

## Gestão do Conhecimento em Agências de Comunicação<sup>1</sup>

Amanda Gabrielly Régis de FREITAS<sup>2</sup>

Laís Karla da Silva BARRETO<sup>3</sup>

Hilderline Câmara OLIVEIRA<sup>4</sup>

Manoel Pereira da ROCHA NETO<sup>5</sup>

Universidade Potiguar, Natal, RN

### RESUMO

Este artigo busca compreender como se dá a Gestão do Conhecimento em agências de comunicação, por meio da verificação descritiva de como as agências obtêm, utilizam, aprendem, contribuem, avaliam, constroem/mantêm e descartam conhecimento. As referências agregam essencialmente autores da GC, como Stewart (1998), Nonaka e Takeuchi (2008), Bukowitz e Williams (2002), dentre outros. Com abordagem quanti e qualitativa, foram aplicados questionários e entrevistas semiestruturadas com três gestores de agências em Mossoró-RN. Os resultados apontam que o ambiente fluido de trabalho e as rotinas produtivas são as principais vias para o fluxo do conhecimento nessas organizações, uma vez que não existem ações que busquem agregar o conhecimento individual ao capital intelectual da agência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento; Agências de Comunicação; Capital Humano.

### 1. INTRODUÇÃO

A sociedade industrial, que laureava as empresas, essencialmente, pela sua capacidade de produção, cedeu lugar à era do conhecimento (ou sociedade da informação), que implica em um novo diferencial competitivo: o conhecimento organizacional. O mercado, que se encontrava saturado, sem inovação, teve que aprender e se reinventar com o surgimento da internet, assim como todos os outros setores da sociedade. Dos processos internos às relações de trabalho, tudo se transformou em proporções planetárias.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 29 de junho a 1 de julho de 2017.

<sup>2</sup> Discente do Mestrado Profissional em Administração da UnP, email: amandagabrielly@gmail.com.

<sup>3</sup> Professora do Mestrado Profissional em Administração da UnP, email: laisbarreto@gmail.com.

<sup>4</sup> Professora do Mestrado em Psicologia da UnP, email: hilderlinec@hotmail.com.

<sup>5</sup> Orientador do trabalho. Professor do Mestrado Profissional em Administração da UnP, email: manuneto@yahoo.com.

Um dos muitos exemplos de como a era do conhecimento vem afetando o mercado da comunicação são os veículos de circulação impressa, que sofrem com a velocidade com que a informação passou a ser tratada. Como, agora, as informações são noticiadas em tempo real, muitos jornais passaram a disponibilizar também sua versão online. Já outros, não resistiram ao impacto da mudança e deixaram de existir.

Essa “crise de identidade” da comunicação, que algumas vezes tem dificuldade em reconhecer o seu papel na sociedade (e no mercado), dada a constante e ininterrupta atualização nas configurações, nas tecnologias e nos ambientes de trabalho, pode ser um dos fatores que vêm causando o fechamento e a abertura de veículos de comunicação com maior velocidade nos últimos anos, o que gera certa rotatividade dos profissionais de Comunicação Social na cidade de Mossoró-RN. Em contrapartida, um setor que parece apropriar-se bem do uso das novas tecnologias e do contexto em que se encontram as organizações modernas – amplitude do alcance da comunicação organizacional com a *network*, maior necessidade (e intensidade) de comunicação com o público por meio de redes sociais, entre outros – são as agências de comunicação.

Porém, uma aparente dificuldade que enfrentam as agências é a de reter para si o conhecimento individual dos profissionais, que muitas vezes são detentores de habilidades e informações que podem ser muito úteis para estas organizações. Por exemplo, um diretor de arte experiente pode beneficiar um recém contratado na aquisição de habilidades, ou um atendimento veterano pode conhecer melhor as características dos clientes da agência do que os próprios gestores. Nos dois casos, a Gestão do Conhecimento (GC) cria a ponte necessária para que essas e outras informações valiosas não se encerrem em um único profissional, mas agreguem valor junto à organização, seus profissionais e seus clientes.

A ânsia pela construção de carreira pode despertar incertezas profissionais e a necessidade de se destacar em meio aos demais. Naturalmente, alguns profissionais acabam se sobressaindo e atraindo a atenção dos gestores das agências de comunicação. Como não há planos de carreira definidos dentre as agências locais e as possibilidades de acesso a outros veículos são escassas<sup>6</sup>, as habilidades profissionais rapidamente se transformam em moeda de troca pelo “melhor salário”.

---

<sup>6</sup> FREITAS, A. G. R.; ROCHA NETO, M. P. da. Perspectivas de Carreira em Agências de Comunicação. In: XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE. 2016. Caruaru/PE. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-1264-1.pdf>. Acesso em 29 de abril de 2017.

Dada a importância que a inovação exerce para a criatividade, matéria-prima das agências, em meio à competição instalada no mercado, em que nível se encontra a Gestão do Conhecimento em agências de comunicação na cidade de Mossoró-RN? Para responder a essa pergunta, Bukowitz e Williams (2002) propõem um modelo que verifica como as agências obtêm, utilizam, aprendem, contribuem, avaliam, constroem/mantêm e descartam conhecimento.

A pesquisa realiza um estudo de casos múltiplos e tem caráter descritivo, com abordagem quali e quantitativa. Os participantes da pesquisa são os gestores de três das maiores agências de comunicação de Mossoró-RN. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, além do questionário proposto pelo modelo de Bukowitz e Williams (2002), o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC). Como método de apreciação das informações obtidas, foi realizada análise de conteúdo das entrevistas e análise estatística descritiva das respostas obtidas nos questionários. O referencial deste artigo está concentrado em autores da GC, como Stewart (1998), Nonaka e Takeuchi (2008) e Bukowitz e Williams (2002), estas últimas responsáveis pelo instrumento utilizado.

As agências de comunicação e seus profissionais precisam se auto identificar como empresa e indivíduos produtores de conhecimento, que o produto resultante da criatividade humana é o que existe de mais valioso na economia moderna e que, por isso, a gestão destes recursos, tangíveis e intangíveis, pode se tornar não apenas uma forma das agências se manterem sustentáveis enquanto organizações, mas conscientes de seu diferencial competitivo na sociedade da informação.

## **2. GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Um tema que vem sendo tratado pela literatura de forma abrangente, porém de difícil aplicação nas empresas, é a Gestão do Conhecimento. É sabido que, na era da informação, muitas empresas possuem valor de mercado bem superior ao seu valor financeiro e patrimonial, e isto se deve à acumulação de valores intangíveis – o conhecimento é um deles. Por este motivo, se um empregado possui um conhecimento específico valioso para a empresa, é de total interesse da administração que ele seja compartilhado com os demais, garantindo-se, nesta espiral, a posse do conhecimento por parte da organização. Como apontam Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

---

Os autores apontam ainda que, enquanto na sociedade industrial o pensamento crítico acerca do que se faz na organização era algo a ser evitado e combatido, na sociedade do conhecimento ele passa a ser não apenas amplamente aceito, como estimulado. Se antes o estudo do tempo e do movimento de Frederick Taylor era considerado um avanço para o aumento da eficiência na produção, dividindo-se as tarefas em módulos e segmentando o trabalho, hoje as pessoas passaram a ser consideradas peças fundamentais nas organizações, que devem ter uma visão holística dos procedimentos de seu trabalho – não apenas braços e pernas que devem se mover mais, melhor e em menos tempo. Assim, com a compreensão do processo que se realiza, pode-se fazê-lo de forma ainda mais eficiente. Tudo isso, embora pareça óbvio, ainda é um problema de difícil resolução nas organizações, dado o caráter intangível de uma das mais novas variáveis analisáveis: o conhecimento organizacional.

Um exemplo de como o conhecimento transforma o comportamento dos administradores é o branding, ou gestão de marca. O reconhecimento que tem se dado ao valor intangível da marca pode ser comprovado na medida em que os produtos à venda possuem um valor bem acima do seu custo tangível. O que se vende atualmente, mais do que carros, celulares ou computadores, são valores, ideias e inovação.

Os administradores estão percebendo cada vez mais que as marcas, com sua capacidade de persuadir prontamente os consumidores, são mais valiosas do que as maiores fábricas ou extensões de terra. Embora todos reconheçam o branding, dificilmente pode-se descrever a sua substância. Isso ocorre porque a essência das marcas está profundamente inserida dentro de nós (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 251).

O conhecimento pode ser subdividido em dois tipos: o explícito e o tácito. Enquanto o primeiro pode ser mais facilmente expresso em “palavras, número ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19), podendo ser rapidamente transmitido de forma sistemática, o segundo já não é facilmente visível ou explicável, por ter caráter pessoal, o que dificulta seu compartilhamento. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19), “o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”. Os autores colocam os dois conhecimentos como complementares e interpenetrantes.

## 2.1. Capital Intelectual

O resultado da soma do conhecimento de todas as pessoas dentro de uma mesma organização é o que se chama de capital intelectual de uma empresa, como coloca Stewart (1998). Por seu caráter intrínseco a cada indivíduo, é muito difícil identificá-lo e, mais ainda, distribuí-lo na organização. Entretanto, com a economia girando em torno do conhecimento, conhecer seu capital intelectual e promover seu desenvolvimento da melhor forma possível tornou-se fundamental para empresas competitivas.

Hoje, é difícil encontrar uma organização que não faça uso intenso da informação em seus processos, que não tenha cedido às Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) para dialogar diretamente com seu público, ou que não utiliza essas mesmas tecnologias como ferramentas gerenciais (na eliminação dos estoques, por exemplo). “Os países, as empresas e os indivíduos dependem cada vez mais do conhecimento - patentes, processos, habilidades, tecnologias, informação sobre clientes e fornecedores e a velha experiência”. (STEWART, 1998, p. 10-11).

Para o profissional, protagonista do conhecimento organizacional, a realidade atual é bem diferente da realidade na sociedade industrial. O trabalho físico, manual, já não é tão valorizado, enquanto trabalhadores mais instruídos vêm sendo mais valorizados. A discussão maior gira em torno da dificuldade em identificar e gerenciar esses ativos. Por ser, o capital intelectual, um ativo intangível, o retorno do investimento não é visto de forma clara. Por isso, a maioria dos gestores não lhe dá a devida atenção. Stewart (1998, p. 58) complementa que “por definição, é difícil entender o intangível. Temos que defini-lo rigorosamente de forma que o tornem palpável e útil, que criem entendimento e que tenham uma certa tendência à ação”.

Assim, a inteligência só se torna ativo quando é organizada – agendas, bancos de dados, manuais. Apenas quando este conhecimento é engarrafado, ou seja, capturado dentro de determinados moldes e disponibilizado para consumo, ele torna-se um ativo empresarial. Para organizar (ou engarrafar) o conhecimento, o capital intelectual de uma empresa é dividido, sendo formado por talentos individuais internos, pela estrutura física e administrativa de que dispõe e pela relação que mantém com seus clientes, fornecedores, funcionários, parceiros e demais *stakeholders*. É a integração entre capital humano, estrutural e relacional que constrói valor na forma de capital intelectual.

Para facilitar a organização dos talentos individuais, Stewart (1998) criou um quadro que divide os profissionais por sua dificuldade/facilidade de substituição e valor.

Quadro 1 – Classificação de pessoas quanto a sua força de trabalho.

<b>Difícil de substituir, pouco valor agregado</b>	<b>Difícil de substituir, muito valor agregado</b>
<b>Fácil de substituir, pouco valor agregado</b>	<b>Fácil de substituir, muito valor agregado</b>

Fonte: Adaptado de Stewart (1998, p. 81).

Para o autor, o capital humano se concentra no quadrante superior direito: “difícil de substituir, muito valor agregado”. Ao passo que as empresas se tornam cada vez mais dependentes de seu capital humano, esses profissionais são os mais propensos a deixarem a empresa, levando seu talento, habilidades e conhecimento. O que Stewart (1998) propõe como solução é socialização deste conhecimento.

## 2.2. O Modelo de Bukowitz e Williams

Um modelo que envolve tanto a etapa de criação quanto a distribuição de conhecimento é o de Bukowitz e Williams (2002). Reconhecendo a importância tanto da tecnologia, responsável pela difusão e “democratização” do conhecimento, como das pessoas, que, conectadas pela tecnologia e também entre si, são as protagonistas do processo de GC, Bukowitz e Williams (2002) apresentam uma visão holística, esquematizada e detalhada que proporciona o entendimento de todo o processo de GC.

As autoras estruturaram o processo para pensar em como as organizações tratam e como deveriam tratar o seu conhecimento. A gestão de todos os elementos deve, no entanto, considerar a influência de um sobre os outros: no processo tático de GC, têm-se as seções “obtenha”, “utilize”, “aprenda” e “contribua”. Estas etapas do processo são, em geral, ativadas por demandas específicas, imediatas, que não foram necessariamente planejadas pela gestão; no processo estratégico, apresentam-se as seções “avaliar”, “construa/mantenha” e “descarte”, dependentes de planejamento, relacionadas à distribuição de recursos, mudanças no mercado e ao ambiente macroeconômico.

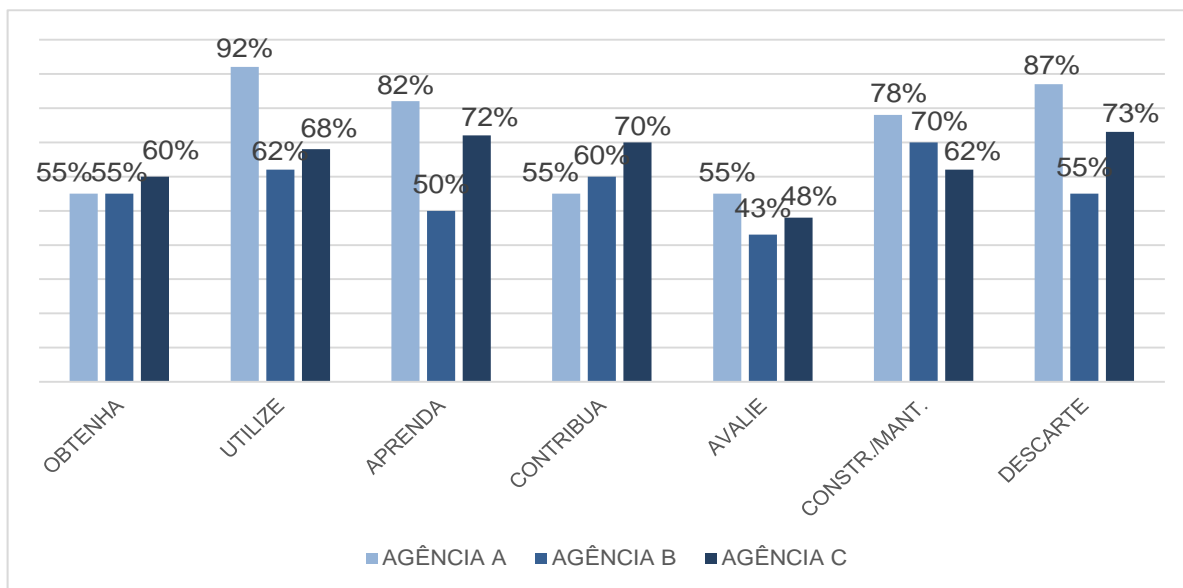
O instrumento responsável por aferir o desenvolvimento da organização em relação ao conhecimento é o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), um questionário composto pelas sete seções do processo, cada uma com 20 questões. Para cada uma das opções escolhidas no DGC é atribuído um peso: 3 para fortemente descritiva (F), 2 para moderadamente descritiva (M) e 1 para fracamente descritiva (Fr). As autoras explicam que, quanto maior o percentual obtido em cada seção do DGC, melhor o desempenho da organização nesta seção.

### 3. RESULTADOS E ANÁLISES

As empresas participantes do teste das autoras pontuaram, em média, entre 30 e 70% para cada passo individual e 55% no total geral. Nesta pesquisa, a partir dos percentuais obtidos se tem a base para uma interpretação mais aprofundada, baseada nas entrevistas, que proporcionam uma aproximação com a realidade de cada agência.

Os resultados gerais obtidos nos DGCs foram 72% para a Agência A, 56% para a Agência B e 65% para a Agência C. Isoladamente, esses números já mostram que nenhuma das agências analisadas ficou abaixo da média das empresas que realizaram o teste (55%). A Agência A se destacou como a de melhor desempenho geral com um resultado significativamente elevado (72%). Diante dos resultados, o diagnóstico pode ser útil para as organizações ao mostrar em que pontos elas podem melhorar para obter um resultado ainda melhor. O gráfico abaixo mostra o desempenho individual das agências em cada um dos passos do DGC.

Gráfico 1 – Pontuação individual das agências por seção.



Fonte: Primária (2016).

As seções com o pior desempenho são o primeiro processo do ciclo tático, “obtenha” e o primeiro processo do ciclo estratégico, “avalie”. Já os processos “utilize”, “aprenda”, “construa/mantenha” e “descarte” tiveram pontuações muito boas, especialmente o processo “utilize”, em que uma das agências chegou a pontuar 92%.

### 3.1. Seção 1 - Obtenha

Uma das formas de obtenção do conhecimento mais populares entre as empresas modernas – e não é diferente nas agências – é por meio do uso da internet. Bukowitz e Williams (2002), no entanto, esclarecem que, embora tenha ocorrido essa euforia inicial pela ideia de acesso livre à informação, as pessoas começaram a observar que procurar informação nessa plataforma quase infinita pode ser perda de tempo. Há uma sobrecarga de informação e encontrar o conhecimento necessário no meio disso tornou-se o novo objetivo, além de ser um desafio. Para Bukowitz e Williams (2002), a responsabilidade das organizações neste cenário é fornecer os instrumentos necessários ao acesso e à gestão da informação.

Nenhuma das agências possui a figura do gestor do conhecimento ou mesmo um setor ou pessoa responsável pela tecnologia de informação. Sem a figura de um gestor voltado para os imperativos de conhecimento organizacional, fica difícil articular as necessidades de informação, instituir uma consciência dessa informação e mesmo indicar os melhores caminhos de seu acesso.

Um tipo específico de obtenção de conhecimento, a capacitação profissional, é apontado pelos gestores como inviável, dada a instabilidade do mercado, que provoca a rotatividade de profissionais e o medo de estar investindo em um ativo que será perdido.

Eu tinha uma política de capacitação dos profissionais aqui dentro da empresa [...]. Todos esses profissionais, eu perdi. A conversa que estou tendo com você, tenho com meu cliente e o cliente diz a mesma coisa. [...] A mão de obra que está aí, posta, não está atrás de estabilidade de emprego, e para nós, como empresários, é extremamente complicada a política de capacitação, pois muitas vezes eu estou capacitando o meu concorrente. Ninguém quer estabilidade de emprego. Essa geração é muito mais de direitos do que deveres, que cobra muito mais e que faz muito menos (GESTOR A).

O resultado dessa visão de mercado é que apenas os cargos de confiança recebem qualificação. Quando surge uma necessidade específica da agência, o conhecimento adquirido é repassado, informalmente, para os demais. Essa atitude limita o pensamento crítico sobre os conhecimentos necessários para o melhor desempenho das atividades. Vale ressaltar que um dos gestores reconhece que, embora o conhecimento seja global e esteja disponível a todos graças à internet, é preocupante a falta de criatividade e inovação que esse volume de informação pode desencadear.



Hoje, o acesso ao conhecimento transforma tudo. Mas, ao mesmo tempo, eu acho que esse acesso fácil ao conhecimento faz as coisas parecerem fáceis demais. Não se dá valor àquilo que se absorve com muita facilidade. Acredito que se dava muito mais valor ao conhecimento antigamente, porque era necessário ir a uma biblioteca, horas de estudo e dedicação. As pessoas têm pensado menos, se provocado menos, têm criado um conhecimento enlatado e isso é muito ruim. A impressão que eu tenho é que essa geração que tá aí, daqui a cem anos, não fez diferença para a construção de um conhecimento novo no mundo (GESTOR A).

Se hoje, mesmo com o auxílio da internet, ainda existem dificuldades com o cumprimento de demandas complexas em prazos curtos, é difícil imaginar essa volta ao passado, quando havia muito mais dificuldade de pesquisa e as referências eram limitadas, ainda que, segundo o gestor, isso pudesse resultar na criação de um “conhecimento novo”. Aparentemente, não é a internet que vem causando essa inquietação, mas a dificuldade de filtrar o conhecimento realmente útil.

### **3.2. Seção 2 - Utilize**

Bukowitz e Williams (2002) esclarecem que cabe às organizações proporcionar ambiente e ferramentas que estimulem o uso criativo da informação. Porém, mesmo com estruturas hierárquicas mínimas e flexíveis, com ambientes integrados e propícios à circulação de ideias, é a visão míope de que nem todos os membros da organização precisam entender todas as ações empreendidas que ainda funciona como barreira comunicativa. Bukowitz e Williams (2002) atribuem parte dessa visão ao forte apego à informação que as organizações, seus gestores e mesmo funcionários ainda têm.

Com uma comunicação interna obstruída, os setores encontram ruídos entre si e existem barreiras tanto na comunicação descendente (da gerência para os funcionários), com o entupimento de informações que não são repassadas pela gerência, como na ascendente (dos funcionários para a gerência), com a existência da “rádio peão”.

Aqui é uma agência de comunicação e ninguém se comunica. Toda vez que eu vejo alguma coisa flutuando eu saio perguntando [...]. É uma coisa que precisa ser trabalhada, porque não acontece de forma linear. Isso é geral, até a comunicação administrativa (GESTOR B).

O reconhecimento de que a falta de linearidade da comunicação atrapalha o fluxo da informação pode ser o início de uma mobilização para vencer esse desafio, mas ele não é um consenso. Outro gestor revela sua preferência pela informalidade:

A gente tem, sim, políticas desorganizadas de comunicação interna [...]. Talvez por conta desse fator instável que o funcionário tem hoje, a própria política de comunicação interna não precisa ser tão organizada. [...] Você tem que fazer a coisa girar, fazer com que todo mundo saiba de tudo. [...] Essa comunicação é cada vez mais informal e menos formal. Cada vez mais ela parte para a informalidade, e quanto mais informal, melhor (GESTOR A).

Ainda que tenha preferência pela informalidade desse processo comunicativo, o gestor se sente prejudicado pela “rádio peão”, produto dessa informalidade. Para ele, conseguir controlar a informalidade e o ruído produzido pela rádio peão é mais importante do que construir uma cultura organizada de comunicação interna. Entretanto, quando a informação não encontra as vias formais pelas quais pode percorrer, encontra as informais, e este é um processo que pode transformá-la, possivelmente para pior.

Mesmo com uma cultura de comunicação interna baseada na informalidade, as estruturas organizacionais, ágeis e flexíveis, se moldam o tempo todo aos diferentes desafios. O ambiente de trabalho das agências pode ser considerado um grande aliado nos processos de criação e transferência de conhecimento. As estações de trabalho são, em geral, montadas próximas umas às outras por afinidade de serviço, não havendo paredes ou divisórias. Essa característica aproxima os profissionais e a troca direta de informação, sem a necessidade de canais intermediários. Também existe a cultura do uso de meios eletrônicos para a interação entre funcionários, como redes internas e grupos de WhatsApp. Por fim, as próprias reuniões (ou *brainstorms*) realizadas periodicamente também são ótimas oportunidades para “jogar” com a criatividade.

### **3.3. Seção 3 - Aprenda**

A aprendizagem diz respeito à criação de uma memória organizacional a partir dos erros e dos acertos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). O que interfere, muitas vezes, nesse aprendizado, que requer tempo para entender e apreender os projetos atuais, é a pressão para que se passe para a tarefa seguinte. Em uma das agências, por exemplo, são estimuladas reuniões setoriais periódicas para a troca de experiências relacionadas ao trabalho: “Tem essa reunião entre os setores e o setor promove entre si para que haja essa transferência de informações: o que deu errado, o que deu certo, o que o outro está fazendo e que pode dar certo” (GESTOR A). Dessa forma, dificilmente os demais colegas cometerão um erro que já aconteceu na empresa.

A familiarização é, talvez, um ponto forte desse tipo de organização. Poucos meios disponíveis para a aprendizagem são tão unânimes quanto o “aprender fazendo”. Isto significa refletir sobre a experiência na prática, diariamente, projeto após projeto (ou *job* após *job*). Bukowitz e Williams (2002) explicam que esse hábito só vai existir concomitantemente com o interesse individual. Por isso, o aprendizado deve beneficiar tanto a empresa quanto o indivíduo.

Uma vez que as tradicionais políticas de capacitação não são uma realidade na dinâmica das agências, as práticas de aprendizagem cotidiana (gratuitas e que quase não demandam tempo) se tornam o único meio pelo qual o conhecimento pode circular dentro dessas organizações.

### **3.4. Seção 4 - Contribua**

Como ainda existe a forte cultura de que os detentores da informação são, também, os detentores do poder, para Bukowitz e Williams (2002) o grande desafio deste processo é transformar essa realidade em cultura de contribuição. Porém, contribuir consome tempo e o valor dessa contribuição não é percebido pelos indivíduos da organização. Bukowitz e Williams (2002) apontam três necessidades para que a contribuição funcione no processo de GC: motivação, facilitação e confiança. A motivação nas agências precisa lidar com a competição interna, enquanto a facilitação pode se dar por meio da promoção da interação entre os funcionários. A confiança é que não é um ponto forte nas agências. Existe a insegurança, por parte da gestão, de que os profissionais só estejam na agência até que apareçam oportunidades melhores.

Já sofri na pele a sensação – e é terrível – de você passar por toda a qualificação de uma pessoa, de um profissional, tirá-lo do estágio e colocá-lo como um profissional bem-sucedido, depois esse profissional monta uma empresa dentro da sua própria empresa (GESTOR A).

Para este gestor, a internet trouxe facilidades para o empregado, como novas possibilidades de carreira e empreendedorismo individual, que desmontam as relações de trabalho tradicionais e levam a uma pré-disposição à desconfiança. O gestor admite que, mais do que bonificação financeira, o que realmente retém o profissional é a confiança que lhe é atribuída. Assim, há um impasse: reter o profissional, por meio do seu envolvimento com os objetivos estratégicos da empresa, sem a existência de uma relação de confiança estabelecida.

Muito da contribuição de conhecimento nas agências pode ser explicada por seu ambiente dinâmico, que promove um alto grau de interação humana o tempo todo. Sem nenhum controle, anotação ou gerenciamento, os profissionais estão sempre trocando conhecimentos implícitos inerentes às suas funções. É necessário organizar o processo para que esse conhecimento possa agregar um valor permanente às organizações.

### 3.5. Seção 5 - Avalie

Para Bukowitz e Williams (2002), na seção “avaliar” o objetivo é atribuir um valor aos ativos intelectuais para integrá-los ao planejamento e distribuição de recursos. Como ainda não existem mecanismos de medição confiáveis dos ativos intangíveis e embora os gestores sejam capazes de localizar o seu capital humano dentro das funções e setores da agência, muito pouco ou nada se faz para a conversão desse capital em valor para a organização. “Eu acho que não se associa o capital humano ao que a agência pode captar financeiramente” (GESTOR B).

Quadro 1 – Localização do capital humano dividido por área nas agências de comunicação.

	Agência A	Agência B	Agência C
<b>Difícil de substituir, pouco valor agregado</b>	Atendimento	Atendimento, Mídia, Produção, Social Media	Mídia, Produção, Criação, Assessoria de Imprensa, Social Media
<b>Fácil de substituir, pouco valor agregado</b>	Assessoria de Imprensa, Social Media	-	-
<b>Difícil de substituir, muito valor agregado</b>	Planejamento, Criação	Planejamento, Criação	Planejamento, Atendimento
<b>Fácil de substituir, muito valor agregado</b>	Mídia, Produção	-	-

Fonte: Primária (2016).

Na opinião dos gestores, o capital humano está essencialmente localizado nos setores de planejamento, criação e atendimento. Este já era um resultado esperado, uma vez que tanto o planejamento quanto o atendimento desenvolvem atividades estratégicas nas agências de comunicação (CORRÊA, 2006), desde o relacionamento com os clientes atuais e a captação de novos até a construção de estratégias de campanha e de serviços. Além disso, o setor de criação é o detentor de todo o valor simbólico, pois é de onde saem as ideias finalizadas, prontas para a apreciação do cliente e do público em geral. Ironicamente, na era da conexão planetária, os profissionais responsáveis pelas mídias sociais ainda representam pouco valor agregado para as agências.

### **3.6. Seção 6 - Construa/Mantenha**

Esta é a etapa em que os recursos são distribuídos para o crescimento e manutenção de ativos intangíveis. Para Bukowitz e Williams (2002), o grande problema é a dificuldade de vincular a distribuição dos recursos a um retorno específico. Aqui, o foco é o capital organizacional, que é o capital intelectual que permanece na instituição mesmo quando seus membros vão embora.

Ainda que estejam disponíveis modernos sistemas operacionais, capazes de armazenar informações sobre o cliente, sua agenda de contatos, endereços, dados para faturamento e informações sobre *jobs*, por exemplo, suas funcionalidades não são exploradas e acabam substituídas pelo uso, mais convencional e familiar, do e-mail. Esse é um bom exemplo de investimentos que se fazem pela GC e que, por falta de gerenciamento, controle, treinamento, ou mesmo de uma cultura do conhecimento, acabam virando apenas uma despesa para a organização. Dessa forma, no caso de um atendimento, que atende o mesmo cliente por anos, deixar a agência, todo o conhecimento que ele tem sobre o cliente terá que ser repassado informalmente.

Por outro lado, se as tecnologias não têm toda a sua potencialidade explorada para o progresso do conhecimento nas agências, os talentos individuais, mesmo os que não estão relacionados com a atividade central da agência, encontram espaço para se desenvolver e agregar valor ao seu trabalho.

### **3.7. Seção 7 - Descarte**

A partir do momento em que um conhecimento construído na empresa não lhe agrega mais valor (ou agrega um valor irrelevante), é hora de descartá-lo. Para que se descarte conhecimento sem cair na armadilha que as autoras chamam de “anorexia” organizacional – quando se descarta mais conhecimento do que se cria –, a gestão precisa estar atenta ao fluxo de conhecimento entrando, percorrendo e saindo da organização. Bukowitz e Williams (2002) recomendam que as empresas respondam aos imperativos de abstenção, não absorvendo conhecimento desnecessário, e conversão, para fazer o conhecimento que drena recursos ser convertido em fontes de valor.

O que acontece é que os profissionais que a agência não deseja perder, mas que também não têm uma relação de confiança com a gestão, são bonificados financeiramente para permanecerem em sua função sempre que há uma oferta de trabalho melhor. Por essa razão, chega-se ao ponto em que um diretor de arte, por

exemplo, pode se tornar um custo muito alto para a agência. É preciso refletir até que ponto vale a pena segurá-lo.

A prática de manter profissionais na organização unicamente para evitar que eles sejam absorvidos pela concorrência, uma vez que ele custa caro, não compartilha conhecimento e não tem como beneficiar a organização de nenhuma forma além da manutenção linear de seu trabalho, pode ser nociva para o profissional e também para a organização, que não tem como alavancar a potencialidade de seu ativo intelectual, que, por sua vez, não agrega valor ao capital organizacional.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento, embora não seja um conceito tão recente para a administração de empresas, ainda acontece de forma muito tímida no ramo das agências de comunicação de Mossoró-RN. Talvez o motivo mais evidente seja a inexistência de um setor específico voltado para a gestão de pessoas. Todas as decisões passam pelo diretor geral e isso gera um acúmulo de funções que limita as ações do gestor, tanto pela falta de tempo para se dedicar especificamente a uma área, quanto pela visão superficial que se tem dos detalhes setoriais da organização.

A *obtenção* de conhecimento novo não é realizada de forma a atender às necessidades específicas dos funcionários e não há instrumentos para que esse conhecimento seja armazenado. Em compensação, a *utilização* da informação é otimizada pelos espaços permeáveis das agências e pela liberdade que as pessoas têm para criar. Como não há meios de armazenamento do conhecimento, todo o *aprendizado* acontece pelo contato direto com as outras pessoas. As pessoas, e não a tecnologia, são as maiores responsáveis para que o conhecimento se propague dentro das agências.

A *contribuição* ainda acontece de forma muito inicial, uma vez que a cultura de retenção da informação ainda é muito forte. A própria gerência também fortalece essa cultura, quando não compartilha todas as informações relevantes com seus funcionários e quando não estimula o compartilhamento como forma de crescimento dentro da empresa. Ao contrário, recompensa financeiramente àqueles que possuem habilidades exclusivas. A confiança é um conceito que precisa se enraizar urgentemente nas agências, caso elas se proponham a investir no mercado do conhecimento.

A *avaliação* também não apresentou bons resultados e, como ainda não existe formalmente a prática de se gerir conhecimento nas agências, nem poderia ser melhor.

O conhecimento, embora seja reconhecido e recompensado, não é tratado como algo que pode se expandir, gerando lucro. Já a *construção e manutenção* do conhecimento, embora não tenham direcionamento, mantêm contratos implícitos de reciprocidade que fazem com que o profissional doe mais de si nos projetos organizacionais, não apenas no desenvolvimento comum de seu trabalho. O ativo intelectual é *descartado*, em geral, quando se torna financeiramente inviável, visto que a única forma de retê-lo nas agências ainda é por recompensa financeira.

Alguns aspectos podem ser considerados ao se avaliar os fluxos de comunicação interna das agências. O grau de informalidade é muito alto em todos os níveis. Não existem formalidades ou procedimentos quando há necessidade de se comunicar algo. A comunicação interna nas agências é muito mais um conceito do que uma prática. Uma coisa, entretanto, que parece funcionar em todos os cenários são as tradicionais reuniões. Sejam reuniões de pauta ou *brainstorm*, elas ainda são o principal mecanismo de comunicação interna nessas organizações. A consciência existente de que a comunicação interna precisa melhorar pode favorecer um futuro para a GC em agências de comunicação, mas enquanto ela for tratada sem prioridade, é praticamente impossível que o conhecimento encontre as vias necessárias ao seu desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CORRÊA, R. **O Atendimento na Agência de Comunicação**. São Paulo: Global, 2006.

DELEN, D. et al. A comparative analysis of machine learning systems for measuring the impact of knowledge management practices. **Decision Support Systems**, 54, n. 2, 2013. 1150-1160.

FRANÇA, V. R. V. Teorias, objeto de estudo, dimensão institucional. In: FILHO, C. D. B.; CASTRO, G.; (ORG.) **Comunicação e práticas de consumo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.