

## **Os Efeitos da Estrutura Organizacional nos Processos de Aprendizagem Organizacional**

Autoria: Macário Moraes Júnior, Janann Joslin Medeiros

### **Resumo**

Este artigo apresenta os resultados de pesquisa sobre os efeitos da estrutura organizacional nos processos de aprendizagem organizacional. A empresa pesquisada foi a TV Guararapes, unidade de negócio de televisão do Grupo Associados em Pernambuco recentemente constituída e retransmissora do sinal da BAND. Descreve-se a relação da estrutura organizacional e dos processos de aprendizagem organizacional encontrados nessa empresa, utilizando uma metodologia predominantemente qualitativa para a coleta e análise de dados. Apesar de constatar uma relação entre estrutura e processos de aprendizagem, os resultados da pesquisa não dão pleno apoio ao estrito relacionamento sugerido pela literatura entre a estrutura orgânica e esses processos, em função de limitações encontradas no processo de codificação. Além de sugerir que estruturas orgânicas não necessariamente facilitam todos os processos de aprendizagem organizacional, os resultados sugerem que alguns parâmetros da estrutura burocrática podem contribuir positivamente para certos desses processos. Observou-se, também, um possível relacionamento entre processos de aprendizagem e ciclo de vida organizacional.

### **Introdução**

À medida em que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não surpreende (Nonaka e Takeuchi, 1997). Portanto, autores como Nolan e Croson (1996) sugerem que os gerentes se preparem para modificar 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.

Percebe-se na literatura certo consenso de que a marca das organizações de sucesso no futuro será a capacidade de aprender (Adler e Cole, 1993). Atualmente, gerentes seniores e educadores de negócios apontam o sufocante impacto das estruturas organizacionais nos esforços de melhorar o desempenho organizacional, esforços esses impulsionados pelo processo de abertura global que determina que quanto mais uma companhia se envolve em mercados de concorrência global, mais seu sucesso depende de sua habilidade em responder rápida 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).

A aprendizagem organizacional se apresenta, portanto, como uma maneira de viabilizar a sobrevivência através da catalisação de um ambiente interno onde os problemas da empresa podem ser resolvidos de forma inovadora e as soluções registradas na sua memória. O termo aprendizagem organizacional refere-se 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. Ou seja, quando o grupo absorve conhecimento associado com suas habilidades para conduzir as atividades coletivas, isto constitui o aprendizado organizacional (Cohen e Sproull, 1995).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no seu ambiente externo precisa *criar* conhecimento e não apenas processar informações de forma eficiente. Para tanto, os membros da organização não podem ser passivos, precisando tornar-se agentes ativos desse processo. A aprendizagem

organizacional é apresentada por esses autores como sendo uma das formas de tornar as organizações mais capazes de enfrentar as novas ameaças ambientais.

O problema focalizado pelo presente estudo é o efeito da estrutura organizacional nos processos de aprendizagem organizacional. A pesquisa justifica-se pelos poucos estudos que focalizam essa questão, tanto no Brasil como internacionalmente. Grande parte da literatura parece assumir que as estruturas orgânicas facilitam a aprendizagem organizacional enquanto as estruturas burocráticas são inibidoras desses processos (Morgan, 1996; McGill e Slocum, 1995; Fleury e Fleury, 1997; Mintzberg, 1995; Argyris e Schon, 1978; Hult e Ferrell, 1997; Slater e Narver, 1995).

A empresa pesquisada foi a emissora de TV do Grupo Associado em Pernambuco, a **TV Guararapes**, que nasceu em 1 de janeiro de 2000. A TV Guararapes responde administrativamente ao Diário de Pernambuco que reúne a gestão dos negócios do Grupo Associados nesta região.

Depois de um ano de funcionamento, a emissora já tinha a maior grade de programação local do Estado, contando 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.

A pesquisa foi desenvolvida 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?*

### Marco Conceitual

Os principais conceitos abordados no estudo foram as seguintes: 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.

**Estrutura organizacional.** Para levantamento dos aspectos estruturais, foram utilizados os oito parâmetros delineadores, organizados em quatro grande agrupamentos, como sugerido por Mintzberg (1995), conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 - Parâmetros delineadores da estrutura organizacional**

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.

**Aprendizagem organizacional.** Existe certa confusão e sobreposição na literatura das definições dos conceitos de aprendizagem organizacional (*organizational learning*) e organizações de aprendizagem (*learning organizations*). (Bastos, et alii., 2002) Uma leitura cuidadosa sugere que *aprendizagem organizacional* é o conceito usado para descrever certos tipos de atividade que acontecem em uma organização, enquanto que o termo *organizações de aprendizado* refere-se ao tipo particular de organização na qual estas atividades acontecem.

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".

Neste estudo utilizou-se a definição de Garvin (1993), que sugere que a *learning organization* é uma organização capacitada em criar, adquirir e transferir conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e "insights". Esta definição está bastante semelhante àquela utilizada por Nonaka e Takeuchi (1997) para qualificar uma empresa como criadora do conhecimento, afirmando que este tipo de empresa existe desde que haja capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de forma contínua e dinâmica novos conhecimentos. Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que o modelo prático de "aprendizagem organizacional" tem uma certa afinidade com sua teoria da criação do conhecimento.

"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" (Garvin, 2000, p.8). A aprendizagem organizacional 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.

**Processos de aprendizagem organizacional.** Dada à dispersão do conhecimento tanto dentro quanto fora da empresa e à incerteza do ambiente, a sua aquisição é um importante processo pelo qual gerentes identificam e absorvem o conhecimento relevante que está sendo criado (Eisenhardt e Santos, 2000). Segundo Figueiredo (2000) este processo de aquisição do conhecimento é dividido em dois subprocessos destacados a seguir:

a) 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); e

b) Processos de aquisição interna de conhecimento: os processos pelos quais indivíduos adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da empresa. “Aprender-fazendo” envolve, por exemplo, aprender por meio da realização das atividades diárias rotineiras ou aprender engajando-se em aprimoramento de processos e organização da produção, equipamentos e produtos.

Adquirindo o conhecimento desejado, as empresas podem utilizar uma variedade de meios para disponibilizá-lo a um grupo maior de pessoas, transformando-o em políticas e procedimentos e embutindo-o nos valores, normas e práticas operacionais. Dessa maneira, 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:

a) Processos de socialização de conhecimento: os processos pelos quais indivíduos partilham seu conhecimento tácito (modelos mentais e habilidades técnicas). Esses processos incluem observação, encontros, solução compartilhada de problemas e rotação de pessoas entre funções. Treinamento também pode funcionar como um processo de socialização do conhecimento; e

b) Processos de codificação de conhecimento: os processos pelos quais o conhecimento tácito dos indivíduos (ou parte dele) torna-se explícito. São 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 – resultarão, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), em 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.

As relações de conversão entre o conhecimento tácito e explícito visualizadas por Nonaka e Takeuchi (1997) estão apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Relações de Conversão entre Conhecimento Tácito e Explícito

	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)

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.

A *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.

A *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.

A *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.

Nevis et alii. (1995), sugerem 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.

Para caracterizar o estado de cada processo de aprendizagem, Figueiredo (2000. p.08), sugere examinar 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.

**Relação entre estrutura organizacional e processos de aprendizagem organizacional.** Grande parte da literatura consultada associa processos de aprendizagem exclusivamente com estrutura orgânica. Hoje, gerentes na maioria das organizações estão

desburocratizando suas organizações - tornando-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. 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).

Por outro lado, a literatura consultada tende a relacionar a estrutura burocrática à inibição da aprendizagem. 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 al (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. Fonte de grande sucesso no passado, tornou-se potencialmente receita de fracasso no 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 inovar.

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que a burocracia impede a iniciativa individual, e pode ser disfuncional em períodos de incerteza e de mudanças rápidas, não sendo adequada à aquisição e criação do conhecimento tácito. De outro lado, esses autores observam que a força-tarefa (orgânica), 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.

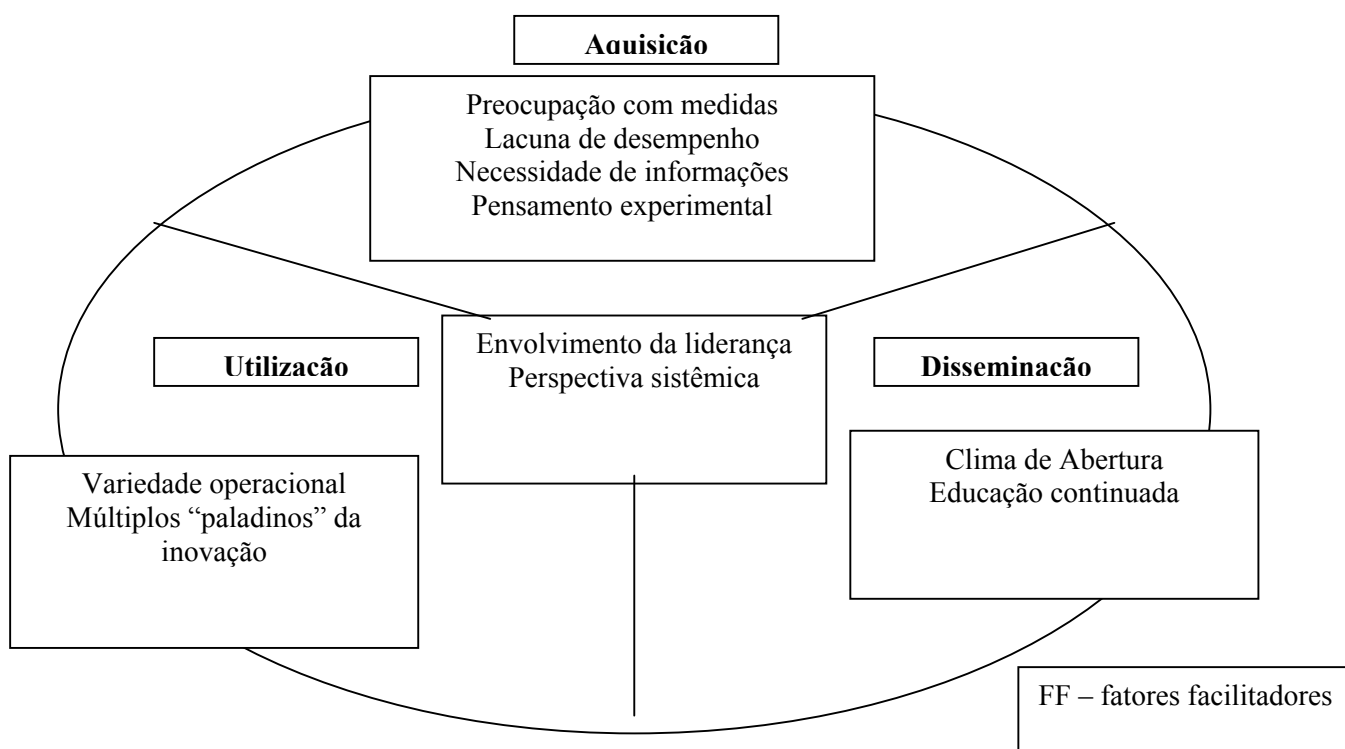
Em termos da melhor opção estrutural para promover a criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que burocracia é a estrutura mais apropriada à exploração e acúmulo do conhecimento (combinação e internalização), enquanto, a força-tarefa é eficaz no compartilhamento e criação 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) chamam este tipo de organização 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 e o nível operacional, organizado com uma estrutura burocrática. O conhecimento gerado nos dois níveis é, então, recategorizado e recontextualizado no terceiro nível, a base do conhecimento.

**Fatores facilitadores e bloqueadores.** De acordo com Nevis et al. (1995, p. 76), podem existir nas organizações fatores que facilitam ou inibam a aprendizagem, isto é, “estruturas e processos que afetam quão fácil ou difícil é para a aprendizagem ocorrer”. fatores específicos estariam associados com processos de aprendizagem específicos, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1**  
**Elementos do sistema de aprendizagem organizacional**



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

### Metodologia

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). As evidências levantadas para estudos de caso podem vir de várias fontes, tais como: documentos, registros arquivados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (Oliveira, 1988). Embora geralmente visto como uma estratégia de pesquisa qualitativa, nada impede que os estudos de caso se utilizem de evidências quantitativas (Yin, 1994).

A população da presente pesquisa foi representada pelos funcionários operacionais que estão dedicados a operação da TV Guararapes, assim como a seus gerentes, chefes e diretor, perfazendo um total de 57 pessoas.

Duas amostras desta população foram utilizadas no levantamento de dados. A primeira consistia de 21 funcionários do nível operacional lotados nas quatro gerências existentes na empresa —técnica/operacional, jornalismo/programação, administração/operações comerciais e comercial—e escolhidos na base de conveniência. O levantamento dos dados dessa amostra realizou-se durante o período de abril a junho de 2001 por meio de questionários. A aplicação do questionário ficou sob responsabilidade dos gestores em função da dificuldade de encontrar um horário específico para o pesquisador aplicar e recolhê-lo na empresa, acarretando a possibilidade de afetar negativamente a plena compreensão de alguns quesitos pelos respondentes.

Nos **questionários** utilizou-se, para avaliar a estrutura organizacional, a técnica de polarização sugerida por Butler et alii. (1998), através da elaboração de um bloco de afirmativas sobre a estrutura flexível e outro bloco sobre a estrutura rígida, buscando-se, dessa maneira, minimizar possíveis vieses nas respostas. A pontuação foi definida através da escala Likert de 5 pontos (ênfase muita baixa, ênfase baixa, ênfase moderada, ênfase alta e ênfase muita alta).

A segunda amostra consistia dos 6 gestores da empresa, ou seja, a população gerencial: diretor geral, gerente comercial, gerente de administração e operações comerciais, gerente técnico e operacional, chefe de programação e chefe de jornalismo. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com essas pessoas, com duração média de 1 hora e trinta minutos por entrevista. Por motivos de confidencialidade, não foi feita nenhuma identificação explícita dos respectivos entrevistados, mas todas suas declarações foram gravadas e, posteriormente, transcritas pelo pesquisador.

Visando a triangulação dos dados levantados do nível gerencial e do nível operacional sobre suas percepções da realidade organizacional, o roteiro de entrevista foi desenhado com base no questionário operacional, para poder coletar dados comparáveis. Pretendeu-se usar também dados levantados por análise documental para triangulação com os dados levantados nas entrevistas e questionários, mas apesar da abertura da empresa em fornecer o que fosse preciso, poucos documentos existiam, impossibilitando a análise documental. Nota-se que a falta de documentação sobre estruturas, processos e sistemas é, por si só, um dado relevante aos propósitos desta pesquisa.

## Resultados e Discussão

Nesta seção apresenta-se o resumo dos dados levantados, descrevendo e caracterizando o contexto ambiental da TV Guararapes, assim como as variáveis relacionadas no estudo: estrutura organizacional, processos de aprendizagem organizacional, bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional.

**Ambiente.** Do ponto de vista contextual, a alta tecnologia envolvida, a agilidade na implantação e o dinamismo encontrado nas redações dos telejornais, o alto grau de concorrência e a escassez de recursos no mercado local sugerem que o ambiente de TV local é dinâmico, complexo e hostil.

**Competências críticas.** Buscou-se identificar quais as competências necessárias à empresa para enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente caracterizado, destacando-se, nesse sentido, o conhecimento sobre os anseios e necessidades dos telespectadores locais (audiência), a qualidade do produto e oito 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 foi indicada pelo diretor executivo como sendo a base para atingir o objetivo estratégico de ser líder estadual no provimento de conteúdo. Sendo o ambiente da TV Guararapes complexo, predominantemente dinâmico e

hostil, evidencia-se 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 estendendo-se ao corpo executivo em geral.

Observou-se alta rotatividade dos funcionários da empresa aliada à percepção de 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.

**Perfil funcional.** Em relação ao perfil funcional da empresa, verificou-se que existe uma concentração de funcionários 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.

**Estrutura organizacional.** Em termos de estrutura organizacional, foram confrontadas as variáveis apontadas por Mintzberg (1995) com os resultados observados na TV Guararapes.

Constatou-se nas evidências, resumidas na Tabela 3, uma concentração na supervisão direta e padronização de habilidades como mecanismos de coordenação. Outras características observadas incluíram: menor ampliação vertical nas áreas de menor escolaridade em relação as de maior escolaridade; baixa especialização horizontal; baixo nível de formalização do trabalho; pouco uso de treinamentos (concentrado, basicamente, no início da operação); nenhum processo sistematizado de doutrinação; agrupamento por mercado do Grupo Associados e agrupamento funcional da TV Guararapes; menor número de funcionários das empresas de televisão do mercado local, o que gera certo desconforto dos gestores a respeito de sua dimensão; sistema de planejamento e controle focados 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, possivelmente em função da hostilidade do ambiente.

Observa-se que a empresa foi dimensionada, aparentemente, levando em consideração dois aspectos 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 supor, com base em Mintzberg (1995), que no caso da padronização de habilidades, quanto mais altamente treinados os empregados, menos de perto eles necessitam ser supervisionados. Entretanto, os resultados dos questionários do nível operacional e das entrevistas demonstram que os funcionários percebem mais fortemente a utilização de supervisão direta, com a padronização de habilidades em segundo lugar. Pela observação direta do pesquisador, a tendência é mesma à supervisão direta. Sendo assim, convive na empresa 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, 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.

As evidências da Tabela 3 sugerem que a configuração que predomina 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.

**Tabela 3 – Resumo de parâmetros e configurações na TV Guararapes**

<b>Variável</b>	<b>Resultado observado</b>	<b>Configuração de Mintzberg correspondente</b>
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 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 de interligação	Pouco utilizado	Simples Burocracia mecanizada Divisionalizada
Descentralização vertical	Acentuada (Associados com TV Guararapes)	Divisionalizada
Descentralização horizontal	Centralizada internamente	Simples

Destacam-se, porém, algumas dissonâncias em relação aos resultados observados. Primeiro, de acordo com Mintzberg (1995), a configuração de estrutura simples corresponde ao ambiente dinâmico e simples, enquanto o ambiente que circunscreve a TV Guararapes é caracterizado como 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 convive melhor com a configuração de burocracia mecanizada. Observou-se, também, que enquanto o destaque interno do grupo de jornalismo poderia conduzir a configuração para uma burocracia profissional, os parâmetros delineadores-chave desta configuração não parecem congruentes com as condições ambientais vividas pela empresa. Finalmente, foi notado um alto grau de relacionamento estável com parceiros no desenvolvimento de programas, o que parece facilitar a manutenção de algumas características da estrutura simples, notadamente, a baixa especialização e baixa necessidade de linha intermediária.

**Processos de aprendizagem organizacional.** Os processos de aprendizagem organizacional foram analisados utilizando os atributos chaves sugeridos por Figueiredo (2000): variedade, intensidade, funcionamento e interação. Verificou-se a presença desses processos na TV Guararapes, ordenada de forma decrescente: 1) socialização (em função do bom funcionamento), 2) aquisição interna, 3) aquisição externa e 4) processo de codificação, praticamente inexistente na organização. A caracterização dos processos está apresentada em Tabela 4.

Tabela 4 – Caracterização dos Processos de Aprendizagem Organizacional na TV Guararapes

<b>Processo de Aprendizagem</b>	<b>Variedade</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Funcionamento</b>	<b>Interação</b>
Aquisição: Interna	Presente e diversa	Contínua	Moderado	Moderada
Aquisição: Externa	Presente e diversa	Intermitente	Moderado	Moderada
Conversão: Socialização	Presente e diversa	Intermitente	Bom	Moderada
Conversão: Codificação	Ausente	Ausente	Ruim	Fraca

Foi observado 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. Esse fato é preocupante, considerando que a saída de funcionários da empresa sugere a perda do conhecimento organizacional.

Os dados levantados evidenciam a presença de processos de aquisição de conhecimento, tanto por via interna quanto por via externa, embora se observasse uma maior ênfase no processo de aquisição interna.

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

**Bloqueadores e facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional.** Por fim, partindo dos elementos facilitadores sugeridos no modelo de Nevis et alii. (1995), caracterizaram-se três desses elementos como bloqueadores dos processos de aprendizagem organizacional na empresa estudada: compartilhamento das informações através do níveis hierárquicos; objetivos compartilhados; e avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo, cinco elementos foram caracterizados como facilitadores dos processos de aprendizagem organizacional na TV Guararapes: a existência de um sentimento de unidade entre as equipes; a baixa possibilidade de uma área querer prejudicar outra; a coerência entre o discurso e a prática dos gestores; a análise de erros; e a aceitação de erros legítimos por parte da gerência.

Os impactos de bloqueadores e facilitadores nos processos de aprendizagem estão resumidos na tabela 5.

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 afetados negativamente por seus bloqueadores, os processos de aquisição são afetados positivamente por seus facilitadores.

Outro aspecto relevante nesta seção se refere a uma maior concentração de facilitadores dos processos de aprendizagem no processo de aquisição (interna/externa), o que provavelmente contribui ao melhor desempenho geral deste processo em relação ao processo de conversão (codificação/socialização).

Embora a estrutura orgânica apresente alguns elementos que parecem facilitar alguns processos de aprendizagem, 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,

**Tabela 5 – Relacionamento de fator bloqueador/facilitador e processo de aprendizagem na TV Guararapes**

<b>Fator bloqueador/ Facilitador</b>	<b>Fator relacionado no modelo</b>	<b>Caracterização da variável</b>	<b>Processo de aprendizagem a que corresponde</b>
Compartilhamento de informações	Clima de abertura	Bloqueador	Conversão/ Disseminação
Avaliação de desempenho	Lacuna de Desempenho	Bloqueador	Aquisição
Objetivos compartilhados	Clima de abertura	Bloqueador	Conversão/ Disseminação
Sentimento de unidade	Perspectiva sistêmica	Facilitador	Todos
Prejuízo a outra área	Perspectiva sistêmica	Facilitador	Todos
Coerência entre discurso e prática	Envolvimento da liderança	Facilitador	Todos
Referência de práticas passadas	Necessidade de informações	Facilitador	Aquisição
Aceitação de erros legítimos	Pensamento experimental	Facilitador	Aquisição

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 podem ser caracterizados como externalização face a definição dada por Polanyi (apud Mintzberg, 1998, p. 210) 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), infere-se que a ausência do processo de codificação compromete a dinâmica da espiral do conhecimento.

## **Conclusões**

Pode-se concluir, no caso da TV Guararapes, que embora a estrutura orgânica tenha se mostrado parcialmente eficaz no suporte aos processos de aquisição (interno/externo) de conhecimento, 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 conveniência, em futuros estudos, de uma análise mais minuciosa dos parâmetros que compõem a estrutura organizacional e sua associação com os processos de aprendizagem organizacional.

Como já apontado, na TV Guararapes privilegia-se o processo de aquisição interna. Embora para Mintzberg (1995, p.34) “a especialização horizontal restringe o foco da atenção do trabalhador, o que facilita a aprendizagem”, e para Adler e Cole (1993) a aprendizagem organizacional será maximizada num sistema baseado na especialização do trabalho suplementado por pequenas doses de “job rotation”, no presente caso não foi

evidenciada uma relação clara entre as variáveis sugeridas e o processo de aquisição. Infere-se, portanto, que nesse caso específico a ênfase dada ao processo de aquisição interna é fruto da necessidade situacional 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 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, também, de processos de aquisição externa do conhecimento.

Em relação ao processo de conversão, acredita-se que o baixo nível de formalização encontrado na empresa reflete as falhas do processo de codificação, passando a empresa a depender da socialização como único processo para converter o conhecimento.

Mesmo sendo a socialização o processo mais evidenciado na análise, esta ainda não se encontra no grau máximo de efetividade. O processo parece ser afetado negativamente pela falta de instrumentos de interligação que possam funcionar como elementos disseminadores. 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, a descentralização vertical convive na empresa com a centralização horizontal, o que aumenta a dificuldade dos gerentes em disseminar o conhecimento que eventualmente possa ter sido gerado na atividade de interligação. Isto é, 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.

As evidências do presente estudo sugerem que, no mínimo, a estrutura orgânica não facilita os processos de codificação. Neste ponto, também, acredita-se na utilidade, em futuros estudos, de uma análise mais minuciosa dos parâmetros que compõem a estrutura e os processos de aprendizagem organizacional.

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, já 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, 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.

Foi observado também 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 sendo coletados dados que permitem 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 ao acúmulo e exploração do conhecimento 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 favoreceriam o processo de **conversão** de conhecimento, mais especificamente no processo de codificação. Ou seja, os elementos estruturais orgânicos presentes na TV Guararapes parecem favorecer a aquisição e socialização de conhecimento mas não favorecem sua codificação.

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 como orgânica por Mintzberg (1995). No entanto, esta configuração não parece suportar completamente os processos de conversão do conhecimento. No mínimo, este fato limita a abrangência da associação da estrutura orgânica à aprendizagem organizacional já que não parece possível estendê-la indiscriminadamente para todos os tipos de estrutura com características orgânicas.

Vale a pena ressaltar que os resultados desta pesquisa apontam também à possível importância de levar em conta, no estudo da aprendizagem organizacional, o estágio em que a empresa se encontra no seu ciclo de vida. Várias das características estruturais observadas na TV Guararapes podem ser atribuídas a seu tamanho e a sua pouca idade, com destaque para sua pouca formalização. O relacionamento entre formalização e o processo de codificação já foi comentado. O que promove ou inibe a aprendizagem organizacional e a importância dada aos diferentes processos de aprendizagem podem diferir de acordo com estágio de vida, sendo essa questão também merecedora de mais investigação.

### 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 .
- ARGYRIS, C.; SCHON D.A. **Organizational Learning: A theory of Action Perspective**. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.
- BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I.G.; e NAVIO, V.L.R. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Anais**, II ENEO, Recife, 2002.
- 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.
- 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.

- 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.
- HARGADON, A. **Knowledge Brokers: A Field Study of Organizational Learning and Innovation**. Academy of Management, 1998.
- 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].
- 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.
- 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.
- 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.
- NOLAN, Richard L.; CROSON, David C.. **Destruição 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.;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.
- PETERS, T. **Liberation management**. New York: Knopf, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SLATER, Stanley F.; NARVER John C.. **Market orientation and the learning organization**. Journal of Marketing 59: 63-74, July, 1995.
- YIN, R.K. **Case Study Research: Designs and Methods**. 2.ed Thousand Oaks: Sage, 1994.