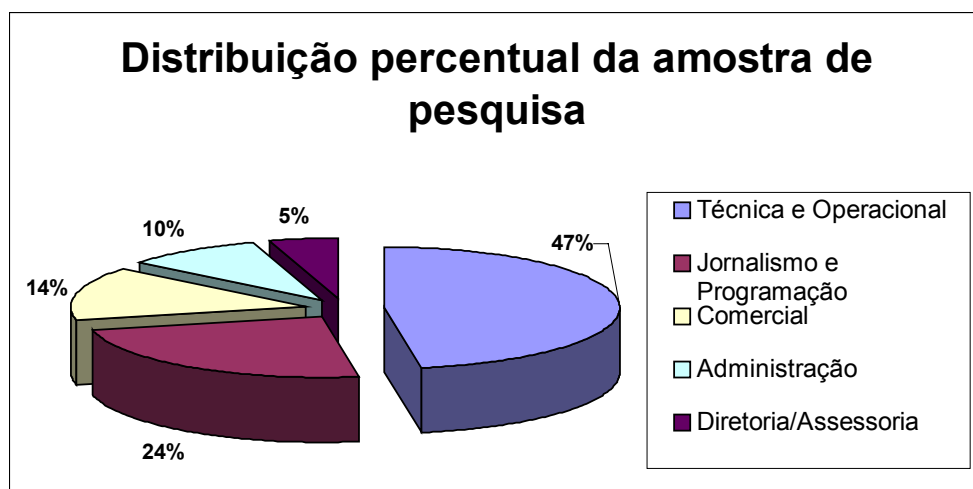
Área	Quantidade
Administração	3
Comercial	6
Jornalismo e Programação	24
Técnica	21
Diretoria/Assessoria	3
Total	57

Ressalta-se que as estruturas física, gerencial e operacional da TV Guararapes estão compartilhadas entre dois negócios distintos: a TV Guararapes e a Rádio Clube de Pernambuco. Portanto, para efeito de limitação do estudo, não se considerou como parte da população aquelas pessoas dedicadas exclusivamente à Rádio Clube de Pernambuco, apesar de estarem no mesmo prédio e ser em subordinadas a um gerente da TV Guararapes.

Duas amostras desta população foram utilizadas no levantamento de dados. Para os dados extraídos da base operacional da empresa foi aplicado um questionário a uma amostra de 21 respondentes do nível operacional, escolhidos por conveniência, das

quatro gerências existentes (técnica/operacional, jornalismo/programação, administração/operações comerciais e comercial), ou seja, foram repassados os questionários para as pessoas que estavam no momento de visita do pesquisador durante o período de abril a junho de 2001. A distribuição das amostra consta no gráfico 3.2:

Gráfico 3.2



Buscou-se ao máximo manter uma relação entre o percentual da distribuição dos funcionários da população com os respondentes na amostra de pesquisa, entretanto, notadamente, foi sentida uma grande dificuldade de se obter os questionários de pesquisa na área de jornalismo, especificamente na chefia de redação. Acredita-se a perda relativa à limitação da área de jornalismo e programação possa ser minimizada, haja vista que o entendimento objetivo transcende os aspectos interdepartamentais.

Uma segunda amostra foi feita com todos os chefes, gerentes e o diretor geral. A população total consistia de seis pessoas e todos foram incluídos na amostra. Os dados desta amostra foram levantados através da realização de seis entrevistas semi-estruturadas durante o período compreendido entre janeiro e março de 2001 e uma entrevista final com o diretor da empresa no mês de julho de 2001.

3.2 Coleta de dados

Quando se fala em coleta de dados e informações, subentende-se o registro sistemático do conjunto de elementos que está associado ao comportamento de um fenômeno, sistema ou conjunto de fenômenos e sistemas (Oliveira, 1988).

As evidências para estudos de caso podem vir de várias fontes, tais como: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Oliveira, 1988).

De acordo com Yin (1994, p.91), um exemplo de estudo de caso que usou uma variedade de fontes é a pesquisa de Gross et al (1971), *Implementando Inovações Organizacionais*. Este estudo incluiu uma survey estruturada com um grande número de professores, entrevistas abertas com um número menor de pessoas-chaves, um protocolo de observação para medir o tempo que os estudantes gastavam para realizar várias tarefas e revisão de documentação organizacional. Os métodos de coleta de dados utilizados no presente estudo foram semelhantes, ou seja, foram utilizados os seguintes instrumentos para coleta de dados:

- a entrevista: uma das mais importantes fontes de informação, é uma das mais importantes em um estudo de caso. Essa conclusão talvez seja surpreendente, em função da usual associação entre entrevistas e “survey” (Yin, 1994, p.84);
- A técnica de “survey”: pode minimizar os vieses das entrevistas (Yin, 1994);
- análise documental de dados secundários;

A aplicação do questionário ficou sob a responsabilidade dos gestores em função da dificuldade de encontrar um horário específico para o pesquisador aplicar e recolhê-lo na empresa, possivelmente afetando a plena compreensão de alguns quesitos pelos respondentes.

Entrevistas semi-estruturadas - paralelamente, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, conforme apêndice 02, com os seguintes gestores: diretor geral, gerente comercial, gerente de administração e operações comerciais, gerente técnico e operacional, chefe de programação e chefe de jornalismo, perfazendo um total de 6 entrevistas, com tempo médio de 1 hora e trinta minutos por entrevista. Para manter a confidencialidade, não registrou-se nenhuma identificação explícita dos respectivos entrevistados. As declarações dos entrevistados foram gravadas e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador.

O roteiro de entrevista foi desenhado com base no questionário operacional nos aspectos relativos ao processo de aprendizagem, tipo de aprendizagem e bloqueadores e facilitadores da aprendizagem, para coletar dados comparáveis visando confrontar as percepções do nível gerencial e do nível operacional sobre a realidade organizacional. Em relação aos aspectos estruturais, focalizados nas entrevistas, buscou, fundamentalmente, em Mintzberg (1995) a base teórica que resultou nas perguntas referentes a esta dimensão.

Pesquisa documental - buscou-se usar também dados secundários que validassem os dados levantados nas entrevistas e questionários, mas apesar da abertura da empresa em fornecer o que fosse preciso, poucos documentos foram encontrados para oferecer sustentação a este propósito. Nota-se que a falta de documentação sobre estruturas, processos e sistemas é, por si só, um dado relevante aos propósitos desta pesquisa. Não obstante a escassez de documentos relevantes, ressalta-se a importância dada à análise documental (Roesch apud Foster, 1994).

Durante as entrevistas com os gerentes, evidenciou-se a existência de forte relação entre a TV Guararapes (retransmissora da BAND) e o Grupo Associados a que pertence a empresa, representado localmente pelo Diários de Pernambuco. Sendo assim, buscou-se entrevistar a gerente de Recursos Humanos do Diários de Pernambuco, responsável por alguns aspectos inerentes ao objeto de pesquisa e, por conseguinte, minimizando a dificuldade de coleta dos dados documentais, haja vista que a gerente foi indicada como a única pessoa que poderia possuir as informações desejadas. Esta entrevista foi conduzida ao longo do roteiro elaborado para levantamento de informações documentais, apêndice 03, tornando-se, portanto, de grande valor na busca de evidências sobre o tema.

Observação direta - a observação direta do pesquisador também foi relevante, em função do que afirma Roesch (1999, p.165) que “normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.”

3.3 Análise de dados

Após a coleta de dados através da aplicação da entrevista no nível executivo com seis pessoas, dos questionários com 21 pessoas, da observação, da entrevista com a gerente de Recursos Humanos do Associados em Pernambuco e de alguns documentos conseguidos nesta última entrevista, iniciou-se a fase de análise de dados compreendendo uma abordagem predominantemente descritivo-qualitativa, embora também utilizou-se, com papel secundário, a abordagem descritivo-quantitativa. Destaca-se a utilização da

técnica *pattern-matching* para desenvolver o comparativo entre os dados levantados e a teoria referenciada, oferecendo validade interna ao estudo (Yin, 1994).

3.3.1 Análise qualitativa

A parte qualitativa foi vista através da utilização de análise documental e análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os seis gerentes da TV Guararapes e do gerente de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco.

Análise documental - a análise de documentos, segundo Richardson (1989), permite averiguar as manifestações que registram fenômenos sociais, fazendo a sua fiel determinação. As fases se compõem da pré-análise, da análise do material e do tratamento do resultado.

A pré-análise foi realizada através da identificação prévia do tipo de documentação que potencialmente possibilitasse a averiguação de dados relevantes a duas dimensões do estudo: estrutura e processos de aprendizagem organizacional. Foi criada uma matriz de categorização documental (apêndice 04) que buscou elencar os documentos por dimensão. Posteriormente, quando foi constatado que a TV Guararapes não possuía tais documentações, foi entregue à gerência de Recursos Humanos e utilizada para roteiro da entrevista. Na fase de análise, identificou-se a documentação coletada e comparou-se com a matriz de categorização documental para utilização do material na análise propriamente dita.

Análise das entrevistas - as entrevistas semi-estruturadas foram gravadas com prévia autorização dos entrevistados, resguardando-se sua identidade. Transcritas, foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo com unidade de medida as palavras e frases

que, de acordo com Bardin “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores - quantitativos ou não - que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A seguir, serão apresentadas as principais fases propostas por Bardin (1987) durante o momento de utilização da técnica de análise de conteúdo:

a) Pré-análise - a pré-análise tem por objetivo "tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise" (Bardin, 1987). Nesta etapa foi criada uma matriz de codificação de entrevista (apêndice 05) com objetivo de identificar o relacionamento entre as perguntas da entrevista e as dimensões pesquisadas;

b) Codificação - ainda segundo Bardin (1987), as unidades de registro mais utilizadas na análise de conteúdo são: palavra, tema, objeto, personagem, acontecimento e documento. Os critérios que se pode utilizar para a realização da codificação podem ser de diferentes tipos, como por exemplo: a presença ou a ausência no texto das unidades de registro, a frequência com que dita unidade aparece no documento, o sentido positivo, negativo ou neutro com que é tratado o tema ou fenômeno na unidade de registro. Assim, após a decomposição do discurso, será feita a codificação dos termos que, em seguida, serão agrupados em subcategorias e em categorias a serem definidas. Neste estudo, optou-se pela utilização do tema como unidade de registro.

c) Categorização - este é o próximo passo na análise de conteúdo e envolve a criação ou a formação do sistema de categorias, considerada como a fase mais significativa desta técnica. As categorias podem ser estabelecidas pelo investigador, a partir de diferentes formas, entre as quais podemos citar: a revisão teórica e conceitual do objeto de

estudo, sistemas de categorias previamente formulados por outros autores ou opiniões de especialistas sobre o objeto de estudo (Bardin, 1987).

d) Análise e interpretação - este é o nível mais elevado - muitas vezes controvertido - da análise de conteúdo, envolvendo emitir conclusões sobre o conteúdo no seu contexto.

Ressalta-se que o objetivo da utilização da análise de conteúdo foi buscar objetivação e sistematização do conteúdo transcrito, assim como sua utilização para triangulação com os dados levantados por outros métodos, minimizando os vieses de subjetividade do pesquisador e fortalecendo o rigor científico a que a pesquisa se dispõe.

3.3.2 Análise quantitativa

Para a análise quantitativa buscou-se identificar uma matriz de codificação dos questionários e as variáveis de análise (apêndice 6). Como foi explicitado na seção 3.2 (coleta de dados), as perguntas referentes à variável estrutura organizacional foram escolhidas de forma a identificar as características de flexibilidade e rigidez, fundamentais para a fase de relacionamento das variáveis do estudo.

A análise dos dados foi baseada em estatísticas descritivas simples com apresentação da distribuição percentual dos respondentes por pergunta.

3.4 Definição constitutiva (D.C) e operacional (D.O) de termos e variáveis

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

D.C.: é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre estas tarefas (Mintzberg, 1995). A estrutura organizacional será verificada a partir de 10 variáveis: especialização na tarefa, formalização do comportamento, agrupamento, dimensão da unidade, treinamento, doutrinação, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de interligação, descentralização vertical e horizontal.

1) Especialização na tarefa

D.C.: compreende a divisão básica do trabalho (Mintzberg, 1995). Esta variável será operacionalizada pelos conceitos de especialização vertical e horizontal.

1.1) - Especialização horizontal

D.C.: Consiste na subdivisão de tarefas desempenhadas pela organização entre os seus membros ao longo do fluxo de trabalho.

D.O.: "o número de cargos diferenciados existentes nos níveis estratégicos, táticos e operacional, bem como a forma de execução das tarefas na empresa" (Machado-da-Silva & Alperstedt apud Valadão, 1997).

1.2)- Especialização vertical

D.C.: Separa o desempenho do trabalho da sua administração, ou seja, o controle é transferido para um chefe com a visão de cima necessária para coordenar as tarefas por supervisão direta ou um analista que possa realizar isso pela padronização (Mintzberg, 1995).

D.O.: valor que mensure a quantidade funcionários por supervisores e/ou quantidade de atividades padronizadas passíveis a fiscalizações.

2) Formalização do comportamento

D.C.: regras escritas, em termos de tipo, especificidade (grau de detalhamento) e abrangência (níveis e áreas de incidência) (Machado-da-Silva & Alperstedt apud

Valadão, 1997).

D.O.: será verificada por meio de registros oficiais e da percepção dos membros para determinar o número de procedimentos e as operações para cada tarefa (Valadão, 1997).

3) Treinamento

D.C.: o treinamento é o processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho (Mintzberg, 1995).

D.O.: será verificada por meio de registros oficiais a experiência acadêmica dos funcionários e a quantidade de treinamento média (pós-contratação) oferecida aos mesmos.

4) Doutrinação

D.C.: a doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas, ou seja, refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pelo grupo no qual ele está sendo admitido (Schein apud Mintzberg, 1995).

D.O.: será verificada através do levantamento da percepção dos membros de como os valores empresariais explicitados foram repassados e como valores implícitos foram aprendidos: histórias dos mais antigos, normas escritas de conduta, contato com mentor, processo sistemático de socialização e outras formas.

5) Sistemas de planejamento e controle

D.C.: o controle de desempenho tem um significado preciso de padronizar os resultados, enquanto, o planejamento para a ação - porque determina ações específicas - assemelha-se à formalização do comportamento (Mintzberg, 1995).

D.O.: serão verificados, junto aos diretores, quais os sistemas de planejamento e controle, suas finalidades, forma de funcionamento e equipes controladas.

6) Instrumentos de interligação

D.C.: "...as organizações desenvolvem um amplo conjunto de esquemas para estabelecer contatos para interligações entre pessoas, esquemas que podem ser incorporados à estrutura formal" (Mintzberg, 1995).

D.O.: será verificada a existência de instrumentos de interligação, tais como: forças-tarefa, comissões permanentes, gerentes integradores e estruturas matriciais.

7) Descentralização vertical

D.C.: refere-se à delegação do poder de tomar decisões descendo pela cadeia de autoridade, da cúpula estratégica para a linha intermediária. Este parâmetro está focado no poder formal - fazer as escolhas e as autorizar. (Mintzberg, 1995).

D.O.: o número de níveis hierárquicos que separam o executivo principal dos empregados que trabalham na operação (Robbins apud Valadão, 1997)

8) Descentralização horizontal

D.C.: refere-se à distribuição de autoridade no que concerne à tomada de decisão nas organizações (Machado-da-Silva & Alperstedt apud Valadão, 1997).

D.O.: será avaliada pelo nível de participação dos empregados no processo decisório, detectada a partir de análise de documentos organizacionais e instrumento de pesquisa (Valadão, 1997).

9) Agrupamento de unidades

D.C.: é o meio fundamental de coordenar o trabalho na organização (Mintzberg, 1995).

D. O .: será avaliada pela distinção entre o tipo de agrupamento por mercado, englobando as bases de resultado, cliente e local; e o agrupamento por função, compreendendo as bases de conhecimento, habilidade, processo de trabalho e função (Mintzberg, 1995).

10) Dimensão da unidade

D.C.: o quão grande deve ser cada unidade ou grupo de trabalho (Mintzberg, 1995).

D. O.: número de funcionários por gerência e o respectivo mecanismo de coordenação (Mintzberg, 1995).

PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

D.C.: aprendizagem pode ser entendida como os vários processos através dos quais habilidades e conhecimento são adquiridos por indivíduos e convertidos, através deles, para a organização (Bell apud Figueiredo, 2000). Tais processos serão verificados através dos quatro sub-processos identificados por Figueiredo (2000):

1) Processos de aquisição externa de conhecimento

D.C.: processos através dos quais indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou codificado de fora da empresa.

D.O.: será verificado através de diferentes processos como: importação de especialistas, uso de assistência técnica, treinamento no exterior e outros.

2) Processos de aquisição interna de conhecimento

D.C.: Os processos pelos quais indivíduos adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa.

D.O.: será verificado através de atividades de rotinas diárias ou de engajamento em aprimoramentos em processos e organização da produção, equipamentos e produtos.

3) Processos de socialização de conhecimento

D.C.: Os processos pelos quais indivíduos partilham seu conhecimento tácito (modelos mentais e habilidades técnicas).

D.O.: será verificado através da identificação de atividades que envolvam

observação, encontros, solução compartilhada de problemas e rotação. Treinamento, também, pode funcionar como um processo de socialização de conhecimento.

4) Processos de codificação de conhecimento

D.C.: Os processos pelos quais o conhecimento tácito dos indivíduos (ou parte dele) torna-se explícito.

D.O.: será verificado através da identificação dos processos pelos quais conhecimento tácito é articulado em conceitos explícitos, em formatos organizados e acessíveis, procedimentos, tornando-se fácil para entender. Isso pode envolver a padronização de procedimentos da produção, documentação e seminários internos.

FACILITADORES E BLOQUEADORES DA APRENDIZAGEM -

DC: estruturas e processos que afetam o quão fácil ou difícil é para a aprendizagem ocorrer e a quantidade de aprendizagem efetiva que pode ocorrer Nevis et al, (1995, p.76).

DO: elementos identificados através da teoria que possam ser investigados de acordo com o estado atual na organização e consequente classificação

ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM - é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e “insights” (Garvin, 1993).

3.5 Limitações metodológicas

O desenvolvimento de uma pesquisa com o intuito de entender os fenômenos

que ocorrem no ambiente organizacional representa um verdadeiro desafio em função de sua complexidade. Assim, a escolha de perspectivas distintas para entender esta realidade, ao privilegiar um quadro de referência teórico e metodológica, já representa algum tipo de limitação. Ademais, as principais limitações desta pesquisa são destacadas a seguir.

O método utilizado como tática de pesquisa, o estudo de caso, já representa algum tipo de limitação em função de não permitir a generalização das conclusões a outras realidades organizacionais. Para tanto, busca-se o conceito de transferibilidade que na pesquisa qualitativa equivale ao conceito de validade externa (Guba e Lincoln, 1994).

Em relação ao uso dos questionários ressalta-se as seguintes dificuldades percebidas ao longo da pesquisa:

- a concentração de alguns respondentes na terceira resposta da escala Likert com 5 pontos, o que dificultou a análise em função de não se estabelecer em alguns momentos um padrão dominante (ex: maioria concentrada em ênfase muito alta ou ênfase muito baixa). Este fato foi minimizado com a utilização dos dados obtidos através das outras fontes de pesquisa;
- a aplicação e coleta dos questionários na base operacional foi realizada em muitas visitas à empresa, visto que não havia disponibilidade de concentrar todos os respondentes em um local para a realização do trabalho. Sendo assim, alguns questionários foram aplicados e coletados através dos gerentes das áreas.
- o baixo número de questionários coletados na área de jornalismo, 24% da amostra, que representa a gerência com maior volume de funcionários, 42% da população que limitou o aprofundamento em questões intra-gerenciais. Entretanto, ressalva-se que a unidade de análise escolhida foi organizacional, ou seja, aspectos específicos de determinada área tendem a

- ser diluídos;
- não foram utilizados os resultados estatísticos referentes à estrutura organizacional baseados em Butler, Price et al (1998), em função do volume de informações já coletadas nas entrevistas serem considerados suficientes para a caracterização desta variável.

Em relação à pesquisa documental, encontrou-se dificuldade em função do baixo volume de registros na empresa. Este ponto foi contornado através da realização de uma entrevista extra com a gerente de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco, representante do Grupo Associados, que baseada na relação de documentos, posicionou os pesquisados em relação aos fatos.

Outro aspecto, refere-se ao próprio instrumento de entrevista que tem seu potencial relacionado à credibilidade que o entrevistado deposita no pesquisador, sendo possível que algumas pessoas, por se sentirem receosas, não tenham manifestado as suas reais opiniões durante as entrevistas, ainda que se tenha garantido o anonimato.

No âmbito desta pesquisa, a dificuldade encontrada na literatura de objetivar e operacionalizar os conceitos foi superada com a ampliação do entendimento da aprendizagem organizacional através da incorporação da perspectiva da gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997) e dos processos de aprendizagem organizacional (Figueiredo, 2000).

Entretanto, a caracterização e análises dos processos de aprendizagem organizacional parecem que carecem de um pouco mais de aprofundamento teórico, mas não foram encontradas outras referências além das apresentadas por Figueiredo (2000), que tornassem a análise mais objetiva.

4

Descrição e caracterização dos dados

Este capítulo se inicia com a contextualização do ambiente externo e interno da TV Guararapes em função de sua relação direta com as variáveis principais de estudo, estrutura organizacional e processos de aprendizagem. A continuação, com base nos dados coletados através das entrevistas, documentos, questionários e observação, se descrevem e se caracterizam estas variáveis, bem como os facilitadores e bloqueadores (moderadoras) do processo de aprendizagem organizacional.

Ressalta-se que a caracterização da estrutura organizacional será baseada nos parâmetros delineadores e nos mecanismos de coordenação sugeridos por Mintzberg (1995), apresentados na seção 2.1. Para a caracterização dos processos de aprendizagem organizacional, segue-se a sugestão de Figueiredo (2000) para orientar o agrupamento dos dados em processos de aquisição (interna e externa) e processos de conversão (socialização e codificação).

Adicionalmente, foram considerados como variáveis moderadoras alguns elementos identificados na seção 2.2.2 que poderiam facilitar ou bloquear a aprendizagem organizacional: compartilhamento de informações, avaliação de desempenho, objetivos compartilhados, sentimento de unidade, prejudicar outra área, coerência entre o discurso e

a prática, referência a práticas passadas e aceitação de erros legítimos.

Destaca-se que os depoimentos e comentários que fundamentaram estes capítulos foram concentrados por seção no apêndice 7 (quadro de depoimentos e comentários).

4.1 Contexto Ambiental da TV Guararapes

O ambiente da televisão local mudou sobremaneira nos últimos anos acompanhando a tendência que parece se consolidar no Brasil e no mundo na indústria de entretenimento e informação, aumentando sua complexidade, principalmente, devido à utilização da tecnologia digital nos seus processos de trabalho e da redistribuição do mercado publicitário, conforme os depoimentos.

Nos planos dos Associados estava o interesse em desenvolver um novo negócio de televisão que fosse congruente com as novas tendências tecnológicas e de regionalização, tornando real o plano de implantação de uma televisão num tempo recorde, como se pode constatar no depoimento abaixo:

“... em 1980 existia uma TV rentável (TV Tupi) e o grupo já almejava possuir uma nova televisão. Em 1997 foi elaborado o primeiro “business plan” juntamente com uma empresa de consultoria. Em 21 de dezembro de 1999 foi assinada a concessão para abertura em 01/01/2000, de fato o tempo para implantação da televisão foi de 25 dias. A agilidade foi um ponto marcante na implantação em função da vontade de coincidir com os 50 anos de TV que foi trazida por Chateaubriand (fundador do grupo), 20 anos da cassação da concessão e a data diferenciada (2000). O prédio foi recebido em 05.12 para instalação de equipamentos.”.

Adicionalmente, destaca-se que alguns gerentes afirmaram que boa parte da

concepção e desenvolvimento do negócio foi fruto da participação direta do atual diretor, tornando-o co-participante do empreendimento e não apenas o executivo principal.

Considerando a complexidade tecnológica da indústria, a agilidade na implantação e o dinamismo encontrado nas redações dos telejornais caracterizado pela imprevisibilidade da origem da notícia, acredita-se que se possui evidências suficientes para sugerir que o ambiente de TV local é plenamente dinâmico, ou seja, imprevisível de acordo com a definição de Mintzberg (1995).

Este entendimento torna-se mais explícito no depoimento do diretor executivo da empresa, que aponta a dificuldade de desenhar um cenário futuro consistente em função da falta de previsibilidade, principalmente, nos campos regulatório e econômico.

“... no campo regulatório você terá muitas mudanças e eu não saberia prever quais, ou seja, a legislação é imprevisível (...) amanhã o governo pode liberar que eu faça internet ou telefonia, mas eu não sei dizer se o governo vai autorizar ou não. No campo econômico é igual ou pior, em função do fator globalização que fica cada vez mais próximo do nosso dia-a-dia e à medida que fica mais próximo, mais incontrolável e imprevisível ela é (...) talvez o elemento mais previsível seja o mercado, eu não tenho dúvida em afirmar e nossa aposta está neste sentido (...) a televisão vai se regionalizar, vai se localizar (...)”.

4.1.1 Ameaças e oportunidades do ambiente de televisão local

Neste contexto a TV Guararapes se posiciona com fortes diferenciais competitivos relativos a sua flexibilidade de programação frente à grade da BAND, a busca da adequação de sua grade às necessidades regionais com programação voltada a

nichos específicos, a sua tecnologia 100% digital que foi pioneira no Brasil e ao processo de mudança do Grupo Associados visando profissionalizar a gestão de seus negócios.

Como não poderia deixar de existir, alguns pontos foram considerados como ameaças à sobrevivência da TV Guararapes, ressaltando-se a dificuldade em alcançar a rentabilidade prevista no início do empreendimento, o alto padrão de exigência do telespectador brasileiro, o baixo volume de verba publicitária, o alto custo da produção local, o curto tempo de funcionamento da emissora, a baixa audiência da BAND e outras emissoras com foco na programação local.

4.1.2 Metas futuras e conhecimentos necessários

Diante do ambiente em que a TV Guararapes se encontra posicionada, buscou-se identificar as principais metas futuras na perspectiva da equipe gestora. Apesar de alguma dificuldade, algumas foram mais explicitadas, tais como: o vínculo com o regional, à interiorização do sinal, a busca da melhoria através dos erros passados e o aumento da credibilidade junto ao mercado publicitário.

Entretanto, segundo Garvin (2000), os objetivos das organizações modernas só podem ser alcançados desde que a empresa identifique quais os conhecimentos necessários para implementá-los de forma efetiva. Diante desta afirmativa, percebeu-se uma grande dificuldade dos entrevistados em determinar tais conhecimentos.

Apesar da dificuldade citada anteriormente, percebe-se nos depoimentos que alguns entrevistados acreditam que o conhecimento sobre os anseios e necessidades dos telespectadores locais (audiência) e sobre a qualidade do produto sejam os elementos-

chave para atingir os objetivos da empresa. Ressalta-se que em pouco mais de um ano de funcionamento, o número inicial de programas locais foi ampliado de 4 para 14 programas.

Adicionalmente, investigou-se no Diário de Pernambuco, controladora da TV Guararapes, alguma resposta para este questionamento e descobriu-se que foi realizado um trabalho por uma consultoria externa para identificar as competências centrais necessárias para o desenvolvimento do grupo Associados, incluindo-se a TV Guararapes. Este trabalho foi realizado com metodologia própria da empresa contratada, coletando-se os dados, basicamente, por meio de entrevistas e questionários com a cúpula estratégica da empresa e, após a identificação do cenário do setor, classificando-se as competências centrais do negócio de acordo com a lista abaixo:

- Conhecimento da indústria
- Construção de relacionamentos e alianças estratégicas
- Agilidade de resposta
- Compromisso com o consumidor
- Responsabilidade por resultados
- Capacidade de influenciar
- Tomada de decisões estratégicas
- Mobilização e desenvolvimento de pessoas

A lista acima foi citada pela gerência de Recursos Humanos como os indicadores que devem estabelecer o rumo dos negócios nos próximos anos, inclusive com o relacionamento com o sistema de avaliação de desempenho, destacando-se que o peso de cada competência deverá ser compatível com o nível hierárquico e escopo da função de cada avaliado.

Entretanto, apesar do diretor geral da emissora entender e concordar com o desenvolvimento do trabalho citado acima, deixou-se claro que a televisão deve se alinhar,

principalmente, com seu papel de provedora de conteúdo e através deste objetivo principal assumir a liderança no mercado estadual, concentrando a estratégia para atingir este objetivo através da formação de alianças e parcerias estratégicas de conteúdo e assim, esperam converter o conhecimento adquirido para a organização através do lançamento de novos produtos locais.

4.1.3 Estrutura operacional e administrativa

Para o melhor entendimento das seções que seguem, pretende-se fazer uma descrição sumária do funcionamento das áreas que compõem a TV Guararapes e que fizeram parte deste estudo, conforme pode ser verificado no organograma da empresa até o mês de junho de 2001, que consta no Anexo 01. Ressalta-se que as descrições são baseadas na experiência passada do pesquisador como ex-funcionário de uma emissora de televisão, confrontadas com informações adicionais ao roteiro semi-estruturado e da observação direta.

Nota-se que, apesar da pesquisa está centrada na TV Guararapes, a estrutura física e alguns funcionários (nível gerencial/nível operacional) estão também à disposição da Rádio Clube de Pernambuco (outra empresa do Grupo Associados).

- **Jornalismo**

Notícia é o produto do jornalismo. Com este objetivo repórteres, editores, operadores de sistemas e outros saem todos os dias para a rua com pautas pré-definidas na busca de seu produto.

O trabalho é iniciado com a coleta de informações (apuração) que acontece

através de diversos meios: telefonema, fax, e-mail, jornais escritos, escuta de rádio, etc. Com estas informações reunidas, algumas são pré-escolhidas para participar de uma reunião que irá “manter” ou “derrubar” a pauta. A partir daí, as equipes de reportagem saem para “cobrir” a pauta e, após a conclusão, o som e a imagem são editados para que possam ir para o telespectador.

Algumas informações são complementadas através de reportagens de arquivo que podem ser encontradas nos centros de documentação que funcionam como um estoque do produto apresentado.

- **Programação/Produção**

Programas e cobertura de eventos são os produtos da produção. Nesta área são desenvolvidos os programas de tv locais que vão ao ar diariamente. A estrutura de funcionamento está baseada na utilização da equipe de operadores de sistemas, produtores, apresentadores e outros profissionais. A quantidade de programas produzidos na emissora é a maior das televisões locais, mas entre estes programas existe um bom número que é parcialmente terceirizado (apresentador e roteiro) ou totalmente terceirizado (apresentador, equipe e roteiro).

- **Técnica e operacional**

Esta área tem como produto principal o suporte às reportagens, produção e a manutenção técnica dos equipamentos. Efetuam todo o controle da recepção do sinal que vem da “cabeça de rede” (BAND) e transmite o sinal com o padrão de qualidade estabelecido internamente para a casa dos telespectadores.

Além disso, operam e controlam a inserção e qualidade de imagem dos comerciais apresentados nos intervalos da programação.

- **Administração e operações comerciais**

Esta área tem como produto principal o suporte em infra-estrutura da empresa ,

o recebimento de fitas comerciais e suporte a vendas e ainda, a interface com a retaguarda administrativa e financeira do Diarios de Pernambuco.

Basicamente, todos os serviços de infra-estrutura são terceirizados (segurança, motoristas, locadora, limpeza e manutenção em geral), cabendo à área a supervisão da qualidade dos serviços. No caso de compras, contabilidade, departamento pessoal e financeiro são centralizados no Diarios de Pernambuco através do repasse da área administrativa.

- **Comercial**

O produto da área comercial é a audiência. A audiência é indicador mais forte na área comercial e advém do resultado da satisfação do telespectador em relação aos jornais e da programação. Esta audiência pode ser medida minuto a minuto e monitorada pelas equipes de programação, porém, as equipes de venda utilizam a média das audiências para vender seu produto básico e agregar também o patrocínio de quotas de eventos ou programas da “grade” e do calendário de projetos da emissora.

Um aspecto peculiar ao negócio de televisão está relacionado à existência de dois clientes distintos, mas que merecem a mesma atenção da empresa: o telespectador-consumidor e o anunciante. Os dois possuem uma forte relação entre si, pois o anunciante busca no intervalo comercial atingir o seu público potencial identificado pelo perfil e audiência (telespectador) que será exposto ao apelo publicitário, mas é o anunciante que representa a fonte de receita das emissoras, visto que o telespectador recebe a informação ou entretenimento gratuitamente.

4.1.3.1 Perfil do quadro funcional

Adicionalmente, buscou-se traçar um perfil do quadro funcional da emissora

- observação direta conduzida ao longo das visitas para realizar entrevistas e aplicar os questionários de pesquisa.

Todas as fontes de evidência foram revisadas e analisadas juntas, logo os resultados do estudo de caso serão baseados na convergência de informações de diferentes fontes, independente de sua geração ser quantitativa ou qualitativa. Este procedimento de utilizar múltiplas fontes de evidência, segundo Kidder e Judd apud Yin (1994), oferece validade ao construto na fase de coleta de dados.

Questionários - como foi descrito na seção 3.1, a coleta de dados foi desenvolvida em todos os níveis hierárquicos da empresa, de forma a facilitar o entendimento dos comportamentos das variáveis de análise. Para o nível operacional, foi aplicado um questionário com 34 afirmativas fechadas, 1 alternativa de múltipla escolha e 2 questões abertas, conforme apêndice 01. As questões foram elaboradas com base na operacionalização da fundamentação teórica (capítulo 2). Foram utilizadas as definições de diversos autores sobre os aspectos relacionados aos bloqueadores e facilitadores da aprendizagem (Morgan, 1996; Mintzberg, 1995; Nevis et al, 1995; Senge, 1990, Nonaka e Takeuchi, 1997), e em Figueiredo (2000) para avaliar a variável no processo de aprendizagem.

Utilizou-se a escala sugerida por Butler, Price et al (1998) para avaliar a estrutura organizacional, polarizando de um lado a estrutura flexível e do outro a estrutura rígida. Acrescenta-se que nos questionários foi considerada a polarização sugerida por Butler, Price et al (1998), através da utilização de um bloco de afirmativas que consideram a estrutura flexível e outro bloco a estrutura rígida, buscando-se, portanto, minimizar os vieses através do uso dos blocos como forma de controle das respostas. A pontuação foi definida através da escala Likert de 5 pontos (ênfase muito baixa, ênfase baixa, ênfase moderada, ênfase alta e ênfase muito alta).

através das informações que constam nas seguintes tabelas:

Tabela 4.1 Distribuição de funcionários por área e nível hierárquico

Área	Nível Gerencial	Nível Operacional	Total
Administração	1	2	3
Comercial	1	5	6
Programação (*)	1	5	6
Redação (*)	1	17	18
Técnica	1	20	21
Diretoria/Assessoria	1	2	3
Total	6	51	57

Fonte: Gerência de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco.

(*) Estas áreas são subordinadas à gerência de jornalismo, mas foram separadas em função da ausência de um gerente para o cargo.

Destaca-se que as áreas mais numerosas da estrutura são em ordem decrescente: a Técnica com 21 pessoas (36,84%), a Redação com 18 pessoas (31,58%) e a Programação com 6 pessoas (10,53%). Porém, se for considerado que a área de Programação e Jornalismo faz parte de uma mesma gerência, tem-se 24 pessoas que representam 42,11% do total.

Tabela 4.2 Distribuição de nível de escolaridade por área

Área	1 Grau	2 Grau	3 Grau ou mais	Total
Administração		2	1	3
Comercial		2	4	6
Programação (*).		1	5	6
Redação (*)		8	10	18
Técnica	1	17	3	21
Diretoria/Assessoria			3	3
Total	1	30	26	57

Fonte: Gerência de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco.

A escolaridade da população é representada por 45,61% de pessoas com terceiro grau ou mais e 54,39% com formação até o segundo grau, incluindo-se os universitários. Ressalta-se que entre as áreas com maior número de funcionários, a Gerência de Jornalismo (Redação e Programação) possui 62,5% dos funcionários com terceiro grau ou mais, enquanto que a Técnica possui 85,71% com escolaridade até o

segundo grau.

Tabela 4.3 Distribuição de idade dos funcionários por área

Área	Menor 28 anos	De 28 -38	De 38 – 49	De 49 – 58	Acima 58 anos	Total
Administração		2	1			3
Comercial	3	3				6
Programação (*)		4	1		1	6
Redação (*)	5	11	2			18
Técnica	7	7	6	1		21
Diretoria/Assessoria		3				3
Total	15	30	10	1	1	57

Fonte: Gerência de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco.

A empresa ainda tem menos de dois anos de funcionamento e o quadro funcional está dividido nas seguintes faixas etárias: 52,63% entre 28 e 38 anos, 26,32% menores de 28 anos e 21,05% maiores de 38 anos. No jornalismo (redação e programação), percebe-se que há uma concentração ainda maior acima dos 28 (79,17%), sugerindo profissionais com experiência adquirida em outras empresas, enquanto que na técnica este percentual cai para 66,67%. Pode-se inferir que a concentração dos funcionários na faixa etária entre 28 e 38 anos representa que as pessoas já possuem alguns anos de experiências anteriores em outras empresas. Observa-se, pois, que no jornalismo o grupo tende a possuir mais experiência profissional que a técnica.

Tabela 4.4 Distribuição do tempo de experiência na empresa

Área	Até 6 meses	6 a 12 meses	12 a 18 meses	18 a 24 meses	Total
Administração		1		2	3
Comercial	2	1		3	6
Programação (*)	1	1	2	2	6
Redação (*)	1	4	5	8	18
Técnica	3	2	7	9	21
Diretoria/Assessoria			2	1	3

Total	7	9	16	25	57
-------	---	---	----	----	----

Nota-se que 71,93% dos funcionários têm mais de um ano de atividade. Tanto a área Técnica como a de Jornalismo possuem percentuais altos nesta faixa, 76,19% e 70,8% respectivamente. Entretanto, de acordo com dados da gerência de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco, verificou-se que ao longo de 18 meses, houve uma grande modificação do quadro. Iniciaram as atividades com 20 funcionários, mas nesse período já foram admitidas 68 pessoas e demitidas 31. Isto representou um *turn-over* total de 49,15%, distribuídos em: 30,51% (espontâneo), 15,25% (forçado) e 3,39% (término de contrato).

4.2 Características da estrutura organizacional da empresa

4.2.1 Mecanismos de Coordenação

De acordo com a definição de estrutura organizacional utilizada nesta pesquisa, a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas (Mintzberg, 1995). De acordo com o autor, são cinco os possíveis mecanismos de coordenação: supervisão direta, padronização de habilidades, padronização dos resultados, padronização do processo de trabalho e ajustamento mútuo.

Levantou-se informações sobre os mecanismos de controle utilizados na empresa através de pergunta de múltipla escolha (limitada a duas alternativas) onde se

questionou qual a percepção do funcionário em relação à forma de acompanhamento e/ou avaliação das atividades, atingiu-se o seguinte resultado:

Tabela 4.5 Distribuição de mecanismos de coordenação

Alternativa	Frequência	Percentual
Acompanhamento direto de suas tarefas pelo supervisor/gerente	15	71,43%
Confiança nas habilidades adquiridas na sua formação e checadas na contratação	12	66,67%
Cumprimento de normas definidas para a execução de cada tarefa	1	9,52%
Alcance dos resultados estabelecidos através de metas	5	23,81%
Não percebo uma avaliação/acompanhamento. A execução das tarefas são acompanhadas através de comunicações informais estabelecidas pelos componentes de minha equipe	3	14,29%
Outros	0	0

O quadro anterior demonstra uma concentração nos dois primeiros itens que se referem, respectivamente, à supervisão direta e à padronização das habilidades dos funcionários. Esta constatação foi validada em parte junto ao corpo executivo, que concentrou suas percepções, principalmente, na coordenação por meio de padronização de habilidades e, em alguns poucos casos, por padronização de resultados.

4.2.2 Parâmetros delineadores

De acordo com Mintzberg (1995) os parâmetros delineadores consistem em: especialização na tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento e dimensões das unidades, sistemas de planejamento e controle, instrumentos de interligação, descentralização vertical e horizontal. As seções que seguem reportam-se aos dados levantados referentes a cada um destes parâmetros.

4.2.2.1 Especialização horizontal e vertical

De acordo com Mintzberg (1995), a especialização horizontal consiste da divisão básica do trabalho e está dividida em especialização vertical e horizontal. A especialização horizontal consiste na subdivisão de tarefas desempenhadas pela organização entre os seus membros ao longo do fluxo de trabalho, enquanto que a especialização vertical separa o desempenho do trabalho da sua administração.

Uma emissora de televisão está centrada em dois focos principais: a produção de programas e cobertura jornalística de notícias diárias. Para descrever as atividades dos funcionários envolvidos, existem legislações específicas que regulam as relações dos trabalhadores com as televisões através de dois sindicatos: radialistas e jornalistas.

A Lei 6.615 de dezembro de 1978 regulamenta a profissão de radialista, enquadrando o radialista como o profissional de radiodifusão que exerça funções de administração, produção e técnica. Verifica-se no anexo ao Decreto no 84.134 de 30 de outubro de 1979 que regulamenta a lei supracitada, uma extensa lista de títulos e descrições das funções em que se desdobram as atividades dos radialistas (vide anexo 02) Por exemplo, para a categoria de tratamento e registros visuais são indicadas 10 classificações diferentes: operador de controle mestre (master); auxiliar de iluminador; editor de videoteipe; iluminador; operador de cabo; operador de câmera; operador de máquinas de caracteres; operador de telecine; operador de vídeo; e operador de videoteipe.

Nas três funções reguladas (administração, produção e técnicas) são descritas 16 categorias e 94 atividades distribuídas nestas categorias.

Adicionalmente, de acordo com o art. 16 da mesma legislação, na hipótese de acumulação de funções dentro de um mesmo setor em que se desdobram as atividades mencionadas no **Anexo 02**, será assegurado ao radialista um adicional mínimo que varia de 10% a 40%, dependendo da potência da antena de transmissão da emissora.

No caso do Sindicato dos Jornalistas, regulado pelo Decreto-lei 972 de 17 de outubro de 1969, o nível de divisões do trabalho é menor. Mesmo assim, são 11 classificações: redator, noticiarista, repórter, repórter de setor, rádio-repórter, arquivista-pesquisador, revisor, ilustrador, repórter-fotográfico, repórter-cinematográfico e diagramador (vide anexo 03).

De acordo com a legislação, a TV Guararapes deveria possuir a maioria do elenco de cargos descritos na legislação. No entanto, a distribuição dos cargos na empresa foi montada com algumas distinções como se pode verificar através da descrição e quantidade de funcionários a seguir:

- Gerência Comercial

Gerente	01
Executivo de atendimento	04
Assist. Comercial	01

- Gerência administrativa e de operações comerciais

Gerente	01
Roteirista	01
Assist.Op.Comerciais	01

- Chefia de Redação

Chefe de Redação	01
Operadores de Sistemas	09
<i>Newsman</i>	08

- Chefia de Programação

Chefe de programação	01
Produtor	01
Locutor	01
Locutor/apresentador/animador	01
Assistente de produção	01
<i>Newsman</i>	01

- Gerência técnica e operacional

Gerente	01
Coordenador técnico	01
Supervisor técnico	01
Técnicos de manutenção	03
Diretor de imagens	01
Programador de efeitos gráficos	01
Almoxarife técnico	01
Operador de sistema	12

- Diretoria

Diretor Geral	01
Assessorias	02

Tabela 4.6 Relação entre número de funcionários por cargo

Área	Funcionários	Cargos	Func./cargo
Administração	2	2	1
Comercial	5	2	2,5
Programação (*)	5	5	1
Redação (*)	17	2	8,5
Técnica (*)	20	7	2,86
Diretoria/Assessoria	2	2	1
Total	51	16	3,19

(*) O cargo de newsman e de operador de sistemas encontra-se em mais de uma gerência, portanto, foram excluídas 2 unidades da soma de cargos. As funções de liderança não foram computadas.

Estas tabelas demonstram que a TV Guararapes utiliza uma estrutura de cargos mais reduzida (16 cargos no total) do que a estabelecida pela legislação dos radialistas e jornalistas, principalmente, em relação às atividades dos jornalistas. Percebe-se que enquanto na legislação as funções são bastante especializadas horizontalmente, na prática da empresa a criação de nomenclatura de operador de sistemas e newsman ampliou o escopo do trabalho tanto na área de jornalismo, quanto na operação. O trabalho torna-se, assim, menos especializado horizontalmente.

Esta decisão tem gerado alguns transtornos com os sindicatos supracitados, que alegam se estar infringindo a legislação em vigor. A empresa defende a mudança como sendo uma adaptação à digitalização da emissora. Ressalta-se que o Sindicato dos Radialistas demonstra um maior desconforto com a situação do que o Sindicato dos Jornalistas.

Outro aspecto que merece destaque, ao se tratar da especialização horizontal, é a política de alianças na co-produção de programas e terceirização de atividades de apoio. Observa-se que a ampliação horizontal das atividades internas parece ser influenciada em função do alto grau de especialização dos fornecedores destes serviços.

Sob o ponto de vista da especialização vertical, resgata-se os mecanismos de coordenação da supervisão direta e padronização de habilidades. O pesquisador observou um menor grau de especialização vertical nas áreas onde a escolaridade é mais elevada, uma baixa relação de funcionários/cargo, e existe um maior grau de profissionalização caracterizada pela maior idade dos funcionários. Ao mesmo tempo, existe uma maior tendência à especialização vertical, especificamente, na gerência técnica, onde o nível de escolaridade é menor, o número de funcionários/cargos é alto e se verifica um menor tempo de experiência profissional. Verifica-se nesta área, também, um grande número de funcionários subordinados a um único gerente (20 funcionários). Ou seja, observou-se

uma diferenciação em especialização vertical nas áreas diferentes da empresa.

4.2.2.2 Formalização do comportamento

A formalização existe no intuito de reduzir a variabilidade dos comportamentos, com a finalidade última de prever e controlá-los. “Não importando quais os meios de formalização – pela função, fluxo de trabalho ou normas – o efeito sobre a pessoa que realiza o trabalho é o mesmo, ou seja, seu comportamento é regulamentado” (Mintzberg, 1995, p.40).

Dada esta afirmação, buscou-se levantar junto à empresa informações que evidenciassem a quantidade de regras escritas e não-escritas necessárias para à execução das tarefas e o rigor de utilização das mesmas. A constatação foi que no âmbito da TV Guararapes e seus departamentos não existe formalização através de material com este objetivo, como exemplificou o gestor da área administrativa, uma área tradicionalmente envolvida por regras e procedimentos. Ficou explícito seu interesse em formalizar seus procedimentos frente à dependência das habilidades e experiência passada dos funcionários.

Diante da falta de formalização constatada na empresa, procurou-se o contato com a representante do Grupo Associados, que identificou as seguintes normas que ainda se encontravam em fase de elaboração para apresentação à TV Guararapes, visando:

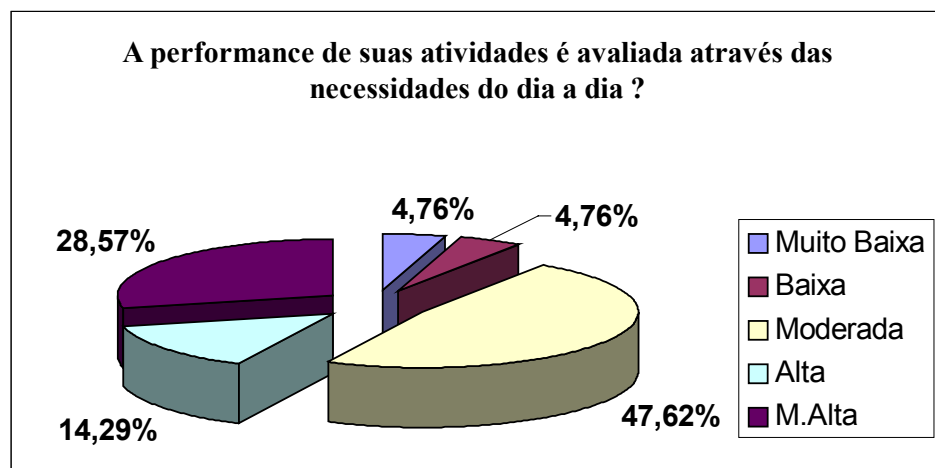
1. Autorização, requisição, contratação e pagamento de serviços externos;
2. Movimentação de pessoal: contratação, desligamento, férias, promoções e enquadramento;
3. Empréstimo pessoal

4. Benefícios (assistência médico-odontológica, tíquete e outros)
5. Viagens e adiantamentos
6. Segurança no trabalho
7. Critério de remuneração variável para a área comercial

Apesar da iniciativa do grupo Associados na formalização de alguns procedimentos, os gestores ratificaram, nas entrevistas realizadas, que a avaliação do desempenho das equipes está menos concentrada no cumprimento das normas estabelecidas e mais nos comportamentos aprendidos no dia-a-dia, como se pode verificar nos depoimentos.

Estas informações são validadas com o resultado da pesquisa que busca entender como o trabalho do funcionário é avaliado, onde se evidencia que 42,86% da amostra atribuiu ênfase alta ou muita alta a avaliação realizada através do resultado Diários das tarefas, enquanto que 9,52% atribuiu ênfase baixa ou muito baixa (gráfico 4.1).

Gráfico 4.1



4.2.2.3 Treinamento e doutrinação

Para Mintzberg (1995), o treinamento é o processo pelo qual são ensinados habilidades e conhecimentos relacionados com o trabalho e a doutrinação, refere-se ao processo pelo qual um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento exigidos pelo grupo no qual ele está sendo admitido (Schein apud Mintzberg, 1995).

Na identificação deste item verificou-se a experiência acadêmica e profissional dos funcionários, os procedimentos de contratação e a quantidade e tipo (operacional/comportamental/gerencial) de treinamento oferecido pós-contratação do quadro funcional.

Percebeu-se que o foco das contratações concentrou-se em buscar profissionais “prontos”, isto é, com experiência prática no tipo de trabalho a ser realizado para iniciar as atividades sem que houvesse um tempo específico para o treinamento formal. Ou seja, o processo seletivo foi apoiado na busca de profissionais com habilidades e conhecimentos previamente definidos, muitos desses vindos de emissoras de televisão local.

Para tanto, foi contratada uma consultoria externa a fim de realizar o recrutamento e seleção do primeiro quadro funcional, gerando padronizações de perfil, como pode ser percebido na declaração de um gerente:

“... por coincidência ou não todos os gerentes são pós-graduados e isto facilita muito a

nossa comunicação...”

Após o início das operações houve algumas iniciativas isoladas de treinamento pós-contratação, mas sem um direcionamento estratégico específico e sem o conhecimento ou registro da gerência de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco que manifestou em entrevista sua preferência de desenvolver um programa de treinamento que envolvesse as três empresas do grupo em Pernambuco: Diário de Pernambuco, TV Guararapes e Rádio Clube.

Ressalta-se que durante as entrevistas mesmo quando não foram dadas afirmativas quanto à ausência de treinamentos, ficou demonstrada a dificuldade em conciliar a rotina com a necessidade dos treinamentos, conforme depoimento.

Em relação à doutrinação dos novos funcionários, também, não foi identificado nenhum processo formal de ambientação além da apresentação do novo funcionário aos demais através de alguma pessoa do departamento e algumas situações em que estagiários foram enviados para conhecer o funcionamento da BAND em São Paulo.

Esclarece-se que o trabalho de televisão durante muito tempo foi cercado por atividades mais simples, onde a formação acadêmica do funcionário não era tão importante quanto sua experiência prática. Entretanto, percebe-se que a aquisição das novas tecnologias e novos processos de trabalho demandam por funcionários profissionalizados.

De acordo com Mintzberg (1995), o trabalho profissional caracteriza-se como aquele que engloba um corpo de conhecimentos e um conjunto de habilidades, sendo ambas complexas e não-rationais. Isto não quer dizer que não existam atividades mais simples e racionais no nível operacional da empresa, mas a maioria destas foi terceirizada e mesmo as mais simples demanda por mais conhecimento que no passado.

A importância atribuída às habilidades dos funcionários é compreendida como a maneira natural em que a empresa se suporta para se adequar à necessidade de

conhecimento para operar a empresa e como mecanismo de assegurar que os ocupantes de cargos apresentem os comportamentos necessários, face ao baixo nível de formalização da empresa, convergindo com o que afirma Mintzberg (1995) que diz que “formalização e treinamento são basicamente substitutos”.

4.2.2.4 Agrupamento e dimensões da unidade

De acordo com Mintzberg (1995), o parâmetro de agrupamento tem a ver com a base em que se agrupa as atividades a serem desempenhadas, visando a sua coordenação, enquanto a dimensão se diz respeito ao quão grande deve ser cada unidade ou grupo de trabalho.

A TV Guararapes surgiu como o oitavo negócio de televisão do Grupo Associados e, conforme a descrição da seção 4.1.1, posicionou-se para atender às necessidades jornalísticas e de programação do público pernambucano, o que se evidencia em seu “slogan” “Pernambuco no ar”.

Na parte interna da empresa, pode-se verificar na seção 4.1.3.1 que a organização foi definida de forma funcional, agrupando suas áreas em funções específicas de administração, técnica e operacional, comercial, programação e jornalismo. No entanto, existem algumas controvérsias sobre os limites funcionais, como se pode verificar no depoimento adiante:

“...é complicado responder qual o número de pessoas que trabalha comigo, pois não existe uma separação física entre o jornalismo e a programação. A equipe que serve ao jornalismo, serve a programação. Eu tenho ligado diretamente, aproximadamente, 15 e num total uns 30 (diretos).”

Para Mintzberg (1995, p.61), “agrupar por mercado, engloba as bases de

resultado, cliente e local e agrupar por função, compreendendo as bases do conhecimento, habilidade, processos de trabalho e função”. Observa-se, portanto, que os negócios do Grupo Associados estão agrupados por mercado. A TV Guararapes é um destes negócios, agrupada por função no nível interno de sua operação.

Nos aspectos relativos às dimensões da empresa durante todas as entrevistas e nos seus diversos momentos, evidenciou-se o recorrente desconforto dos gerentes com o tamanho reduzido da empresa e as dificuldades encontradas para manter a operação com os 57 funcionários, como se retrata nos depoimentos.

De fato os aspectos referentes à dimensão da estrutura e amplitude de controle são polêmicos inclusive no cenário acadêmico, entretanto, neste estudo, considera-se o entendimento que deva existir um relacionamento estreito entre a dimensão da estrutura e os mecanismos de coordenação (Mintzberg, 1995).

4.2.2.5 Sistemas de planejamento e controle

Para Mintzberg (1995), um plano serve para especificar um resultado desejado – um padrão – em algum tempo futuro e o controle serve para avaliar se tal padrão foi ou não alcançado, assemelhando-se a formalização do comportamento. Foram destacados dois tipos distintos de sistemas de planejamento e controle: um que enfoca a regulação do desempenho global (controle de desempenho) e o outro que procura regular ações específicas (planejamento para a ação).

A Tv Guararapes é uma empresa que pertence ao grupo Associados e, portanto, deve rentabilizar o retorno do investimento aplicado no novo negócio. Evidenciou-se que o controle do desempenho financeiro e econômico é o principal indicador acompanhado pelos gestores da empresa, materializado no dia-a-dia através do orçamento de receitas e despesas. Durante as observações “in loco” do pesquisador, foram

presenciadas diversas situações que demonstraram que o controle dos gastos era uma prioridade entre os gestores. Em tese, o controle orçamentário poderia ser considerado um elemento comum numa empresa participante de um grupo de grande porte. No entanto, alguns entrevistados definiram o processo como uma demonstração de “novo profissionalismo” que o grupo assumiu depois de anos sem valorizar o instrumento, cujo objetivo é acompanhar o resultado geral da unidade, evitando-se desperdícios de recursos. O controle do desempenho se estende também para a área comercial que atribui as metas de vendas individuais com base no orçamento de receitas, utilizadas tanto para medir o desempenho quanto para o pagamento da remuneração variável deste grupo funcional.

Se por um lado existe uma prioridade evidente em relação à gestão orçamentária, em função da demanda por resultado do grupo Associados, por outro lado existem poucos instrumentos formais de planejamento operacional para o acompanhamento das tarefas como se pode verificar nos depoimentos.

Este fato sugere que não existam outras metas organizacionais além das definidas no âmbito orçamentário que necessitem ser desdobradas em planos operacionais de rotina. Entretanto, quando se trata de planos para resolver problemas específicos na empresa, definidos por Mintzberg (1995, p.86) como planejamento para ação, isto é, “o meio pelo qual as decisões não-rotineiras e as ações de uma inteira organização, caracteristicamente estruturada em base funcional, podem ser delineadas como um sistema integrado”, percebe-se que alguns projetos e programas foram desenvolvidos ao longo do ano com o intuito de realizar eventos fora da rotina, conforme exemplo a seguir:

“...um bom exemplo seria o Carnaval. A estratégia do Carnaval é decidida dentro da equipe gestora e depois é definido um responsável que estará desenvolvendo além de suas atividades de rotina, também, as atividades do projeto. As linhas mestras do Carnaval são definidas em conjunto, mas caso haja uma necessidade de mudança no momento da realização a autonomia é do gestor do Carnaval. O mesmo procedimento é repetido para outros eventos.”

4.2.2.6 Instrumentos de interligação

Diante da existência de uma diversidade de problemas empresariais que estão longe das previsões dos sistemas de planejamento e controle, as organizações devem buscar mecanismos ou pessoas que possam tornar estes problemas passíveis de soluções sistêmicas (Mintzberg, 1995). Na TV Guararapes fica evidente que, em função do pequeno contingente de funcionários, a dificuldade de formação de equipes que funcionem com este propósito se torna inviável. Em contrapartida, existe uma expectativa que os gerentes funcionem como integradores das áreas nos referidos problemas, desenvolvendo as soluções e “vendendo-as” para os demais gerentes.

Adicionalmente, comenta-se a utilização do “e-mail” como uma nova ferramenta de comunicação utilizada também para este fim, como se percebe nos depoimentos.

A grande dificuldade em desenvolver o papel de interligação está na conciliação entre o tempo dedicado ao dia-a-dia da emissora e à atividade especial. Em alguns relatos, justificou-se que para realizar uma atividade com uma maior demanda analítica, faz-se necessário se ausentar do ambiente do trabalho. Parafraseando um dos entrevistados, “...é necessário se esconder para pensar sobre algo diferente...”.

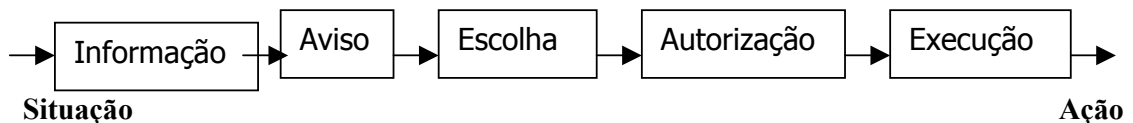
4.2.2.7 Descentralização vertical e horizontal

O uso do termo “centralização” e “descentralização” refere-se ao processo decisório. Tornou-se algo bastante mencionado na prática administrativa e remete a discussões intermináveis em relação a sua aplicação ou não nas empresas, principalmente,

após a massificação dos conceitos da gestão participativa. Entretanto, Mintzberg (1995) afirma que uma organização descentraliza apenas por três motivos:

1. Nem todas as suas decisões podem ser compreendidas em um centro, em uma única mente;
2. Permite que a organização responda rapidamente às condições locais;
3. Constitui um estímulo para a motivação.

Adicionalmente, salienta-se que a descentralização pode acontecer através da cessão do direito do tomador da decisão a outra pessoa de participar de uma das etapas do processo decisório, conforme a seqüência de etapas apresentada por Paterson apud Mintzberg (1995):



Fonte: Mintzberg (1995)

Considerando-se o relacionamento entre a TV Guararapes e o Diário de Pernambuco, observou-se que a cobrança do grupo está concentrada no resultado do negócio. Portanto, do ponto de vista decisório existe uma descentralização vertical em favor da diretoria da emissora limitada ao cumprimento das metas de desempenho previstas, consoante com os comentários de Mintzberg (1995) sobre a descentralização vertical quando afirma que para uma unidade agrupado com base no mercado o importante é assegurar que a autonomia seja bem utilizada e que cada unidade contribua para as metas da cúpula estratégica.

Na TV Guararapes o processo decisório, evidenciado pelo nível de delegação da autoridade, através da estrutura formal, está, basicamente, restrita à diretoria da organização e ao corpo gerencial, não se estendendo ao longo da base operacional. Isto resulta em, basicamente, três níveis hierárquicos na empresa, sendo dois níveis

hierárquicos superiores (diretoria e gerência), e uma delegação de autoridade administrativa e financeira restrita a seis pessoas (diretor geral, gerente comercial, gerente administrativo e de operações comerciais, gerente técnico e operacional, chefe de programação e chefe de jornalismo), e limitada à previsão orçamentária.

Esclarece-se que a princípio, em função das nomenclaturas dos cargos (diretor, gerente e chefe), pode-se inferir que existam três níveis hierárquicos superiores. Porém, na realidade, a gerência de jornalismo encontra-se sem ocupante desde o falecimento do titular, distribuindo-se as atividades e responsabilidade entre as duas chefias: jornalismo e programação, que se reportam diretamente ao diretor geral.

Ainda com base em Mintzberg (1995) traça-se um contínuo da descentralização horizontal que se inicia com o poder em um só indivíduo e alcança a situação onde o poder vai para qualquer participante da organização. Percebe-se, através dos depoimentos que, apesar de existir uma abertura para a participação do grupo, existe uma relativa centralização horizontal e vertical internamente, principalmente, nos três últimos passos do processo decisório apresentado anteriormente, havendo entre os gerentes a permissão para a exposição de informações e avisos.

A diretoria entende a centralização como sendo momentânea, evidenciada no depoimento a seguir :

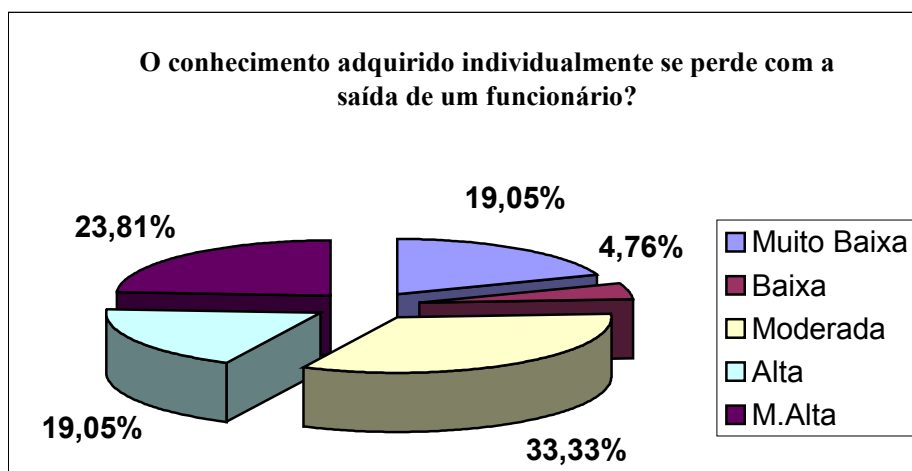
“...o processo decisório, ainda é centralizado, mais centralizado do que eu gostaria que fosse, mas atribuo esta centralização ao pouco tempo de funcionamento da empresa. A participação dos funcionários é ainda pequena.”

4.3 Características dos processos de aprendizagem na empresa

Considerando o turn-over identificado na seção 4.1, evidencia-se que 42,86%

da amostra pesquisada. Acredita-se que existe ênfase alta ou muito alta de perda do conhecimento com a saída de um funcionário, em relação a 23,81%, constatando-se que a ênfase é baixa ou muito baixa, como pode ser visto no gráfico a seguir:

Gráfico 4.2



Este fato torna a descrição e caracterização dos processos de aprendizagem organizacional cruciais para a efetiva sustentação das competências da empresa.

O desenvolvimento desta seção foi realizado através da utilização das características chaves apresentadas por Figueiredo (2000) na seção 2.2.1. De acordo com Figueiredo (2000), os processos de aprendizagem podem ser avaliados na base de quatro características (variedade, intensidade, funcionamento interação), anexo 04. As características são apresentadas a seguir:

- variedade: a presença de diferentes processos de aprendizagem dentro da empresa. Pode ser caracterizada como ausente ou presente e pode ser qualificada como: limitada, moderada ou diversa;
- intensidade: a repetibilidade através do tempo na criação, atualização, uso, aprimoramento e/ou fortalecimento dos processos de aprendizagem. Pode ser caracterizada como: uma vez, intermitente ou contínuo;

- funcionamento: é considerado fundamental, pois o modo pelo qual as empresas organizam seus processos de aprendizagem é crítico para a construção de competências e pode contribuir para fortalecer ou mitigar a variedade e a intensidade. Pode ser caracterizada como: ruim, moderado, bom ou excelente;
- interação: o modo pelo qual os processos de aprendizagem influenciam um ao outro. A interação entre os processos de aquisição e conversão do conhecimento é relevante para a construção das competências. Pode ser caracterizada como: fraca, moderada ou forte.

4.3.1 Processo de Aquisição Interna

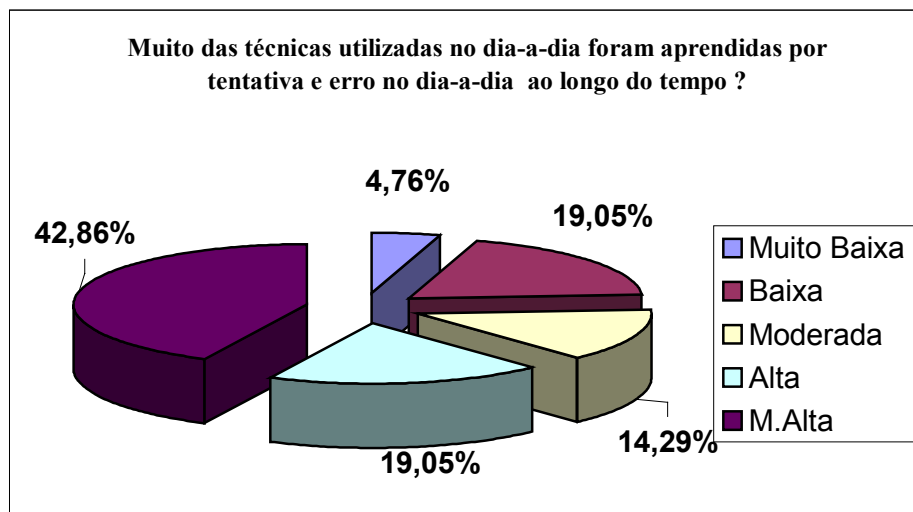
Um ponto em destaque em todo o desenvolvimento da coleta de dados foi a recorrente menção do pouco tempo da empresa e das dificuldades existentes em começar um negócio num mercado competitivo e limitado em verba publicitária como foi caracterizado o mercado local.

Contudo, esta dificuldade, juntamente com a importação de tecnologia considerada o “estado da arte” da televisão parece fornecer os subsídios necessários para que a empresa se torne um espaço convidativo para a aquisição de conhecimento interno para seus funcionários, como se pode constatar nos depoimentos.

Estas informações gerenciais foram confirmadas pelos funcionários, como se pode verificar no Gráfico 4.3. Dos respondentes, 61,91% entendem que adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa, ou seja, “aprendem-

fazendo” atividades das rotinas diárias ou engajando-se em aprimoramentos em processos e organização da produção, equipamentos e produtos (Figueiredo, 2000).

Gráfico 4.3



Ressalta-se que as características apresentadas parecem possuir forte relação com o contexto, ou seja, o funcionamento desta aquisição do conhecimento não foi sistematizado pensando existir uma continuidade futura. Parece ser determinada, basicamente, pelas condições contingenciais ou pontuais. Portanto, classifica-se a aquisição de conhecimento como um funcionamento moderado, nos termos de Figueiredo (2000).

Em termos de variedade foi percebido pelo pesquisador que a alta demanda de experimentação observada na empresa tem forte relação, também com a pouca prática dos funcionários, e com os novos processos de trabalho e tecnologia, ocorrendo em todas as áreas.

Durante os últimos dois anos, a necessidade de adaptação tem forçado os funcionários a continuamente utilizarem o “aprender fazendo” como principal forma de aquisição do conhecimento. Observou-se a presença, de forma moderada, da interação deste processo de aquisição com o processo de socialização, consistindo na transmissão do

conhecimento tácito individual para outros indivíduos ou grupo na base da observação por alguns funcionários das atividades realizadas por outros.

4.3.2 Processo de aquisição externa

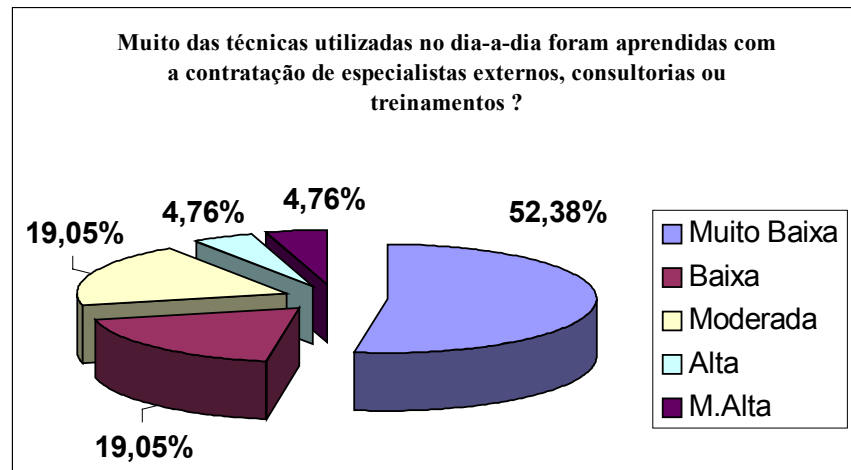
Contrastando com o processo de aquisição interna de conhecimento, as evidências sugerem que a intensidade das ações de aquisição externa não passa de intermitente desde o início da operação da empresa. Além disso, apesar de situações específicas de contratação de especialistas e treinamento no exterior serem reconhecidas como recurso auxiliar frente à necessidade de conhecimento diária, não foram vistas como medidas que deviam tornar-se normais, como se destaca nos depoimentos.

Descendo na hierárquica, nos níveis gerenciais constata-se que existem algumas oportunidades para a aquisição externa de conhecimento, especificamente no relacionamento com a produção de programas terceirizados. Foi observado que as equipes de operação e suporte técnico da emissora interagem com as equipes de produção dos programas terceirizados e as agências de publicidade, mas foi ressaltado que o conhecimento destes não é repassado para as equipes internas.

Outra situação levantada que poderia oferecer a oportunidade de aquisição externa de conhecimento foi à existência de um forte relacionamento entre a área técnica da emissora e o fornecedor dos equipamentos da empresa. Entretanto, existem obstáculos aqui também. Além da dificuldade de encontrar profissionais que conheçam a nova tecnologia, o próprio fornecedor local não possui todo o conhecimento necessário e existe a dificuldade operacional em prover treinamentos para as equipes conforme item 4.2.2.4.

Na base operacional , 71,43% dos pesquisados percebem uma ênfase baixa ou muito baixa em relação à contratação de especialistas externos e consultores, como pode ser constatado no gráfico abaixo.

Gráfico 4.4



Esta percepção está reforçada pelo depoimento de alguns gerentes:

“...treinamento é um investimento para a empresa., mas eu não tenho nada voltado à área administrativa.”

“...o treinamento tem que ser contínuo, principalmente, em função das atualizações de software.”

Do ponto de vista da variedade deste processo, pode-se identificar a existência de diversas possibilidades nos parágrafos anteriores. Entretanto, quando o aspecto passa a ser o funcionamento, verifica-se a mesma deficiência observada com o processo de aquisição interna. Existe alguma aquisição externa de conhecimento, mas foi observado pouco planejamento e sistematização, além de certa deficiência na comunicação das oportunidades de aprendizagem externa. Portanto, o funcionamento deste processo se caracteriza como moderado e, tal como a aquisição interna, interage com o processo de socialização de forma moderada. Na questão da intensidade, apesar de uma forte aliança entre os parceiros dos programas ser um elemento contínuo e de funcionamento sistematizado, este fato não se traduz na aquisição de conhecimento, enquanto os exemplos

de aquisição externa não são sistematizados, levando-se a sugerir uma classificação intermitente.

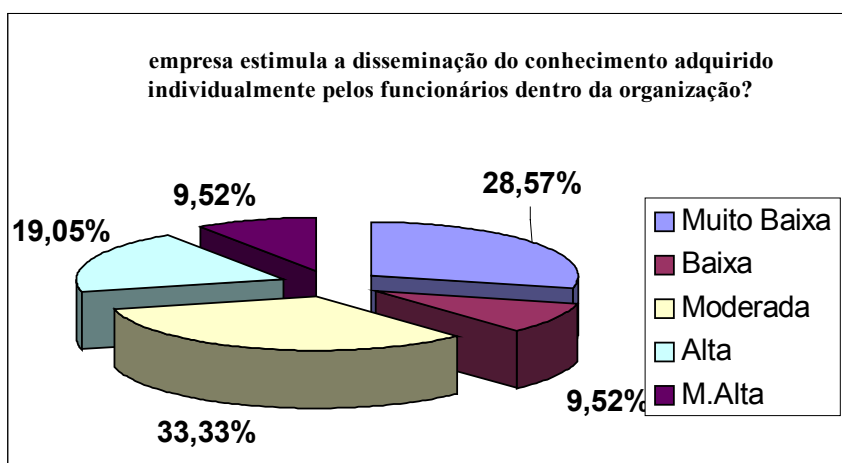
4.3.3 Processo de conversão - Codificação

Os processos de aquisição são insuficientes em si para a criação do conhecimento e a viabilização da aprendizagem organizacional. Para que isto ocorra, faz-se necessário que o conhecimento adquirido individualmente seja disseminado ao longo da organização (Figueiredo, 2000). De forma geral, não foram encontradas evidências da existência formal de codificação do conhecimento individual, seja através de padronização de procedimentos e documentação, seja através de seminários internos ou similares, conforme depoimentos.

Como exceção, identificou-se algumas poucas iniciativas pessoais e na área de jornalismo existe a prática de armazenar as reuniões de pauta diárias para que os jornalistas que não estejam presentes possam compartilhar das discussões realizadas como se verifica nos depoimentos.

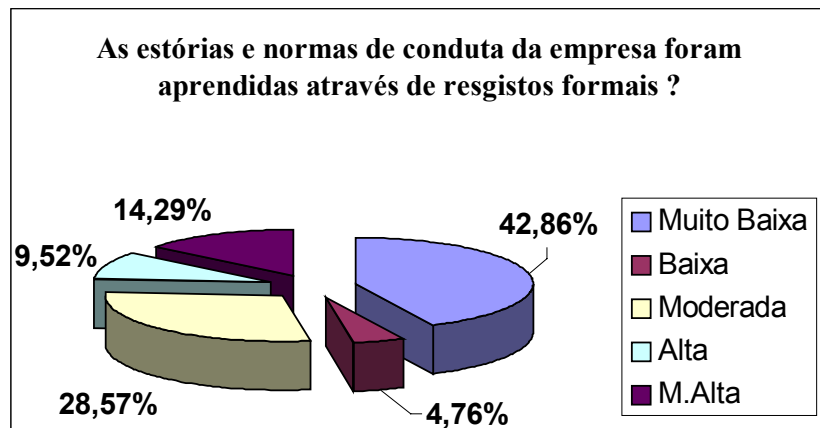
Provavelmente, estas iniciativas individuais atenuem a percepção dos funcionários que responderam a pergunta do gráfico abaixo:

Gráfico 4.5



Porém, quando perguntados explicitamente se as estórias e normas de conduta da empresa foram aprendidas através de registros formais, 47,62 % atribuíram ênfase muito baixa ou baixa.

Gráfico 4.6



Como a unidade de análise desta pesquisa é a organização e não os grupos dentro da organização, sugere-se que o processo de codificação na empresa é ausente, sem intensidade, com um funcionamento ruim e fraca interação com os demais processos de aprendizagem.

4.3.4 Processo de conversão - socialização

Existem evidências que o processo de socialização é bem mais difundido, embora vem sendo adotado, principalmente, no “ensino” do trabalho para os funcionários recém-chegados, como se pode verificar nos depoimentos.

Percebe-se nos depoimentos que a utilização deste processo parece estar sendo reduzida desde o início da operação, talvez em função dos fatores contextuais que influenciam também o processo de aquisição interna descrito na seção 4.3.1.

Adicionalmente, algumas formas específicas de socialização do conhecimento para aumentar a possibilidade de troca de experiências e disseminação do conhecimento

tácito entre os membros do grupo foram explicitadas em outros depoimentos.

Com base nesses dados, evidencia-se um moderado nível de interação do processo de socialização com os processos de aquisição interno e externo. A variedade presente é diversa. O processo apresenta uma intensidade que vem se reduzindo. Portanto, o processo de socialização se caracteriza como intermitente, com funcionamento bom, pois se constata que existe um propósito objetivo de planejamento e sistematização do processo.

4.4 Elementos bloqueadores e facilitadores da aprendizagem organizacional

Com base na revisão de literatura, identificou-se uma série de fatores que podem colaborar ou não com os processos de aprendizagem. Estes fatores, escolhidos e/ou adaptados do modelo sugerido por Nevis et al (1995) apresentado na seção 2.2.2, foram categorizados em facilitadores e bloqueadores.

4.4.1 Bloqueadores dos processos de aprendizagem

No presente estudo três fatores - compartilhamento das informações através dos níveis hierárquicos, os objetivos compartilhados e avaliação de desempenho - foram identificados como bloqueadores da aprendizagem, por não serem observados na coleta de

dados como uma prática corrente na empresa.

4.4.1.1 Compartilhamento das informações através dos níveis hierárquicos

A acessibilidade às informações, a abertura das comunicações e outras formas de compartilhamento das informações são condições necessárias para que o debate e conflito se tornem fontes de desenvolvimento e solução de problemas. A ausência ou deficiência desses elementos será sentida mais fortemente no processo de disseminação da informação (Nevis et al, 1995).

Desta forma, buscou-se saber qual o nível de liberdade ao acesso às informações nos três níveis organizacionais e que tipo de informações de cada área são disponibilizadas ou não para empresa e por qual razão, registrando-se alguns depoimentos:

Apesar de existir intenções na direção de uma maior liberdade na comunicação das informações, o fato é que ainda existe uma forte centralização das informações no nível executivo. Estes funcionam como “filtros” que determinam a cessão ou não da oportunidade aos demais de possuir as informações por completo. Estes dados das entrevistas estão apoiados pela baixa ênfase percebida pelos funcionários, conforme o gráfico a seguir:

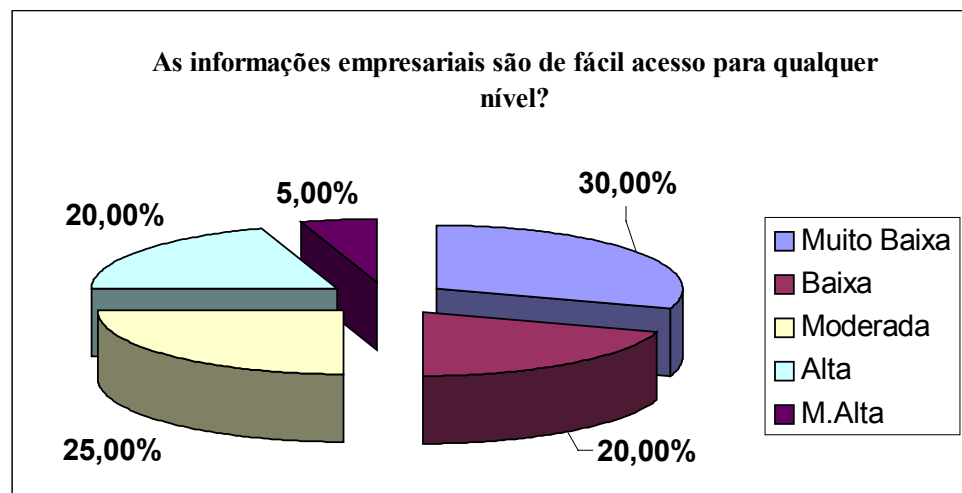


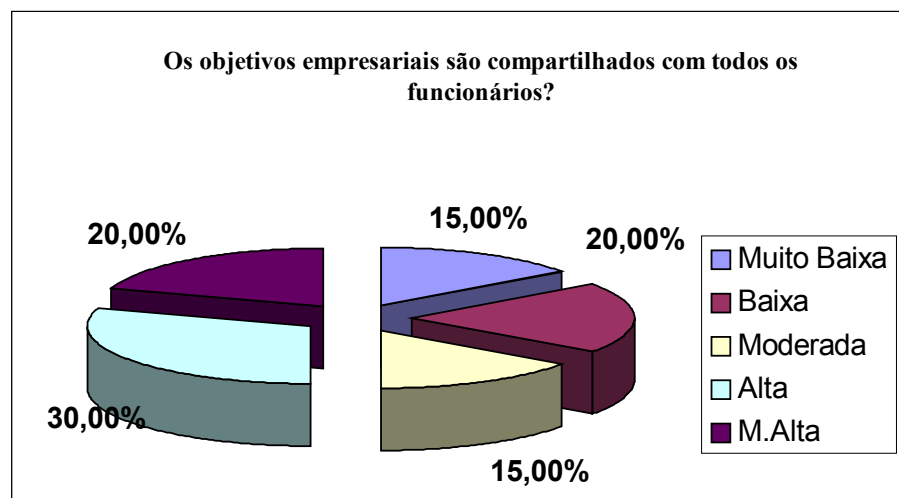
Gráfico 4.7

4.4.1.2 Objetivos compartilhados

Procurou-se, também, saber se os objetivos empresariais eram verdadeiramente compartilhados entre os funcionários. Os gerentes tenderam a responder que não havia compartilhamento dos objetivos, de acordo com os depoimentos.

Apesar desta percepção dos gerentes, o nível operacional, em sua maioria, demonstrou que percebe positivamente o compartilhamento de objetivos.

Gráfico 4.8



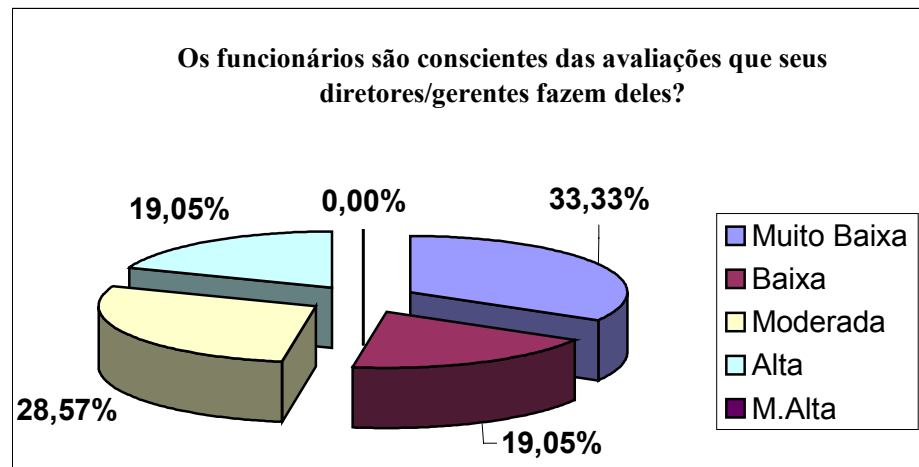
4.4.1.3 Avaliação de desempenho

Outro ponto entendido como um bloqueador da aprendizagem, está relacionado à existência da percepção de “gap” entre o estado atual e o estado desejado do desempenho, tendo em vista que quedas no desempenho podem ser vistas como oportunidades de melhoria (Nevis et al, 1995). A ausência ou deficiência neste ponto pode ser verificada como um bloqueador no processo de aquisição do conhecimento.

Nesta pesquisa, verificou-se até que ponto os funcionários estavam consciente da avaliação de seus respectivos desempenhos, se os gestores utilizavam alguma forma de comunicação para informá-los e qual a periodicidade das avaliações, obtendo-se os alguns comentários.

Apesar de existirem algumas iniciativas particulares, bem como “feedback” em função da padronização dos resultados na área de vendas, pode-se perceber que o processo de avaliação do desempenho funcional não foi sistematizado, mesmo entre os gerentes, muitos dos quais afirmando que nunca haviam recebido algum retorno em relação ao seu trabalho desde a contratação. Em relação aos funcionários foi constatado que 52,38% de pessoas consideram o procedimento com baixa ou muito baixa ênfase na empresa.

Gráfico 4.9



4.4.2 Facilitadores dos processos de aprendizagem

A existência de um sentimento de unidade entre as equipes, a baixa possibilidade de uma área prejudicar outra, a coerência entre o discurso e a prática, análise de erros e aceitação de erros legítimos foram caracterizados como facilitadores dos processos de aprendizagem por serem identificados na coleta de dados como uma prática corrente na empresa.

4.4.2.1 Existência de um sentimento de unidade entre as equipes

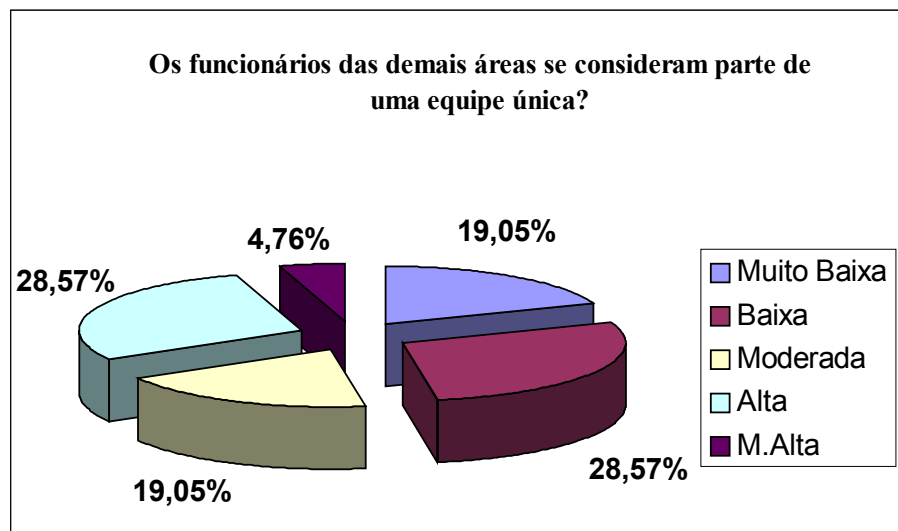
A perspectiva sistêmica numa organização pode ser percebida através da interdependência de unidades organizacionais, onde problemas e soluções são vistos em termos de um relacionamento sistêmico e existe uma conexão entre as necessidades das unidades e da empresa (Nevis et al, 1995). Este fator possui uma influência facilitadora em todos os processos de aprendizagem: aquisição, disseminação e utilização.

Com este propósito, identificou-se até que ponto os gerentes percebem que os funcionários das diversas áreas na organização se consideravam parte de um todo

integrante, colhendo-se alguns depoimentos.

Em relação ao corpo executivo, percebe-se uma forte crença de unidade, ressaltando-se, inclusive, como um diferencial da empresa. Esta percepção é compartilhada pelos demais funcionários, conforme o gráfico seguinte:

Gráfico 4.10

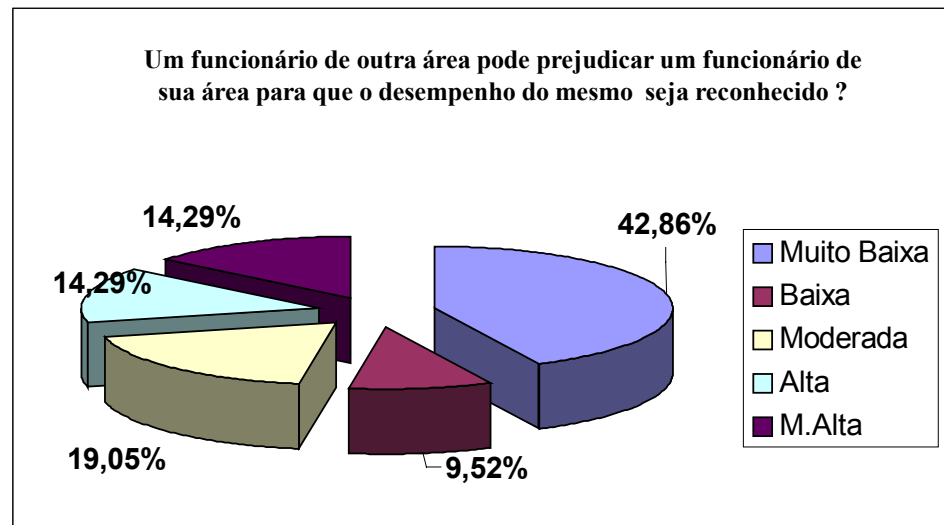


4.4.2.2 Possibilidade de uma área prejudicar outra

Tal como o item anterior, este ponto foi levantado para caracterizar uma perspectiva sistêmica da empresa, destacando em que medida um funcionário poderia interferir negativamente em outra área para ter seu desempenho reconhecido, em quais situações isto poderia ocorrer e se já haviam presenciado alguma situação similar anteriormente.

Nos questionários aplicados, a categorização foi validada, haja vista, que 52,38% dos pesquisados acreditam que este tipo de fato possua baixa ou muita baixa ênfase na organização.

Gráfico 4.11



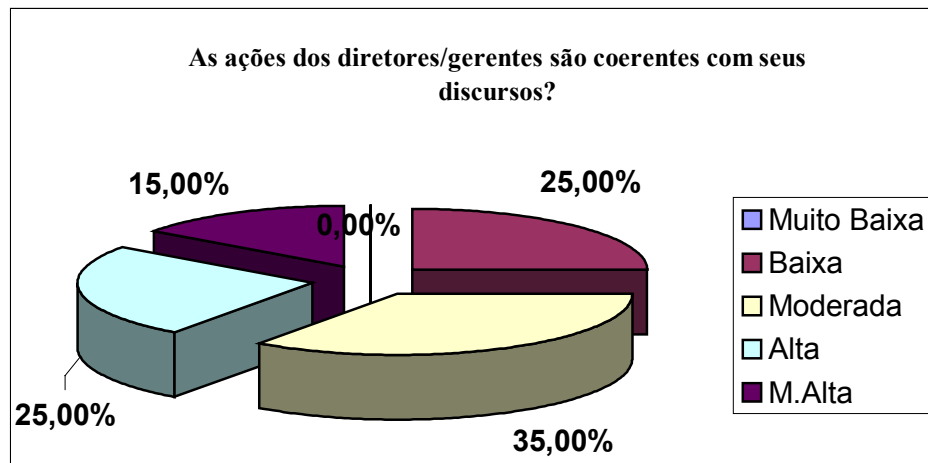
4.4.2.3 Coerência entre o discurso e a prática

O envolvimento da liderança através da articulação de uma visão, do engajamento na sua implementação e frequente interação com os membros é considerado um elemento que pode facilitar todos os processos de aprendizagem organizacional (Nevis et al, 1995).

Desta forma, pode-se entender a coerência do discurso e a prática das lideranças como sendo parte integrante deste envolvimento. A partir disso, buscou-se identificar até que ponto os funcionários percebiam se as atitudes (ações) do corpo gerencial eram coerentes ou não com os discursos. Do ponto de vista gerencial não existe dúvida sobre a coerência entre o discurso e prática, principalmente, quando o avaliado foi a diretoria, como consta nos depoimentos.

De parte dos funcionários, apesar de existir uma pluralidade que percebe a coerência (40%) ainda se verifica um número expressivo (25%) de pessoas que não percebem a coerência gerencial.

Gráfico 4.12



4.4.2.4 Análise de erros

A dependência do sucesso passado pode ser um limitador dos processos de aprendizagem, na medida em que se considere que a melhor maneira de operar o negócio é aderir às práticas passadas. Do outro lado, erros passados podem ser analisados como oportunidades de desenvolvimento futuro. Com esta perspectiva, identificou-se se existiam práticas passadas do Grupo Associados que não deveriam ser repetidas e quais seriam.

Os depoimentos sugerem que as mudanças que estão ocorrendo no Grupo em relação às práticas passadas estão sendo avaliadas positivamente pelos executivos da emissora.

Segundo McGill e Slocum (1995), a “desaprendizagem” abre novos caminhos para novas práticas e respostas, sendo assim, o pesquisador acredita que o caráter facilitador deste item possui uma relação com o processo de aquisição de conhecimento em função de não existir um modelo anterior, nem positivo nem negativo, ao qual se referenciar as decisões na empresa, promovendo, assim, uma maior liberdade na busca de informações para operar o negócio.

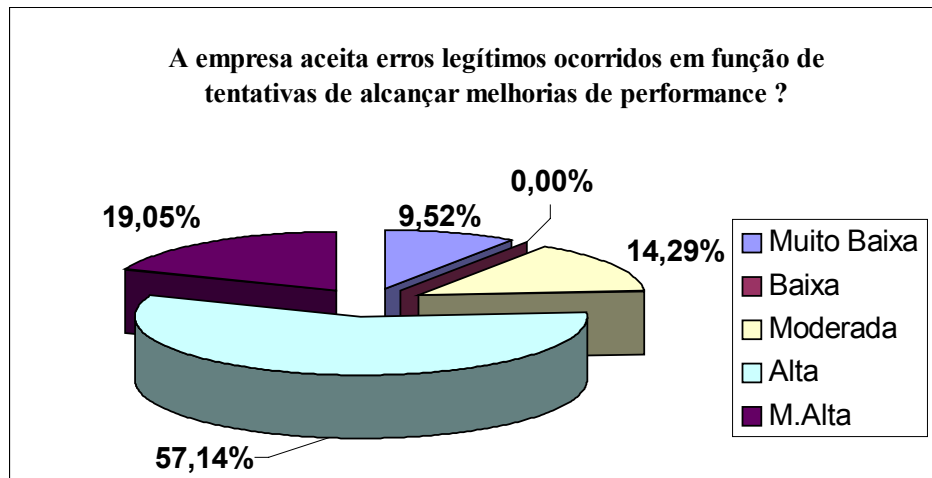
4.4.2.5 Aceitação de erros legítimos

O suporte para tentar novas coisas, curiosidade sobre como as coisas funcionam, falhas são aceitas e não punidas e mudanças nos processos de trabalho, políticas e estruturas são vistas como uma série contínua de oportunidades de aprendizagem (Nevis et al, 1995). A evidência da existência deste facilitador na empresa reforça o funcionamento dos processos de aquisição.

Percebe-se nos depoimentos o reforço que é dado na busca da melhor forma de executar as tarefas e da utilização do erro como mecanismo de aprendizagem e oportunidade de melhoria, entretanto, com ressalvas aos erros cometidos de forma repetida que são passíveis a punições.

Em termos dos resultados do questionário, constata-se que a percepção que a empresa efetivamente demonstra sinais de abertura para erro que provenha de tentativas inovadoras, pois 76,19% da amostra acredita que este ponto possui alta ou muito alta ênfase na organização.

Gráfico 4.13



4.5 Resumo

Neste capítulo apresentou-se a descrição e caracterização do contexto ambiental da TV Guararapes, assim como das variáveis relacionadas no estudo: estrutura organizacional, processos de aprendizagem organizacional, bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional, tornando esta seção uma síntese das seções precedentes.

Do ponto de vista contextual, a alta tecnologia envolvida, a agilidade na implantação e o dinamismo encontrado nas redações dos telejornais, sugerem que o ambiente de TV local é dinâmico e complexo.

Diante deste contexto foram evidenciadas algumas oportunidades: flexibilidade de programação, busca da adequação da programação, tecnologia 100% digital e a profissionalização da gestão, mas também, algumas ameaças: equação econômica do

negócio, o alto padrão de exigência do telespectador brasileiro, o curto tempo de funcionamento, a baixa audiência da BAND e outras emissoras com foco na programação local.

Para enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente caracterizado buscou-se identificar quais as competências que deveriam ser adquiridas, destacando o conhecimento sobre os anseios e necessidades dos telespectadores locais (audiência), a qualidade do produto e as 8 competências indicadas pela área de Recursos Humanos do Diário de Pernambuco: conhecimento da indústria, agilidade de resposta, compromisso com o consumidor, responsabilidade por resultados, capacidade de influenciar, tomada de decisões estratégicas, mobilização e desenvolvimento de pessoas e construção de relacionamentos e alianças estratégicas; esta última mais evidenciada pelo diretor executivo como sendo a base para o desenvolvimento do objetivo principal de ser líder estadual no provimento de conteúdo.

Posteriormente, foram definidas as estruturas operacional e administrativa da empresa, ressaltando-se a caracterização do perfil funcional através de dados coletados sobre a escolaridade, idade, tempo de empresa, distribuição por gerência e nível hierárquico.

Em se tratando da estrutura organizacional, inicialmente, constatou-se que existe uma concentração na supervisão direta e padronização de habilidades com mecanismos de coordenação. Em seguida, buscou caracterizar os parâmetros delineadores apresentados por Mintzberg (1995), conforme caracterização resumida a seguir:

- Menor ampliação vertical nas áreas de menor escolaridade em relação às de maior escolaridade;
- baixa especialização horizontal;
- baixo nível de formalização do trabalho;

- pouco uso de treinamentos (basicamente encontrados no início da operação);
- nenhum processo sistematizado de doutrinação;
- agrupamento por mercado em relação ao Grupo Associados e funcional internamente;
- empresa com menor número de funcionários do mercado local e gerando desconforto interno em relação a sua dimensão;
- sistema de planejamento e controle focado no orçamento anual e na realização de projetos específicos;
- gerentes percebidos como instrumentos de interligação, mas sem tempo para conciliar a rotina com esta função;
- processo decisório descentralizado verticalmente na relação Grupo Associados e TV Guararapes ; e
- centralizado horizontalmente e verticalmente no âmbito interno, principalmente, em função da hostilidade do ambiente.

Considerando que a saída de funcionários da empresa sugere a perda do conhecimento organizacional, buscou-se caracterizar os processos de aprendizagem organizacional através dos atributos chaves sugeridos por Figueiredo (2000): variedade, intensidade, funcionamento e interação, destacando a caracterização a seguir:

- processo de aquisição interna: a) variedade: presente e diversa, b) intensidade: contínua, c) funcionamento: moderado e d) interação: moderada;
- processo de aquisição externa: a) variedade: presente e diversa , b) intensidade: intermitente, c) funcionamento: moderado e d) interação: moderada;
- processo de socialização: a) variedade presente e diversa , b) intensidade:

intermitente, c) funcionamento: bom e d) interação: moderada;

- processo de codificação: a) variedade: ausente , b) intensidade: ausente, c) funcionamento: ruim e d) interação: fraca.

Por fim, partindo dos elementos facilitadores sugeridos no modelo de Nevis et al (1995) seção 2.2.2, caracterizaram-se três elementos como bloqueadores: compartilhamento das informações através dos níveis hierárquicos, os objetivos compartilhados e avaliação de desempenho. Cinco elementos foram caracterizados como facilitadores do processo de aprendizagem organizacional: a existência de um sentimento de unidade entre as equipes, a baixa possibilidade de uma área prejudicar outra , a coerência entre o discurso e a prática, análise de erros e aceitação de erros legítimos.

5

Análise dos dados

Este capítulo se refere, especificamente, à análise dos dados descritos e caracterizados nas quatro seções do capítulo 4 (contexto ambiental e o perfil funcional da TV Guararapes, estrutura organizacional, processos de aprendizagem organizacional e bloqueadores/facilitadores dos processos de aprendizagem), acrescido de uma quinta seção que trata da relação entre a estrutura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional, objetivo principal desta dissertação.

Ressalta-se que o esforço de análise partiu diretamente das constatações evidenciadas ao longo do capítulo 4 e de sua comparação com as bases teóricas referenciadas no capítulo 2. Este procedimento caracteriza a técnica de *pattern-matching* citada como tática para análise de estudo de caso por Yin, 1994, destacada por oferecer validade interna à pesquisa.

5.1 Contexto ambiental da TV Guararapes

Percebe-se que o ambiente da TV Guararapes pode ser caracterizado como altamente complexo, em função da tecnologia (Mintzberg, 1995, p.139) que representa o “estado da arte” em televisão e, predominantemente, dinâmico em virtude das dificuldades de se prever os cenários futuros da economia e regulamentação do setor, mas um pouco mais previsível em termos de mercado. Para Mintzberg (1995, p.139) , “dinâmico significa imprevisível e não variável, pois a variabilidade pode ser previsível, como um aumento constante de procura”.

A empresa surge com orientação totalmente voltada para atender o nicho de programação local representado pela sua maior grade de programação (14 programas locais) e flexibilidade para criar seus produtos. Por outro lado encontra uma forte hostilidade em relação ao mercado, em função da baixa audiência que representa, do baixo volume publicitário e das dificuldades orçamentárias, além de outros pontos expostos na seção 4.1.

Diante deste cenário e do rápido ritmo de operação com que a empresa funciona, percebeu-se um certo grau de dificuldade dos executivos em relacionar as ameaças e oportunidades do ambiente com as necessidades de definição das competências centrais do negócio.

Entretanto, a definição pelo Diário de Pernambuco das 8 competências centrais dos seus negócios (conhecimento da indústria, construção de relacionamentos e alianças estratégicas, agilidade de resposta, compromisso com o consumidor, responsabilidade por resultados, capacidade de influenciar, tomada de decisões estratégicas, mobilização e desenvolvimento de pessoas), juntamente com explicitação do diretor geral em relação a necessidade de atingir o objetivo de ser um provedor de conteúdo local suportado, principalmente, através de parcerias e alianças estratégicas, demonstra que a empresa está atenta ao tema. Destaca-se que, segundo Garvin (2000), a deficiência no entendimento do

relacionamento entre o ambiente e a necessidade de conhecimento afeta um grande número de empresas e dificulta a aprendizagem necessária à formação das competências.

5.1.1 Perfil funcional

Internamente, verificou-se que a estrutura administrativa é composta por 57 pessoas (diretor, gerentes, chefes e outros profissionais) e 4 gerências (jornalismo, comercial, administração e técnica), o que representa a estrutura mais enxuta do mercado de televisão local. Percebe-se, também, que 78,95% da empresa está dividida entre o jornalismo (42,11%) e a técnica (36,84%), e que o jornalismo possui 62,5% pessoas com nível superior, enquanto que, a técnica possui 14,29%. Outro elemento que merece destaque é o mais alto percentual de pessoas com mais de 28 anos no jornalismo (79,17%) em relação à técnica (66,67%), o que leva a acreditar que os funcionários de jornalismo já possuam mais tempo de experiências anteriores em atividades semelhantes.

Apesar do nível de análise do estudo ser organizacional, a grande representatividade, alta escolaridade, experiências anteriores e o estreito relacionamento com o produto final levam a crer que se pode categorizar o Jornalismo como um “grupo de destaque” dentro da estrutura que devido a sua representatividade pode denotar parâmetros específicos de análise.

Adicionalmente, salienta-se que os números do “turn over” na empresa (49,15%), sugerem que a empresa deveria estar preparada internamente para que o conhecimento individual não se perca completamente com a saída dos membros, pois este fato pode comprometer a qualidade de seus produtos e conseqüentemente, o resultado do negócio. No entanto, o resultado obtido de 42,86% dos funcionários ratifica que com a saída de funcionários existe perda do conhecimento adquirido.

Este fato sugere que a empresa pode estar fragilizando a formação de suas competências, caso este conhecimento que se perde com a saída dos funcionários não seja incorporado ao conhecimento organizacional.

5.2 Estrutura organizacional

Diante da descrição apresentada na seção 4.2, destacam-se alguns pontos que são mais evidentes:

- os mecanismos de coordenação mais utilizados na empresa são a supervisão direta (71,43%) e a padronização de habilidades (66,67%). De fato, os resultados demonstram que a empresa adota um misto de todos os cinco meios (Mintzberg (1995) - os cinco mecanismos de coordenação foram apresentados em seção 2.1. Nota-se com respeito aos dois principais mecanismos de coordenação identificados, supervisão direta e a padronização de habilidade, que Mintzberg (1995) sugere que a supervisão direta tende a associar-se com centralização horizontal enquanto a padronização de habilidades tende a associar-se à descentralização horizontal.

- Em relação à especialização vertical, pode-se constatar que as características da supervisão direta estão mais fortemente presentes nas áreas de menor escolaridade, enquanto que se observa uma menor especialização vertical nas áreas de maior escolaridade.

- Em função da ampliação de atividades de funções chaves e o pequeno número de funcionários frente à legislação em vigor e a concorrência respectivamente, identificam-se na empresa evidências de ampliação da especialização horizontal, apesar do desconforto manifestado por parte do sindicato e de alguns funcionários.

- A empresa não apresenta características de formalização do comportamento. Percebe-se, no entanto, que alguns gerentes já sentem a necessidade de maior formalização e o Diário de Pernambuco já vem apresentando algumas iniciativas nesta direção. A pouca formalização pode estar relacionada com as variáveis de idade e tamanho. Mintzberg (1995) afirma que quanto maior forem a idade e o tamanho da organização, mais formalizado será seu comportamento. No caso em estudo, a empresa ostenta pouca idade (menos de 2 anos) e tamanho pequeno em relação à concorrência (57 pessoas).

- Foram identificados exemplos isolados de treinamento e muito pouco de doutrinação dos funcionários. Não se constatou características que evidenciem a sistematização do treinamento e doutrinação após o funcionamento da empresa, sinalizando uma baixa aderência aos dois instrumentos.

- A empresa é agrupada por mercado em termos dos negócios do Grupo Associados e agrupada por função no nível interno de sua operação.

- Em relação à dimensão, verificou-se que em função da dupla concentração nos mecanismos de coordenação (padronização de habilidade e supervisão direta) e a padronização dos critérios para distribuição dos funcionários nas áreas funcionais, algumas áreas demonstram um desconforto crescente com a impossibilidade de acompanhar as equipes e confiar nas habilidades dos funcionários. Este tipo de situação está explicado por Mintzberg (1995), que observou que se comparada com a supervisão direta, a padronização está associada ao maior tamanho da unidade de trabalho.

- Em termos dos sistemas de planejamento e controle da empresa, foram observadas três situações diversas: (1) o acompanhamento orçamentário (receita e despesas) como forma de atingir o resultado acordado com o Grupo Associados; (2) a existência de poucos instrumentos formais de planejamento operacional para o acompanhamento das tarefas funcionais; e (3) realizações inovadoras através do

planejamento da ação, evidenciado em situações envolvendo projetos (Carnaval, São João, Festival de Inverno e etc.) e eventos (Semana da Seresta, dança, etc.). Ou seja, existe certa inconsistência neste parâmetro, existindo tanto controle por desempenho (no primeiro caso), quanto de falta de planejamento e controle (no segundo) e planejamento de ação (no último).

- Apesar da interligação ser, a princípio, considerada como atividade que faz parte do papel dos gerentes, não foi constatada a formalização de nenhum tipo específico de instrumento de interligação. Observou-se, ademais, que as demandas de rotina nos gerentes interferem negativamente com a possibilidade da plena realização desse papel de interligação horizontal.

- Percebe-se que existe uma descentralização vertical quando se trata da relação entre a TV Guararapes e o Diário de Pernambuco, cobrando-se ao diretor da TV os resultados financeiros estabelecidos pelo grupo. No âmbito interno, a descentralização vertical é baixa, pois foi manifestada pelo grupo gestor e diretoria a existência de centralização na tomada de decisões. Acredita-se que pode estar associada às ameaças inerentes a novo negócio descritas na seção 4.1.1 e, de maneira especial, às dificuldades financeiras enfrentadas neste estágio de seu desenvolvimento. Mintzberg (1995) sugere que a extrema hostilidade em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura. Ou seja, quando uma organização enfrenta extrema hostilidade, isto é, sua sobrevivência fica ameaçada, ela precisa poder responder rapidamente e de modo integrado, e volta-se a seu líder para direção.

- Em se tratando da descentralização horizontal, percebe-se como é ligeiramente maior que a descentralização vertical, mas, mesmo assim, bastante limitada, podendo-se classificá-la como horizontalmente centralizada.

Com base nesta confrontação dos resultados da pesquisa com a fundamentação

teórica, acredita-se que se pode chegar a uma tipologia da estrutura da empresa pesquisada.

Nota-se, em primeiro lugar, que, apesar de ser uma empresa jovem (menos de 2 anos), a TV Guararapes faz parte de um conjunto de empresas do Grupo Associados liderado no plano local pelo Diário de Pernambuco, empresa que possui uma história de mais de 150 anos. O Grupo Associados representa o maior grupo de comunicação fora do eixo Rio-São Paulo.

Na seção 4.2 foram evidenciadas várias características da relação do grupo Associados com a TV Guararapes, tais como: o tipo de agrupamento por mercado, o sistema de planejamento baseado no resultado da empresa, a distribuição do orçamento entre os negócios, a descentralização vertical em favor da diretoria da TV e a centralização das áreas de apoio no Diário de Pernambuco. Percebe-se que tais parâmetros para delineamento de configuração são os principais citados por Mintzberg (1995) para descrever a forma divisionalizada do tipo conglomerada (padronização de resultados, agrupamento por mercado, sistema de controle por desempenho, descentralização vertical limitada, mercados diversificados). Mintzberg (1995) também observa, com respeito à forma divisionalizada, que com idade e porte, gerentes de linha intermediária necessitam de poder. Como também foi apontado por Mintzberg (1995), a forma divisionalizada costuma ser superposta a outra ou outras nas várias unidades de negócios. Também parece ser o caso da TV Guararapes, que ostenta configuração interna distinta.

Vários aspectos citados por Mintzberg (1995, p.160) parecem relevantes para a definição da configuração da empresa pesquisada. Primeiro, “a organização nova tende a adotar a estrutura simples, não importando qual é o seu ambiente ou sistema técnico, porque ela não teve tempo para elaborar a sua estrutura administrativa. Ela é forçada a se apoiar na liderança para conseguir que as coisas aconteçam, podendo-se concluir que a maioria das organizações passa através da estrutura simples em seus anos de formação.”

Segundo, “a organização em crise, admite a estrutura simples quando a hostilidade extrema força uma organização centralizar, não importando qual sua estrutura usual.”

Terceiro, “a organização empreendedora parece ser o melhor exemplo da estrutura simples, combinando quase todas as suas características, tanto estruturais quanto situacionais” (p.161).

Frente a estas afirmações, destacam-se alguns pontos tratados na seção 4.1 que convergem para a teoria. Inicialmente, a TV Guararapes é bastante jovem, menos de dois anos, foi implantada num curto espaço de tempo objetivando a sua abertura no dia 01.01.2000. Enfrenta um ambiente verdadeiramente hostil que compromete a sua viabilidade econômica e é fruto do desejo empreendedor de seu diretor, juntamente com o interesse do Grupo Associados em investir em nova emissora de televisão.

Acrescida a estes pontos comuns nos aspectos situacionais, destaca-se alguns pontos expostos na síntese inicial desta seção: centralização horizontal, supervisão direta como mecanismo chave de coordenação, mesmo com grande padronização de habilidades, ampliação vertical limitada e horizontal, pouco treinamento e doutrinação, agrupamento funcional, pouco planejamento operacional, grande amplitude de controle, poucos instrumentos de interligação e forte presença da diretoria na maioria dos processos decisórios.

Todos estes pontos são definidos por Mintzberg (1995, p. 276) como elementos que direcionam a empresa para a adoção de uma configuração de estrutura simples, caracterizada pelo que ela não é, ou seja, elaborada. A estrutura simples possui uma pequena ou quase nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio (...) e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Mais do que tudo ela é orgânica. (Mintzberg, 1995).

Entretanto, destaca-se dois pontos que devem ser analisados com mais rigor em função do impacto futuro da organização.

Primeiro, deve-se lembrar que existe uma forte relação dos fatores situacionais com alguns parâmetros-chave no delineamento estrutural como se pode observar no quadro a seguir apresentado por Mintzberg (1995):

Tabela 5.1 Relacionamento entre o tipo de ambiente e características estruturais

Tipos de ambiente	Estável	Dinâmico
Complexo	Descentralizado Burocrático Padronização de Habilidades	Descentralizado Orgânico Ajustamento mútuo
Simples	Centralizado Burocrático Padronização dos processos de trabalho	Centralizado Orgânico Supervisão direta

Fonte: Mintzberg (1995, p. 146)

Percebe-se que o ambiente que caracteriza os elementos principais da estrutura simples é relativo ao ambiente dinâmico e simples, enquanto o ambiente que circunscreve a TV Guararapes é caracterizado como complexo e predominantemente dinâmico, o que corresponderia a uma configuração que funcione de forma descentralizada, orgânica e através de ajustamento mútuo.

O segundo ponto, refere-se à superposição da forma divisionalizada à estrutura simples. De acordo com Mintzberg (1995), a forma divisionalizada aceita qualquer tipo de configuração. No entanto, trabalha melhor com as estruturas da burocracia mecanizada em suas divisões e tende a conduzir essas estruturas, não importando qual a sua inclinação natural, à forma da burocracia mecanizada (Mintzberg, 1995).

Simultaneamente, percebe-se que os núcleos operacionais que representam os produtos da empresa, ou seja, as áreas de jornalismo e programação, possuem um alto nível de profissionalização em relação aos demais, em função de possuir maior nível de

escolaridade do grupo, mais tempo de experiência na função, representar o maior grupo dentro da organização e está diretamente relacionado com o produto da empresa. Este fato sugere que a configuração da empresa poderia caminhar para uma burocracia profissional. De outro lado, os parâmetros delineadores-chave da burocracia profissional estão associados a um ambiente estável e complexo--treinamento, especialização no trabalho e descentralização vertical e horizontal e não parecem congruentes com as condições ambientais da realidade enfrentada pela empresa.

Destaca-se assim, alguns comentários de Mintzberg (1995) a respeito das configurações estruturais em empresas de televisão americanas que demonstram que os resultados padronizados da burocracia não servem quando as condições pedem pela criatividade da adhocracia:

“Apesar de sua necessidade de ser criativa, as redes de televisão enfrentam uma pressão irresistível para burocratizar pelas exigências de que elas transmitam em base rotineira horas após horas e noite após noite, sem uma interrupção. Alguém poderia pensar que elas tenderiam para as estruturas da burocracia profissional, mas comentários de Jay sobre suas experiências como produtor para a BBC, bem como outras avaliações na literatura, sugerem possuir fortes elementos da burocracia mecanizada. O resultado disso é o que se pode esperar de tais estruturas, ou seja, programas estereotipados, piadas ultrapassadas contadas por comediantes enlatados, novelas seriadas que são intercambiadas pelos canais e repetição de filmes antigos. O interessante é que os dois mais brilhantes programas de televisão são os noticiários e as reportagens, por razões já sugeridas em nossa discussão da adhocracia. O departamento de noticiários, igual ao dos jornais, enfrenta um ambiente realmente dinâmico. As redes podem controlar e, portanto, estabilizar os seriados, mas não as notícias. Elas diferem todos os dias e, com isso, também cada programa. Por sua vez, as reportagens são *ad hoc* – neste caso pela escolha das redes – e por isso as conduzem para a abordagem criativa da adhocracia. Todavia o restante, a rotina neutraliza a criatividade e o resultado é a padronização (p.275)”.

Por fim, outro ponto que merece destaque nesta seção é o alto grau de relacionamento estável mantido pela TV Guararapes com parceiros no desenvolvimento Diários de programas, já mencionado como uma opção estratégica da empresa na seção

4.1. Como foi observado por Miles e Snow (1992, p.63), este tipo de relacionamento caracteriza-se “ por servir mais a mercados previsíveis, ligando ativos especializados independentes ao longo da cadeia de valores de um determinado produto ou serviço”. Este tipo de relacionamento em rede poderia contribuir para a manutenção de algumas características da estrutura simples, notadamente, a baixa especialização e pouca necessidade de linha intermediária.

5.3 Processos de aprendizagem organizacional

Resume-se a seguir, na tabela 5.2, a caracterização dos processos de aprendizagem da TV Guararapes apresentada na seção 4.2:

Tabela 5.2 Resumo das características dos processos de aprendizagem

Processos	Características			
	Variedade	Intensidade	Funcionamento	Interação
Aquisição Interna	Presente e diversa	Contínua	Moderado	Moderada
Aquisição Externa	Presente e diversa	Intermitente	Moderado	Moderada
Codificação	Ausente	Ausente	Ruim	Fraca
Socialização	Presente e diversa	Intermitente	Bom	Moderada

A variedade, definida pela presença de diferentes processos de aprendizagem dentro da empresa, foi a característica mais observada dentre os processos de aprendizagem. No entanto, percebe-se que se concentra nos processos de aquisição (externa e interna) e socialização em detrimento do processo de codificação. Considera-se a diversidade de processos observados como um fator positivo na aprendizagem, indo de encontro a afirmação de Figueiredo que “é necessária uma diversidade de processos para garantir adequada aquisição do conhecimento e conversão para o nível organizacional (p.08)”.

A intensidade é definida como a “repetibilidade através do tempo na criação, atualização, uso, aprimoramento e/ou fortalecimento dos processos de aprendizagem (Figueiredo, 2000, p.08). Classificada como contínua nos processos de aquisição interna, parece decrescer ao longo do tempo no processo de socialização, sendo muito esporádica nos processos de aquisição externa e quase inexistente nos processos de codificação. A falta de continuidade, segundo Figueiredo (2000), torna pouco provável que os processos de aprendizagem conduzam a uma efetiva aquisição de conhecimento e sua conversão ao nível organizacional.

O funcionamento é considerado fundamental, pois o modo pelo qual as empresas organizam seus processos de aprendizagem é crítico para a construção de competências. Pode, ademais, contribuir para fortalecer a variedade e a intensidade ou mitigar sua ausência (Figueiredo, 2000). Neste ponto, as evidências sugerem que o funcionamento é predominantemente moderado nos processos de aquisição, exceto na codificação e socialização. No processo de codificação, classificou-se como ruim em função de sua ausência, enquanto que na socialização, classificou-se como bom em função de ser o processo com maior ênfase ao longo do tempo, mas sem um planejamento sistemático de seu uso.

A deficiência no funcionamento, demonstra seu impacto, principalmente, na intensidade dos processos de aquisição e socialização que estão se tornando cada vez mais intermitentes. De acordo com Figueiredo (2000) a interação do funcionamento com a variedade e intensidade pode comprometer fortemente a aquisição e conversão do conhecimento.

A característica de interação refere-se ao modo pelo qual os processos de aprendizagem influenciam um ao outro. Neste quesito se percebe a relação moderada entre os processos de aquisição (interna e externa) e o processo de socialização, mas não se

observa nenhuma interação com o processo de codificação. Segundo Figueiredo (2000), a interação entre os processos de aquisição e conversão de conhecimento é relevante para a construção de competências. Esta afirmação sugere que a interação moderada dos processos de aquisição (interno e externo) e limitada ao processo de socialização repercutiria negativamente na formação das competências.

Com base na fundamentação teórica apresentada na seção 2.2.1 verificou-se que alguns autores (Figueiredo, 2000; Nonaka e Takeuchi, 1997) apresentam a dinâmica de interação entre o conhecimento tácito e explícito e seus respectivos processos de duas maneiras distintas. Para realizar a análise dos processos de aprendizagem observados nesta pesquisa, procurou-se identificar similaridades nos processos dos dois marcos teóricos, conseguindo estabelecer uma relação entre os conceitos como se apresenta a seguir nas tabelas 5.3, 5.4 e 5.5:

Tabela 5.3 Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito

Conversão	Em conhecimento tácito	Em conhecimento explícito
Do conhecimento tácito	1 – Conhecimento Compartilhado (envolve o processo de socialização)	2 – Conhecimento Conceitual (envolve o processo de externalização)
Do conhecimento explícito	4 – Conhecimento Operacional (envolve o processo de internalização)	3- Conhecimento Sistemico (envolve o processo de combinação)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Tabela 5.4 Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito

Conversão	Em conhecimento tácito	Em conhecimento explícito
Do conhecimento tácito	Aquisição Socialização	Codificação
Do conhecimento explícito	Aplicação	Aplicação

Fonte: adaptado de Figueiredo (2000) e Garvin (2000)

Tabela 5.5 Dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito

(Tabela combinada dos conceitos anteriores)

Conversão	Em conhecimento tácito	Em conhecimento explícito
Do conhecimento tácito	Aquisição - tabela 5.3 Socialização – tabelas 5.3 e 5.4	Codificação - tabela 5.4 Externalização - tabela 5.3
Do conhecimento explícito	Aplicação – tabela 5.4 Internalização – tabela 5.3	Aplicação – tabela 5.4 Combinação – tabela 5.3

Segundo Nonaka (1991), a externalização e internalização são os passos críticos na espiral do conhecimento, entendida como o mecanismo pelo qual se cria conhecimento. De acordo com o modelo da espiral, criam-se conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Confrontando as evidências da pesquisa com a tabela 5.3, percebe-se que os processos de aprendizagem observados na TV Guararapes são, em ordem decrescente de melhor desenvolvimento: 1) socialização (em função do bom funcionamento), aquisição interna, aquisição externa. Não foi observada nenhuma evidência da existência do processo de codificação.

Na tabela 5.5, verifica-se que os processos de aquisição (externa/interna) e socialização se localizam, basicamente, na célula conhecimento tácito/conhecimento tácito, espaço considerado por Nonaka e Takeuchi (1997) como território do processo de socialização, o que sugere que a empresa concentra seus esforços de aprendizagem

basicamente, nesta célula.

Ressalta-se que tanto o processo de internalização quanto o de combinação fogem do escopo de análise desta pesquisa, por serem relacionadas à *aplicação* do conhecimento.

Por fim, verifica-se a forte deficiência no processo de codificação, associado na Tabela 5.5 com o processo de externalização.

Baseando-se na importância dada à externalização do conhecimento no processo de aprendizagem e na deficiência deste processo observada na empresa, constata-se a impossibilidade do pleno desenvolvimento da espiral do conhecimento organizacional. Restringe-se, portanto, à capacidade de aprendizagem organizacional o que sugere, por conseguinte, a dificuldade senão a impossibilidade de solidificação de competências centrais por parte da empresa.

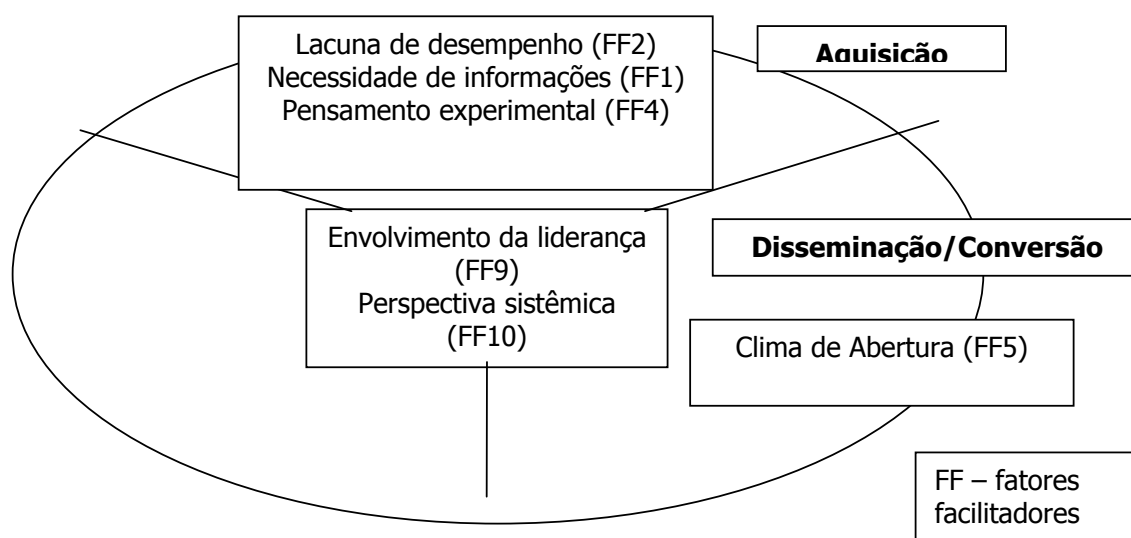
5.4 Bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional

A análise desta seção se fundamenta no relacionamento dos bloqueadores e facilitadores identificados ao longo da seção 4.4 com os processos de aprendizagem aos quais se correspondem e suas influências na formação da aprendizagem organizacional. Procura-se entender esse relacionamento por meio do modelo de análise adaptado pelo pesquisador com base no modelo de Nevis et al (1995) que consta na Figura 5.1 - Elementos do sistema de aprendizagem organizacional.

Nos capítulos precedentes, pode-se constatar que o número de bloqueadores

identificados (03) é menor que o de facilitadores (05). De certa maneira, esse fato pode ser caracterizado como uma tendência positiva em prol da aprendizagem e seus processos. Relembrando Nevis et al (1995) “fatores facilitadores são estruturas e processos que afetam o quão fácil ou difícil é para a aprendizagem ocorrer e a quantidade de aprendizagem efetiva que pode ocorrer” (p.76).

Figura 5.1 Elementos do sistema de aprendizagem organizacional



Fonte: Adaptada de Nevis, Dibella e Gould (1995, p.73).

Ressalta-se que, conforme descrito no capítulo de limitações, o processo de utilização/aplicação não faz parte do escopo desta pesquisa. Portanto, os fatores facilitadores FF7 e FF8 não foram incluídos no estudo.

Baseando-se na Figura 5.1, elaborou-se a seguinte tabela que relaciona os fatores facilitadores/bloqueadores com as variáveis de pesquisa:

Tabela 5.6 Relacionamento de fator pesquisado e processo de aprendizagem

Fator pesquisado	Fator relacionado no modelo	Caracterização da variável	Processo de aprendizagem a que corresponde
Compartilhamento de	Clima de abertura	Bloqueador	Conversão/

informações	(FF5)		Disseminação
Avaliação de desempenho	Lacuna de Desempenho (FF2)	Bloqueador	Aquisição
Objetivos compartilhados	Clima de abertura (FF5)	Bloqueador	Conversão/ Disseminação
Sentimento de unidade	Perspectiva sistêmica (FF10)	Facilitador	Todos
Prejuízo a outra área	Perspectiva sistêmica (FF10)	Facilitador	Todos
Coerência entre discurso e prática	Envolvimento da liderança (FF9)	Facilitador	Todos
Referência de práticas passadas	Necessidade de informações (FF1)	Facilitador	Aquisição
Aceitação de erros legítimos	Pensamento experimental (FF4)	Facilitador	Aquisição

Constata-se, portanto, que a presença de 3 bloqueadores nos processos de conversão (compartilhamento de informações e objetivos compartilhados) enquanto há apenas 1 bloqueador relacionado ao processo de aquisição (avaliação de desempenho). Em termos de elementos facilitadores, observam-se 2 fatores facilitadores associados ao processo de aquisição (aceitação de erros legítimos e referência de práticas passadas) e 3 fatores facilitadores que afetam todos os processos do modelo apresentado na Figura 5.1 (sentimento de unidade, coerência entre o discurso e a prática e prejuízo a outra área).

Resgatam-se, portanto, os resultados encontrados na análise referente aos processos de aprendizagem na Tabela 5.2 onde foi observado que os processos de conversão (socialização e codificação) mereceram, de forma geral, uma classificação mais baixa que os processos de aquisição (interno e externo), com destaque, nesse sentido, para o processo de codificação. Isto posto, sugere-se a possibilidade de que o processo de conversão, e mais especificamente o processo de codificação possa ser influenciado negativamente pelos bloqueadores associados com este processo, ou seja, compartilhamento de informações e objetivos compartilhados. Em contraponto, salienta-se que os facilitadores que influenciam exclusivamente os processos de aquisição

(referências passadas e aceitação de erros legítimos) parecem reforçar de maneira positiva as constatações da Tabela 5.2, onde se destaca a existência de variedade e o funcionamento moderado dos dois tipos de aquisição de conhecimento, interno e externo.

5.5 Resumo

Neste capítulo, o ambiente da TV Guararapes foi considerado complexo, predominantemente, dinâmico e hostil, evidenciando uma alta necessidade de clareza na definição das competências centrais do negócio e de aquisição de conhecimento específico. Porém, a compreensão da importância disso parece restrito ao diretor executivo da TV Guararapes e ao Grupo Associados, não extensiva ao corpo executivo em geral.

Em relação ao perfil funcional, verificou-se que existe uma concentração da empresa em duas gerências, jornalismo e técnica. Observou-se um desnível entre os funcionários destas duas gerências em termos de escolaridade, tempo de serviço e idade, sugerindo que os componentes do Jornalismo representam um “grupo de destaque” na organização.

Destacado, também, foi o “turn-over” da empresa aliado à percepção da perda de conhecimento com a saída de funcionários, apontando para um impacto negativo na formação de competências na empresa, caso não existam instrumentos de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Em termos de estrutura organizacional, foram confrontadas as variáveis apontadas por Mintzberg (1995) com os resultados observados. Sintetiza-se a análise na tabela a seguir:

Tabela 5.7 Resumo de parâmetros e configurações

Variável	Resultado observado	Configuração correspondente
Mecanismos de coordenação	*Supervisão direta *Padronização de habilidades	Simples Burocracia profissional
Especialização vertical	*Reduzida Maior nas áreas de menor escolaridade *Menor nas áreas de maior escolaridade.	Simples
Especialização horizontal	Reduzida	Simples
Formalização do comportamento	Pouca formalização	Simples Burocracia profissional Adhocracia
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Simples Burocracia Mecanizada
Agrupamento de unidades	*Mercado (em relação ao grupo) *Funcional (internamente)	Divisionalizada Todas as configurações
Dimensões da unidade	Grande número de pessoas por gerente	Todas exceto a adhocracia
Sistema de planejamento e controle	*Controle orçamentário voltado aos resultados *Alocação de recursos gerais *Poucos instrumentos operacionais *Planejamento da ação	Divisionalizada Estrutura simples Burocracia profissional
Instrumentos interligação	Pouco utilizado	Simples Burocracia mecanizada Divisionalizada
Descentralização vertical	Acentuada (Associados com TV Guararapes)	Divisionalizada
Descentralização horizontal	Centralizada internamente	Simples

Evidencia-se que, aparentemente, a empresa foi dimensionada sob dois parâmetros básicos: a alta tecnologia de televisão e a contratação de funcionários preparados para executar as tarefas a partir do primeiro dia. Com esta perspectiva, poderia sustentar-se que, no caso da padronização de habilidades, quanto mais altamente treinados os empregados, menos de perto eles necessitam ser supervisionados (Mintzberg, 1995). Entretanto, os resultados dos questionários do nível operacional e as entrevistas demonstram que os funcionários percebem mais fortemente a utilização de supervisão direta e, em segundo lugar, padronização de habilidades. Pela observação direta do pesquisador, a tendência é a mesma à supervisão direta. Sendo assim, tem-se um mecanismo de coordenação que é definido para aumentar a dimensão da unidade (padronização de habilidades), ou seja, aumentar o número de funcionários por gerente,

convivendo com outro mecanismo que é definido para diminuir a dimensão da unidade (supervisão direta), o que resulta em pressões opostas na coordenação das atividades diárias.

A caracterização precedente parece sugerir que a configuração predominante tende à simples sobreposto pela divisionalizada do tipo conglomerada. A tendência à estrutura simples está congruente com os aspectos situacionais observados que incluíram pouca idade, a hostilidade ambiental e o caráter empreendedor do negócio e de seu diretor executivo.

Destacam-se, porém, algumas dissonâncias em relação aos resultados. Primeiro, a configuração de estrutura simples corresponde ao ambiente dinâmico e simples, enquanto o ambiente que circunscreve a TV Guararapes é caracterizado como um ambiente complexo e predominantemente dinâmico. De acordo com Mintzberg (1995), este tipo de ambiente estaria associado a uma configuração que funcione de forma descentralizada, orgânica e através de ajustamento mútuo. Mintzberg (1995) também sugere que a forma divisionalizada trabalha melhor em conjunto com a configuração de burocracia mecanizada. Observou-se, também, que enquanto o destaque interno do grupo de jornalismo poderia conduzir à configuração para uma burocracia profissional, os parâmetros delineadores-chave desta configuração não parecem congruentes com a realidade empresarial.

Finalmente, foi observado que o alto grau de relacionamento estável com parceiros no desenvolvimento diário de programas parece facilitar a manutenção de algumas características da estrutura simples, notadamente, a baixa especialização e baixa necessidade de linha intermediária.

Em relação aos processos de aprendizagem organizacional, verificou-se a presença dos processos de aprendizagem na TV Guararapes, ordenada de forma

decrecente: 1) socialização (em função do bom funcionamento), 2) aquisição interna, 3) aquisição externa e 4) processo de codificação, praticamente, inexistente na organização.

Foi observado (vide tabela 5.5) que a empresa não desenvolve a etapa de externalização do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), o que impede o desenvolvimento da espiral do conhecimento, elemento essencial para a aprendizagem organizacional e a formação das competências centrais.

Por fim, foram analisados os impactos de bloqueadores e facilitadores nos processos de aprendizagem, resumidos na tabela 5.6.

A presença de um maior número de bloqueadores nos processos de conversão/disseminação em relação aos processos de aquisição, sugere que enquanto as deficiências dos processos de conversão são afetadas negativamente por seus bloqueadores, os processos de aquisição são afetados positivamente por seus facilitadores.

A seguir, no capítulo final desta dissertação, procura-se responder a pergunta de pesquisa deste trabalho com base nos achados deste capítulo de análise.

6

Conclusões e recomendações

O desenvolvimento deste capítulo final foi precedido de diversas etapas descritivas e analíticas dos capítulos 4 e 5. Neste capítulo busca-se responder a

pergunta de pesquisa através da exploração das relações entre as variáveis estrutura organizacional e processos de aprendizagem organizacional, finalizando com o desenvolvimento de recomendações para a empresa pesquisada e para novos estudos dentro desta área do conhecimento ainda pouco explorada.

6.1 Conclusões

Os seguintes conceitos teóricos utilizados para esta etapa conclusiva foram adotados de vários autores citados ao longo do texto:

- No ambiente complexo e dinâmico, a interação e alinhamento entre as configurações estruturais e competências centrais com este ambiente são essenciais para o sucesso da organização (Mintzberg, 1995; Prahalad e

Hamel, 1990). Na seção 4.1, o ambiente da indústria de entretenimento e informação local foi caracterizado como complexo e predominantemente dinâmico;

- Os parâmetros delineadores são a chave para o desenho de uma configuração estrutural que seja adequada aos fatores ambientais (Mintzberg, 1995);

- É por meio dos processos de aprendizagem que se converte o conhecimento individual tácito ou explícito, adquirido interna ou externamente, em conhecimento tácito e explícito da organização, e se torna possível sua utilização no desenvolvimento das competências centrais (Bell apud Figueiredo, 2000; Nonaka e Takeuchi, 1997; Prahalad e Hamel, 1990);

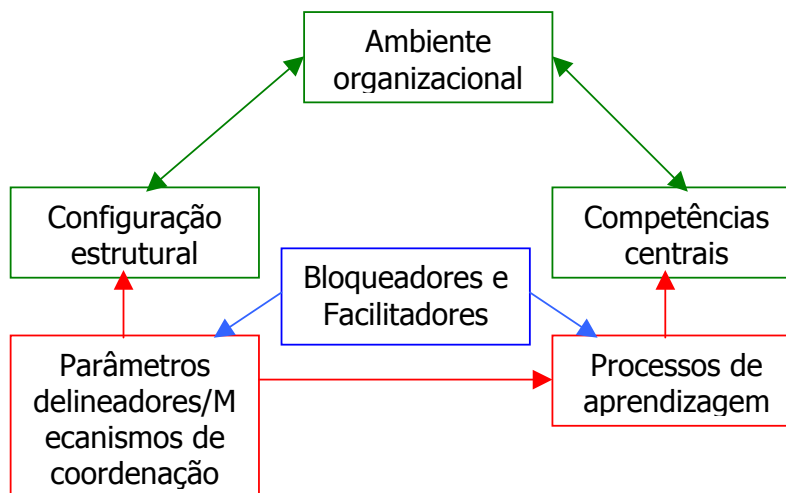
- Os parâmetros delineadores, que se referem à divisão do trabalho, e os mecanismos de coordenação, concernentes às formas de coordenar estas divisões,

definem o tipo de configuração estrutural e relacionam-se com os processos de aprendizagem (Tsang, 1997; Lawrence e Lorsh, 1967; Hult e Ferrel, 1997; Hargadon, 1998, Lord e Ranft, 1998); e

- Existem processos e estruturas no ambiente interno da empresa que funcionam como facilitadores ou bloqueadores dos processos de aprendizagem organizacional (Nevis et al, 1995).

Baseado nestes aspectos específicos do marco teórico apresentado no Capítulo 2, o pesquisador elaborou o seguinte modelo conceitual para interpretar os dados coletados, reportados no capítulo 4 e analisados ao longo do capítulo 5, facilitando, assim, a resposta à pergunta da pesquisa.

Figura 6.1 Modelo conceitual de relacionamento das variáveis de pesquisa



Ambiente Organizacional - ao iniciar esta pesquisa, partiu-se do entendimento que as organizações estão cada vez mais submetidas a pressões globais que interferem nos negócios locais. No caso das televisões, caracterizadas por estarem na indústria do entretenimento e informação, ou seja, provedoras de lazer e conteúdo para seu público, constata-se que, mundialmente, grandes corporações estão passando por processos de fusão e aquisição em resposta às novas demandas globais (Adler e Cole, 1993; McGill, Slocum e Lei, 1995; Associados, 1999).

No Brasil, alguns elementos indicam que efeitos semelhantes já podem ser percebidos através de pressões para a desregulamentação do setor, novas tecnologias interativas, crescimento da concorrência e novos entrantes em espaços vagos na indústria (Gente, 1999).

Esta mudança no cenário atingiu Pernambuco e também abriu a oportunidade para que uma nova emissora de televisão fosse instalada com uma perspectiva focada no regionalismo, exemplificada pelo slogan “Pernambuco no ar” da TV Guararapes. Estes pontos foram discutidos no capítulo 1 (Introdução) deste estudo.

Na Figura 6.1 conceitua-se como elemento contextual a influência do ambiente externo, caracterizado no Capítulo 4 como competitivo, dinâmico e complexo. Este elemento exerce forte influência tanto na necessidade de adquirir certas competências centrais quanto na habilidade da empresa de adquirir estas competências. O contexto ambiental também impacta na configuração estrutural da empresa.

Adicionalmente, foi contemplada na Figura 6.1 a existência de elementos que funcionariam como variáveis moderadoras, podendo facilitar ou bloquear a aprendizagem organizacional.

Estrutura Organizacional - análise da estrutura organizacional

apresentada na seção 5.2, revela que a empresa funciona como unidade de negócios do Grupo Associados. Em função dos parâmetros delineadores analisados, a denominação mais adequada para a configuração estrutural deste Grupo parece ser divisionalizada do tipo conglomerada. Em termos da configuração da própria TV Guararapes, observou-se que, apesar de estar agrupada em base funcional, há predominância de indicadores que a caracterizam como estrutura simples.

A estrutura simples apresenta características predominantemente orgânicas, de acordo com Mintzberg (1995, p.46) que define “a estrutura orgânica, principalmente, pela ausência de padronização na organização”.

Ao longo da fundamentação teórica (Capítulo 2), constatou-se a associação teórica da estrutura orgânica com a aprendizagem organizacional. Alguns autores postulam que a aprendizagem organizacional tem mais possibilidade neste tipo de estrutura e que a burocracia dificulta o processo de aprendizagem através da limitação da criatividade, atenção, prontidão e inovação (Argyris e Schon, 1978; Adler e Cole, 1993; McGill e Slocum, 1995; Slater e Narver, 1995). Os dois tipos de estrutura podem ser considerados como extremos de um contínuo.

Para Mintzberg (1995) a estrutura simples, certamente, pode inovar, mas somente de maneira relativamente simples. Por outro lado, as burocracias (mecânica ou profissional) seriam estruturas inadequadas à solução de problemas por serem desenhadas para aperfeiçoar programas padronizados e não para inovação (Mintzberg, 1995).

Processos de aprendizagem organizacional - em termos de processos de aprendizagem organizacional mostrados na Figura 6.1, esclarece-se que as descrições e análises conduzidas, respectivamente, nas seções 4.3 e 5.3, focalizaram o aspecto intraorganizacional e não interorganizacional, e, portanto, verificou-se o impacto dos

processos exclusivamente no âmbito interno da organização.

Na tabela 5.2 os processos de aprendizagem organizacional foram classificados de acordo com quatro fatores - variedade, funcionamento, intensidade e interação. Constatou-se que o estado atual desses processos não parece adequado para suportar o desenvolvimento sustentável das competências destacadas pelo grupo Associados como essenciais, o que pode fragilizar a empresa na busca de um melhor posicionamento de mercado. Esta observação é reforçada pelas evidências que o conhecimento da empresa é predominantemente de natureza tácita. Ou seja, o conhecimento parece ser propriedade exclusiva dos funcionários, sendo, portanto, de difícil acumulação e utilização, haja vista que depende da presença de determinadas pessoas.

Estas evidências sugerem que os atuais processos de aprendizagem não são capazes de conduzir à aprendizagem necessária à formação das competências centrais, identificadas na seção 4.1.2, principalmente, em função da ausência do processo de codificação e de deficiências nos outros processos necessários para o pleno funcionamento da espiral do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), visto no Capítulo 5.

Competências críticas - ratifica-se que o alto percentual de rotatividade de funcionários (49,15%) que, juntamente com a baixa retenção do conhecimento individual, analisados nas seções 4.2.1 e 4.3, parece afetar negativamente a possibilidade de conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional. Acredita-se que este fato pode comprometer substancialmente o desenvolvimento de competências críticas no negócio, haja vista a ausência de codificação e a conseqüente dependência exclusiva no processo de socialização para converter conhecimento individual em conhecimento organizacional.

A importância desta constatação está sublinhada pela afirmação de Prahalad e Hamel (1990), que competências centrais podem ser entendidas como sendo “a aprendizagem coletiva na organização, especialmente, como coordenar habilidades de produção diferenciadas e integrar múltiplas faces da tecnologia” (p.82).

Foi percebido que o “slogan” “Pernambuco no ar”, ou seja, o conhecimento sobre as necessidades locais, serve como metáfora que indica qual seria a base de sustentação do negócio. Ao mesmo tempo, observa-se que as oito competências identificadas pelo Grupo Associados como sendo críticas para seus negócios (conhecimento da indústria, construção de relacionamentos e alianças estratégicas, agilidade de resposta, compromisso com o consumidor, responsabilidade por resultados, capacidade de influenciar, tomada de decisões estratégicas e mobilização e desenvolvimento de pessoas), apesar de serem evidenciadas nas ações administrativas do executivo principal, não parecem estar sendo desenvolvidas de forma sistemática pelos demais funcionários.

Embora outros relacionamentos sejam sugeridos pelo modelo apresentado na Figura 6.1, o presente estudo focalizou especificamente o relacionamento entre a estrutura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional na TV Guararapes e a discussão aqui concentrou-se nestes aspectos. Busca-se entender a relação das variáveis estrutura organizacional e processos de aprendizagem, procurando responder a pergunta da pesquisa: **como a estrutura organizacional influencia os processos de aprendizagem organizacional na TV Guararapes?**

Como norteadoras de nosso esforço de resposta, destacam-se:

- a visão que predomina na literatura (vide Capítulo 2) que a estrutura orgânica é eficaz no compartilhamento e criação do conhecimento (socialização e externalização). Como já foi visto, caracterizou-se a estrutura da TV Guararapes como

sendo orgânica; e

- as evidências da **Tabela 5.5 (vide p.157)**, elaborada na base das definições de Nonaka e Takeuchi (1997), Figueiredo (2000) e Garvin (2000), que permitem inferir que a estrutura orgânica também deveria ser eficaz no suporte aos processos de aquisição (interno/externo) e conversão (socialização/codificação) definidos por Figueiredo (2000).

As duas seções que seguem focalizam, respectivamente, os aspectos estruturais que influenciam de forma positiva e negativa, os processos de aprendizagem organizacional.

6.1.1 A estrutura orgânica facilita o processo de aprendizagem

Como foi visto no resumo do capítulo 5, são evidentes os processos de aquisição de conhecimento, tanto por via interna quanto por via externa, embora se evidenciasse uma maior ênfase do processo de aquisição interna.

Em termos da conversão de conhecimento na TV Guararapes, há várias evidências da presença do processo de socialização, enquanto há poucas evidências da presença do processo de codificação. Ou seja, se limita, na conversão de conhecimento, ao uso de alguns mecanismos de socialização.

Diante destes fatos, parece que se pode inferir que, no caso da TV Guararapes, que embora a estrutura orgânica tenha se mostrado parcialmente eficaz no suporte aos processos de aquisição (interno/externo), demonstra-se menos eficaz no processo de conversão, onde ficou limitado tão somente à socialização. Ou seja,

dispor de estrutura orgânica, aparentemente, facilita certos processos de aprendizagem mas não todos. Esta constatação sugere a necessidade de uma análise mais minuciosa dos parâmetros que compõem a estrutura da empresa em associação com os processos de aprendizagem organizacional.

Interessante destacar que, apesar do processo de aquisição ter sido o melhor avaliado e da afirmação de Mintzberg (1995, p.34) que “a especialização horizontal restringe o foco da atenção do trabalhador, o que facilita a aprendizagem” e Adler e Cole (1993) que argumentam que a aprendizagem organizacional será maximizada num sistema baseado na especialização do trabalho suplementado por pequenas doses de "job rotation", não foi evidenciada uma relação clara entre estas variáveis. Sugere-se, portanto, que a qualificação do processo de aquisição interna seja fruto da necessidade contextual de buscar conhecimentos para o início da operação da empresa.

Dois parâmetros parecem contribuir de maneira positiva ao processo de aquisição externa de conhecimento por parte da empresa. O agrupamento por mercado do Grupo Associados e a reduzida dimensão da TV Guararapes (seção 4.2) parecem conduzir a empresa ao monitoramento constante do ambiente externo bem como à sua estratégia na formação de alianças e parcerias que adicionem valor ao negócio. A presença destes delineadores convive com a constatação de intenso relacionamento com agências de publicidade, fornecedores de tecnologia e parceiros de produção, todos desenvolvidos dentro de um planejamento prévio de funcionamento, evidenciando a existência de processos de aquisição externa do conhecimento.

Em relação ao processo de socialização, acredita-se que em função do baixo nível de formalização encontrado na empresa, que limitou o processo de codificação, forçou a empresa a utilizar este processo de aprendizagem como único elemento para converter o conhecimento, fortalecendo, portanto, o processo em si.

Outro aspecto relevante nesta seção se refere a uma maior concentração de facilitadores dos processos de aprendizagem, vide tabela 5.6, no processo de aquisição (interna/externa), o que deve contribuir para uma melhor avaliação geral deste processo em relação aos processos de conversão (codificação/socialização).

6.1.2 A estrutura orgânica dificulta o processo de aprendizagem

Sugeriu-se na seção anterior que a estrutura orgânica apresenta alguns elementos que parecem facilitar alguns processos de aprendizagem. Entretanto, o eventual efeito positivo no processo de aquisição externa destas variáveis parece ser contrabalançado pela baixa utilização da empresa de treinamentos e doutrinação sistematizados para os novos funcionários. Portanto, a consciência da existência desta relação com os parceiros externos fica limitada, essencialmente, aos indivíduos participantes, que, por sua vez, limita o potencial do processo de aquisição externa do conhecimento.

Por sua vez, o processo de conversão, como já foi visto, está composto dos processos de socialização e codificação do conhecimento. Apesar do processo de socialização estar evidente na empresa estudada, o processo de codificação é praticamente inexistente. A ausência deste processo na TV Guararapes limita a conversão do conhecimento adquirido para uso da organização como um todo.

Adicionalmente, ressalta-se que não foram identificados outros elementos que possam ser caracterizados como externalização face à definição dada por Polanyi apud Mintzberg (1998, p. 210) que diz que “o conhecimento explícito ou codificado ,

refere-se ao conhecimento que é transmissível através de linguagem formal e sistemática”. Portanto, baseado em Nonaka e Takeuchi (1997) e Figueiredo (2000), a ausência do processo de codificação compromete a dinâmica da espiral do conhecimento.

Observou-se na seção 5.4 a maior presença de bloqueadores dos processos de aprendizagem, vide tabela 5.6, justamente no processo de conversão de conhecimento, o que, em parte, pode moderar o efeito positivo de alguns parâmetros delineadores nestes processos.

Portanto, as evidências sugerem que, no mínimo neste estudo de caso, a estrutura orgânica não facilita os processos de codificação. Tal como na seção anterior, acredita-se na utilidade de uma análise mais minuciosa dos parâmetros que compõem a estrutura e os processos de aprendizagem organizacional.

Em primeiro lugar, o processo de socialização, apesar de ser mais evidenciado na análise da seção 5.3 ainda não se encontra no grau máximo da classificação sugerida por Figueiredo (2000). Este processo parece ser afetado negativamente pela falta de instrumentos de interligação que possam funcionar com elementos disseminadores (seção 4.2). De certa maneira servir de instrumento de interligação parece ser atribuição do nível gerencial, embora não chegue a funcionar plenamente. Primeiro, a dificuldade de conciliação entre a atividade de interligação e a rotina dos gerentes torna a atividade de interligação concorrente com a necessidade diária da operação. E segundo, como foi constatado na seção 5.2, a descentralização vertical convive na empresa com a centralização horizontal - aparentemente influenciada pela hostilidade do ambiente - que aumenta a dificuldade dos gerentes em disseminar o conhecimento que, eventualmente, possa ter sido gerado na atividade de interligação. Ou seja, mesmo que existam momentos em que o gerente consiga

desenvolver a atividade de interligação, a centralização horizontal limita a sua condição de disseminador deste conhecimento.

No que se refere às deficiências do processo de codificação, os dados sugerem uma provável relação recíproca com o baixo grau de formalização da estrutura orgânica, visto que o propósito principal da formalização é a modelagem do comportamento através de conceitos explícitos. Por sua parte, a codificação visa transformar o conhecimento tácito da tarefa em conhecimento explícito que pode ser aprendido e acompanhado.

Desta forma, confrontando os dados de pesquisa com o modelo de análise sugerido pelo pesquisador e fundamentado na teoria (vide Figura 5.1), verificou-se não existir pleno apoio ao relacionamento entre a estrutura orgânica e os processos de aquisição (interno/externo) e conversão (codificação/socialização), sugerido pela literatura (Nonaka e Takeuchi, 1997), principalmente, em função das limitações encontradas no processo de codificação.

Conclui-se, baseado nas evidências desta pesquisa, que embora a TV Guararapes se esforce na aquisição de conhecimento, não consegue convertê-lo plenamente, por meio de seus processos de aprendizagem organizacional, em competências *organizacionais*. Embora existam fatores da estrutura organizacional que parecem propiciar os processos de aprendizagem, existem outros que interferem com isso. Além disso, foram observadas falhas nos próprios processos de aprendizagem empregados na empresa.

Na tabela 5.2 pode ser observado que a internalização e combinação do conhecimento parecem estar relacionadas conceitualmente com o processo de aplicação ou utilização do conhecimento. Este processo ficou fora do escopo deste trabalho, não foram coletados dados que permitam analisá-lo aqui. No entanto, o processo de

aplicação de conhecimento possui uma forte relação com aspectos da burocracia em função de sua orientação para “o fazer”, tal como afirma Nonaka e Takeuchi (1997). Estes autores sugerem que a burocracia seria a estrutura mais apropriada à combinação, enquanto a força-tarefa, ou seja, uma estrutura orgânica, seria mais eficaz no compartilhamento e criação do conhecimento (socialização e externalização). Os autores concluem que o ideal seria a organização buscar tanto a eficiência de uma burocracia para a aplicação do conhecimento quanto a flexibilidade de uma estrutura orgânica para sua aquisição e conversão.

Os resultados do presente estudo sugerem que características estruturais mais burocráticas também favoreciam o processo de **conversão** de conhecimento, mais especificamente no processo de codificação. Ou seja, os elementos estruturais presentes na TV Guararapes parecem favorecer a aquisição e socialização de conhecimento mas não favorecem sua codificação.

Vale a pena ressaltar que esta constatação convive com os fatores situacionais da empresa, já apontados, da pouca idade e tamanho da empresa, pouco favoráveis à formalização. Caracterizou-se a estrutura interna da TV Guararapes como simples, sendo a configuração do Grupo a que pertence divisionalizada do tipo conglomerada. A estrutura da empresa foi caracterizada como orgânica, principalmente, em função da aproximação de sua configuração à estrutura simples, caracterizado por Mintzberg (1995). No entanto, a configuração não parece suportar completamente os processos de conversão. No mínimo, este fato limita a abrangência da associação da estrutura orgânica à aprendizagem organizacional uma vez que não parece possível estendê-la indiscriminadamente para todos os tipos de estrutura com características orgânicas.

Os resultados desta pesquisa apontam também à possível importância de

levar em conta o estágio em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. O que promove ou inibe a aprendizagem organizacional pode diferir de acordo com esse estágio.

6.2 Recomendações

Considerando-se as conclusões precedentes, entende-se que os resultados desta pesquisa, apesar de não terem o propósito de prescrever ações, fornece, sob a perspectiva da aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, um maior aprofundamento do conhecimento sobre a realidade da TV Guararapes. Pode servir, também, como um marco para a reflexão dos gestores que permita conduzir análises mais específicas. Ressalva-se, contudo, que todas as análises e conclusões estão envolvidas sob o caráter temporal e contextual, por se tratar de dados que estão profundamente relacionados ao momento que passava a empresa pesquisada e devem ser considerados em caso de replicações ou de aprofundamento do estudo.

Acredita-se que na conjuntura atual a empresa tende a se direcionar para um outro tipo de configuração mais burocrática – conduzida pelos aspectos da divisionalização -, mas recomenda-se que este processo não iniba os “bolsões” orgânicos que tornarão possível o continuado desenvolvimento dos processos de aquisição interna e externa do conhecimento. Neste contexto, monitorar os aspectos relativos ao ambiente são cruciais para poder perceber e agir sobre as demandas por reconfiguração estrutural através dos parâmetros delineadores.

Ao mesmo tempo, objetivando o desenvolvimento organizacional,

recomenda-se o estímulo a processos de codificação internos. Este esforço pode ser facilitado pelo uso da tecnologia de informação, que permita acesso de todos ao conhecimento relevante gerado na empresa.

Recomenda-se a busca de melhoria nas características sugeridas por Figueiredo (2000) (variedade, intensidade, funcionamento e interação), de forma a não comprometer, no futuro, o estado dos processos que já demonstram certo desenvolvimento (aquisição interna, aquisição externa e socialização) e de propiciar seu fortalecimento.

Percebeu-se que as alianças estratégicas desenvolvidas com os fornecedores de tecnologia e parceiros de produção têm o potencial de contribuir bem mais para aquisição externa de conhecimento pela empresa. Recomenda-se que estes relacionamentos sejam estudados cuidadosamente para verificar e alargar as situações propícias à aquisição e conversão de conhecimento, assim tornando a empresa menos suscetível à dependência externa de competências essenciais.

Do ponto de vista de futuros estudos de interesse para empresa, acredita-se que se possa replicar este estudo em outras unidades de negócio do Grupo Associados em função: a) da perspectiva que o ambiente e as competências essenciais sejam semelhantes e b) da possibilidade de realizar análises comparativas que ampliem a perspectiva apresentada no trabalho. Porém, reforça-se a necessidade que tal replicação seja conduzida na base dos mesmos fatores situacionais descritos no trabalho, para permitir generalizações mais abrangentes, haja vista que a presente pesquisa se trata de um estudo de caso e, portanto, apresenta limitações para a generalização.

Em se tratando dos aspectos teóricos, não se identificou nenhum trabalho científico nacional sobre as relações entre a estrutura organizacional e os processos de aprendizagem organizacional, talvez tornando este trabalho o primeiro a investigar esta

relação em uma empresa nacional e, por isso, contribuindo de maneira relevante ao tema.

O teste do modelo de relacionamento de variáveis elaborado pelo pesquisador (figura 6.1), assim como da Tabela 5.5 que reuniu os conceitos de criação do conhecimento e processos de aprendizagem também pode representar oportunidades de novos estudos.

Apesar de muitos autores (Burns e Stalker apud Hult e Ferrell, 1997; Slater e Narver 1995; Robbins, 1998, McGill&Slocum, 1995; Morgan, 1996; Mintzberg, 1995) concluírem pelo relacionamento direto entre a estrutura orgânica e a aprendizagem, destaca-se que os resultados desta pesquisa sugerem a conveniência de não abordar este relacionamento de maneira genérica, antes buscando o relacionamento entre variáveis específicas dos fatores delineadores da estrutura e os processos de aprendizagem organizacional, pois estes serão os fatores pelos quais se poderá investigar a aprendizagem e a estrutura orgânica.

Outro ponto relevante relacionado à teoria que merece ser estudado é a possível relação entre os tipos de formalização e os processos de codificação do conhecimento.

Recomenda-se, também, o estudo mais aprofundado do relacionamento entre os processos de aprendizagem e o ciclo de vida organizacional. Esta pesquisa ficou limitada a uma empresa jovem que apresentou características orgânicas. Seria relevante realizar pesquisa semelhante em empresas em estágios do ciclo de vida diferenciados para verificação dos resultados, especificamente, no que se trata dos efeitos de estruturas predominantemente burocráticas nos processos de aprendizagem nos diferentes estágios. Seria conveniente, ademais, buscar a ampliação do escopo de pesquisa com a inclusão do processo de utilização/aplicação, agregando mais valor ao

conhecimento nesta área e elevando o conhecimento empírico sobre o tema.

Concluindo, o pesquisador sugere algumas perguntas que podem direcionar futuros estudos nesta área do conhecimento: 1) até que ponto o “turn over” afeta o desenvolvimento de competências ? 2) qual a influência das novas tecnologias de comunicação empresarial na conversão do conhecimento ? 3) qual a influência dos processos de aprendizagem nos tipos de aprendizagem (double-loop e single-loop) ? 4) Como se dá o relacionamento entre os processos de aprendizagem e as configurações em rede?.

7

Referências bibliográficas

- ADLER, Paul S.; COLE, Robert E.. **Designed for learning: A tale of two auto plants.** Sloan Management Review, Spring, 1993.
- ALPERSTEDT, Graziela D.; CUNHA, Myriam S; MALHEIROS, Rita C.C.. **Uma Nova Abordagem Organizacional: As organizações de Aprendizagem**, 20 ENANPAD, 1996 .
- ARGOTE, L. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge.** Norwell, MA, Kluwer Academic Publishers, 1999.
- ARGYRIS, C.; SCHON D.A. **Organizational Learning: A theory of Action Perspective.** Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- BEDEIN, A . G. **Contemporary Challenges in the study of organizations.** *Journal of Management*, 12 (2): 185-201, 1986.
- BUTLER, R.J.; PRICE, D.H.R.; COATES P.D.; PIKE R.H. **Organizing for innovation: Loose or tight control ?.** Long Range Planning, vol. 31, October, 1998.
- COHEN Michael D.; SPROULL, Lee S., **Organizational Learning,** Organization Science, 1995.
- COHEN, M. D.; R. Burkhart et al. **Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues.** *Industrial and Corporate Change*, 5: 653-698, 1996.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. **Knowledge-Based View: A New theory of strategy ?.** *Handbook of Strategy and Management.* In A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington. Sage Publications, Julho, 2000.
- ESPECIAL, About Mídia. São Paulo: 1999.
- FIGUEIREDO, Paulo N.. **Acumulação de competências tecnológicas e processos de aprendizagem: estruturas conceituais e experiências de empresas do Brasil.** 1 ENEO, Curitiba Junho, 2000.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2. ed. - São Paulo: Atlas, 1997.
- GARVIN, D. A. **Learning in action: a guide to putting the learning organization to work.** Havard Business School Press, 2000.

- GARVIN, D. A. **Building a learning organization**, Havard Business Review, 1995.
- GENTE, ISTOÉ. **Boni em contagem regressiva**. São Paulo, 1999
- GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo: Atlas, 1989.
- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. California: SAGE, p. 105-117, 1994.
- HACKMAN, J.R.; WAGEMAN R., **Total Quality Mangement: Empirical, Conceptual and Pratical Issues**. *Administrative Science Quartely* 40, 309-342, June, 1995.
- HALL, Richard H.. **Organizations: structures, processes and outcomes**. 6 ed. - Prentice Hall, 1996.
- ASSOCIADOS. **Boletim comemorativo do aniversário de Assis Chateubriand**. publicação interna, 1999.
- NETO, Fernando F.. **Estratégia competitiva da indústria de televisão**. Trabalho apresentado na disciplina de Estratégia Empresarial do MBA-executivo em Gestão de Negócios da UFPE em parceria com a Tv Globo/NE. Disponível na Tv Globo/NE, 1999.
- HARGADON, A. **Knowledge Brokers: A Field Study of Organizational Learning and Innovation**. *Academy of Management*, 1998.
- HUBER, G. P. **Organizational Learning: The contributing processes and the literatures**. *Organization Science*, 2(1): 88-115, 1991.
- HULT, G. T. M.; FERREL, O. C.A. **Global learning organization structure and market information processing**. *Journal of Business Research* 40, 155-166, 1997.
- GUARARAPES. **Home-page**. Disponível na *Internet* da TV Guararapes: <http://www.tvguararapes.com.br>. [Capturado em 30/06/2001].
- JAWORSKI, Bernhard J.; KOHLI, Ajoy K.. **Market Orientation: Antecedents and consequences**. *Journal of Marketing* 57: 53-70, July, 1993.
- JICK, T. D. **Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action**. *Administrative Science Quartely*, 24: 602-611, 1979.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. , **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampliada, São Paulo: Atlas, 1991.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J.W.. **Organization and environment**. Boston, MA: Havard University Press, 1967.
- LORD, M. D.; RANFT, A. L. **Transfer and Sharing of Local Knowledge within the Firm & Entry into New International Markets**. *Academy of Management Best Papers Proceedings* 98, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; VIEIRA, M.M.F; DELLAGNELO, E.H.L. **Controle organizacional: uma abordagem a partir do conceito de ciclo de vida**. 16 ENANPAD, setembro, 1992.
- MCGILL, Michael E.;SLOCUM, John W. JR.. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado/ tradução Bazán Tecnologia e Linguística**. , Rio de Janeiro : Editora Campus, 1995.
- MCGILL, Michael E.;SLOCUM, John W. JR.; LEI, D.. **Management practices in learning organizations**. *Organizational Dynamics*, 22, p. 5-17, 1993.
- MEDEIROS, Janann J.; OLIVEIRA, Marcos R.. G. DE ; SOUZA, Vinícius J. O.. **A certificação ISO 9000 e a qualidade total como fontes de aprendizado organizacional**. ANPAD, 1999.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: na Expanded Sourcebook**, 2. Ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C.. **Causes of failure in network organizations**. California

- Management Review, Summer, 1992.
- MINTZBERG HENRY, **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. tradução Cyro Bernardes, São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. The Free Press, 1998.
- MORGAN Gareth. **Imagens da Organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVIS, E.C.; DIBELLA, A. J.; GOULD, J.M.. **Understanding organizations as learning systems**. Sloan Management Review, Winter, 1995.
- NEWMAN, I.; BENZ, C. R.. **Qualitative-quantitative research methodology: exploring the interactive continuum**. Southern Illinois University Press, 1998.
- NOLAN, Richard L.; CROSON, David C.. **Destrução Criativa: um processo de seis etapas para transformar sua organização**. tradução de Priscila Martins Celeste e Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Havard Business Review. November-December, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. tradução de Ana beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celestre. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Sistemas, Organização e Métodos**, São Paulo: Atlas, 1988.
- PEREIRA, Maria J. L. B. **Faces da Decisão: as Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PETERS, T. **Liberation management**. New York: Knopf, 1992.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. , **The core competence of the corporation**. Havard Business Review, May-June, 1990.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- RODRIGUES, Suzana B. **Cultura Corporativa e identidade: Desinstitucionalização em empresa de Telecomunicação**. Revista de Administração Contemporânea, 1(2):45-72, maio/ago. 1997.
- ROESCH, Sylvia M. A. . **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos/ Sylvia Maria A. Roesch; colaboradores Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello**. 2. ed - São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, Edgar H, **Organizational culture and leadership**. Jossey-Bass management series and the jossey-bass social and behavioral science series, 2nd ed.,1992.
- SCHEIN, Edgar. H.. **Three Cultures of Management: the key to organizational learning**, Sloan Management Review/ Fall, 1996.
- SCHEIN, Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SCOTT, W.R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4 ed. , Prentice Hall, 1998.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SLATER, Stanley F.; NARVER John C.. **Market orientation and the learning organization**. Journal of Marketing 59: 63-74, July, 1995.
- STARKEY, Ken. **What can we learn from the learning organization?** Human Relations. New York, Apr, 1998.

SZULANSKI, G. **Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm**. Strategic Management Journal 17: 27-43, (Winter Special Issue) 1996.

TAYLOR, F.W.. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TOMEI, Patrícia A. , **Cultura Organizacional e Privatização**. São Paulo: Makron Book, 1993.

TSANG, Eric W.K. , **Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research**. Human Relation, vol. 50, nº 1, 1997.

WEICK, K. E. , **The Nontraditional Quality of Organizational Theory**. Organization Science 2(1): 116-124, 1991.

YIN, R.K. **Case Study Research: Designs and Methods**. 2.ed Thousand Oaks: Sage, 1994.

APÊNDICES

Apêndice 7 – Quadro de depoimentos e comentários

Depoimento/comentário	Seção	Parâmetro
<p>“...estamos no curso de uma nova estruturação da área de comunicação, com a globalização dos meios de comunicação, com a digitalização, com a telefonia agregada ao vídeo a e internet ”.</p> <p>“...como não poderia deixar de ser o cenário brasileiro e local <u>são muito competitivos</u>. Em 86 um vendedor da Globo chegava numa agência e oferecia um espaço no Jornal Nacional que tinha 86% de market share e não havia necessidade de venda. Hoje, a Globo tem mais de 40 de share, o SBT mais 20 de share, Record mais 15 e o resto com as outras. O mercado é mais dividido a hegemonia não é tão grande. A situação mudou por completo. Por um lado é bom, pois ficou mais fragmentado, mas por outro lado, ficou mais competitivo. A Globo continua hegemônica, mas com o poder bem menor do que tinha”.</p>	4.1	Contexto ambiental da TV Guararapes
<p>...temos que nos diferenciar. Pois a nossa entrada mexeu com a concorrência. O diferencial tecnológico é limitado. Estamos ligado a uma rede que não tem tanta força comercial e o investimento na programação local tem sido no sentido de melhorar a qualidade do nosso produto.”</p>	4.1.1	Ameaças e oportunidades do ambiente externo
<p>“...esta pergunta é o que estamos tentando descobrir. Como enfrentar esta dificuldade de mercado. A primeira coisa que nós temos a fazer é trabalhar a audiência, não tem para onde correr. Nós estamos no caminho certo, por que nós estamos colocando Pernambuco no ar e isto dá audiência. ”</p>	4.1.2	Metas futuras e conhecimentos necessários
<p>“Ter sempre um bom produto a oferecer, uma boa divulgação e mostrar o dia-a-dia, o cotidiano do nosso povo e de nossa gente. Principalmente através de pesquisas é um norteador, para que possamos estar avaliando o que nós erramos, o que está certo, para melhorar, para corrigir, para trocar, para fazer, enfim, é o que nós estamos fazendo.”</p>	Idem	Idem
<p>“...não adianta você burocratizar muito, criar regras, formulários e não acompanhar, se você não faz isso você esta dificultando.”</p>	4.2.2.2	Formalização do comportamento
<p>“...eu não tenho procedimentos. Eu precisaria possuir normas e procedimentos é a única forma que tem. Este é um dos meus objetivos, ou seja, colocar tudo no papel. Se alguém sair, eu preciso de outra pessoa pronta.”</p>	Idem	Idem
<p>“...eu acredito que o resultado é a melhor forma de avaliar o desempenho da equipe, sendo assim, eu me preocupo menos com as normas estabelecidas e mais no contato do dia-a-dia. Acredito neste tipo de forma, pois quem escreve as normas não conhece como a coisa funciona”.</p> <p>“Na parte técnica eu tento acompanhar no corpo-a-corpo, fazendo reuniões sistemáticas. Mas na área operacional é mais difícil em</p>	Idem	idem

<p>função das escalas, pois teria de ser num horário que ninguém trabalha.”</p> <p>“...o acompanhamento do trabalho é no corpo a corpo.”</p>		
<p>“...aqui o assunto, treinamento, é até angustiante, pois nós estamos com equipamentos do nível das grandes emissoras CNN e outras. Os fornecedores possuem o treinamento, mas apenas lá fora e o custo para enviar um técnico é muito alto. A empresa acha caminhos alternativos. Até para mandar para SP o custo é alto, pois em função do número de técnicos (3) se um for eu fico sem suporte operacional.”</p>	4.2.2.3	Treinamento e doutrinação
<p>“...eu confesso que nós temos uma sobrecarga como gestor. Mas o grande problema é que nós não temos tempo. Nós somos muito poucos.”</p> <p>“...o número de pessoas não será mais aumentado, devemos trabalhar com o número que temos. A não ser que seja uma coisa que vá prejudicar a operação, mas a diretoria colocou este número na cabeça e está determinada a trabalhar com ele.”</p> <p>“...o trabalho é imenso, pois a estrutura é enxuta, mas já conseguimos mostrar ao mercado e aos telespectadores alguns diferenciais.”</p>	4.2.2.4	Agrupamento e dimensões das unidades
<p>“...tenho apenas o orçamento e o controle de escala...”</p> <p>“... esta se pensando em criar um acompanhamento paralelo em que se possa controlar despesa nota a nota – acompanhamento parcial – para tomada de ações antecipadas em relação de despesas.”</p> <p>“...não existe um planejamento operacional, pois o trabalho é tocado pelos funcionários de forma rotineira, o gerente fica livre para o apaga fogo. “</p> <p>“...são enviados relatórios com as ocorrências do dia dos três técnicos para avaliar os problemas no dia anterior. Eu funciono como uma outra fonte para solucionar problemas. “</p>	4.2.2.5	Sistema de planejamento e controle
<p>“...todos as concorrentes possuem, no mínimo, o dobro de funcionários, eu não tenho condições de parar um funcionário para estudar um problema. Não existe este tipo de pessoa. ”</p> <p>“...os gerentes assumem a responsabilidade de resolver o problema, mas com a ajuda de alguém. Contudo, existe uma dificuldade entre conciliar este tipo de trabalho com a rotina. Este tipo de trabalho eu gostaria de realizar e não queria delegar. A única forma de realizar é administrando o tempo.”</p> <p>“...existe uma ferramenta chamada e-mail. A agilidade e a participação das áreas através de e-mail é fantástica. Todas as pessoas utilizam e valorizam e tem dado bons resultados. O próprio diretor geral funciona como o maestro, juiz, diretor do negócio onde se existe discordância ele espera que todas as partes se coloquem, mas a decisão final é dele. Mas fora ele não existe outra pessoa.”</p>	4.2.2.6	Instrumentos de interligação
<p>“... muita coisa ainda está concentrada. O diretor é um gestor</p>	4.2.2.7	Descentralização vertical

<p>moderno, nós estamos sempre debatendo e discutindo, mas eu percebo uma certa resistência em aceitar coisas, aparentemente, óbvias”. Mas, ao mesmo tempo, acho ele muito aberto para ouvir, temos reuniões sistemáticas como uma prática.</p> <p>“...existe alguma participação dos funcionários. Exemplo: os editores de imagem estavam reivindicando uma reclassificação salarial e falaram diretamente com o diretor geral. Os cinegrafistas também tiveram uma conversa com ele. A pouco tempo foi implementado o tiquete . Eu não preparo uma escala sem conversar com o pessoal que está envolvido...”</p> <p>“... o nosso diretor é muito aberto. O orçamento foi desenvolvido considerando a participação de todos os gerentes. O gerente considera uma administração participativa. O acesso é muito facilitado com ele, as portas estão sempre abertas e esse modelo é adotado pelos demais gerentes.”</p> <p>“...o contrato é negociado pelo dir. regional, passa para ger.adm que, junto com o dir. adm do grupo que operacionaliza o contrato e repassa para o Jurídico, devolve para o parceiro. Todos os terceiros são subordinados a ger. adm.</p> <p>“... há participação em todos os sentidos. Ele pode até não fazer, mas escuta os pontos de vista dos outros.”</p> <p>“...o processo de melhoria ele é compartilhado, mas segmentado. Eu acredito que haja um entendimento em relação aos níveis de autonomia de decisão, mas as decisões são participativas dentro dos níveis hierárquicos.”</p> <p>“...temos voz ativa, mas existe uma centralização não por parte da TV Guararapes, mas do grupo que determina algumas coisas e devemos cumprir.”</p> <p>“...um processo efetuado na rádio talvez não funcione na TV, mas apesar disto tudo aqui só é realizado com muita conversa com a pessoa envolvida. Isto faz parte da linha de nosso diretor que é uma pessoa aberta e conversa. Nada aqui é empurrado de goela abaixo.”</p>		e horizontal
<p>“...com certeza a cada dia você aprende uma coisa nova aqui. Ou você aprende ou é atropelado. Ilha de edição não-linear é uma coisa nova no mercado, só existia um profissional que conhecia a tecnologia no Brasil.”</p> <p>“...tudo é novo, a mesa de edição é nova, a mesa de corte é nova. Está todo mundo aprendendo. Agora o preço é alto, porque, às vezes são cometidos grandes erros, porque não se conhece. E não tem ninguém no Brasil que conheça, muita coisa.”</p> <p>“...a experiência que os estagiários encontram aqui é uma senhora experiência. Aqui, eles colocam a mão na massa. Por ser uma empresa enxuta, eles passam a fazer mais do que, normalmente, eles fariam em outro lugar.”</p> <p>“...o profissional vai chegar e vai ter que reaprender tudo, ou seja, vai fazer um nova especialização. Ele vem para cá para aprender de novo, pois é outra tecnologia, são outros conceitos de vídeo, outro formato,</p>	4.3.1	Processo de aquisição interna

<p>outra análise.”</p> <p>“... o processo jornalístico é pedagógico, você está sempre aprendendo com as matérias e a troca de assuntos faz com que a pessoa aprenda coisas fora de sua especialidade.”</p>		
<p>“...eu acredito que a contratação de especialistas externos seja positiva, mas apenas em situações pontuais. <u>Não devendo ser uma prática constante.</u> Foram contratadas empresas de consultoria para elaboração do “business plan” e cheguei a realizar um curso em Chicago.”</p> <p>“...tivemos um problema específico com a carga horária/escala dos nossos funcionários, então, pagamos a uma consultoria para fazer um levantamento e nos dar a solução.”</p> <p>“... o gerente técnico está indo para os EUA e participou da NAB. “</p>	4.3.2	Processo de aquisição externa
<p>“...existe uma forte relação com os fornecedores de programas, pois a empresa cede a infra-estrutura e eles entram com a apresentação e, às vezes, a equipe.”</p> <p>“...as equipes de produção da casa interagem intensamente com as equipes dos terceirizados, mas não haveria uma equipe interna capaz de colocar o programa no ar em caso de um acidente com a equipe externa.”</p> <p>“...eu acredito muito neste formato de parceria, onde o produtor ou apresentador, também recebe uma participação na comercialização, ele será um parceiro de produção e comercialização. Ele empresta o prestígio que ele tem para a área comercial. Enquanto o apresentador possui os recursos de talento e produção e nós possuímos os recursos de tecnologia e transmissão.”</p> <p>“...o outro é com as agências de publicidade e vamos ao mercado para criar uma parceria.”</p>	Idem	Idem
<p>“...existe tanto parceria com o fornecedor quanto treinamento, principalmente, na área técnica, em função da nova tecnologia que se adquiriu.”</p> <p>“...o treinamento deveria ser contínuo, principalmente, em função das atualizações. ”</p> <p>“...quando você quer uma pessoa que entenda de um equipamento complexo, você precisa de alguém com um conhecimento grande e este tipo de profissional, você não forma nem nas universidades nem nas escolas técnicas. ”</p>	Idem	Idem
<p>“...eu não tenho procedimentos. Eu precisaria possuir normas e procedimentos é a única forma que tem. Este é um dos meus objetivos, ou seja, colocar tudo no papel. Se alguém sair, eu preciso de outra pessoa pronta. Enquanto eu tiver pessoas que tenham que possam me substituir, eu estou tranquilo.”</p>	4.3.3	Processo de conversão – codificação

<p>“...se acontecer um acidente com o meu pessoal, eu estou no caos. Não existe nenhum tipo de mecanismo de “trouble-shooting”. Não existe um registro dos nossos problemas.”</p> <p>“...no caso dos parceiros, não fica nada formalizado em termos de retenção. Isto é concretizado através dos produtos/serviços criados através desta interação. Os próprios planos comerciais, os processos de comunicação, arquivamento em rede, fruto da experiência de uma pessoa com conhecimento em rede.”</p>		
<p>“...existe uma pasta que armazena os pontos importantes das reuniões com sugestões e críticas diariamente com acesso para as pessoas.”</p> <p>“...no meu caso eu registro tudo. Eu crio documentação sobre tudo o que eu faço. Talvez Frederico tenha esta atitude. O Donato tinha este comportamento. Eu comecei a documentar por influência dele, na verdade uma coisa é muito parecida com a outra, por exemplo, o primeiro evento que nós fizemos – Carnaval. Tudo foi registrado: despesa, o que envolveu, reunião. Se você tem uma base você sabe o que funcionou o que não funcionou. Claro que nem tudo está registrado, mas as coisas mais difíceis sim.”</p> <p>“as reuniões de pauta são um grande espaço para a partilha do conhecimento, pois fazemos uma reflexão sobre os acertos e os erros nas reuniões. Acho que esta é uma forma de socializar os erros e acertos. Há uma discussão crítica sobre o nosso trabalho quase que diariamente. Você pode conversar com qualquer integrante da reunião de pauta que ele vai conseguir dar uma posição sobre o assunto.”</p> <p>“...ele irá precisar aprender equipamento por equipamento e isto demandará leitura dos manuais.”</p>		
<p>“...caso um funcionário chegue na empresa ele não terá nenhuma documentação que sirva como norteador do aprendizado. Se alguém chegar, vai ter de que aprender conversando com as pessoas. Mas eu acredito que deva ter, mas a velocidade foi muita grande na operação. Queimamos etapas.”</p> <p>“...o conhecimento é, basicamente, transmitido verbalmente. Nós somos uma empresa de um ano que está em contínuo aperfeiçoamento.”</p> <p>“...ele vai aprender com os outros, mas já vem com um perfil traçado.</p> <p>“...eu contratei uma pessoa mais qualificada que ficou com a incumbência de passar para os demais. Já foi mais intenso, mas agora um pouco menos.</p>	4.3.4	Processo de conversão - socialização
<p>“...pelo princípio da diferença de formação entre os membros das equipes, ou seja, apesar de serem convergentes, elas são diferentes. O processo de aprendizagem acontece, em função da troca destas experiências diferentes e há uma evolução constante e isto foi estrategicamente pensado.”</p> <p>“...no dia-a-dia, eu estimo a livre expressão. Ocorrendo o problema, ele é compartilhado e as soluções vão surgindo. ”</p> <p>“...enquanto não coloco no papel, faço a rotação de funções, numa</p>	Idem	idem

<p>empresa enxuta tem-se que fazer isto. Trabalhar numa empresa enxuta oferece polivalência aos funcionários.”</p>		
<p>“...as informações são bastante restritas no que tange aos resultados e isto acontece, pois ainda não temos um resultado favorável. Mas em relação às informações setoriais existe liberdade para que sejam disponibilizadas para todos os funcionários.”</p> <p>“...nós deixamos a cargo de cada gestor o repasse das informações, logo o filtro é do gestor, mas sob a orientação do diretor. A idéia de Frederico é uma participação nos lucros e compartilhar a informações.”</p> <p>“...eu não tenho nada à disposição em termos de informação para a empresa. O e-mail torna os problemas conhecidos pelos gestores, mas não são passados para o resto do grupo. As informações são disponibilizadas à medida que existe a necessidade.”</p> <p>“...não há nenhuma informação que seja passada para a empresa toda. Ainda não paramos para pensar o que pode e o que deve ser passado. Apesar de importante não é prioridade.”</p> <p>“O gerente é o filtro e nem tudo os funcionários precisam estar sabendo.”</p>	4.4.1.1	Compartilhamento das informações através dos níveis hierárquicos
<p>“...não, estas informações se limitam aos executivos e gestores.”</p> <p>“Eu acho que a melhor forma de gerir é dividir. Aqui quem trabalha comigo não tem nem ilusão, nem desilusão. A realidade da empresa é passada para o pessoal.”</p> <p>“... quando se fala em objetivo, a única coisa que se sabe é o faturamento, faturamento e faturamento. Eu como gestor não sei o que é que a empresa quer...”</p> <p>“...eu não me arrisco a dizer que o objetivo está claro, como o corpo gerencial tem.”</p>	4.4.1.2	Objetivos compartilhados
<p>“...não existe uma periodicidade definida para o processo de “feedback” do desempenho e ainda não é utilizada nenhuma técnica específica de avaliação do desempenho.”</p> <p>“...desde a minha contratação nunca foi dado um “feedback” formal sobre o meu desempenho. Eu fico chateado com esta falta de reconhecimento.”</p> <p>“...em relação à diretoria eu não tenho nenhum “feedback.””</p> <p>“...apesar da avaliação não ser sistematizada, eu estou sempre junto com a base. Eles pedem “feedback”, principalmente, em função de solicitação de aumento salarial. E eles cobram um “feedback” em relação ao desempenho.</p> <p>“...a partir do movimento que eles sabem suas metas, o “feedback” é automático. Não existe nada em especial para reforçar estes resultados.”</p>	4.4.1.3	Avaliação de desempenho

<p>“...eu trabalhei em locais que o departamento de produção é concorrente do jornalismo, neste mesmo local o pessoal do comercial nunca colocou os pés no jornalismo. Aqui, nós defendemos projetos juntos. Eu acho que esta integração é o grande segredo da televisão. Passa por aí para você entender como uma televisão com 55 funcionários produz 14 programas.”</p> <p>“...problemas existem, inveja, pequenos grupos existem em todos os cantos. Mas esta empresa possui indicativos de integração.”</p> <p>“...eu percebo que sim. Há o entendimento da importância das áreas, cada um se respeita e se ajuda. Este é o nosso diferencial. Acredito que seja em função da pequena estrutura e do uso de uma linguagem única entre os gerentes e diretor.</p> <p>“...existem diferenças e jogo de poder, mas acho que isto não acontece aqui. Eles têm muita boa vontade, mas ficam magoados quando há um comentário de um jornalista e gera-se um certo mal-estar.”</p>	4.4.2.1	Existência de um sentimento de unidade entre as equipes
<p>“...este tipo de coisa não aconteceria aqui. Em outras empresas, isto ocorre muito forte.”</p> <p>“...eu acho que isto é humano, não tem como você evitar, mas eu não lembro de nenhum fato similar. Mas que deve existir pessoas capazes de fazer este tipo de coisa.”</p> <p>“...isso pode acontecer, inclusive, entre os jornalistas.”</p>	4.4.2.2	Possibilidade de uma área prejudicar outra
<p>“...a impressão é que as pessoas acreditaram no sonho e estão renovando a continuidade do compromisso de manutenção de uma televisão com qualidade, compromisso social, ética, valorizando Pernambuco. Gente que recebe proposta e fica, pois o clima é bom, o oferecido está sendo cumprido. Uma administração transparente, cristalina e participativa, mas que precisa melhorar muito.”</p> <p>“...eu nunca trabalhei numa empresa que fosse tão democrática e jogasse tão limpo com os funcionários”.</p> <p>“...eu não tenho nenhuma dúvida que existe coerência.”</p> <p>“...eu acho que sim, o que eu passo para eles é visto em minhas ações.”</p> <p>“... a diretoria tem sido coerente com o discurso e é muito coerente com o que fala. Eu tento ser o máximo possível, mas se eu não for eu dou o “feedback” nas mudanças de caminho.”</p> <p>“...em relação ao meu discurso profissional, acredito que seja coerente, pois edito, corto, acrescento, então, o que passo em termos de linha editorial, eu executo.”</p>	4.4.2.3	Coerência entre discurso e prática
<p>“...a desorganização foi uma característica de diversas empresas do grupo. Mas a coisa vem mudando porque o perfil do grupo gestor mudou bastante. Mudou tudo. O grupo gestor dos Associados é completamente diferente do que existia anos atrás.”</p> <p>“...não vivi o passado, mas o grupo vem passando por um ciclo de</p>	4.4.2.4	Análise de erros

profissionalização.”		
<p>“...os acertos nós comemoramos e os erros nós aprendemos como forma de não repeti-los. A coisa funciona através da troca de experiências. No Carnaval do ano passado nós cometemos alguns erros, verifica-se o que não funcionou e faz-se as correções. Os acertos tenta-se aprimorar. Realizado apenas entre os gestores e hoje ainda está muito preso aos gestores. Entretanto, existe a percepção que se se mantém no erro as pessoas questionam. Existe a percepção que o pessoal da linha de frente possui a capacidade de detectar coisas que os gestores não possuem.</p> <p>“Na base existe este espaço para questionar e tentar também coisas novas.”</p> <p>“Eu passei três anos em outra emissora e não consegui fazer nada, aqui com dois meses eu tive chance de fazer”.</p> <p>“...o erro bobo, por exemplo, um erro de digitação nós devemos tentar diminuir o máximo para que não aconteça com tanta frequência ou que não aconteça. O erro da tentativa é legítimo e pode ocorrer por que não se pode ter certeza dos resultados na mudança.”</p> <p>“...errar é porque você está tentando acertar. Se você não faz, você não erra. Se é um erro constante a causa deve ser detectada para que seja feita a correção. Se for um erro da empresa vai se buscar corrigir, se for um erro do funcionário vai se tentar corrigir. Porém se persistir, então, temos que trocar, pois somos cobrados por resultados.”</p> <p>“...eu só puno quando a pessoa comete o erro irresponsável. Existe abertura e flexibilidade para se experimentar. A pessoa errou, eu demonstro o impacto e deixo-a ciente, não procurando a punição.”</p> <p>“... como as coisas são novas, o erro acontece. Mas quando passa a ser repetitivo, temos de tomar medidas.</p> <p>“...em algumas situações sim, em outras não. De 0 a 10, estamos com 8. Em função das pessoas serem jovens e termos muita vontade, o erro deve acontecer. Quando percebo que há uma vontade de inovar, busco valorizar a tentativa. Acho que você tendo fundamentação, você consegue.”</p> <p>“...vamos colocar a economia popular como uma experiência nova. E vamos monitorar através da audiência e que vamos verificar se vai dar certo ou não. Atualmente, a partir da leitura do mercado, busca-se uma melhoria. Não posso afirmar que haverá restrição, porque nunca aconteceu, mas vamos tentar.”</p>	4.2.4.5	Aceitação de erros legítimos

ANEXOS

Anexo 01 – Organograma da empresa

Anexo 02 – Regulamentação de trabalho dos radialistas

Anexo 03 – Regulamentação de trabalho dos jornalistas

Anexo 04 - Características dos processos de aprendizagem organizacional