

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Capa

Daphynny Pamplona

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant'Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Gírlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Fernando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federacl do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande

Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andreza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa

Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembi Morumbi
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos

Bibliotecária: Janaina Ramos

Diagramação: Maria Alice Pinheiro

Correção: Maiara Ferreira

Edição de Arte: Luiza Alves Batista

Revisão: Os Autores

Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-178-4

<https://doi.org/10.22533/at.ed.784212806>

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Perspectivas Teóricas e Fundamentos Epistemológicos” é uma obra publicada pela Atena Editora e está organizada em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversos assuntos que permeiam o campo da administração. Destaca-se que o debate científico é o caminho para que esta ciência possa se desenvolver e se consolidar cada vez mais no meio acadêmico, ampliando as possibilidades de investigação e contribuindo diretamente para a resolução de questões inerentes à prática gerencial.

Embora a administração seja considerada por muitos uma ciência ainda nova, seu campo de aplicação está em plena expansão, resultando em um vasto contingente de estudos sobre diversos fenômenos sociais, econômicos e organizacionais. Assim, este livro se propõe a ampliar o conhecimento científico na área da administração por meio de um leque de estudos, integrando teoria e prática em diversos contextos organizacionais. Compreende-se que, ao trazer diferentes perspectivas teóricas, este livro agrega à área da administração e conduz docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diversos temas que se desenvolvem nessa área.

Por fim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de seus estudos, que possibilitaram a construção desta obra de excelência. Esperamos que esta leitura seja uma experiência valorosa para aqueles que buscam ampliar seus conhecimentos sobre a administração a partir de uma obra rica e diversificada.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

ARTICULAÇÕES ENTRE PROBLEMÁTICA, POLO TEÓRICO, POLO EPISTEMOLÓGICO E CONCLUSÃO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Clayton Robson Moreira da Silva

Lívia Arruda Castro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128061>

CAPÍTULO 2..... 8

PESQUISAS SOBRE NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Clayton Robson Moreira da Silva

Lívia Arruda Castro

João Victor Joaquim dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128062>

CAPÍTULO 3..... 18

AVALIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E DO ACESSO À INFORMAÇÃO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS DE RONDÔNIA

Lucas Calvi Akl

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128063>

CAPÍTULO 4..... 36

A INFLUÊNCIA DOS IMPOSTOS SOBRE OS DISPÊNDIOS COM PESSOAL, SAÚDE E EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS TURÍSTICOS DO ESTADO DE GOIÁS

Anderson Queiroz Lemos

Iram Leandro da Silva

Denise de Oliveira Alves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128064>

CAPÍTULO 5..... 58

GESTÃO DE BENS PÚBLICOS DO SETOR DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE BARRA DO GARÇAS/MT

Anderson Ricardo Silvestro

Antônio Jorge Pires de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128065>

CAPÍTULO 6..... 68

EFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Fernando Rufino de Barros

Hudson Fernandes Amaral

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128066>

CAPÍTULO 7.....81

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) EM SALA DE AULA: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO NOROESTE FLUMINENSE

Josélia Rita da Silva
Ana Flávia Bovi Badaró
Gabriela de Souza Paula

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128067>

CAPÍTULO 8.....94

IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL CAUSADO PELO FECHAMENTO DA PONTE “A TRIBUNA” (SOBRE O CANAL DOS BARREIROS)

Jocasta Rodrigues de Oliveira
Indira Coelho de Souza
Marysol Badures Lima de Aquino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128068>

CAPÍTULO 9.....113

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS PUBLICADAS NOS ANAIS DO SEGET NA ÁREA TEMÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Gerson Senff
Juliana Elizabeth Vinter
Juliana França
Karine Niewiadonski
Rafael Eduardo Abelino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.7842128069>

CAPÍTULO 10.....130

THE ROLE OF THE PERSONNEL COMMITTEE IN LARGEST INTERNATIONALIZED BRAZILIAN COMPANIES

Alba Zucco
Eduardo de Camargo Oliva
Edson Keyso de Miranda Kubo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280610>

CAPÍTULO 11.....148

LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Débora Maria Alves Martins de Andrade
Silvana Alves de Oliveira
Felipe Gouvêa Pena
Simone Aparecida Simões Rocha

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280611>

CAPÍTULO 12.....169

FUNCIONALIDADE DAS FERRAMENTAS DE MÍDIA SOCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Dheynnes Ramos Silva
Kátia Cilene Neles da Silva

José Silvestre da Silva Neto

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280612>

CAPÍTULO 13..... 179

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO:
DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL**

Jeane Maria da Silva

Danielle Silva Simões-Borgiani

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280613>

CAPÍTULO 14..... 198

**COMO APRENDEM AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO
DA AGÊNCIA IDEIA PUBLICIDADE**

José Mário de Araújo Júnior

Jader Cristino de Souza-Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280614>

CAPÍTULO 15..... 219

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SUSTENTÁVEL CORPORATIVA

Filipe da Silva

Edneusa Lima Silva

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280615>

CAPÍTULO 16..... 233

**CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E RENDIMENTO DISCENTE NO ENSINO
MÉDIO: UMA ANÁLISE DA VISÃO DE GESTORES E DOCENTES**

Josélia Rita da Silva

Rafael Soares Salles

Mariana Ferreira da Silva Pascoal

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280616>

CAPÍTULO 17..... 251

***THE DIRECT TRADE PERSPECTIVE ON COFFEE AGRIBUSINESS IN THE SHORT
FOOD SUPPLY CHAINS***

Nilmar Diogo dos Reis

Luiz Gonzaga de Castro Junior

Jaqueline Severino da Costa

Marina de Barros

Antonio Carlos dos Santos

André Luís Machado

Emanuelle Aparecida da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.78421280617>

SOBRE O ORGANIZADOR..... 263

ÍNDICE REMISSIVO..... 264

CAPÍTULO 14

COMO APRENDEM AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA AGÊNCIA IDEIA PUBLICIDADE

Data de aceite: 01/06/2021

José Mário de Araújo Júnior

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia
<http://lattes.cnpq.br/5763749016671558>

Jader Cristino de Souza-Silva

Professor Pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
<http://lattes.cnpq.br/1856940053353310>

RESUMO: No seio da Sociedade do Conhecimento emerge um novo modelo organizacional com características próprias e diferentes do modelo industrial clássico: a Organização Intensiva em Conhecimento (OIC). A OIC trata-se de uma empresa que se caracteriza marcadamente pela utilização e produção de bens intangíveis de alto valor agregado. Não são muitas as pesquisas desenvolvidas no Brasil que se aprofundam numa maior compreensão sobre como acontece a aprendizagem em OIC. Diante dessa lacuna, este artigo tem o propósito de refletir sobre como ocorre a aprendizagem nas organizações intensivas em conhecimento. Inicialmente, tratamos de realizar um panorama teórico dos conceitos orientadores do objetivo deste artigo: Organizações Intensivas em Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Para levar a cabo o propósito desse trabalho, utilizamos a abordagem qualitativa e o estudo de caso do tipo simples como estratégia metodológica. O estudo de caso foi realizado na

Ideia Publicidade, uma agência de comunicação situada em Salvador (Bahia). Constatamos que a abordagem socioprática se sobressai na empresa de comunicação pesquisada. Dentre as modalidades da aprendizagem socioprática, identificamos a existência da mentoria. As conclusões propõem-se a ampliar o debate sobre o relacionamento entre os dois construtos: organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional.

PALAVRAS - CHAVE: Aprendizagem Organizacional. Organizações Intensivas em Conhecimento. Abordagem Socioprática de Aprendizagem Organizacional.

HOW INTENSIVE KNOWLEDGE ORGANIZATIONS LEARN: THE CASE OF THE AGENCY IDEA ADVERTISING.

ABSTRACT: There are not a lot of researches in Brazil that help us to understand better on how the learning occurs in Knowledge Intensive Companies. From this point on, this paper aims to reflect how the learning occurs in Knowledge Intensive Companies. We used the single case study as methodological strategy. The case study was realized at Idea Publicity that is a communicative company located in Salvador (Bahia-Brazil). We verify that the social-practice approach is prominent at the organization studied. Among the types of the social-practice learning, we identify the existence of mentoring but not of communities of practice. Conclusions of this research aim to open the debate between these two concepts: organizational learning and knowledge intensive companies.

KEYWORDS: Organizational Learning.

INTRODUÇÃO

No âmbito da Sociedade do Conhecimento, complexa e permeada por diversas contradições, emerge um novo modelo organizacional, com características próprias e diferentes do modelo industrial clássico: a Organização Intensiva em Conhecimento (BIGNETTI, 2002; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SOUZA - SILVA, 2007a). A Organização Intensiva em Conhecimento (OIC) trata-se de uma empresa que se caracteriza marcadamente pela utilização e produção de bens intangíveis de alto valor agregado. Assim, normalmente, a OIC se destaca pelas constantes inovações, empreendidas por seus profissionais denominados de trabalhadores do conhecimento (BIGNETTI, 2002; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SOUZA-SILVA, 2007b).

Não são muitas as pesquisas desenvolvidas no Brasil que se aprofundam numa maior compreensão da dinâmica organizacional das OIC. Mais raros são os trabalhos que tratam de melhor compreender as peculiaridades da liderança, as sutilezas das relações de poder e a complexidade da aprendizagem no universo específico desse tipo de empresa.

Diante destas lacunas, este artigo tem como principal objetivo compreender como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento.

Para atingir esse propósito, este *paper* está dividido em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, tratamos de realizar um panorama teórico dos construtos orientadores do propósito deste artigo: Organizações Intensivas em Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. A segunda parte trata da metodologia de pesquisa que se caracteriza por utilizar-se de uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso simples. Na terceira parte, realizamos a análise do material empírico para, finalmente, na, quarta parte, discutirmos sobre as conclusões de nosso trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

As Organizações Intensivas em Conhecimento

Os setores intensivos em conhecimento e suas organizações têm rapidamente obtido altas taxas de crescimento econômico sustentável, superando, muitas vezes, os índices de crescimento da economia tradicional manufatureira (SWART; KINNIE, 2003) (EUROFOUND, 2005). Essa situação evidencia a crescente relevância que as OIC têm adquirido na sociedade atual.

Como exemplos de organizações intensivas em conhecimento podem-se destacar: as empresas de consultorias em hardware e software, as organizações de processamento e atividades de bases de dados, pesquisa e desenvolvimento experimentais em ciências

naturais e engenharia, ciências sociais e humanas; as firmas de contabilidade; os escritórios de advocacia em geral, agências de publicidade e propaganda, consultorias de negócios e gestão, empresas que utilizam tecnologia de ponta, dentre outras (SVEIBY, 1998; SWART; KINNIE, 2003; EUROFOUND, 2005).

Quatro características são decisivas para uma melhor definição das OIC, a saber: a) o conhecimento como elemento estratégico; b) a larga utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) a forte associação com o ambiente globalizado; e d) as peculiaridades do processo de liderança. Para avançarmos numa melhor compreensão das organizações intensivas em conhecimento, é relevante tratarmos de aprofundar no entendimento dessas características nos tópicos a seguir.

O Conhecimento como Elemento Estratégico nas OIC

Segundo Alvesson e Sveningsson (2003), a organização pode ser considerada como intensiva em conhecimento a partir do pressuposto de que, em grande parte, seu trabalho é intelectual, se diferenciando do trabalho físico e manual. Isso demonstra que o conhecimento se sobrepõe nessas organizações, sendo o fator-chave no desenvolvimento dos seus processos e produtos.

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

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

Outro elemento crucial na caracterização deste tipo de empresa é a aplicação da *expertise* como base para a resolução de problemas complexos (SWART; KINNIE, 2003). Nessas organizações, o trabalho se caracteriza muito mais pela criatividade e menos pela padronização das atividades. Como resultado, há significativa possibilidade de emergirem soluções inovadoras e criativas, com alto grau de intangibilidade.

A Larga Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Outro aspecto que caracteriza as OIC é a larga utilização das tecnologias de informação e comunicação. De acordo com a Eurofound (2005), a tecnologia representa um dos principais catalisadores do crescimento das OIC devido à sua contribuição na multiplicação, integração, provisão e desenvolvimento do conhecimento nessas organizações (TELLES; TEIXEIRA, 2002). Em outras palavras, a tecnologia é importante na medida em que cria uma espécie de rede neural digital (STEWART, 1998). Essas redes, sustentadas e expandidas pela larga utilização das tecnologias de comunicação e informação, propiciam uma maior fluidez do conhecimento, favorecendo, a permuta de conhecimentos tanto no aspecto intraorganizacional quanto na esfera inter e macro-organizacional. Nesse sentido, Castells (1999) defende que a tecnologia habilita as pequenas e grandes organizações a se conectarem nas complexas teias de alianças estratégicas. Segundo esse autor, é a partir da sua utilização que é possível conectar organizações num contexto globalizado e internacionalizado, com altas taxas de mudança. Portanto, as tecnologias nesse contexto contribuem, de forma determinante, para as conexões organizacionais, fomentando novas formas de relacionamento endógeno e exógeno.

A Forte Associação com o Ambiente Globalizado

As OIC desenvolvem formas inovadoras e criativas de se relacionar com o ambiente visando maior integração, proporcionando, assim, maior flexibilidade e adaptação ao contexto competitivo e com altas taxas de mudança (GRAHAM; PIZZO, 1998).

A relação ambiente-organização, normalmente, propicia novos contornos à cultura organizacional, pois as OIC se relacionam com contextos culturais e nacionais muito diferentes, os quais lançam múltiplas influências sobre seus valores. Soma-se a essa discussão a grande influência cultural que as organizações exercem mutuamente, consequência da interdependência proveniente das redes nas quais estão inseridas.

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

As Peculiaridades do Processo de Liderança

A literatura que discute e apresenta as características das organizações intensivas em conhecimento considera que o sucesso e a diferenciação das OIC estão fortemente associados ao seu capital humano-intelectual, isto é aos seus profissionais de conhecimento (NONAKA, TOYAMA; BYOSIÈRE, 2001; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SWART; KINNIE, 2003).

A importância que tais profissionais desfrutam nas OIC promove peculiaridades relacionadas ao processo de liderança organizacional com vistas a intensificar o comprometimento organizacional destes trabalhadores. Souza-Silva e Davel (2004) reforçam a ideia de que esses profissionais não podem ser liderados com base nos métodos de gestão de outrora e marcados por uma supervisão cerrada. Dado o caráter estratégico e essencial do conhecimento que eles detêm, tais profissionais tendem à autogestão, sendo que os líderes assumem muito mais um papel de facilitadores do processo, devendo proteger o princípio da autonomia. Em outras palavras, o estilo de liderança nessas organizações é marcado por mais autonomia exatamente por causa da grande complexidade dos projetos e processos organizacionais, os quais exigem habilidades altamente especializadas (ALVESSON; SVENINGSON, 2003).

Se nessa organização o conhecimento ganha centralidade, a aprendizagem torna-se um processo estratégico e fundamental para as OIC. Dito de outra forma, a aprendizagem torna-se essencial, sobretudo para esse tipo de organização que tem a inovação como fruto constante de seus processos e produtos com vistas à vantagem competitiva.

Com vistas a cumprir o objetivo desta pesquisa que busca compreender como acontece a aprendizagem organizacional em OIC, é imprescindível passarmos a tratar da noção de aprendizagem organizacional no próximo tópico.

A Aprendizagem Organizacional

O contexto gerado pela sociedade do conhecimento, com altas taxas de mudança e turbulência ambiental, tem direcionado as organizações, sobretudo as intensivas em conhecimento, em busca de inovações e formas de lidar com um meio complexo e instável. A aprendizagem organizacional tem se destacado na literatura como forma de possibilitar competências às empresas para lidar com esse contexto hipercompetitivo, sendo, em muitos casos, essencial para a sobrevivência delas (SHAW; PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA; GOULD, 1995). Em função do caráter dinâmico do tema discutido, percebe-se, ao se debruçar em pesquisas sobre esse assunto, que um consenso acerca do conceito de aprendizagem organizacional está bastante distante (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995). Diversas nomenclaturas e focos são apresentados nessa discussão, alguns deles divergentes outros complementares, compondo um todo complexo e conflitante (ALVESSON; KÄRREMAN, 2001).

Para Shaw e Perkins (1993), a aprendizagem organizacional consiste no processo de adquirir conhecimentos, para, assim, promover mudanças na dinâmica organizacional com vistas à ampliação das competências empresariais. Já Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a aprendizagem nas organizações é resultado de um processo de extrapolação do conhecimento individual, transformando-o em saber organizacional de forma cristalizada, que influencia nos comportamentos dos indivíduos. Sendo esse processo dependente das interações sociais, à ideia de aprendizagem está ligada, para esses autores, à criação e

disseminação do conhecimento em todos os níveis da organização como algo inerente a ela.

Para Argyris (1977), há dois modos de aprendizagem: o ciclo simples de aprendizagem (single loop learning) e o ciclo duplo de aprendizagem (double loop learning). O ciclo simples de aprendizagem ocorre quando não há alteração nos pressupostos básicos do processo, havendo modificações restritas às políticas pré-estabelecidas. Por outro lado, o ciclo duplo de aprendizagem é evidenciado quando ocorrem questionamentos e mudanças nos valores e políticas relacionadas ao processo.

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

A Abordagem Individual Cognitivista e a Abordagem Socioprática

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

Souza-Silva (2007a) complementa dizendo que a aprendizagem, nessa dimensão, tende a ocorrer desconectada do contexto, o que a torna deficiente e parcial. Desse modo, diversas lacunas são evidenciadas, principalmente a dificuldade na transmissão do conhecimento tácito que representa a maior parte do conhecimento (POLANYI, 1966).

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

Destarte, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é relacional porque ele emerge nas relações sociais ocorridas no próprio contexto organizacional. Diante disso, seu caráter prático evidencia-se por meio da ação, vinculado, inclusive, às rotinas organizacionais, sendo adquirido através da vivência prático-relacional. Por fim, o conhecimento, na abordagem socioprática, não se restringe à transferência da dimensão explícita apenas, como ocorre na aprendizagem individual-cognitivista. Nessa perspectiva, a dimensão tácita também é privilegiada no processo de transmissão do conhecimento.

Ainda nesse caminho, outros autores (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA, 2007a) afirmam que a aprendizagem se dá na prática, com base na resolução dos problemas e que aprender e conhecer são reflexos da experiência, consciente ou inconsciente. Corroborando com esse pensamento, Freitas e Godói (2008, p.2) acrescentam que a “aprendizagem é parte integral da prática diária da vida e do trabalho organizacional”. Na abordagem socioprática, pode-se destacar, dentre outras, duas modalidades de aprendizagem: as comunidades de prática e a mentoria.

As Comunidades de Prática

Wenger, McDermott e Snyder (2002) afirmam que as comunidades de prática representam uma aglutinação de pessoas que compartilham interesses, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um assunto e aprofundam seus conhecimentos e expertise em uma determinada área através da interação mútua. Elas coexistem como estruturas informais e paralelas às organizações, possuindo normas, padrões e acordos independentes.

Três características são fundamentais para melhor compreender uma comunidade de prática: o domínio do conhecimento, a comunidade e a prática. O domínio do conhecimento representa um campo do saber específico o qual os membros da comunidade desejam incrementar suas competências. Já a comunidade é representada pelo grupo social que aos poucos vai se tornando mais intimista (SOUZA-SILVA, 2007a) por meio das discussões e atividades conjuntas entre os membros na busca de desenvolver expertise em um determinado domínio de conhecimento. E, por fim, a prática que é a experiência das atividades vividas no cotidiano e associadas a um domínio de conhecimento.

A experiência é compartilhada, nessas comunidades, através de narrativas sobre maneiras de resolver problemas, observação de eventos cotidianos ou mesmo por meio do *learning by doing* (WENGER; SNYDER, 2000).

Nesta linha, as comunidades de prática representam uma estrutura social bastante fecunda à transmissão e geração do conhecimento. Souza-Silva (2007) destaca que o principal fator de motivação para a emergência de comunidades de prática é o valor que seus membros atribuem à dinâmica de aprenderem mutuamente e se desenvolverem num determinado campo do conhecimento vinculado a determinadas práticas. Mais ainda, para Souza-Silva (2007), a comunidade de prática tem em seu seio aspectos intelectuais e emocionais, constituindo-se “em ideal tecido social de partilha e disseminação de conhecimento, pois combina, na sua própria dinâmica, aspectos cognitivos e emocionais tão necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integralidade” (SOUZA-SILVA, 2007a, p.79).

A Mentoria

Uma outra modalidade de aprendizagem na abordagem socioprática é a mentoria. Ela se caracteriza por uma relação de orientação entre uma pessoa mais experiente e um indivíduo menos experiente num determinado campo do conhecimento ou numa prática específica. A mentoria dá-se pela a constante interação entre o mentor e o seu discípulo num determinado contexto sócio-interacional. Braham (1995) afirma que a mentoria contribui substancialmente para o rápido desenvolvimento profissional dos indivíduos mais jovens ou menos experientes. Ressalta ainda, que, no processo de aprendizagem organizacional, o mentor, também, pode aprender tanto quanto o “aprendiz”, num processo de desenvolvimento mútuo de novas habilidades e compartilhamento de valores e cultura. É a noção de mentoria reversa (TEMPEST, 2003).

Salgues (2004) argumenta que a mentoria organizacional é uma ferramenta voltada para o desenvolvimento/formação do indivíduo dentro de uma organização. Isso ocorre em função de papéis exercidos pelo mentor, como: desenvolver a confiança e comportamentos positivos; ajudar a tomar decisões acerca de metas e da trajetória para a carreira do mentorado; desenvolver a auto-estima do mentorado; ajudar a definir prioridades e estimular o desenvolvimento profissional, dentre outros. De acordo com essa autora, a mentoria é constituída por quatro etapas: 1) iniciação; 2) cultivo; 3) separação e 4) redefinição.

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

Já que discorreremos sobre o conceito de aprendizagem, suas abordagens e modalidades, cumpre-nos, para finalizar o nosso referencial teórico, apresentarmos as noções que ampliam a discussão acerca de como ocorre os processos de aprendizagem organizacional.

Os Processos de Aprendizagem Organizacional

Sabemos que há uma diversidade nas compreensões relativas ao processo de aprendizagem. Neste artigo, porém, elegemos a classificação de Davenport e Prusak (1998) que indicam seis os processos de aprendizagem: 1) aquisição; 2) aluguel; 3) recursos dirigidos; 4) fusão; 5) adaptação e 6) redes de conhecimento.

A aquisição dá-se quando ocorre a incorporação de uma organização por outra ou a contratação de profissionais que possuam a experiência e o conhecimento necessários para

o desempenho de uma determinada função. O aluguel de conhecimento é o financiamento de pesquisas que levem à inovação e/ou resolução de problemas. Já os recursos dirigidos tratam-se da formação de grupos em determinadas unidades da empresa com a finalidade de criar conhecimento. Um exemplo facilmente observável é o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, considerando que sua finalidade é desenvolver novas práticas e tecnologias organizacionais. A fusão é quando duas ou mais organizações se fundem. Esse processo gera conflitos e tensões com vistas a uma nova sinergia organizacional. A variedade de talentos reunidos propicia uma grande riqueza de alternativas e sugestões no intuito de propor soluções, caminhos e novos conhecimentos. É a noção de caos criativo. No entanto, vale ressaltar que o caos total, per si, não é gerador de conhecimento. É fundamental haver congruência na comunicação e nos objetivos dos participantes do processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Já a adaptação é identificada como um processo capital diante do contexto complexo e difuso em que se encontra a sociedade atual. Isso se evidencia em situações quando as respostas que levaram à organização ao sucesso no passado não atendem mais às demandas ambientais do presente. Desse modo, as organizações são impulsionadas em direção à criatividade e à necessidade de se adaptar a novos contextos diversos daqueles ora experimentados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Finalmente, as redes do conhecimento se revestem de doses de auto-organização e informalidade. Isso se evidencia a partir de telefonemas, grupos de e-mails ou reuniões não formais que visam à resolução de problemas ou trocas de experiências. Isso tudo dinamiza a criação de novos conhecimentos organizacionais.

Após a apresentação das noções teóricas balizadoras do nosso trabalho e que nos ajudarão a construir o quadro analítico preliminar desta investigação, a seguir explicitaremos os aspectos metodológicos de nossa pesquisa.

Aspectos Metodológicos

Com vistas a alcançar o propósito desta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa. Segundo Neves (1996), entende-se por pesquisa qualitativa aquela que, em grande parte, envolve a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo. Godoy (1995) e Gil (1999), por sua vez, afirmam que a pesquisa qualitativa tem uma proposta com grande contribuição para a flexibilidade e criatividade na exploração de novos enfoques. Dentro dos vários métodos da pesquisa, elegemos o estudo de caso simples como estratégia para realizarmos o nosso trabalho. Considerando que a questão central desta pesquisa foca no entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento, esta escolha ocorreu em função de ser esse o processo metodológico melhor indicado para pesquisas que tenham seu foco voltado para o “como” (YIN, 2005). Isso porque se entende que, de acordo com Godoy (1995), no estudo de caso, o pesquisador deve se preocupar

em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, representando a complexidade do fenômeno. O nosso estudo de caso caracterizou-se como sendo simples, pois pesquisamos apenas uma única unidade de análise a qual apresentaremos no tópico seguinte.

A Unidade de Análise

Em função do foco central deste trabalho, optou-se por desenvolver um estudo de caso simples em uma agência de comunicação. Esta escolha se deu por se tratar de um setor caracterizado como intensivo em conhecimento, fortemente permeado por interações com o ambiente e com elevado grau de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças.

Após a decisão de desenvolver esta pesquisa numa agência de comunicação, determinamos como foco central da unidade de análise os setores de atendimento e criação. Esta opção se deu em função desses setores se configurarem como essenciais ao desenvolvimento das peças de comunicação veiculadas nas mais diversas mídias (cartazes, jingles, comerciais de tv, etc), evidenciando-se como campos fecundos de aplicação do conhecimento e fomento da aprendizagem.

O primeiro elemento que nos incentivou a escolher a empresa Ideia Publicidade foi a facilidade de acesso a tal organização. No entanto, isso não bastava. Era preciso ser uma empresa que desfrutasse de respeito e prestígio no mercado publicitário, denotando uma dinâmica organizacional mais consolidada e madura. Através de pesquisa documental, atestamos que a Ideia Publicidade contemplava esses elementos. Finalmente, a partir de uma entrevista exploratória desenvolvida com um dos sócios da empresa verificou-se que tal organização possuía indícios de utilização intensiva do conhecimento e de processos organizacionais que fomentassem a criação e a geração da aprendizagem. Como base em todos esses aspectos, escolhemos a Ideia Publicidade como unidade de análise empírica, pois percebemos que ela reunia relevantes características para nos aprofundarmos no objetivo de nossa pesquisa. Utilizamos o nome fictício Ideia Publicidade para proteger a identidade da organização estudada.

As Características da Ideia Publicidade

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

Voltada para um público composto de empresas de médio e grande porte, a Ideia Publicidade tem no seu portfólio de clientes shoppings centers, instituições de ensino,

órgãos estatais, associações de classe, empresas privadas em diversos setores dentre outros, contando também com clientes em outros países.

A partir das observações *in loco*, a estrutura organizacional da empresa aliada à sua dinâmica, fornece indícios de criação de conhecimento e fomento à aprendizagem, através de elementos formais, como a alta qualificação dos membros, e informais, em função da dinâmica diária que estimula as relações sociopráticas de partilha de conhecimentos.

No que tange à formação profissional, todos os entrevistados têm nível superior, nas mais diversas áreas, predominando as áreas de administração, publicidade e propaganda. Existem, no entanto, entrevistados com formação em direito, design, jornalismo e comunicação social.

Preliminares ao Estudo Empírico

Depois de uma conversa informal e exploratória com um dos sócios da empresa, entramos em contato formalmente com os dirigentes da organização selecionada no intuito de expor os objetivos da pesquisa e solicitar a permissão ao desenvolvimento do estudo. Após a aprovação da pesquisa pela Ideia Publicidade, ocorreu uma entrevista preliminar com a diretora de atendimento, aqui denominada de Entrevistada 8 (E8) na qual alguns aspectos gerais sobre a empresa foram discutidos. Nesse contato, foi utilizado um instrumento de coleta de dados preliminar, semiestruturado, buscando informações iniciais sobre a empresa, tais como: número de funcionários, estrutura organizacional, histórico da empresa, portfólio de produtos e serviços apresentados, dentre outros. Para se ter uma maior fidedignidade das informações, a entrevista foi gravada, com a autorização prévia da entrevistada e, em seguida, foi transcrita e analisada pelos pesquisadores. Ainda nesse contato, foram sugeridos, pela diretora, nomes de algumas pessoas a serem entrevistadas, totalizando oito, incluindo a própria diretora de atendimento. A partir dessa reunião, ficou traçada uma estratégia para os encontros seguintes, no intuito de haver a maior colaboração possível no desenvolvimento da pesquisa de campo. Em busca da precisão e fidedignidade, os instrumentos de coleta do material empírico foram cuidadosamente construídos, em consonância com a base teórica e os objetivos apresentados na seção introdutória.

A Coleta do Material Empírico

Para esta pesquisa, escolhemos a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta do material empírico. Isso, pois, enquanto fonte de evidência, ela possibilita um direcionamento mais adequado do estudo e uma melhor qualidade na percepção da realidade. Além das entrevistas, elegemos a análise de documentos (documentação e registro em arquivos) e a observação direta.

Foram entrevistadas oito pessoas a saber: um diretor institucional (Entrevistado 6), uma diretora de atendimento (Entrevistado 8), três coordenadoras de atendimento (Entrevistado 5, Entrevistado 1 e Entrevistado 3), dois redatores da área de criação

(Entrevistado 4 e Entrevistado 2) e um diretor de arte (Entrevistado 7). O nome dos entrevistados não foi citado para proteger a identidade dos mesmos. Foi elaborado, com base num quadro analítico, um protocolo que orientou as entrevistas semiestruturadas. O protocolo teve a seguinte estrutura: a primeira parte foi composta com informações básicas sobre o entrevistado como cargo que ocupa e tempo que trabalha na empresa. Em seguida, as questões se destinaram às dimensões centrais de análise (organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional). Desdobrando tais dimensões, elencamos nove categorias primárias de análise com vistas a identificar elementos que possibilitassem, a partir de uma minuciosa análise teórico-empírica, encontrar respostas à questão central desta pesquisa e levantar novos questionamentos para pesquisas futuras.

Em função da fugacidade das informações diante da exposição oral, todas as entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas. Vale ressaltar que todos os entrevistados concordaram sobre a possibilidade da gravação das entrevistas. Desse modo, o pesquisador teve condições de identificar outros elementos durante a entrevista como a gesticulação, entonação da voz que foram registrados no caderno de campo para posterior análise.

Além desse cuidado, foi entregue a todos os entrevistados um formulário de caráter confidencial da pesquisa, no qual o pesquisador se comprometeu a assegurar a confidencialidade das informações. Cremos que isso proporcionou um maior conforto aos entrevistados no momento da entrevista. As entrevistas ocorreram entre os meses de dezembro de 2007 e maio de 2008, sendo que a duração aproximada de cada entrevista foi de 60 minutos.

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

A Análise do Material Empírico

Após o levantamento do material empírico, os pesquisadores contrataram uma profissional que desenvolveu a transcrição do material gravado durante a realização das entrevistas. A transcrição das entrevistas, bem como sua cuidadosa revisão por parte dos pesquisadores, demandou seis semanas entre os meses de fevereiro e abril de 2008. Após essa etapa, as entrevistas foram armazenadas em arquivos do Word®, que foram registrados, por sua vez, em uma pasta específica para este fim. As informações provenientes das observações também seguiram a mesma dinâmica. Lançadas as

informações no Word®, os arquivos foram direcionados à pasta “Pesquisa de campo”. Houve um cuidado em sinalizar cada arquivo com o nome do entrevistado e o setor no qual trabalha.

Após esses procedimentos, foi iniciada uma exaustiva leitura dos textos, no intuito de refletir sobre as dimensões e categorias identificadas a partir do quadro analítico, bem como ficamos atento a novas categorias que poderiam surgir como fruto do discurso dos entrevistados.

Foram analisadas duas dimensões referentes à pesquisa: a dimensão das organizações intensivas em conhecimento, com suas características e a dimensão sobre aprendizagem organizacional, focando nas suas abordagens e no seu processo.

Essa fase foi fundamental para o trabalho, já que nela ocorreu a reflexão a cerca da interação entre as informações advindas da realidade estudada e a base teórica desenvolvida durante a primeira fase da pesquisa. Isso trouxe um repertório bastante rico de compreensões cruciais ao cumprimento do propósito central de nossa pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Como o objetivo da pesquisa é, essencialmente, investigar como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento, propositadamente resolvemos concentrar a nossa análise na dimensão relacionada à aprendizagem organizacional.

A Aprendizagem Organizacional na Ideia Publicidade

Com base em nosso material empírico constatamos que a Ideia Publicidade representa um contexto bastante favorável à aprendizagem já que as interações intra e inter departamentais permitem trocas de experiências intencionais e não-intencionais, formais e informais. No intuito de responder à questão central deste trabalho, buscamos desenvolver nossa análise de acordo com a dimensão, as categorias e as subcategorias inspiradas no nosso referencial teórico e no discurso dos entrevistados de acordo com o quadro analítico a seguir:

Dimensão de Análise	Categorias Primárias de Análise	Resultados
Aprendizagem Organizacional	Abordagens da Aprendizagem	A Aprendizagem Organizacional através da abordagem socioprática acontece de forma mais evidente na Ideia Publicidade. Aprendizagem Individual-Cognitiva não é significativa na Ideia Publicidade. No que tange às modalidades, sobressai-se a mentoria, já que não foram detectadas comunidades de prática nos setores pesquisados.
	Processo de Aprendizagem Organizacional	Destaque para os processos de aprendizagem: aquisição, adaptação e redes do conhecimento. Ademais, foi identificado também o modelo de ciclo duplo de aprendizagem.
	Consequências da aprendizagem Organizacional	Elevada competitividade no mercado através do desenvolvimento de peças publicitárias que trazem bons resultados aos clientes. Criatividade organizacional através da originalidade na customização das campanhas publicitárias.

Quadro 1: Aprendizagem Organizacional na Ideia Publicidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Abordagens da Aprendizagem Organizacional

A partir do discurso dos entrevistados é possível afirmar que a aprendizagem organizacional na Ideia Publicidade acontece, em grande medida, a partir da abordagem Socioprática. Isso foi constatado ao se identificar os seguintes elementos que a caracterizam: a) é uma empresa permeada por relações sociais e trocas de experiências entre seus membros e entre eles e o ambiente; b) a aprendizagem das pessoas ocorre, em grande parte, nas próprias interações laborais e na prática profissional; e c) há o constante estímulo ao desenvolvimento do conhecimento tácito, bem como do explícito.

Conforme o Entrevistado 04, a forma de aprender na Ideia Publicidade é completamente fora dos padrões formais e acadêmicos, pois a aprendizagem ocorre de maneira muito natural, principalmente com o contato com as pessoas mais experientes durante a execução dos trabalhos e em bate-papos informais como os que ocorrem na copa ou nas horas de pausa do trabalho. Essa sensação é compartilhada pelo Entrevistado 01 que afirma que a aprendizagem ocorre muito em função da “troca de conhecimentos com os colegas”. Ele afirma que o método formal foi muito importante para sua formação, no entanto, destaca que a troca de experiências, em conversas informais, *brainstormings* (que ocorrem nas reuniões), ou em conversas com clientes e parceiros, é o seu principal meio de aprendizagem, sendo essencial ao desenvolvimento de seus trabalhos. Esse pensamento também é corroborado pelo Entrevistado 05 que, sinaliza que, durante o processo operacional, ou ao fim dele, a troca de experiências entre os profissionais tem sido um meio fundamental para ampliar os conhecimentos na Ideia Publicidade.

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

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

Sendo assim, na pesquisa, pôde-se perceber que a prática se configura num importante aspecto da aquisição e compartilhamento do conhecimento. Isso pode ser confirmado na afirmação do Entrevistado 06 que diz que, rotineiramente, a aprendizagem se dá de forma muito mais prática que no campo teórico. Isso ocorre, segundo ele, em função das constantes interações com o ambiente e os colegas de trabalho.

Percebe-se, portanto, que a aprendizagem organizacional, no caso estudado, ocorre nos processos e rotinas organizacionais, de forma ampla, em função, predominantemente, das relações sociopráticas evidenciadas durante a pesquisa. Como já destacado, essas relações podem ser identificadas a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais da empresa e desses com os seus clientes, seus fornecedores e outros elementos do contexto na qual a empresa está inserida. É válido destacar que existem, de forma pontual, alguns elementos relacionados ao aprendizado numa abordagem individual-cognitivista, como treinamentos formais ou palestras, no entanto eles não foram salientados como significativos por parte dos entrevistados.

Mentoria, mas não comunidades de prática

Conforme a fala dos entrevistados, dentre as modalidades da aprendizagem organizacional na perspectiva socioprática, identificou-se a existência da mentoria, mas não de comunidades de prática. A mentoria tem sido mais comumente utilizada, na empresa estudada, na formação de profissionais recém-contratados ou menos experientes. Nesses casos, os líderes de cada setor, ou chefe imediato, é o responsável pelo processo de desenvolvimento de seus liderados. Segundo os entrevistados 01 e 02, o acompanhamento de um novo membro é de responsabilidade do superior imediato, constituindo-se, desse modo, em uma mentoria formal.

Na grande maioria das respostas dos entrevistados, percebe-se que a mentoria tem grande valor na formação dos profissionais na Ideia Publicidade. Na afirmação do Entrevistado 06, ficam evidentes as etapas da mentoria (iniciação, cultivação, separação e redefinição), conforme vistas na parte teórica:

Acontece, normalmente, assim: primeiro, a pessoa fica olhando para você mostrar como é que faz. Depois se pede para ela fazer e você é quem fica olhando. Depois, ela faz o trabalho sozinha e você confere. A pessoa começa a fazer sozinha, aí você fica somente conferindo para ver se está tudo OK. Daí em diante, você tem a certeza de que a pessoa já está fazendo certo e pode fazer sozinha. Então, eu digo: Daqui pra frente é com você. Você já aprendeu. Procure-me se você tiver dúvida (Entrevistado 06).

Apesar de haver intercâmbio mútuo entre os profissionais da Ideia Publicidade, não foram encontrados grupos que pudessem ser caracterizados como comunidades de prática. Em outras palavras, não foi encontrado, durante a pesquisa empírica, nenhuma aglutinação informal de pessoas com vistas ao aprofundamento voluntário de questões específicas, através de encontros frequentes que estimulassem discussões e livre compartilhamento de conhecimentos e de experiências adquiridas.

Diante das informações evidenciadas, fica patente que a abordagem socioprática da aprendizagem se destaca em função das constantes e fortes interações entre os indivíduos na empresa estudada, o que favorece a transmissão da dupla natureza do conhecimento (tácito e explícito) através da prática. Essa abordagem se sustenta de forma preponderante na existência da mentoria como importante base para a aprendizagem na organização. Para um melhor entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional na empresa estudada, foi importante analisar os elementos desse processo.

OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IDEIA PUBLICIDADE

Ao desenvolver um estudo dos processos de aprendizagem organizacional na Ideia Publicidade, foram identificados os seguintes: aquisição, adaptação e redes de conhecimento.

A aquisição pode ocorrer com a compra de uma empresa ou contratação de um profissional experiente (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). No caso da Ideia Publicidade, esse modo é evidente ao se perceber a prioridade dada pela empresa na contratação de profissionais experientes no mercado. Com isso, a empresa adquire, junto com esses profissionais, um leque de conhecimentos que se incorporam ao repertório de competências da organização. Segundo o Entrevistado 05, os profissionais chegam à Ideia Publicidade com uma bagagem de vivências em outras agências, incluindo aí métodos, rotinas e dinâmicas próprias de trabalho que acabam sendo implantados na organização que esses profissionais passam a se associar. Ainda em relação ao processo de aquisição de conhecimentos, a contratação de novos profissionais na Ideia Publicidade gera uma variedade e diversidade de talentos profissionais, que, como afirma o entrevistado 06, é fundamental para a existência de pensamentos divergentes, inclusive conflitantes, os quais contribuem para uma visão mais ampla de mundo e dos problemas e desafios empresariais.

É importante observar que, na Ideia Publicidade, os conflitos existentes, principalmente entre os setores de atendimento e criação, geram resultados positivos, muitas vezes.

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

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

Consequências da Aprendizagem Organizacional

Diversos autores destacam que a aprendizagem organizacional tem grande contribuição para a competitividade das organizações (SHAW; PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA; GOULD, 1995). A partir do relato dos entrevistados, ficou evidente que isso não foi diferente no caso da Ideia Publicidade. A consequência mais assinalada do processo de aprendizagem organizacional da Ideia Publicidade é a elevação da competitividade através da capacidade de desenvolver peças publicitárias que tragam bons resultados financeiros aos seus clientes (ENTREVISTADO 03).

Segundo a fala dos entrevistados, em função das experiências de seus profissionais adquiridas no decorrer do tempo, a Ideia Publicidade desenvolveu um diferencial que a distingue de outras agências de publicidade. O Entrevistado 04 chega a dizer que a Ideia Publicidade não foca apenas em realizar peças publicitárias bonitas aos olhos do público, mas no desenvolvimento de peças que efetivamente tragam impactos econômicos positivos

aos seus clientes. Segundo o Entrevistado 08, isso é um *feeling* de mercado desenvolvido pela Ideia Publicidade e que virou um princípio que a todo momento é repetido pelos diretores e profissionais.

Outra importante consequência da aprendizagem da empresa pesquisada é a criatividade organizacional. É interessante perceber que esse elemento é dinamizado na agência através das interações entre os departamentos. O Entrevistado 03 informa que a criatividade é percebida através da originalidade na customização das campanhas publicitárias. Segundo o Entrevistado 01, há pouca semelhança entre as peças construídas pela Ideia Publicidade ao longo do tempo. Os serviços são customizados e isso só pode acontecer porque existe criatividade, afirma o entrevistado 06. Segundo os entrevistados 01 e 06, os profissionais buscam tratar problemas semelhantes de comunicação dos clientes de modo diferente a cada vez que eles surgem, no intuito de promover resultados criativos de forma diferenciada. Um dos indicadores de criatividade e dos resultados obtidos pela agência estudada são os inúmeros prêmios recebidos ao longo dos anos por diversas entidades promotoras, tais como: Associação Brasileira de Recursos Humanos, UNESCO, Federação das Indústrias, Associação Brasileira do Mercado Publicitário, dentre outras.

Finalmente, diante do contexto identificado na Ideia Publicidade, pode-se inferir que a aprendizagem organizacional traz impactos bastante significativos para a empresa estudada. Isso se reflete na elevação da competitividade, da criatividade e, consequentemente, nos resultados financeiros e no reconhecimento empresa no mercado.

Diante dessas análises, são apresentadas, na seção seguinte, as conclusões deste estudo.

CONCLUSÕES DA PESQUISA

Com base na pesquisa desenvolvida, pôde-se chegar a algumas conclusões no campo da aprendizagem nas organizações intensivas em conhecimento. No caso estudado, evidenciou-se que a perspectiva socioprática se sobressai sobremaneira na Ideia Publicidade em relação à perspectiva individual-cognitivista. As intensas relações sociais, inclusive diversas vezes conflituosas, revelam uma predisposição para a troca de conhecimentos e experiências, intensificando a aprendizagem organizacional.

Além disso, esse compartilhamento ocorre, na sua maioria, com base no contexto prático da organização, contribuindo para a partilha equilibrada entre os conhecimentos tácito e explícito. Dentre as modalidades da perspectiva socioprática, há um destaque para a mentoria que é largamente utilizada na formação de profissionais na empresa. Por outro lado, não foram identificadas comunidades de práticas nos setores estudados, já que, durante a pesquisa, não se observou a formação regular de grupos informais imbuídos no aprofundamento e domínio de questões específicas.

Diante deste contexto fecundo para a aprendizagem, foram identificados processos

de aprendizagem organizacional como a aquisição, a fusão, a adaptação e as redes de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É importante destacar que esses aspectos do processo de aprendizagem têm uma forte sustentação na interação do contexto socioprático observado na Ideia Publicidade.

Como consequência da aprendizagem organizacional, ficou evidente que a aprendizagem organizacional traz repercussões valiosas para a Ideia Publicidade com destaque para a elevação da competitividade e da criatividade da empresa.

A constatação de que os profissionais da Ideia Publicidade concebem a aprendizagem organizacional como acontecendo mais significativamente a partir da perspectiva socioprática contrasta com a literatura sobre aprendizagem organizacional que assinala que os treinamentos formais configuram-se como a modalidade mais tradicionalmente utilizada de educação corporativa (TEMPEST, 2003). Assim, está pesquisa atiza a nossa curiosidade, provocando algumas indagações: Será que, em geral, as organizações intensivas em conhecimento são caracterizadas por uma abordagem de aprendizagem organizacional de natureza mais socioprática, diferenciando das outras organizações que se utilizam de mecanismos mais explícitos e unidirecionais de transmissão do conhecimento? Será que de alguma forma as organizações intensivas em conhecimento constituem-se em contextos fecundos à aprendizagem socioprática? Pesquisas futuras que venham a responder a essas perguntas trarão contribuições importantes à Teoria das OIC e da aprendizagem organizacional.

Outra constatação de grande relevância para o contexto estudado foi a inexistência de comunidades de prática nos setores de atendimento e criação na Ideia Publicidade. Neste caso, foi identificado um ponto de discordância com a literatura sobre o assunto, já que, segundo Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), as comunidades de prática emergem de forma espontânea nas organizações. Portanto, essa constatação faz-nos refletir sobre as limitações e barreiras à existência de comunidades de prática e nos mostra que não são todos os contextos organizacionais que se configuram como favoráveis ao surgimento de comunidades de prática.

Esperamos que tais conclusões contribuam para ampliar o debate e futuras pesquisas sobre o relacionamento entre os dois construtos: organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. e KÄRREMAN, D. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, v.38, n.7, p.995-1018. 2001.

ALVESSON, M. e SVENINGSON, S. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, v.24, n.6, p.961-988. 2003.

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v.55, n.5, p.115-124. 1977.

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.3, p.33-53. 2002.

BRAHAM, B. Creating a learning organization: Promoting excellence through education. Boston: Crisp Publications, 1995.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EUROFOUND. Knowledge-intensive business service sector: What future? Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions: <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05011a.htm> p. 2005.

FREITAS, S. M. F. D. e GODOI, C. K. **A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sociocognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens**. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GRAHAM, A. B. e PIZZO, V. G. Uma questão de equilíbrio: Estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: D. A. Klein (Ed.). **A estratégia do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998, p.16-39.

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

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3. 1996.

NEVIS, E. C., DIBELLA, A. J. e GOULD, J. M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, v.36, n.2, p.73-85. 1995.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., TOYAMA, R. e BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge. In: M. Dierkes, A. B. Antal, *et al* (Ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p.491-517.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

SALGUES, L. J. D. V. Processos de mentoria nas organizações em pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da Universidade Federal de Pernambuco. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. 165 p.

SHAW, R. B. e PERKINS, D. N. Ensinar às organizações a aprender: O poder dos fracassos produtivos. In: D. Nadler (Ed.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007a.

SOUZA-SILVA, J. C. **Conditions for the emergence of communities of practice in private higher education organizations**. 2007 Annual Meeting of Academy of Management. Philadelphia: The George Washington University, 2007b. 32 p.

SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. **Rethinking professional development from the particularities of knowledge intensive and family-based organizations**. Paper Presented at International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy. Slovenia: Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, 2004. 20 p.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWART, J. e KINNIE, N. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. **Human Resource Management Journal**, v.13, n.2, p.60-75. 2003.

TELLES, M. M. e TEIXEIRA, F. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: O caso de uma multinacional de consultoria. **Organização e Sociedade**, v.9, n.25, p.127-141. 2002.

TEMPEST, S. Intergenerational learning. **Management Learning**, v.34, n.2, p.181-200. 2003.

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

WENGER, E. e SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p.139-145. 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Abordagem Socioprática 198, 203, 204, 205, 213

Administração 2, 5, 6, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 51, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 65, 70, 77, 79, 80, 99, 101, 111, 116, 121, 129, 130, 131, 144, 145, 146, 157, 163, 165, 196, 198, 207, 208, 217, 234, 235, 239, 250, 263

Análise Envoltória de Dados 68, 71, 76, 78, 79, 80

Aprendizagem Organizacional 8, 121, 126, 128, 165, 198, 199, 202, 203, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 226, 228, 230, 231

B

Bibliometria 113, 115, 123

Board of Directors 130, 131

C

Câmaras Municipais 6, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 34

Capital Intelectual 8, 179, 196, 217, 218

Competências 66, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 168, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 190, 192, 194, 202, 204, 213, 220, 222, 223, 225, 226

Conclusão 6, 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 66, 76, 96, 100, 240, 250

Controle 18, 20, 21, 22, 24, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 46, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 101, 161, 173, 181, 191, 228, 250

Controle Interno 33, 36, 37, 38, 39, 40, 50, 53, 54, 55, 57

Coordenadores 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 157, 235

Corporate Governance 130, 131, 132, 133, 134, 136, 140, 143, 144, 145, 146

Cultura Organizacional 8, 117, 121, 126, 159, 182, 201, 221, 222, 223, 224, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 241, 249, 250

D

Desenvolvimento 5, 8, 1, 7, 8, 9, 12, 13, 17, 20, 41, 53, 61, 69, 71, 84, 85, 92, 94, 95, 98, 101, 102, 113, 116, 117, 118, 121, 126, 128, 129, 144, 148, 149, 150, 153, 154, 155, 157, 159, 161, 162, 163, 165, 167, 173, 174, 175, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 199, 200, 201, 205, 206, 207, 208, 211, 212, 214, 218, 219, 221, 222, 224, 225, 226, 230, 231, 232, 237, 241, 244, 245

E

Educação 6, 1, 7, 8, 15, 16, 18, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93,

101, 102, 108, 110, 111, 126, 154, 157, 164, 178, 181, 194, 195, 216, 226, 231, 234, 235, 238, 240, 247, 263

Eficiência 6, 10, 17, 20, 21, 40, 58, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 120, 150, 153, 181, 201, 242

Empresas 37, 69, 98, 101, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 114, 116, 117, 118, 120, 121, 127, 130, 131, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 161, 162, 163, 164, 165, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 178, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 188, 191, 192, 194, 199, 200, 202, 206, 207, 208, 217, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 229, 250

Epistemologia 1, 2, 3, 7, 8, 15

Estratégia 16, 20, 111, 117, 146, 152, 179, 184, 185, 187, 194, 195, 196, 198, 206, 208, 217, 219, 229

G

Gestão 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 55, 58, 61, 64, 65, 66, 70, 78, 79, 99, 100, 101, 102, 103, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 186, 187, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 202, 217, 218, 221, 223, 224, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 240, 242, 245, 249, 250, 263

Gestão de Pessoas 7, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 144, 145, 146, 150, 154, 156, 169, 170, 173, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 193, 194, 195

Gestão Escolar 233, 235, 242

I

IFFluminense 68, 69, 70, 72, 77, 78

Impacto Econômico 7, 94, 97, 110

Imposto 1, 10, 36, 42, 43, 48, 49, 51, 116

Informação 6, 7, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 63, 65, 69, 81, 82, 83, 85, 91, 92, 93, 121, 122, 128, 129, 171, 172, 177, 180, 181, 200, 201, 203, 214, 231, 239, 250, 251

Inovação 8, 69, 73, 83, 91, 92, 93, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 195, 196, 197, 202, 206, 217, 218, 231, 236, 240, 243

Internationalization 130, 131, 132, 134, 140

M

Matriz SWOT 94, 99, 104

N

Nova Administração Pública 6, 8, 9, 10, 15, 16

O

Organizações Intensivas em Conhecimento 8, 198, 199, 200, 201, 206, 209, 210, 215, 216

P

Patrimônio Público 39, 58, 59, 60, 61, 64, 66

People Management 113, 114, 130, 132, 133, 134, 179

Personnel Committee 7, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Pesquisa Científica 7, 8, 129

Pessoal 6, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 98, 102, 115, 116, 117, 118, 155, 163, 172, 173, 222, 223, 224, 225, 230, 240

Polo Epistemológico 6, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14

Polo Teórico 6, 1, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 14

Ponte dos Barreiros 94, 95, 96, 97, 99, 100, 104, 106, 111, 112

Práticas 3, 5, 21, 68, 69, 71, 77, 84, 91, 92, 114, 117, 118, 119, 122, 126, 127, 145, 148, 149, 150, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 168, 170, 181, 183, 185, 204, 206, 209, 215, 222, 223, 227, 228, 231, 240, 249

Problemática 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 104, 110, 115, 128

Processos 4, 6, 12, 14, 20, 39, 66, 82, 83, 84, 90, 98, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 180, 181, 182, 183, 185, 187, 188, 190, 194, 195, 196, 200, 202, 205, 207, 212, 213, 215, 218, 222, 223, 234, 235, 237, 240, 243, 246, 249

Programas 23, 121, 122, 148, 149, 155, 159, 161, 162, 163, 165, 167, 168, 219, 221, 225, 229

R

Redes Sociais 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

Relação docente 81

Rendimento Discente 8, 233, 235, 240, 249

S

São Vicente 94, 95, 97, 98, 99, 101, 104, 107, 108, 111, 112

Saúde 6, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 61, 62, 65, 66, 79, 85, 92, 102, 107, 108, 109, 110, 120, 121, 122, 189, 191, 192, 227, 230

Seget 7, 113, 114, 115, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129

T

Tecnologia 1, 8, 18, 58, 68, 69, 78, 81, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 113, 114, 115, 123, 124, 126, 127, 129, 169, 171, 172, 177, 179, 180, 181, 184, 187, 188, 190, 191, 195, 196, 200, 201, 232, 239, 249, 250, 263

TICs 7, 81, 82, 83, 84, 90, 91, 93

Transparência 6, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 131, 235

Treinamento 8, 113, 117, 121, 126, 128, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 174, 175, 179, 180, 182, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 219, 220, 221, 222, 225, 226, 228, 229, 231, 232

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)