

UNIVERSIDADE FUMEC
**MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**RELAÇÃO ENTRE A MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E O
FATURAMENTO EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA MINEIRAS**

Área de concentração

GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Linha de pesquisa

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

LUIZ FABIANO DIAS DA SILVA

Belo Horizonte

2018

LUIZ FABIANO DIAS DA SILVA

**RELAÇÃO ENTRE A MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E O
FATURAMENTO EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DE
MINEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação *Stricto Sensu* em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento.

Área de concentração: Gestão de Sistemas de Informação e do Conhecimento

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Ziviani

Belo Horizonte

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586r Silva, Luiz Fabiano Dias da, 1980 -
Relação entre a maturidade em gestão do conhecimento e
o faturamento em agências de comunicação corporativa
mineiras / Luiz Fabiano Dias da Silva. – Belo Horizonte, 2018.
108 f : il. ; 29,7 cm

Orientador: Fabrício Ziviani
Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e
Gestão do Conhecimento), Universidade FUMEC, Faculdade de
Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Gestão do Conhecimento - Brasil. 2. Comunicação -
Brasil. 3. Empresas - Brasil. I. Título. II. Ziviani, Fabrício. III.
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01:001



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada "RELAÇÃO ENTRE A MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E O FATURAMENTO EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DE MINEIRAS" de autoria de Luiz Fabiano Dias da Silva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Fabrício Ziviani – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Ronaldo Darwich Camilo – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Ricardo Vinicius Dias Jordão – FPL
(Examinador Externo)

Marco Antônio Piquini, Esp. – Piquini Comunicação Estratégica
(Consultor *Ad Hoc*)

Prof. Dr. Fernando Silva Parreiras
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

AGRADECIMENTOS

Árdua é a tarefa de nomear os agradecimentos e expressar o sentimento de gratidão que sinto agora.

Ao meu orientador, Dr. Fabrício Ziviani, agradeço pelas incontáveis contribuições teóricas e práticas e pelo incansável incentivo para prosseguir nesta caminhada.

Ao Dr. Fábio Corrêa, cuja cooperação e dedicação durante todo o caminho, e especialmente na reta final, foram imprescindíveis para refinamento das entregas da pesquisa: meu franco agradecimento.

Aos membros da banca de defesa, por toda prontidão e diligência na avaliação do trabalho, expresso minha gratidão.

Ao Júlio, Evelyn, Priscila, Cláudia e a toda equipe da FUMEC, cujo suporte e dedicação são indispensáveis para chegar até aqui, meu “muito obrigado”, pela forma afetuosa de atendimento, prontidão e precisão no trato das questões acadêmicas.

Aos fantásticos Thaís, Mari e Vicente! Seguiremos juntos! A todos os alunos da FUMEC que encontrados pelo caminho, cada um ao seu tempo e maneira, mas sempre contribuindo para o sucesso um do outro.

Flávia Rios, meu sincero carinho e agradecimento. Você foi a pedra fundamental deste projeto, o eixo essencial durante toda a jornada e o norte que aponta para os desafios futuros. Grato por todos os incentivos, sempre, e maravilhosamente acompanhados por um lindo sorriso! Continuaremos apaixonados pela comunicação e “brigando” para continuar juntos!

À Jeane Mesquita e à Mariana Matoso, agradeço por toda paciência (e olha que eu testei), ao compartilhar comigo o jeito especial e singular de cada uma para enfrentar os desafios da comunicação e da vida. Sou um privilegiado, pelo contato diário e afeição desmedida que me foi e é dedicada. Ao time Rede, por aprender

com vocês todos os dias e ter o privilégio de compartilhar da energia ímpar que só o time laranja tem!

Alexandre, Ana, Áurea, Carol, Gabriel, Kátia, Kelly, Luana e Rosely, muito obrigado, por me ajudar a conhecer e a superar os meus limites! Vocês me fazem acreditar que posso me aperfeiçoar todos os dias como profissional. E, principalmente, que posso ser uma pessoa melhor a cada dia. Vocês são Ohana! Obrigado!

A todos os apaixonados colaboradores que atuam na comunicação, em especial, àqueles que dedicaram seu tempo precioso para responder ao questionário e contribuir para a conclusão deste trabalho.

À Mercês, que me ensinou a honradez do trabalho árduo e a grandiosidade do amor incondicional. Obrigado mamãe!

Cris Zupo, faltam-me palavras que sejam minimamente suficientes para expressar minha enorme gratidão por esta e todas as vitórias ao seu lado. Em mais de uma década de convívio, você faz parte de cada conquista. Grato por cada dia ao seu lado, por sua inestimável compreensão e inabalável fé. Vitor, GRANDE amigo, valeu pelas trocas rotineiras, exatas e humanas, não tão harmoniosas à olhos desatentos, mas verdadeiramente repletas de grande admiração e respeito mútuo. Seguimos juntos na fantástica trilha do conhecimento.

A DEUS, por toda graça a mim concedida. Que o Senhor continue me iluminando no caminho da sabedoria e me torne instrumento da Sua obra.

A todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte dessa jornada do conhecimento, que embora não seja possível nomear, foram e são cruciais para o que foi alcançado e para o que está sendo almejado.

Que Deus abençoe ricamente a vida de cada um de vocês!

“Ninguém pode construir uma ponte sobre a qual
você, e somente você, tem que atravessar o rio da vida.
Pode haver inúmeras trilhas, pontes e semideuses
que de bom grado o ajudam a atravessá-lo, mas apenas
ao preço de penhora e renúncia a si mesmo.
Não há um caminho no mundo que alguém pode
andar além de você. Aonde isso vai levar?
Não pergunte, ande!”
Friedrich Nietzsche

*Disse o Senhor a Moisés: Por que clamas a mim?
Dize aos filhos de Israel que marchem. (Êx 14.15.)*

RESUMO

SILVA, Luiz Fabiano Dias da. **Relação entre a maturidade em gestão do conhecimento e o faturamento em agências de comunicação corporativa mineiras**. 2018. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Empresariais (FUMEC), Belo Horizonte.

Agências de Comunicação Corporativa são empresas de comunicação criadas com o objetivo estratégico de gerar conteúdo significativo e relevante para os diversos públicos com as quais as organizações cliente se relacionam. As agências atuam em um ambiente comunicacional dinâmico, fluido e em mutação. Os avanços tecnológicos, a imprecisão das fronteiras da comunicação, a capacidade do consumidor de usar a inteligência coletiva e a autoria participativa para co-construir conteúdos ensejam um novo e atento olhar dos profissionais da comunicação. Ao cenário de comunicação em constante transformação, soma-se a familiar e imperiosa necessidade da adoção de práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações, condição, esta imprescindível para direcionar e impulsionar a capacidade dos colaboradores para a criatividade e inovação. Nesse contexto, a pesquisa tem por objetivo analisar em que medida a Gestão do Conhecimento promove um melhor desempenho, sob a perspectiva de faturamento, nas agências de comunicação corporativa mineiras. Esta análise fez uso da abordagem quantitativa e coleta de dados por meio de questionários do tipo *Survey*, com escala Likert de 5 pontos. A amostra foi integrada por profissionais que atuam nos três níveis estratégico, tático e operacional das agências. Houve participação representativa de colaboradores que atuam na direção, nas áreas de gestão, nas áreas técnicas e de suporte, das agências de comunicação corporativa mineiras. Por resultado, tem-se que, na maioria dos itens das sete dimensões da Gestão do Conhecimento, as agências de comunicação mineiras estão mais próximas das “empresas que aprendem”. Entretanto, não foi possível concluir em que nível a maturidade em gestão do conhecimento está relacionada ao faturamento das agências de comunicação corporativa mineiras.

Palavras-chave: Comunicação corporativa; Gestão do conhecimento; Organização do conhecimento; Conhecimento; Níveis de maturidade em gestão do conhecimento.

ABSTRACT

SILVA, Luiz Fabiano Dias da. **Relação entre a maturidade em gestão do conhecimento e o faturamento em agências de comunicação corporativa mineiras**. 2018. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências Empresariais (FUMEC), Belo Horizonte.

Corporate Communication Agencies are communication companies created with the strategic objective of generating meaningful and relevant content for the various audiences with which the organizations relate. The agencies operate in a dynamic, fluid and changing communication environment. Technological advances, the imprecision of communication boundaries, the ability of the consumer to use collective intelligence, and participatory authorship to co-construct content, lead to a new and attentive look of the communication professionals. To the scenario of communication in constant transformation is added the familiar and imperative need to adopt the Knowledge Management practices in organizations. This condition is essential for guiding and boosting employees' capacity for creativity and innovation. In that context, this research aims to analyze, to what extent, the Knowledge Management promotes better performance, from the billing perspective, in the corporate communication agencies of Minas Gerais. This analysis made use of the quantitative approach and data collection through Survey questionnaires, with a 5-point Likert scale. The sample was composed of professionals who work at the three strategic, tactical and operational levels of the agencies. There was a representative participation of employees who work in the direction (or directorship or board of directors), in the areas of management, in the technical and support areas, of the corporate communication agencies of Minas Gerais. As a result, in most of the seven dimensions of Knowledge Management, the communication agencies in Minas Gerais are closer to "learning companies". However, it was not possible to conclude at what level the knowledge management maturity is related to the billing of the corporate communication agencies in Minas Gerais.

Keywords: Corporate communication agency; Knowledge management; Organization of knowledge; Knowledge; Levels of maturity in knowledge management.

LISTA DE SIGLAS

ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABRACOM	Associação Brasileira das Agências de Comunicação
ACC	Agência de Comunicação Corporativa
GC	Gestão do Conhecimento
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SIBi-USP	Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo
SPELL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentação das agências por porte, considerando o número de colaboradores.....	52
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - SECI - Modelo das dimensões do Conhecimento.....	31
Figura 2 - Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional.....	32
Figura 3 - A organização do conhecimento.....	34
Figura 4 - Modelo de gestão do Conhecimento de Terra.....	37
Figura 5 - Relação entre a “Comunicação Corporativa”, as “Agências de Comunicação Corporativa”, a “Gestão do Conhecimento” e o “Desempenho Organizacional”.....	56
Figura 6 - Fluxo de Aplicação do Instrumento de coleta de dados.....	62
Figura 7 - Descritiva dos construtos "Estratégia e alta administração", "Sistemas de informação", "Cultura organizacional" e "Organização e processo de trabalho".....	76
Figura 8 - Descritiva dos constructos “Políticas e práticas para a administração”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”.....	76
Figura 9 - Correlação entre os indicadores.....	88
Figura 10 - Mapa perceptual dos componentes principais.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Protocolo de estratégia de pesquisa	26
Tabela 2 - Modelos de uso da informação organizacional	35
Tabela 3 - Comparação do perfil das respostas sobre as práticas gerencias entre as “Empresas que Aprendem” e “Pequenas Atrasadas”	43
Tabela 4 - Mapeamento de agências de comunicação corporativa no Brasil 2018...51	
Tabela 5 - Áreas dos clientes com as quais as agências se relacionam.....	52
Tabela 6 - Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes	53
Tabela 7 - Percentual de colaboradores que responderam ao questionário por agência.....	66
Tabela 8 - Faixa de segmentação das agências quanto ao número de colaboradores	68
Tabela 9 - Departamentos, setores ou áreas internas com os quais as agências se relacionam.....	68
Tabela 10 - Especialização das agências mineiras.....	69
Tabela 11 - Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes, segundo as agências.	69
Tabela 12 - Tempo de atuação na organização	71
Tabela 13 - Nível hierárquico nas agências de comunicação corporativa.....	71
Tabela 14 - Nível de escolaridade concluída dos colaboradores das agências de comunicação	72
Tabela 15 - Tabela descritiva dos resultados por item dos constructos	73
Tabela 16 - Análise fatorial exploratória	77
Tabela 17 - Validade e qualidade dos construtos.....	78
Tabela 18 - Indicadores médios para cada uma das dimensões do conhecimento ..	79
Tabela 19 - Correlação entre os indicadores.....	87
Tabela 20 - <i>Ranking</i> das agências de comunicação corporativa mineiras em gestão do conhecimento	91

Tabela 21 - <i>Ranking</i> das agências de comunicação corporativa mineiras por faturamento	92
Tabela 22 - Correlação dos indicadores de Gestão do Conhecimento e o faturamento nas agências de comunicação corporativa	93
Tabela 23 - Correlação entre a posição no <i>ranking</i> de Gestão do Conhecimento (GC) e o <i>ranking</i> de faturamento	93
Tabela 24 - Resumo dos principais resultados da pesquisa	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Adesão do modelo de Terra (2005) aos fatores de gestão do conhecimento holística.....	40
Gráfico 2 - Resultados para a dimensão 1 - Visão e estratégia – alta Administração	81
Gráfico 3 - Resultados para a dimensão 2 – Cultura organizacional.....	82
Gráfico 4 - Resultados para a dimensão 3 – Estrutura organizacional.....	83
Gráfico 5 - Resultados para a dimensão 4 – Política de recursos humanos	84
Gráfico 6 - Resultados para a dimensão 5 - Sistemas de informação.....	85
Gráfico 7 - Resultados para a dimensão 6 – Mensuração de resultados	86
Gráfico 8 - Resultados para a dimensão 7 – Aprendizagem com o ambiente.....	86
Gráfico 9 - Análise de correlação entre o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e o faturamento das Agências de Comunicação Corporativa	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	Problema de Pesquisa.....	20
1.2	Objetivos.....	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos	21
1.3	Justificativa	21
1.4	Interdisciplinaridade e Aderência ao Objeto de Pesquisa do Programa	23
1.5	Estrutura do trabalho	23
2	ESTUDOS RELACIONADOS	25
3	REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1	Gestão do Conhecimento	28
3.1.1	Como as organizações usam a informação.....	33
3.1.2	Sete dimensões da gestão do conhecimento	36
3.1.3	Gestão do conhecimento e resultados empresariais no Brasil	41
3.2	Comunicação Corporativa	45
3.2.1	A comunicação na era digital.....	45
3.2.2	Agências de comunicação corporativa	50
4	MARCO TEÓRICO	55
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
5.1	Caracterização da Pesquisa	57
5.2	Universo e amostra.....	58
5.3	Instrumento para coleta dos dados	59
5.4	Pré-teste do instrumento de coleta de dados	59
5.5	Coleta dos dados.....	62
5.6	Técnica de análise e interpretação dos dados	63

6	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	66
6.1	Descrição da base de dados	66
6.2	Análise descritiva.....	67
6.3	Descritiva dos itens dos constructos.....	73
6.4	Criação e validação de indicadores	77
6.5	Análise dos resultados da pesquisa	79
6.6	Correlação entre os indicadores.....	87
6.7	Análise dos componentes principais	90
6.8	Ranqueamento dos resultados do diagnóstico em gestão do conhecimento e o da classificação relativa ao faturamento por colaborador nas agências de comunicação corporativa mineiras	91
6.9	Correlação entre o diagnóstico em gestão do conhecimento e o faturamento por colaborador nas agências de comunicação corporativa mineiras	92
7	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	95
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE - Instrumento de Pesquisa	103

1 INTRODUÇÃO

A trajetória da comunicação corporativa tem sido marcada por períodos contínuos de transformação. Modificações relacionadas às formas de se comunicar, aos meios de comunicação e aos atores da comunicação são alguns exemplos desta transformação. No que tange aos atores da comunicação, as transformações causam impacto, tanto nas novas habilidades e competências requeridas pelos profissionais que atuam nos *players* de comunicação, quanto na forma de interagir com aqueles que antes eram percebidos como meros receptores no processo comunicacional.

Essas mutações ampliaram o olhar para as mudanças ocorridas nas organizações e em como essas deveriam gerir e usar o conhecimento na nova realidade, com grande destaque para a importância da coletivização do uso da internet e para a crescimento exponencial do papel do indivíduo na geração, produção, compartilhamento e consumo dos conteúdos (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015; MARTINO, 2015; ABRACOM, 2018).

Para Castells, (2015, p. 40) “[...] a transformação social mais profunda da internet veio na primeira década do século XXI, na mudança da interação de indivíduos e corporações na internet [...] para a construção autônoma das redes sociais controladas e guiadas pelos seus usuários”. Assim, a realidade digital quebrou a lógica de poder e controle e lançou as bases para uma lógica de comunicação mais autônoma e realizada na perspectiva do indivíduo (JENKINS, 2009).

Porém, não se trata apenas de uma discussão sobre a evolução da comunicação ou sobre os meios analógicos ou digitais, mas busca-se avançar na compreensão da dimensão mais importante da convergência da comunicação, que acontece com os consumidores de conteúdo de forma individual e por meio da interação com demais atores (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015). A discussão se amplia para a convergência, termo que se refere

[...] ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação. (JENKINS, 2009, p. 29).

Nesse cenário, as tecnologias analógicas e digitais coexistem e passam a interagir de formas cada vez mais complexas, tornando o processo comunicacional ainda mais dinâmico (NEGROPONTE, 1993; CASTELLS, 2015).

Na presente pesquisa, a missão de entender cenários, internalizar princípios e atuar nesse ambiente cabe às Agências de Comunicação Corporativa (ACC). As ACC são empresas de comunicação criadas com o desafio estratégico de gerar conteúdo significativo e relevante para os diversos públicos com os quais as organizações clientes se relacionam. Ao gerar conteúdo, os profissionais de comunicação usam da informação para dar sentido às ininterruptas transformações dos ambientes interno e externo das instituições. Constroem significado e entendimento sobre o atual momento da organização e ao que ela está se propondo. Criam as bases para garantir adaptação, adoção e ajustes necessários para continuar avançando em cenários dinâmicos. Adicionalmente, visam a aplicar as informações reunidas e os significados construídos para avaliar e tomar decisões cruciais ao negócio (ABRACOM, 2014; 2018).

Sendo assim, o que realmente é relevante é a forma como o conhecimento do indivíduo se exterioriza, em cotejo com os processos que a organização espera, em suas ações e decisões e, finalmente, constitui em valor aos processos que desenvolve (TERRA, 2005). A capacidade das organizações de perceber o valor de suas fontes e tecnologias da informação passa pela necessidade de compreender os processos organizacionais e humanos, processos estes pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação (CHOO, 2003), podendo causar impactos relevantes na atuação estratégica das ACC.

O conhecimento, propriamente dito, não pode ser, essencialmente, gerenciado (TERRA, 2005). Portanto, a importância da Gestão do Conhecimento (GC) nas agências de comunicação está em ocupar-se “[...] dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem, e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos” (TERRA, 2005, p. 2, sublinho do autor).

Da interação desses fatores emergem oportunidades e desafios para os comunicadores. As mudanças advindas da evolução tecnológica levaram o conhecimento para uma posição de destaque, na busca pelo diferencial competitivo

duradouro (TERRA, 2005). No nível das empresas, ambiente foco de realização da pesquisa, a análise dos efeitos das mudanças tecnológicas não prescinde da forma como a adoção dos meios digitais para a geração, codificação e compartilhamento de conteúdo influenciam a GC, e estes, por sua vez, promovem o desempenho organizacional das agências, em especial, neste trabalho, na perspectiva do faturamento destas (TERRA, 2005, ABRACOM, 2016). É prioritário e oportuno, portanto, analisar a relação e correlação entre os constructos GC, desempenho organizacional e ACC.

Cientes de que, na dinâmica moderna, torna-se complicado cravar respostas definitivas, o intento da pesquisa é de contribuir para melhorar a qualidade da dúvida e aprimorar o processo de reflexão sobre o tema. O que se espera é avançar na sistematização do conhecimento e lançar um novo olhar ao cenário de atuação das ACC, em constante transformação. Por fim, busca-se avançar na compreensão do atual nível de maturidade em GC nas ACC mineiras e sua relação com o desempenho, na perspectiva do faturamento.

Por fim, cumpre ressaltar que o faturamento nas agências de comunicação corporativa é predominantemente composto por contratos contínuos de prestação de serviços, acrescidos de demandas eventuais.

1.1 Problema de Pesquisa

A familiar necessidade de gerenciar o conhecimento alcança novo patamar nas ACC e com novas características para os comunicadores. Não basta entender como criar significado, construir conhecimento e tomar decisões, ou ainda como converter conhecimento tácito em explícito. É preciso fazê-los de forma participativa, co-criando com seus receptores e assumindo *feedbacks* constantes sobre os rumos da comunicação. É quase obrigatório internalizar a quebra da lógica do poder e controle, que ocorre quando o momento decisório é transferido para a mão dos consumidores de conteúdo. Quem decide o que, onde e como será consumida a informação é o indivíduo (JENKINS, 2009), que é o responsável por fixar alguma síntese ao alçá-la ao conhecimento.

Os fatores acima provocam impactos no desempenho organizacional de diversas formas. Para as agências, é necessário se reinventarem, para acompanhar a

dinâmica emergente da cultura da convergência e do novo modelo comunicacional. É oportuno, ainda, analisar as mudanças no direcionamento estratégico das agências. Nessa perspectiva, este estudo pretende buscar compreensão quanto à seguinte problemática: **em que medida o nível de Maturidade em Gestão do Conhecimento promove o Desempenho Organizacional, na perspectiva do faturamento, nas Agências de Comunicação Corporativa mineiras?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral de uma pesquisa busca demonstrar o propósito do estudo. Assim, busca-se *analisar, em que medida, o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento promove um melhor Desempenho Organizacional, sob a perspectiva de faturamento, nas Agências de Comunicação Corporativa mineiras.*

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido, faz-se necessária a condução de algumas etapas ao longo da pesquisa. As etapas, ou objetivos específicos, norteadas pelo objetivo geral, servem para trilhar o caminho rumo ao cumprimento da finalidade estabelecida no desígnio. Assim, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Mensurar a intensidade dos fatores que levam à maturidade em Gestão do Conhecimento em Agências de Comunicação Corporativa mineiras.
- b) Relacionar a influência entre os resultados do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e a classificação relativa ao faturamento por colaborador dessas Agências de Comunicação Corporativa.
- c) Verificar os relacionamentos existentes nas Agências de Comunicação Corporativa mineiras, face ao resultado da Diagnóstico de Gestão do Conhecimento e o faturamento.

1.3 Justificativa

A dependência significativa entre uma organização e seu ecossistema requer atenção às mudanças contínuas nos relacionamentos externos. Quando à influência

do ambiente, é percebida rapidamente, sendo que esta pode representar vantagem competitiva para os seus *players* (CHOO, 2003). Diante de tantas transformações, é diligente, segundo Choo (2003, p. 28), “[...] distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas”.

De forma análoga, a GC é uma dessas mudanças que começa a influenciar e ser influenciada pelas ações estratégicas das organizações (TERRA, 2005). A comunicação corporativa, por sua vez, vem ganhando relevância para o setor de serviços e papel crescente na estratégia das organizações (ABRACOM, 2017; 2018). Portanto, as áreas de GC e Comunicação Corporativa percorrem caminhos semelhantes e convergentes, em sua trajetória.

Nesse cenário, o presente trabalho justifica-se pelos pressupostos de relevância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977).

A relevância está em proporcionar, à academia e ao mercado, um diagnóstico em relação ao nível de maturidade em GC nas ACC, bem como relacionar o nível de maturidade ao impacto no desempenho operacional dessas agências. Em sua natureza, a GC é um comprometimento com o aprendizado contínuo, com modelos de negócios e organizacionais colaborativos, e com uma cultura de Inovação (TERRA, 2005). Segundo Terra (2005, p. 3), “aqueles que se comprometeram de maneira mais sustentada com o tema entenderam como o recurso conhecimento gera valor e garante vantagens competitivas duradouras”. Destaca-se, ainda, que o conhecimento que traz vantagem competitiva carrega consigo a propriedade de ser custoso de se comprar e árduo de se imitar (TERRA, 2005; ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). Ressalta, ainda, que, de acordo com Corrêa (2018), a mensuração é um dos fatores críticos do sucesso em GC, sendo possível medir os resultados de suas práticas e reconhecer lacunas a serem trabalhadas através do diagnóstico empresarial.

A originalidade é demonstrada na seção 2 (Estudos Relacionados) desta pesquisa. A pesquisa foi executada em três bases de periódicos do país, tendo por objetivo conhecer o que foi pesquisado sobre o tema nos últimos anos. Como resultado, não foram encontrados estudos quantitativos que relacionem a maturidade de GC ao desempenho operacional em ACC, conferindo, portanto, característica de ineditismo à presente pesquisa.

A viabilidade da pesquisa pautou-se em dois pontos. Primeiramente, o tema GC é amplamente explorado. É um campo de pesquisa que propicia tratamentos integrativos com outras áreas. Essa articulação tem resultados relevantes para a promoção de práticas e debates no âmbito empresarial. Nesse âmbito, o instrumento de pesquisa de GC de Terra (2005), adotado como espinha dorsal da pesquisa, foi testado e validado em diversos estudos científicos, sendo extensamente reconhecido pela comunidade acadêmica (CORREA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016), o que viabiliza a condução deste estudo.

Em segundo, pontua-se o acesso às ACC pelo autor desta pesquisa, na qual o instrumento de coleta de dados foi aplicado, por meio do contato direto com as diretorias das empresas. Além de garantir a representativa participação dos colaboradores que atuam nos níveis de direção, gerência, coordenação, analistas e colaboradores das áreas de suporte, também guarda compromisso com o cumprimento dos prazos estabelecidos e recursos destinados à conclusão da pesquisa.

1.4 Interdisciplinaridade e Aderência ao Objeto de Pesquisa do Programa

O estudo dos impactos dos avanços tecnológicos na sociedade e na forma como esta passa a interagir com o mercado encontra suporte nas trilhas G2 – Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo e na G5 – Conhecimento, Tecnologia e Cultura do Programa de Pós-graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC – PPGSIGC.

Vinculado à linha de pesquisa de Gestão da Informação e do Conhecimento, o objetivo do presente trabalho é analisar o nível de maturidade em GC em ACC. A interdisciplinaridade do trabalho está em aliar os conhecimentos das áreas de Comunicação, da GC e do desempenho organizacional.

1.5 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo do estudo foi dedicado à apresentação da introdução, justificativa, problema, objetivos gerais e específicos, além da interdisciplinaridade e aderência ao programa do curso.

No segundo capítulo, são apresentados os resultados da Revisão Sistemática da Literatura, realizada com o intento de investigar estudos que relacionem os constructos de GC e ACC.

Em sequência, no terceiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico relativo à GC e ao contexto organizacional e mercadológico das ACC no mercado de comunicação, com ênfase nas ACC mineiras.

O marco teórico e o modelo para aplicação do diagnóstico de maturidade são apresentados no quarto capítulo.

No capítulo cinco, são apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, sua caracterização, o questionário a ser aplicado aos profissionais das ACC mineiras, detalhamentos da população, da amostra e do procedimento de coleta de dados, além da técnica que será aplicada para análise dos dados.

A análise e discussão dos resultados são expostos no sexto capítulo, a síntese dos resultados, demonstrada no capítulo sete, e as considerações finais no oitavo capítulo. As referências e apêndices utilizados para a construção do presente estudo serão relacionados ao final desta pesquisa.

2 ESTUDOS RELACIONADOS

Nesta seção, são descritos os procedimentos adotados e os resultados obtidos pela Revisão Sistemática da Literatura (RSL) para identificação de estudos relacionados. A partir da adaptação de Corrêa (2018) quanto ao protocolo de estratégia de pesquisa proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), buscou-se mapear o que foi pesquisado, de que forma foi pesquisado, e quais foram os resultados encontrados em estudos anteriores, sobre os temas de interesse desta pesquisa. Sobretudo, foi relevante, para este estudo, identificar lacunas nos estudos da área, especialmente, quanto àqueles que se dedicaram a explorar a relação entre os constructos aqui investigados, quais sejam, GC e ACC.

Para além de uma coleção de estudos, para Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), localizar, esquematizar, analisar criticamente e consubstanciar os resultados de estudos anteriores abarca outros benefícios, dentre eles: i) mitigar vieses de estudos individuais, baseando as decisões em um amplo conjunto de estudos; ii) obter uma visão vasta e vigorosa do que foi objeto de estudo por outros autores nas áreas de interesse; iii) ratificar, refutar, apurar ou inteirar descobertas de pesquisas anteriores. Sendo assim, a condução adequada de uma RLS resulta em novos conhecimentos.

Para a condução da pesquisa, foi elaborado o Protocolo de Estratégia de Pesquisa, considerando, conforme proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015), as indagações relativas ao que seria pesquisado, quais fontes seriam utilizadas, as ações para minimização do viés, os estudos que seriam considerados e a extensão do trabalho.

Buscou-se a identificação de estudos orientados para a avaliação da maturidade em GC em ACC. Os descritores utilizados foram aplicados com a adoção do operador booleano “and” para recuperação dos estudos que contêm ambos os termos de pesquisa aos estudos publicados desde 2013

As bases escolhidas para a execução da estratégia de pesquisa foram: Scielo – *Scientific Eletronic Library Online* (Brasil), base mantida pela FAPESP, CNPq, FapUNIFESP, com 209.916 artigos originais ou revisão no acervo, conforme estatística disponibilizada no sítio da base, considerado os estudos publicados no período de 2007 a 2016 (SCIELO, 2018); a base *Scientific Periodicals Eletronic*

Library (SPELL), repositório de artigos científicos, com 43.363 documentos disponíveis, 12.578.310 downloads e 39.535.162 acessos (SPELL, 2018); a base SIBi – Sistema integrado de bibliotecas da Universidade de São Paulo, portal de busca integrado que reúne as revistas eletrônicas e produção científica da USP – Universidade de São Paulo, por sua relevância quanto aos estudos publicados pela ECA – Escola de Comunicação e Artes – Universidade de São Paulo.

A Tabela 1 apresenta o protocolo de estratégia de pesquisa na íntegra.

Tabela 1 - Protocolo de estratégia de pesquisa

Protocolo	Descrição
Quadro conceitual	Analisar a relação entre o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e o desempenho operacional, na perspectiva do faturamento nas Agências de Comunicação Corporativa mineiras.
Contexto	Gestão na Comunicação Corporativa, especificamente nas Agências de Comunicação Corporativa no mineiras.
Horizonte	Estudos publicados desde 2013.
Correntes Teóricas	Somente estudos que analisam a relação entre gestão do conhecimento e agências de comunicação corporativa.
Idiomas	Português/Inglês
Critérios de Pesquisa	
Critérios de exclusão	a. Ausência dos descritores nas palavras-chave, título ou resumo; b. Não disponibilidade para <i>download</i> do texto completo; c. Estudos duplicados; d. Após leitura do resumo , constatação de não atendimento do critério de análise estabelecido no campo “Correntes teóricas” e. Após leitura do texto completo , constatação de não atendimento do critério de análise estabelecido no campo “Correntes teóricas”
Termos de pesquisa	Gestão do conhecimento (AND) agências de comunicação corporativa; Knowledge management (AND) Corporate communications firms Gestão do conhecimento (AND) agências de comunicação Knowledge management (AND) corporate communications Gestão do conhecimento (AND) empresas de comunicação Knowledge management (AND) communication company Gestão do Conhecimento (AND) agências de relações públicas Knowledge management (AND) Public relations agency
Fontes	
Bases de dados	Scielo SPELL SIBi-USP

Fonte: Próprio autor, adaptado de Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015, p.142).

Para verificação dos resultados, foi realizada uma busca, no dia 02/12/2018, às 16:00, nas bases Scielo e Spell, não retornando resultados para todas as consultas realizadas perante os descritores supracitados. Foi realizada, então, uma busca na base SIBi-USP, com os supramencionados termos, retornando as seguintes produção de artigos:

- i. 1 resultado para os termos “gestão do conhecimento” (AND) “agências de comunicação”;
- ii. 73 resultados para os termos “*knowledge management*” (AND) “*Corporate communications*”;
- iii. 1 resultado para “gestão do conhecimento” (AND) “agencias de relações públicas”;
- iv. 1 resultado para “*knowledge management*” (AND) “*public relations agency*”.

Todos os resultados foram excluídos após a leitura do resumo, quando verificou-se que não abordavam estudos quantitativos, conforme previsto no campo “corrente teórica”. Desse modo, não foi identificado nenhum estudo que contemple a relação da GC em ACC. O resultado da execução do protocolo de pesquisa demonstra que o tema de GC, quando relacionado às agências de comunicação corporativa, dispõe de amplo campo para pesquisa, evidenciando o ineditismo do presente trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão do Conhecimento

Os processos de integração econômica e a evolução das tecnologias da informação alçaram o conhecimento para uma posição como fonte de poder, promovendo mudanças na organização do trabalho. Cresce o número de organizações que reconhecem que a utilização ótima dos conhecimentos gerados, gerenciados e disseminados na organização promovem vantagem sustentável e retornos crescentes e continuados nas empresas (ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). Vivencia-se, portanto, um período de significativa passagem do ambiente econômico, em que a gestão diligente do conhecimento adquire papel de protagonismo (TERRA, 2005).

É imprescindível gerenciar o conhecimento capturado pelas pessoas e empregar de forma ativa as competências agregadas, visando a robustecer as estratégias da organização e assegurar vantagem competitiva duradoura (ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). Trata-se, segundo Terra (2005), principalmente, da inclusão de um novo raciocínio e foco gerencial na dimensão ou recurso do conhecimento, sem desprestigiar outros métodos estabelecidos. Terra (2005, p. 4) ainda destaca que tais ações “[...] servem para melhorar a capacidade das organizações para aprender, inovar, utilizar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos”.

Entretanto, Ziviani, Ferreira e Silva (2015) consideram acanhada a energia despendida pelas organizações para a eficácia em GC. Terra (2005) propõe algumas hipóteses, de modo a questionar o paradoxo da importância da GC e ativos intangíveis em relação à sistematização de processos e à estratégia para gerenciá-los.

Essas hipóteses foram dispostas em dois grupos: no primeiro grupo, destaca as dificuldades particulares da GC, sendo: i) GC envolve transdisciplinaridade; ii) exige capacidade de abstração para visualizar processos imperceptíveis de criação e uso do conhecimento, e, ao mesmo tempo, praticidade para implementar aqueles claramente perceptíveis; iii) necessidade de desenvolvimento do raciocínio de

conhecimento nos mais variados níveis e áreas da organização; iv) GC é estratégico, com ramificações operacionais, distribuídas nos processos e na maneira das pessoas de se fazer as coisas; v) necessidade de compartilhamento; vi) dificuldade de estabelecer o ponto inicial de implementação; vii) demanda tempo; viii) reivindica centralidade da GC; ix) requer a reflexão sobre modelos corporativos e de negócios.

No segundo grupo, estão elencados desafios inerentes às empresas brasileiras, tais como: i) baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento ou em atividades de incerteza; ii) GC chega ao Brasil em momento de crises; iii) alguns processos e iniciativas de GC são baseadas em tecnologias com nível de sofisticação elevado face a realidade brasileira; iv) requisita disciplina para registrar o conhecimento; v) existe baixo entendimento do que gera diferencial na Era da Informação, do Conhecimento e dos ativos intangíveis.

Assim, a GC é capaz de abraçar intentos de nível estratégico bastante distintos (TERRA, 2005), como:

- Aquisições de empresas, com a pretensão de absorver conhecimentos específicos;
- Aperfeiçoamento do processo de comunicação interna;
- Uso de tecnologias da informação, comunicação e colaboração;
- Formação de memória e incentivo ao compartilhamento de informações;
- Mensuração de resultados de forma inovadora e compartilhada;

Ressalta-se que tais iniciativas estratégicas são desafios comuns nos cenários atuais e futuros nas ACC (ABRACOM, 2018), como será demonstrado, com mais detalhes, no capítulo seguinte desta pesquisa.

Para Terra (2005), a GC centra-se em nos processos relacionados ao conhecimento organizacional, visando a resultados econômicos. Conforme esse autor:

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders) (TERRA, 2005, p. 8, itálico original)

Para Corrêa (2018), gerir o conhecimento não é gerir pessoas, mas sim orquestrar diversos aspectos organizacionais a luz do conhecimento, inclusive em ações relacionadas à recursos humanos. Esse autor assinala que um dos 13 aspectos críticos para o sucesso da GC é a mensuração dos resultados, sendo esta de difícil realização, devido à intangibilidade do conhecimento.

No âmbito da mensuração, Ferraresi *et al.* (2014), dedicaram-se ao estudo dos impactos da GC na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais, através da aplicação de um *survey* em empresas instaladas no Brasil. A pesquisa foi baseada na inferência de que o recurso conhecimento alavanca os demais recursos da organização. Uma das hipóteses desta pesquisa é que a GC eficaz do conhecimento impacta nos resultados organizacionais, compreendidos como a realização dos objetivos da empresa, os quais, para Terra (2005), consistem em ganhos econômicos.

A hipótese de Ferraresi *et al.* (2014), quanto à GC impactar nos resultados organizacionais, foi refutada, não sendo possível identificar uma relação direta. No entanto, Terra (2005) defende que este é o objetivo da GC. Conforme Corrêa (2018), a GC deve ser mensurável, para que seja possível quantificar a performance da GC na organização, sendo esse um meio de tangibilizar o desempenho organizacional, face à GC. Desse modo, esta pesquisa busca avaliar o desempenho organizacional, mediante ao desempenho econômico da empresa, sob a ótica de seu faturamento, sendo essa perspectiva defendida por Terra (2005).

Resta, como oportuno, que as empresas precisam elevar a temática da GC para o nível mais estratégico das organizações, e, ainda, segundo Terra (2005):

[...] quando isso acontecer, nossas organizações passarão a discutir de maneira explícita quais conhecimentos precisam ser alavancados, dinamizados, codificados, preservados, disseminados (e para quem?) e protegidos para gerar vantagem competitiva (e isso estará inserido nos principais documentos de planejamento estratégico das organizações). (TERRA, 2005, p. 9)

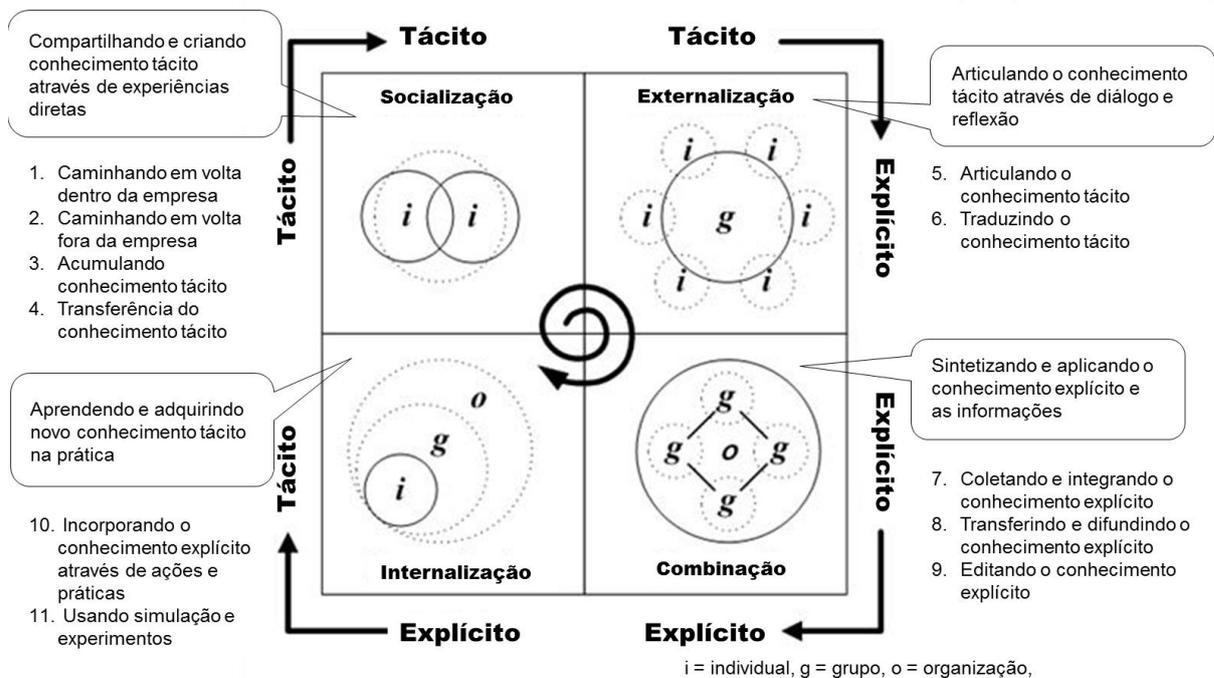
É tempestivo que, antes de tratar dos aspectos relacionados às práticas gerenciais que se ocupam do recurso conhecimento, deve-se destacar, ainda, de que forma sucinta, que os processos que as pessoas usam para criar, aprender e

autotransformar-se podem ser resumidos em três pontos, sendo, de acordo Terra (2005):

- São indissociáveis dos aspectos **emotivos e inconscientes**:
 - ✓ Envolvem um indissociável processo mental e emocional;
 - ✓ Resultam da resolução de tensões e liberação de angústias, principalmente quando envolvem avanços importantes (insights);
 - ✓ Se processam, em grande medida, no subconsciente; daí a importância da intuição e do conhecimento tácito.
- Dependem de **contatos com outros** e de **experiências concretas**:
 - ✓ São processos ativos e laboriosos, que envolvem todos os sentidos do corpo;
 - ✓ Dependem das experiências, tentativas, erros e contatos sociais de cada indivíduo;
 - ✓ Estão associados a mudanças de comportamento e a um permanente processo de reformulação dos modelos mentais e mapas cognitivos.
- Se beneficiam sobremaneira de **diferentes inputs e perspectivas**. (TERRA, 2005, p. 75).

Nonaka e Takeuchi (1997), baseados no pressuposto de que o conhecimento é originado a partir de vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito, propuseram quatro modos de conversão do conhecimento, são eles: socialização, externalização, combinação e internalização.

Figura 1 - SECI - Modelo das dimensões do Conhecimento



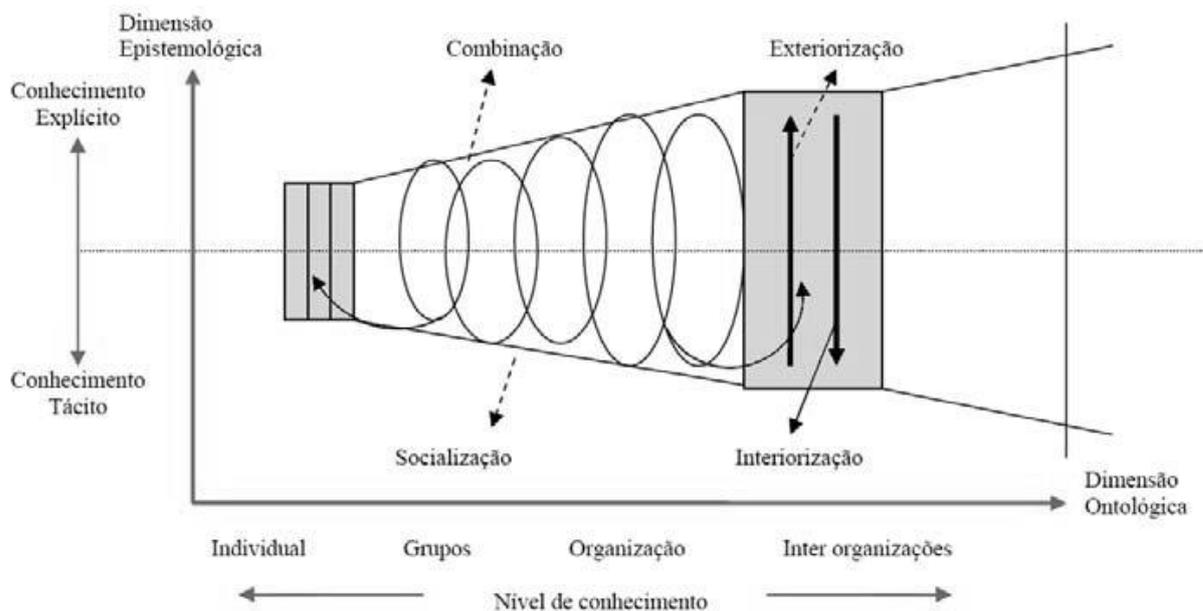
Fonte: Nonaka e Toyama (2003, p. 80).

Cada processo apresenta características distintas, sendo:

1. Socialização: processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados.
2. Externalização: processo que envolve a articulação de conhecimento tácito em explícito pelo uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
3. Combinação: processo que envolve o uso de mídias, como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e redes de computadores.
4. Internalização: processo em que os membros da organização passariam a vivenciar o novo conhecimento, ou seja, trata-se do conhecimento operacional.

Tendo em vista os modos acima, a empresa criadora de conhecimento seria aquela que produz, metodicamente, novos conhecimentos, difundem pela organização de forma integral e, com agilidade, integra as novas tecnologias e produtos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Para além da dimensão epistemológica acima, o modelo de GC destes pesquisadores também abrange a dimensão referente ao nível da organização, ou seja, a dimensão ontológica.

Figura 2 - Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 92)

Para Nonaka e Toyama, (2003, p. 1) “[...] a criação do conhecimento é conceituada como um processo dialético, no qual várias contradições são sintetizadas por meio de interações dinâmicas entre indivíduos, a organização e o ambiente”. No nível organizacional, os diversos processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. Nesse contato, cada um tem um papel: o indivíduo tem o papel de criador, ao grupo cabe o papel de sintetizador e à organização, a função de amplificadora do conhecimento. Algumas condições organizacionais necessitam estar presentes para que o processo ocorra, a saber: a intenção, a autonomia, a flutuação e o caos criativo, a redundância e variedade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

3.1.1 Como as organizações usam a informação

As fases de crescimento e crise são intrínsecas à dinâmica das organizações (ABRACOM, 2018). Na fase de crescimento, é preciso engajar as pessoas. Demonstrar o lado bom das mudanças no ambiente externo e em como elas se traduzem em oportunidades dentro das organizações. Na fase de crises, quando geralmente as coisas deixam de fazer sentido, é preciso restabelecer a ordem das coisas, através da informação tempestiva e confiável. Nas duas fases, o papel estratégico desempenhado pelas agências de comunicação corporativa é imprescindível. Uma agência cumprirá bem seu papel, quanto possuir a capacidade de se tornar mais próxima de uma organização do conhecimento, estando apta a gerir de forma eficiente o conhecimento e atuar de forma estratégica com o cliente (ABRACOM, 2018).

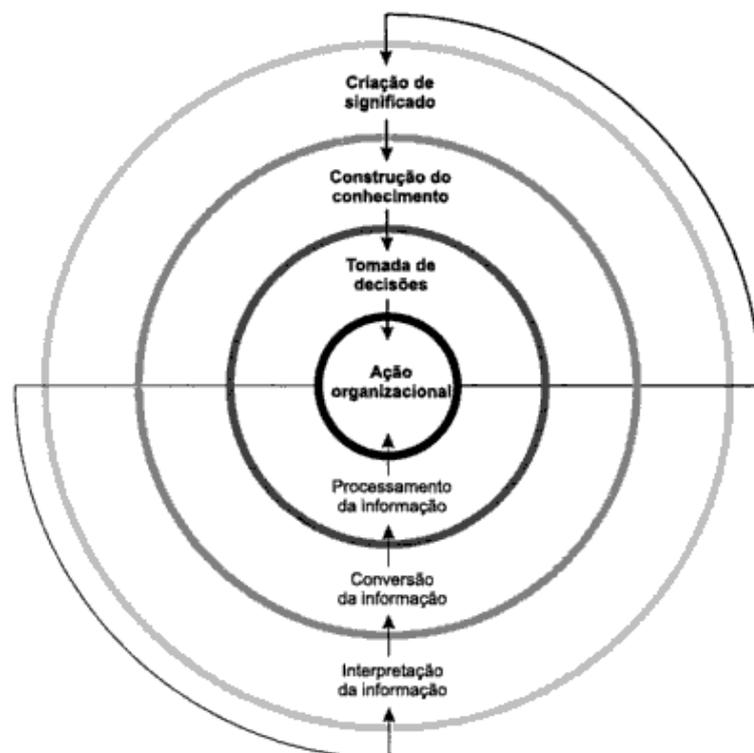
É preciso gerar conteúdo com significado e relevância. Para cumprir bem essa missão, é indispensável conhecer os processos intelectuais, organizacionais e humanos desenvolvidos durante os processos operacionais. Para Ziviani, Tavares e Silva (2015) “O conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos e serviços”. A informação se transforma através dos processos. Se não compreendidos, as organizações são incapazes de reconhecer o valor de suas fontes e tecnologias da informação. Ao tentar assimilar as mudanças ambientais, a criação de significado

tem que dar sentido, interpretar e definir os rumos das próximas ações (CHOO, 2003).

Choo (2003) denomina de arenas os ambientes onde a criação e o uso estratégico da informação desempenham papéis no crescimento das empresas. São nesses ambientes que os ajustes necessários à acomodação das mudanças são executados. Primeiro, por estar em um cenário dinâmico e incerto, as empresas utilizam a informação para dar sentido às mudanças no ambiente externo; segundo, precisam gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e, finalmente, buscam e avaliam informações para a tomada de decisões cruciais ao negócio. Embora distintas e por vezes tratadas como independentes, as arenas constituem-se em processos interligados, ou seja, em uma visão ampla do uso da informação.

Para ser apontada como uma organização do conhecimento, é preciso estar apta para incorporar os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões de forma eficiente. Esse processo pode ser representado por uma figura com três camadas concêntricas em que cada camada gera resultados para a camada externa (CHOO, 2003).

Figura 3 - A organização do conhecimento



Fonte: Choo (2003, p. 31)

Durante a criação de significado, o processo primordial é a interpretação das informações sobre o meio. O foco é identificar qual informação é expressiva para receber atenção. As pessoas precisam compreender o que acontece no meio, para dar sentido ao que ocorre no ambiente. Nessa fase, o objetivo é apresentar uma compreensão partilhada que possa direcionar a ação, uma tentativa de dar sentido a um ambiente confuso (CHOO, 2003).

Na construção do conhecimento, o processo crucial é a conversão do conhecimento. A conversão do conhecimento se dá pela troca de conhecimento, através do diálogo e do discurso. Essa troca acontece através de canais institucionais de comunicação. O resultado da sinergia entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização é a construção do conhecimento (CHOO, 2003).

Conhecimento tácito é o conhecimento particular do indivíduo. Complexo de padronizar, é constituído da experiência pessoal após certo tempo de atividade. O conhecimento explícito é o conhecimento institucional e protocolar. Por suas características de formalização e codificação, é mais fácil de ser transmitido aos demais membros do grupo. Para promover a inovação e novos produtos, o desafio das organizações está em transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito (CHOO, 2003).

Durante a tomada de decisão, a principal ação é processar e analisar a informação face a possibilidades disponíveis. Busca-se alternativas para problemas reconhecidos, avaliando suas consequências e quais resultados são justificáveis. Nesse ponto, são considerados os eventuais ganhos e perdas de cada decisão (CHOO, 2003). De acordo com Choo (2003), o modelo racional de tomada de decisões talvez seja o mais dominante a executado, dentre os três modelos de uso da informação organizacional.

Tabela 2 - Modelos de uso da informação organizacional

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de Significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental -> Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente: Criar	Novos conhecimentos explícitos e tácitos	Conhecimento tácito.

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
	novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	para a inovação.	Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema -> Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada.	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003, p. 46)

Uma organização do conhecimento, segundo Choo (2003), é capaz de:

- adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas. (CHOO, 2003, p. 31-32).

Ademais, uma organização do conhecimento promove a integração dos três processos de uso estratégico da informação em um ciclo constante de aprendizagem e adaptação, no qual ocorre a criação de significado, construção do conhecimento e a tomada de decisões.

3.1.2 Sete dimensões da gestão do conhecimento

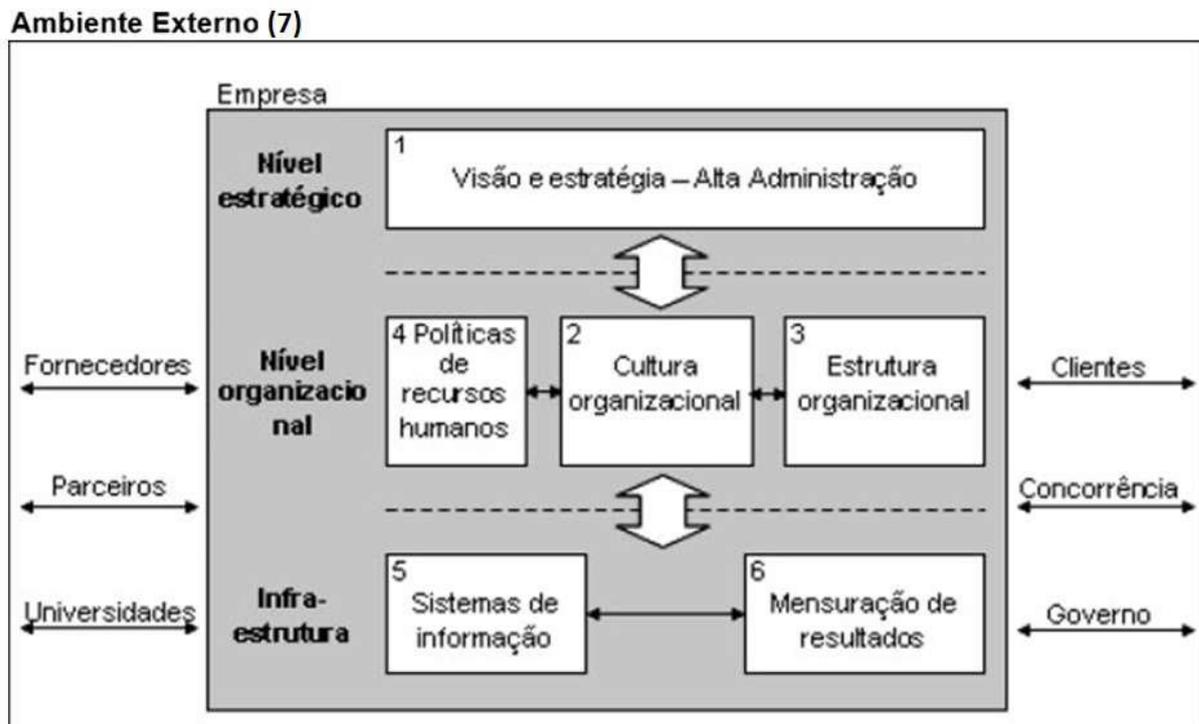
Gerenciar conhecimento é distinto de gerenciar informações e dados. Buckland (1991), ao tentar reduzir a ambiguidade do termo informação, divide e procura identificar grupos de uso do termo informação. Embora, segundo o autor, não completamente satisfatórias, classificou os principais usos da informação em três grupos: i) aqueles que tratam a informação como processo; ii) aos que reconhecem a Informação como conhecimento e iii) e aos que atribuem o significado da informação como coisa. Destaca, como relevante para a pesquisa, que uma das características da informação como conhecimento é sua intangibilidade. Para Buckland (1991, p. 352), “[...] conhecimento, convicção e opinião são atributos individuais, subjetivos e conceituais”.

Considerando que o conhecimento, propriamente dito, não pode ser, essencialmente, gerenciado (TERRA, 2005), a importância da GC nas agências de

comunicação está em ocupar-se “dos processos gerenciais e infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem, estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos” (TERRA, 2005, p. 2, sublinho do autor).

A abordagem de Terra (2005) pressupõe a adesão a práticas de gestão sobre os processos de criação e aprendizado individual, e, ainda, articulação sistêmica de diligências nos planos organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. A Figura 4 evidencia os diversos planos e dimensões da prática gerencial que o autor relaciona à GC.

Figura 4 - Modelo de gestão do Conhecimento de Terra



Fonte: Terra (2005, p. 86)

Segundo o modelo de Terra (2005), a GC pode ser vista a partir de sete dimensões da prática gerencial, sendo elas: 1) visão e estratégia – alta administração; 2) cultura organizacional; 3) estrutura organizacional; 4) políticas de recursos humanos; 5) sistemas de informação; 6) mensuração de resultados e 7) ambiente externo. Abaixo estão detalhadas as características de cada uma das dimensões:

1. Visão e estratégia – alta administração: a alta administração possui papel imperioso no delineamento dos campos de conhecimento, nos quais os

colaboradores deverão concentrar seus esforços de aprendizado. Cumpre à alta administração esclarecer a estratégia empresarial e o desdobramento das metas que devem ser desafiadoras e motivadoras. É importante ressaltar a necessidade de estipular uma estratégia de conhecimento. Quanto ao último, o autor exprime,

A elaboração de “Estratégia de conhecimento” *compartilhada* requer, normalmente, a realização de uma série de *workshops* com as principais lideranças da organização para detalhar as *core competences*. Em termos concretos, a Estratégia do Conhecimento se traduz em taxonomias bastante detalhadas associadas a cada uma das prioridades estratégicas da alta administração. (Terra, 2005, p. 115, itálico original).

Segundo Corrêa (2018), ao interpretar a obra de Terra (2005), a definição das competências chave da organização, o estabelecimento dos campos de conhecimento e a expansão da estratégia do conhecimento tendem a viabilizar o alinhamento da GC à estratégia de negócios da organização. Para Terra (2005) cabe a alta administração liderar o processo de forma moderna. Liderar de forma moderna implica em uma cultura de aceitar o erro como parte do processo, fomentar as competências essenciais, encorajar a tomada de decisão, liderar pelo exemplo na produção e compartilhar o conhecimento, além de outras ações.

2. Cultura organizacional: a alta administração deve ter, como uma de suas prioridades, o aperfeiçoamento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com resultados de longo prazo. Para Terra (2005), o aperfeiçoamento dar-se-á através de atos simbólicos e, na GC, a estratégia assume características de tolerância ao erro, com uma abordagem tácita, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de alianças. Ainda segundo esse autor, uma cultura na qual a confiança é um atributo forte, tende a refletir no resultado de compartilhamento de informações. Por fim, outro aspecto importante para a cultura organizacional é o tempo. Para o autor: “Os gerentes devem aceitar a ideia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento” (TERRA, 2005, p. 132).
3. Estrutura organizacional: fundamentada no trabalho de equipes multidisciplinares com elevado grau de autonomia. As novas estruturas organizacionais, ou seja, espaços abertos que possibilitam interações informais em todos os sentidos, visam a ultrapassar barreiras à inovação, ao aprendizado e à geração de novos

conhecimentos impostos pelas estruturas tradicionais. Conforme Terra (2005, p. 132), esses fatores “são capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima de inovação nas empresas”.

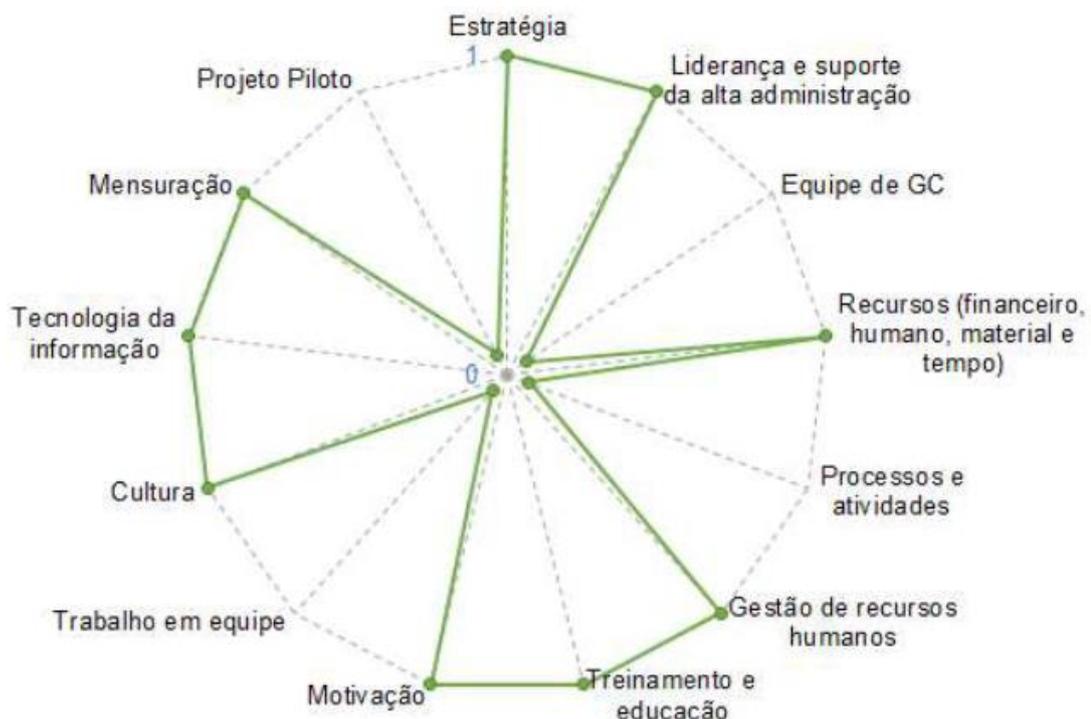
4. Políticas de administração de recursos humanos: aborda questões associadas à aquisição de conhecimento internos e externos à organização (TERRA, 2005). Destacam-se os seguintes intentos:
 - Melhorar os processos de atração e manutenção de pessoas. Os resultados desses processos devem almejar colaboradores com habilidades, comportamentos e competência que agreguem valor aos fluxos de conhecimento da empresa;
 - Dos planos de carreira aos treinamentos, e dos contatos e interações internos e externos, buscar encorajar comportamentos que desenvolvam e fortaleçam as *core competences* da organização e dos indivíduos;
 - Associar políticas de remuneração às competências individuais e à capacidade da empresa de performar no nível da equipe e da organização, sendo em curto e longo prazo.
5. Sistemas de informação: aborda os temas relacionados às tecnologias de comunicação e os sistemas de informação, que influenciam o processo de geração, difusão e armazenagem de conhecimento nas empresas (TERRA, 2005). Reconhecida a importância da inovação tecnológica, o papel do convívio entre as pessoas, do conhecimento tácito, da manutenção de um clima de segurança psicológica, transparência e colaboração, são considerados primordiais.
6. Mensuração de resultados: o empenho em medir os resultados e sua divulgação por toda empresa é considerado fundamental para a GC (TERRA, 2005). Verifica-se o esforço de autores e empresas atentas em apreciar as diversas dimensões do capital intelectual.
7. Aprendizado com o ambiente: o aprendizado com o ambiente deve ser alavancado por meio de parcerias e alianças com outras organizações e pelo contato próximo com clientes. Quanto às parcerias com outras organizações,

Corrêa (2018, p. 251) assinala que Terra (2005) pondera que: “Os *clusters* empresariais são uma forma na qual as empresas atuam colaborativamente e aprendem com os demais atores constituintes dessa estrutura, por meio da troca de intangíveis (conhecimento)”. No que diz respeito aos clientes, para Terra (2005, p. 239), “[...] a maior parte das ideias para a inovação se origina da sugestão de clientes”.

O modelo de GC de Terra (2005) foi um, dentre 28 modelos analisados por Corrêa (2018) em tese de doutoramento, quanto aos fatores da GC holística. Para o autor, os fatores da GC holística são: a) estratégia; b) liderança e suporte da alta administração; c) equipe de gestão do conhecimento; d) recursos (financeiro, humano, material e tempo); e) processos e atividades; f) gestão de recursos humanos; g) treinamento e educação; h) motivação; i) trabalho em equipe; j) cultura; k) tecnologia da informação; l) mensuração e m) projeto piloto.

O modelo de Terra (2005) apresenta 9 dos 13 fatores da GC holística, apresentada por Corrêa (2018), como expressa o Gráfico 1. A presença de um fator o posiciona na escala 1 (extremidade externa) do gráfico, e sua ausência o assinala na escala 0 (centro).

Gráfico 1 - Adesão do modelo de Terra (2005) aos fatores de gestão do conhecimento holística



Fonte: Corrêa (2018, p. 253).

A perspectiva de Corrêa (2018) demarca que o modelo de Terra (2005) adere-se em 69,2% (9 do total de 13 fatores) à GC holística. Isso posiciona este modelo como uma abordagem relevante para os intentos desta pesquisa.

3.1.3 Gestão do conhecimento e resultados empresariais no Brasil

Em 1998, em pesquisa com aproximadamente 600 diretores e gerentes de grandes e médias empresas atuando no Brasil, Terra (2005, p. 89) conclui “[...] que existem fortes evidências de que empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento tem maior probabilidade de conseguir bons resultados empresariais”. Na pesquisa do autor, houve uma grande preponderância de profissionais das áreas de finanças/administrativas/planejamento, marketing e vendas com, respectivamente, 27,3 e 25,7% das respostas. Desse total de respondentes, 20% pertenciam a alta administração e outros 80% cargos de gerências média.

A pesquisa trouxe distribuição ponderada entre os vários setores da economia:

- 37% dos setores não industriais (serviços, financeiro e comércio);
- 18,2% foram respondentes de setores intensivos em conhecimento (eletroeletrônico, computação e farmacêutico);

Através de técnicas estatísticas, foi verificado que as empresas se dividiam em três grandes grupos, sendo eles “empresas que aprendem”, “empresas tradicionais” e “pequenas atrasadas”. De acordo com Terra (2005), essas apresentam as seguintes características:

1. Empresas tradicionais: constituídas por 266 casos, cujas práticas gerenciais estavam “medianamente” associadas com uma efetiva GC, ou seja, empresas com menor grau de concordância com relação às 41 frases relacionadas à GC e desempenho recente não tão favorável;
2. Empresas que aprendem: constituídas por 166 casos, cujas práticas gerenciais estão “mais” associadas com uma efetiva GC, ou seja, apresentam

maior grau de concordância com relação às 41 frases relacionadas à GC e tiveram desempenho recente superior;

3. Empresas atrasadas: constituídas por 139 casos, cujas práticas gerenciais estavam “menos” associadas com uma efetiva GC, com alto grau de discordância em relação às práticas associadas à GC e com menor grau de desempenho recentemente.

Terra (2005, p. 93) dispõe que as seguintes características para cada um dos grupos (*clusters*):

- Empresas tradicionais
 - Empresas grandes;
 - Líderes de mercado;
 - Capital nacional e
 - Setores tradicionais.
- Empresas que aprendem
 - Grandes empresas;
 - Líderes de mercado;
 - Melhor desempenho recente;
 - Capital estrangeiro;
 - Setores intensivos em conhecimento e
 - Maior parcela do faturamento relacionada às exportações
- Pequenas atrasadas
 - Menores empresas da amostra;
 - Poucas líderes de mercado;
 - Pior desempenho recente;
 - *Cluster* com mais empresas nacionais;
 - Grande concentração dos setores de serviços e
 - Menor participação das exportações;

Terra (2005, p. 95) compara as respostas das “empresas que aprendem” e as “pequenas atrasadas”. A Tabela 3 demonstra os resultados da comparação.

Tabela 3 - Comparação do perfil das respostas sobre as práticas gerenciais entre as “Empresas que Aprendem” e “Pequenas Atrasadas”

I) Plano estratégico (Alta Administração)	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Clara definição das competências-chave (Q1)	4,3	3,0
Estratégia amplamente disseminada (Q2)	4,1	2,1
Organização inspirada por grandes desafios (Q3)	4,3	2,7
II) Cultura organizacional	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Missão e valores frequentemente promovidos (Q7)	4,3	2,4
Alto nível de confiança, orgulho em trabalhar para a empresa (Q8)	4,3	2,4
As pessoas não estão focadas no curto prazo (Q9)	3,8	2,4
Experimentação e tentativa e erro são estimulados (Q10)	4,0	2,2
Honestidade intelectual é altamente apreciada (Q11)	3,7	2,0
Empregados não estão preocupados apenas com sua área de trabalho (Q12)	3,5	1,9
Tempo é visto como importante recurso para a inovação (Q13)	4,1	2,7
É permitido discutir ideias "bobas" (Q14)	4,3	2,7
Resultados importantes são celebrados (Q15)	4,1	2,3
Humor e piadas são altamente tolerados (Q16)	4,0	3,0
III) Estrutura organizacional (Organização e processo de trabalho)	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Uso constante de equipes multidisciplinares com grande autonomia (Q17)	4,0	2,2
Constante uso de equipe ad hoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicada a projetos inovadores. Não demonstrada expressamente no quadro (Q18)		
Pequenas reorganizações ocorrem frequentemente para se adaptar às demandas do ambiente (Q19)	4,1	2,7
Reuniões e <i>brainstormings</i> ocorrem frequentemente fora do escritório (Q20)	3,3	1,7
Uso de espaços abertos, poucos símbolos de <i>status</i> (Q21)	4,1	2,4
Processo decisório ágil, pouco burocrático (Q22)	3,4	1,6
IV) Políticas de recursos humanos	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Processo seletivo rigoroso (Q23)	4,0	2,5
Seleção de pessoal busca diversidade (Q24)	3,8	2,2
Carreira provendo diferentes perspectivas (Q25)	3,8	1,8
Não demonstrada expressamente no quadro (Q26)		
Elevado investimento em treinamento (Q27)	4,2	2,0
Aprendizado por meio de contatos internos e externos (Q28)	4,1	2,1
Treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou necessidades da estratégia da empresa. Não demonstrada expressamente no quadro (Q29)		
Há um baixo <i>turnover</i> . Não demonstrada expressamente no quadro (Q30)		
Elevação salarial diretamente ligada à aquisição de competências (Q31)	3,7	1,9
Contribuições extraordinárias formalmente reconhecidas (Q32)	4,0	2,0
Remuneração associada parcialmente ao desempenho da equipe (Q33)	3,6	1,7

Empregados tem ampla participação nos lucros da empresa (Q34)	4,2	2,3
Grande parte dos empregados tem participação acionária (Q35)	2,1	1,3
V) Sistemas de informação	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Comunicação eficiente em todas as direções (Q4)	3,6	2,0
Empregados com amplo acesso ao banco de dados e conhecimento da empresa (Q5)	3,7	2,0
Disciplina e incentivo a documentação do conhecimento da empresa (Q6)	3,8	2,2
VI) Mensuração de resultados	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Resultados são avaliados sob várias perspectivas (Q36)	4,3	4,1
Resultados são amplamente divulgados internamente (Q37)	2,7	2,0
VII) Aprendizado com o ambiente externo	Empresas que Aprendem	Empresas Atrasadas
Muitos mecanismos formais e informais para aprendizado com os clientes (Q38)	4,0	2,5
Empresa proativa na formação de alianças com outras empresas (Q39)	3,9	2,5
Alianças relacionadas a estratégias de aprendizado externo (Q40)	3,4	2,0
Empresa proativa na formação de alianças com universidades (Q41)	3,2	1,8

Fonte: Adaptado de Terra (2005, p. 95)

Destarte, o quadro comparativo de Terra (2005) não demonstra resultados para os itens relacionados às afirmativas “Q18”, “Q29” e “Q30”, nem, tampouco, apresenta quaisquer justificativas para ausência de resultados.

Da análise da Tabela 3, Terra (2005, p. 98, *itálico original*) destaca as seguintes conclusões:

- as práticas gerenciais, que foram relacionadas a uma *efetiva Gestão do Conhecimento* e, conseqüentemente, ao estímulo ao aprendizado, à criatividade e à inovação no contexto organização, *estão fortemente associados a melhores desempenhos organizacionais*;
- a *Gestão do Conhecimento*, conforme definida neste trabalho, parece ser particularmente relevante e *mais prevalente nos setores intensivos em conhecimento e mais direcionados para o mercado externo*;
- as práticas gerenciais de empresas de *capital nacional parecem estar menos alinhadas com aquelas associadas a uma efetiva Gestão do Conhecimento*.

A primeira conclusão supracitada de TERRA (2005), relacionada ao desempenho organizacional, é uma perspectiva a ser examinada na análise dos resultados desta pesquisa.

3.2 Comunicação Corporativa

Não é objetivo desta pesquisa adentrar os campos teóricos da área de comunicação, mas, antes, posicionar as ACC nesse novo cenário comunicacional, demonstrando a relevância do papel das agências nesse contexto.

No item 3.2.1, a comunicação na era digital, discorre-se sobre aspectos relativos à comunicação frente à evolução tecnológica, com o objetivo de pontuar algumas das mutações do cenário de comunicação. São abordadas questões relativas à trajetória da comunicação, de acordo com a ABRACOM (2014-2018), o conceito de comunicação para Castells (2015) e a cultura da convergência para Jenkins (2009).

No item 3.2.2, as ACC serão abordadas, contemplando características caracterizadoras do mercado de ACC no Brasil, trazendo dados relevantes para a presente pesquisa.

3.2.1 A comunicação na era digital

A trajetória da comunicação corporativa tem sido marcada por períodos contínuos de transformação, transformações que são percebidas na forma de se comunicar, nos meios de comunicação e nos atores da comunicação. Para os atores da comunicação, as transformações causam impacto tanto nas novas habilidades e competências requeridas pelos profissionais que atuam nos *players* de comunicação, quanto na forma de interagir com aqueles que antes eram percebidos como meros receptores no processo comunicacional. (ABRACOM, 2018)

As profundas transformações nos processos de comunicação corporativa são marcadas por uma associação inédita de fatores que movimentam o universo da Comunicação Corporativa. Dentre eles, podemos destacar: aproximação de mercados e pessoas, intenso volume de informações, força das mídias sociais, sociedade mais ativa e envolvida, aumento do valor intangível atribuído às organizações (ABRACOM, 2018).

Para que as mudanças fossem possíveis, ocorreram transformações críticas nas dimensões da comunicação. Primordialmente, surge a transformação tecnológica sustentada pelo ambiente digital, o fortalecimento da organização estrutural e

institucional da comunicação representada pelos grandes *players* da comunicação e a mudança na dimensão cultural do processo de transfiguração das camadas de comunicação (CASTELLS, 2015; ABRACOM, 2014-2018).

A comunicação manifesta-se de diversas formas, entranhada de significados, que tem necessidade de ser interpretadas e reinterpretadas (SCROFERNEKER, 2006). Para Scroferneker (2006, p. 47), “[...] a comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e do fazer-se entender e principalmente do querer entender”. No âmbito organizacional, as intencionalidades da comunicação não são diferentes (SCROFERNEKER, 2006).

Para a presente pesquisa, adota-se o conceito de comunicação de Castells (2015, p. 101), sendo a comunicação o “[...] compartilhamento de significado por meio da troca de informação”. Para esse autor, o processo é delineado pelas tecnologias, pelos atributos dos emissores e receptores da mensagem, por seus preceitos culturais, pelas formalidades e pela amplitude do processamento da comunicação (CASTELLS, 2015).

Com a dispersão do uso da internet, ergue-se a comunicação interativa. De uma comunicação de massa tradicional unidirecional, passa-se a lidar com uma comunicação capaz de transmitir conteúdo de múltiplos para múltiplos, no tempo definido pelo emissor ou pelo receptor, com viabilidade de comunicação ponto a ponto, ajustada ao propósito e às particularidades da prática de comunicação pretendida (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015)

Essa nova forma de comunicação é denominada de autocomunicação de massa. Para Castells (2015, p. 102)

[...] é autocomunicação porque produção da mensagem é autogerada, a definição do(s) receptor(es) potencial(ais) é autodirecionada e a recuperação das mensagens específicas, do conteúdo da World Wide Web (WWW, a rede de alcance mundial) e de redes eletrônicas de comunicação é autosseleccionada. (CASTELLS, 2015, p. 102)

Considerada como comunicação de massa, por sua potencialidade de atingir públicos globalmente, a autocomunicação de massa coexiste com a comunicação interpessoal e comunicação de massa (CASTELLS, 2015).

Face às mudanças no cenário comunicacional, faz-se necessário repensar as organizações a partir de um olhar para o consumidor do conteúdo. O usuário - receptor dos conteúdos – assume um papel ativo que não valida uma abordagem utilitarista ou instrumental da comunicação. Nesse cenário, as decisões têm consequências imprevisíveis. Os sinais são intrincados. Os interesses são heterogêneos. As direções são imperfeitas e os resultados inusitados. Todos esses fatores criam tensão entre os atores da comunicação (JENKINS, 2009).

A tensão aumenta com a aceleração criada pela disseminação do uso comum da teia de conexões descentralizadas em rede, que veio a ser tornar a internet, marcada do início da transformação de átomos em bytes, ou seja, da largada na corrida pela digitalização dos conteúdos (NEGROPONTE, 1995).

O aumento da interação, pelas vias comunicação digital, continua influenciando a comunicação nas organizações (ABRACOM, 2015). Na imprecisão das fronteiras entre os meios de comunicação, o insumo é a informação e a mensagem é individualizada (CASTELLS, 2015). O receptor da mensagem deixa de ser um subconjunto estatístico para, sendo digital, ser ele mesmo. Cada indivíduo torna-se uma unidade demográfica composta de uma só pessoa (NEGROPONTE, 1995). O autor destaca que cada receptor buscará sua mensagem de forma individualizada, respeitando características personalizadas. Sem perder sua individualidade, os usuários passam a co-construir em um novo ambiente dinâmico e transformador, denominado virtual (LÉVY, 1999; MARTINO, 2015).

Suportado por um cenário transmidiático, o conteúdo é distribuído em múltiplas plataformas, com contribuições distintas para o todo. Nesse contexto, cada meio entrega o seu melhor de forma autônoma e como um ponto de acesso ao todo. A profundidade de experiências proporcionada por esta dinâmica de interação fomenta mais consumo (JENKINS, 2009).

Essas mutações ampliaram o olhar para as mudanças ocorridas nas organizações e em como estas vão gerir e usar o conhecimento na nova realidade, com grande

destaque para a importância da coletivização do uso da internet e para o crescimento exponencial do papel do indivíduo na geração, produção, compartilhamento e consumo dos conteúdos. (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015; MARTINO, 2015; ABRACOM, 2018).

Segundo Castells (2015, p. 40), “[...] a transformação social mais profunda da internet veio na primeira década do século XXI, na mudança da interação de indivíduos e corporações na internet [...] para a construção autônoma das redes sociais controladas e guiadas pelos seus usuários”. Assim, a realidade digital quebra a lógica de poder e controle e lança as bases para uma lógica de comunicação mais autônoma e realizada na perspectiva do indivíduo (JENKINS, 2009).

Cada integrante da transformação da comunicação representa a expressão das relações de poder de forma paradoxal. Por um lado, no abismo das desigualdades sociais de acesso que reverberam no ambiente digital e, por outro lado, na capacidade do indivíduo de promover suas ações pessoais, defender seus pontos de vista e afirmar suas convicções no ciberespaço (CASTELLS, 2015).

Castells (2015, p. 118) conclui que “[...] essa é uma nova esfera de comunicação, e, em última instância, um novo meio, cuja espinha dorsal é feita de redes de computadores, cuja linguagem é digital e cujos emissores estão globalmente distribuídos e são globalmente interativos”.

Porém, não se trata apenas de uma discussão sobre a evolução da comunicação ou sobre os meios analógicos ou digitais, mas busca-se avançar na compreensão da dimensão mais importante da convergência da comunicação, que acontece com os consumidores de conteúdo de forma individual e por meio da interação com demais atores (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015).

A discussão se amplia para a cultura da convergência, termo que se refere ao “fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca de experiências de entretenimento que desejam” (JENKINS, 2009:29). Nesse cenário, as tecnologias analógicas e digitais coexistem e passam a interagir de formas cada vez mais

complexas, em um processo de complementariedade que faz nascer uma nova realidade midiática. (NEGROPONTE, 1993; CASTELLS, 2015).

Emerge, portanto, a necessidade de explorar as potencialidades do novo espaço de comunicação proporcionado pela cibercultura (LÉVY, 1999), em que a comunicação interpessoal e a comunicação de massa coexistem, interagem e se complementam com a nova comunicação: a autocomunicação de massa. Uma comunicação pluridirecional e em tempo real, sendo autogerada, autodirecionada e autosselecionada (CASTELLS, 2015).

Com todas mudanças na comunicação, as ACC estão em mutação. Buscam continuamente compreender as transformações que impactam e impulsionam a comunicação no Brasil. As pautas vão desde as perspectivas em relação à agência do futuro, com seus desafios relacionados a fusões, aquisições, estratégias de atuação, passando pela imprecisão das fronteiras entre os segmentos da comunicação, da publicação e do mercado digital (ABRACOM, 2018).

Os serviços, que antes ocupavam posições destacadas e lucrativas, podem deixar de existir na forma que estão concebidos, como é o caso da assessoria de imprensa. Até mesmo o desenvolvimento do perfil do profissional do futuro que vai atuar nesse cenário comunicacional foi impactado. Inovações tecnológicas, uso da inteligência artificial, crescente reconhecimento da importância da reputação corporativa e questões ligadas à diversidade constituem fatores importantes no futuro das agências de comunicação corporativa (ABRACOM, 2018).

Todas essas transformações trazem a importância da gestão para os negócios, em especial, nesta pesquisa, a compreensão de em que medida a GC pode acelerar a capacidade de resposta das organizações às mais variadas necessidades organizacionais. E é oportuno ressaltar que, mesmo meios revolucionários, não determinam o conteúdo e o efeito de suas mensagens (CASTELLS, 2015). Portanto, mesmo diante de tantas transformações, cumpre às agências compreender as mudanças mais significativas, analisá-las e construir soluções apropriadas a elas (CHOO, 2003).

3.2.2 Agências de comunicação corporativa

Como exposto acima, a missão de entender, internalizar e atuar nesse novo cenário comunicacional cabe às Agências de Comunicação Corporativa (ACC). ACC são empresas de comunicação criadas com o desafio estratégico de gerar conteúdo significativo e relevante para os diversos públicos com os quais as organizações se relacionam (ABRACOM, 2014-2018).

Ao gerar conteúdo, os profissionais de comunicação usam da informação para dar sentido às ininterruptas transformações dos ambientes interno e externo das instituições. Constroem significado e entendimento sobre o atual momento da organização e ao que ela está se propondo. Criam as bases para garantir adaptação, adoção e ajustes necessários para continuar avançando em cenários dinâmicos. E, ainda, visam a aplicar as informações reunidas e os significados construídos para avaliar e tomar decisões cruciais ao negócio (ABRACOM, 2014-2018).

A participação das agências mineiras no *ranking* nacional, o faturamento por colaboradores, a segmentação das agências quanto ao número de colaboradores, às áreas com as quais as agências se relacionam e às principais necessidades de comunicação atendidas pelas agências, foram fatores relevantes na Parte I do questionário desta pesquisa (vide Apêndice), que trata das informações gerais sobre a agência. Nas tabelas seguintes, estão demonstrados dados extraídos do Anuário de Comunicação Corporativa 2018 (ABRACOM, 2018), que serão objetivo de cotejamento com os resultados da aplicação dos questionários nas agências mineiras.

De acordo com o Anuário de Comunicação Corporativa 2018 (ABRACOM, 2018), o mercado de agências de comunicação no Brasil cresceu acentuadamente nos últimos anos. O mercado começou a crescer no início da década de 80 e ganhou intensidade na década de 90. Apesar da desaceleração do mercado como um todo, este continua apresentando crescimento na atual década, caracterizando com um setor econômico ainda em formação (ABRACOM, 2017). A Tabela 4 demonstra o mapeamento de agências no Brasil (ABRACOM, 2018).

Tabela 4 - Mapeamento de agências de comunicação corporativa no Brasil 2018

Estados	Total	% agências por estado em Relação ao total no Brasil	Σ % Acumulado
São Paulo	841	59,1%	59,1%
Rio de Janeiro	146	10,3%	69,3%
Minas Gerais	69	4,8%	74,2%
Rio Grande do Sul	61	4,3%	78,4%
Paraná	51	3,6%	82,0%
Distrito Federal	37	2,6%	84,6%
Santa Catarina	35	2,5%	87,1%
Bahia	33	2,3%	89,4%
Espírito Santo	29	2,0%	91,4%
Pernambuco	27	1,9%	93,3%
Goiás	15	1,1%	94,4%
Pará	13	0,9%	95,3%
Ceará	11	0,8%	96,1%
Piauí	11	0,8%	96,8%
Rio Grande do Norte	9	0,6%	97,5%
Mato Grosso	7	0,5%	98,0%
Amazonas	6	0,4%	98,4%
Sergipe	5	0,4%	98,7%
Maranhão	4	0,3%	99,0%
Mato Grosso do Sul	4	0,3%	99,3%
Alagoas	3	0,2%	99,5%
Paraíba	3	0,2%	99,7%
Rondônia	2	0,1%	99,9%
Acre	1	0,1%	99,9%
Amapá	1	0,1%	100,0%
Total	1424	100,0%	100%

Fonte: Adaptado de ABRACOM (2018, p. 19)

São Paulo é o grande mercado das ACC, com 841 agências (59,1% do total de agências do país), seguido pelo Rio de Janeiro, com 146 agências (10,3% do total de agências do país). Minas Gerais é o terceiro maior mercado do país, com 69 (4,8% do total de agências do país) agências estabelecidas no estado, sendo 67 matrizes e 2 filiais. Quanto à concentração das sedes das agências por região do Brasil, 80,3% estão na região sudeste, 8% na região sul, 8% na região nordeste, 2,9% no centro-oeste e 0,8% na região norte.

Ainda de acordo com o referido anuário, em 2017, o mercado das ACC faturou R\$ 2,50 bilhões de reais (ABRACOM, 2018). A média de faturamento por colaborador foi de R\$ 137.285,59 para o segmento total de agências e de R\$ 166.952,88 para o segmento das 50 maiores do país. Para cálculo do *ticket* médio por colaborador, as

agências foram segmentadas segundo seu porte. As faixas de segmentação por número de colaboradores são demonstradas no Quadro 1.

Quadro 1 - Segmentação das agências por porte, considerando o número de colaboradores

Faixa de segmentação	Número colaboradores
1	Até 4 colaboradores
2	De 5 a 14 colaboradores
3	De 15 a 29 colaboradores
4	De 30 a 99 colaboradores
5	De 100 a 300 colaboradores
6	Mais de 300 colaboradores

Fonte: ABRACOM (2018, p. 45)

Em nota, as mesmas faixas de segmentação por colaborador, foram usadas no questionário para caracterização das agências mineiras (vide Apêndice, Parte I, questão I).

Quanto à especialização das agências, 70,8% se denominam como agências *full service*, 17,6% de denominam como especializadas em produtos ou serviços, e 11,8% como agências especializadas em setor econômico.

Tabela 5 - Áreas dos clientes com as quais as agências se relacionam

Área	% das agências
Presidência	36,1%
Comunicação	28,1%
Marketing	26,4%
Recursos Humanos	3,6%
Vendas	2,2%
Outras áreas	1,9%
Jurídico	1,7%

Fonte: ABRACOM (2018, p. 49)

A relevância quanto à área de relacionamento da agência está no propósito de cumprir o desafio de participar da estratégia do negócio do cliente, através da criação de conteúdo significativo e relevante. De acordo com o Anuário da Comunicação Corporativa 2018, “[...] a área interna dos clientes com que as agências se relacionam é um indicador das características dos serviços prestados e da importância estratégica da comunicação corporativa nas empresas” (ABRACOM, 2018, p. 50) A maior parte do relacionamento está concentrada no nível estratégico

(36,1%) mais elevado, seguido pela área de comunicação (28,1%) e marketing 26,4%.

Dentre os fatores relevantes para a caracterização da pesquisa, o anuário trouxe as principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes. A Tabela 6 abaixo demonstra percentual as principais demandas segundo as agências:

Tabela 6 - Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes

Necessidades de comunicação corporativa demandadas	% segundo as agências
Relacionamento com a mídia	75,2%
Produção de conteúdo para plataformas diversas	44,1%
Gestão de redes sociais	43,7%
Consultoria estratégica	24,4%
Administração / Gestão de crise	17,6%
Comunicação interna / Relação com empregados	16,4%
Gestão de reputação e imagem corporativa	16,0%
Eventos	9,2%
<i>Branded content</i>	9,2%
Gestão de <i>sites</i>	7,6%
Ferramentas de medição e avaliação	7,6%
Publicações impressas	6,7%
Atividades de pesquisa e análise	6,7%
<i>Public affairs</i>	3,8%
Treinamento	3,8%
Produção audiovisual	2,9%
Outros	2,5%
Relações institucionais	2,1%
Responsabilidade social	2,1%
Vídeo e/ou radiojornal	2,1%
Relações com investidores	1,3%
Relações governamentais	1,3%

Fonte: ABRACOM (2018, p. 62)

Os resultados da pesquisa denominada “Mega Brasil – *Ranking* das agências de comunicação” (ABRACOM, 2017) demonstram o desempenho das agências no ano de 2017. O faturamento bruto em 2017 foi de R\$ 2,50 bilhões de reais, 1,2% abaixo do desempenho registrado no ano de 2016. O *ranking* é estabelecido por diversos critérios, sendo eles:

- a) *Ranking* por faturamento – grandes e médias (faturamento bruto acima de R\$ 3.600.00,00);

- b) *Ranking* de grupo nacionais;
- c) *Ranking* de agências individuais;
- d) *Ranking* por faturamento – grupos internacionais (Brasil e exterior);
- e) *Ranking* por faturamento – pequenas e micros (faturamento bruto até R\$ 3.600.000,00)
- f) *Ranking* por número de colaboradores (classificação nacional)
- g) *Ranking* por número de colaboradores (classificação regional)

O total de 244 agências participaram da pesquisa para construção do *ranking* nacional, correspondendo a 17,13% das 1424 mapeadas no Brasil. Das agências mineiras, terceiro maior mercado de agências de comunicação no país, com 69 agências, o total de 13 (18,84%) participaram da pesquisa e estão presentes no *ranking*, sendo todas convidadas para participar da presente pesquisa.

4 MARCO TEÓRICO

Retomando o conceito de GC, proposto por TERRA (2005), as questões relativas à organização das políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos visam a clarificar os modos de conversão do conhecimento, sobretudo como forma de oportunizar a melhoria dos resultados econômicos para a empresa e seus *stakeholders*.

Fatores inerentes às mudanças surgidas ou impulsionadas pela transformação tecnológica, como o surgimento da internet, explosão no volume de informações, a digitalização da comunicação, a maior capacidade de transmissão em alta velocidade, o aumento da capacidade humana de se comunicar, divulgar e recuperar informações, a aceleração na velocidade do surgimento de produtos, a crescente convergência empresarial entre corporações de todos os tipos e o surgimento de novos modelos de negócios em rede, dentre outros, são aspectos comuns para se explicar a origem das mudanças significativas na GC e na comunicação corporativa (TERRA, 2005; CASTELLS, 2015)

Para Terra (2005):

A emergência da “Sociedade do conhecimento”, refletida nos vários conceitos, indicadores internacionais e nacionais, é inquestionável. Muitos dados e estatísticas foram apresentados. Eles atestam a crescente importância do recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra barata e localização geográfica. (TERRA, 2005, p. 57).

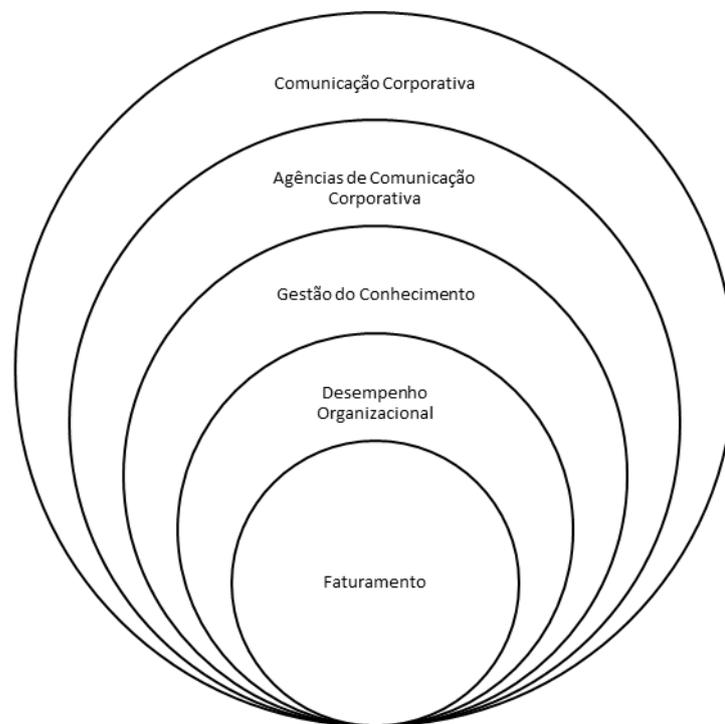
Os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência de negócios fazem parte do dia-a-dia da literatura gerencial, nas publicações de GC (TERRA, 2005), e amplamente debatido nas reuniões de *brainstorming* nas agências de comunicação corporativa (ABRACOM, 2018).

Por todo o exposto, pode-se considerar que as ACC enfrentem diretamente o mesmo incitamento, já que seu trabalho é realizado, essencialmente, por pessoas utilizando o recurso “conhecimento”. Segundo Terra (2005, p. 113), “O investimento no recurso conhecimento envolve, de certa maneira, uma fé em que, quando necessário, ele se manifestará de forma ágil, eficiente e pertinente”. Em uma

perspectiva de preparação para o futuro, colhendo hoje os benefícios dos investimentos realizados no passado (TERRA, 2005).

A Figura 5 demonstra as relações, partindo do universo da comunicação corporativa, às agências de comunicação corporativa, ao nível de aderência destas às práticas gerenciais de GC, e em como elas se refletem no desempenho organização das empresas.

Figura 5 - Relação entre a “Comunicação Corporativa”, as “Agências de Comunicação Corporativa”, a “Gestão do Conhecimento” e o “Desempenho Organizacional”



Fonte: o autor.

Na síntese do todo, tem-se que o ambiente de Comunicação Corporativa é fortemente impactado pelas transformações digitais ocorridas nas últimas décadas (JENKINS, 2009; CASTELLS, 2015). Às Agências de Comunicação Corporativa cumpre o papel de compreender as mutações dos ambientes comunicacionais cada vez mais dinâmicos e fluidos (ABRACOM, 2018). A GC, então, teria papel fundamental na otimização da capacidade das organizações de gerar, identificar, validar, disseminar, compartilhar, proteger e usar os conhecimentos estratégicos (TERRA, 2005), com vistas à melhoria do desempenho organizacional (FERRARESI *et al.*, 2014), na perspectiva do faturamento (TERRA, 2005).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo será dedicado à apresentação dos procedimentos metodológicos para a realização do estudo.

5.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo pretende adquirir e sistematizar conhecimento sobre o nível de maturidade em GC nas ACC mineiras, em 2018. Tem como objetivo descrever os fenômenos observados nas empresas e analisar as associações entre variáveis, podendo indicar correlações entre essas. Não tem como propósito explicar os fenômenos que descreve, ainda que seus resultados possam ser úteis para elucidar os cenários vivenciados nas organizações pesquisadas (MORESI, 2003; GIL, 2017).

Trata-se de pesquisa classificada como aplicada quanto à sua finalidade ou natureza; como descritiva, quanto aos seus objetivos gerais ou fins; como quantitativa, quanto à abordagem do problema e como pesquisa de campo quanto aos meios de investigação adotados. No que tange à coleta dos dados, o trabalho vai operar com a técnica de observação direta extensiva - levantamento de dados - através da aplicação de questionário do tipo *Survey*, com escala *likert* de concordância de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (MORESI, 2003; GIL, 2017).

Quanto ao procedimento técnico utilizado, o levantamento de dados é considerado o tipo de pesquisa mais adequado para estudos descritivos. Interroga-se diretamente uma amostra estatisticamente significativa do universo de pessoas cujo comportamento está sendo analisado. As vantagens de sua adoção estão na obtenção dos dados diretamente da realidade observada, rapidez de execução e custos relativamente baixos. As principais desvantagens do levantamento de dados estão na visão estática resultante da técnica e na possibilidade de distorção das informações coletadas, influenciada pela diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a respeito (GIL, 2017)

Ao empregar recursos e técnicas da estatística, a pesquisa quantitativa e os estudos descritivos buscam traduzir opiniões, atitudes, crenças, preferências, comportamentos e informações de um determinado grupo em números para

posterior classificação e análise. Almeja quantificar ou mensurar uma ou mais variáveis e avaliar seu comportamento analisando a frequência com a qual ocorre. A matemática aplicada ao exame dos dados numéricos de observação a partir da amostragem, generalizações e probabilidades tem como propósito expor quantos integrantes de um determinado universo compartilham uma mesma característica ou grupo de características. Os dados alcançados são processados mediante procedimentos estatísticos, que viabiliza conclusões relativas aos dados investigados e os resultados são projetados para a totalidade do universo. (MORESI, 2003; CASARIN, 2012; MICHEL, 2015). Dentre as características da pesquisa quantitativa, pode-se, ainda, destacar a objetividade, a mensuração e o objetivo de explicar ou estabelecer relações de causas e a lógica cartesiana para a coleta de dados (CASARIN, 2012).

5.2 Universo e amostra

A amostra é, de acordo com Moresi (2003), um conjunto de seres que apresentam características análogas. Um subconjunto do universo.

No presente estudo, o universo pesquisado foi o de empresas de comunicação corporativa. A ABRACOM, em parceria com Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) e a Mega Brasil Comunicação promovem anualmente pesquisa para levantamento de dados do setor e publicação dos seus resultados. De acordo com o Anuário da Comunicação Corporativa 2018, no Brasil existem de 1424 agências (ABRACOM, 2018). No ano de 2018, 244 agências, representando 17,1% do total agências de todo Brasil, participaram da pesquisa publicada no anuário do ano corrente. De acordo com o anuário, do total de agências no Brasil, 69 (4,8%) estão sediadas no Estado de Minas Gerais. Destas, 13 (18,8%) ACC mineiras participaram da pesquisa para o anuário.

Desse modo, o universo desta pesquisa é composto pelas 1424 ACC brasileiras, sendo a amostra constituída por 17 ACC, das quais têm-se 13 ACC mineiras que participam do anuário e 4 ACC que não participam, sendo todas atuantes no estado de Minas Gerais. A determinação dessa amostra dá-se pelo contato direto do pesquisador desta dissertação junto as diretorias das ACC, situadas no Estado de Minas Gerais, o que viabiliza a aplicação do questionário.

5.3 Instrumento para coleta dos dados

O instrumento de coleta de dados é segmentado em 3 partes e está disposto no Apêndice desta pesquisa. A Parte I refere-se a informações gerais sobre a ACC e são fundamentadas nos dados da ABRACOM (2018). Especificamente, a questão I é referente ao Quadro 1 (página 52 desta pesquisa). A questão II está relacionada a especialização das agências, sendo que 70,8% se denominam como agências *full service*, 17,6% de denominam como especializadas em produtos ou serviços e 11,8% como agências especializadas em setor econômico, conforme classificação da ABRACOM (2018). As demais questões III e IV são correspondentes à Tabela 5 (página 52 desta pesquisa) e Tabela 6 (página 53 desta pesquisa).

A parte II busca obter informações acerca do respondente, sendo três relacionadas ao tempo na de atuação na empresa, nível hierárquico de atuação na ACC e maior escolaridade concluída.

A Parte III é composta pelas questões do instrumento de pesquisa proposto por Terra (2005). Essa seção está dividida em sete dimensões do conhecimento, aderentes a referida literatura, com 41 fatores de avaliação. Os critérios de avaliação estão definidos em escala likert de 5 níveis de concordância, de 1 – discordo totalmente ao 5 – concordo totalmente.

5.4 Pré-teste do instrumento de coleta de dados

Com o objetivo de avaliar, testar e definir a praticidade da metodologia e a clareza do entendimento das questões do instrumento de coleta de dados, no dia 9 de novembro de 2018, foi realizado o pré-teste do instrumento a ser utilizado para coleta de dados.

Para aplicação do pré-teste foram selecionadas 12 pessoas, o que corresponde à 25% do total de colaboradores de uma das principais ACC de Minas Gerais. Para garantir representatividade da amostra, foram selecionados: 2 profissionais no nível de coordenação, 8 analistas de comunicação corporativa nos três níveis sênior, pleno e júnior, 1 profissional da área de *design* e 1 colaborador da área de suporte. Essa seleção visou a trazer profissionais atuantes nos dois principais tipos de serviços prestados pela agência de comunicação: relacionamento com a imprensa e

produção de conteúdo e design. O critério de seleção foi definido pelo autor da pesquisa e informado à gerente da agência, que escolheu aleatoriamente os profissionais que participariam do pré-teste.

Os colaboradores foram reunidos em uma sala de reuniões da agência, às 16h. Todos foram informados de que se tratava de uma pesquisa no nível de mestrado, esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa e, nesse momento, quanto à importância do processo de pré-teste para refinamento do instrumento de coleta de dados. A aplicação do questionário iniciou-se às 16h10. O tempo médio de resposta dos questionários foi de 12 minutos e 45 segundos. Após o término do preenchimento, foi aberto espaço para exposição dos comentários que os colaboradores julgassem necessários a respeito do questionário. Os comentários foram colhidos pelo autor da pesquisa e encerrou-se a aplicação do pré-teste, disponibilizando um único envelope pardo para que os respondentes depositassem os questionários respondidos.

Após análise dos comentários colhidos na aplicação do pré-teste e da posterior tabulação dos resultados, resta evidenciar que o perfil dos respondentes do pré-teste corresponde ao perfil do universo e amostra da pesquisa.

Quanto às respostas da Parte I, todos responderam que a agência possui entre 30 e 99 colaboradores, informação que foi confirmada nos dados fornecidos pela empresa no Anuário de Comunicação Corporativa 2018 (ABRACOM, 2018). Quanto às principais áreas dos clientes com as quais a empresa se relaciona, todos marcaram uma ou mais alternativas, indicando que a maioria entendeu corretamente o objetivo da questão. Quanto à especialização de sua agência, para 66,66% dos respondentes a descrição que melhor define a atuação de sua agência é “especializada em produtos ou serviços”; os demais optaram por “*Full service*”. Quanto às principais necessidades de comunicação demandadas pelos clientes da agência, todos responderam uma ou mais alternativas, restando claro o entendimento do propósito da questão.

Quanto às informações gerais do colaborador, na questão que diz respeito ao tempo em que o respondente atua na agência, 25% tem até um ano de atuação, 42% tem entre 1 e 3 anos, 8% entre 3 e 5 anos, 17% entre 5 e 7 anos e 8% entre 7 e 10 anos de atuação. Na questão relativa ao nível hierárquico que mais se aproxima de sua

função na agência, 83,33% responderam que são analistas ou atendimentos de nível sênior, pleno ou júnior de área técnica de comunicação e 17,67% são coordenadores da área técnica de comunicação. Quanto ao nível de escolaridade concluída, 58,33% possuem especialização e 41,67% possuem nível superior completo.

Dos depoimentos colhidos após o término da aplicação dos questionários, ficou evidenciado que alguns ajustes contribuiriam para o melhor entendimento das questões. Após analisados, foram aplicados os seguintes ajustes na versão final do instrumento de pesquisa.

Na Parte I, relativa às informações gerais sobre a agência, na questão II – principais áreas dos clientes com as quais a agência se relaciona”, a expressão “áreas” foi considerada ampla por alguns dos respondentes. Após esclarecimentos, optou-se pela ampliação do texto do título da questão para “II – Principais departamentos/setores ou áreas internas do cliente com as quais você se relaciona:”

Ainda na questão II, da parte I, após análise dos resultados da tabulação pelo autor da pesquisa, restou clara a necessidade de inclusão de mais três alternativas para resposta. Foram incluídas as opções: “suprimentos”, “financeiro” e “faturamento” ao instrumento de coleta.

Na parte II, relativa às informações gerais sobre o colaborador, não foram apontadas ou identificadas quaisquer necessidades de alteração no instrumento de coleta pelos respondentes. Todas as questões foram respondidas por 100% dos presentes no pré-teste. Entretanto, após análise do autor, optou-se pela alteração da quinta alternativa de resposta sobre o nível hierárquico que mais se aproxima da função do respondente. De “Profissional das áreas administrativas, financeira, contábil, comercial ou tecnologia da informação”, o texto da alternativa foi alterado para “Colaboradores das áreas de suporte (profissionais que atuam nas áreas administrativa, financeira, contábil, comercial ou de tecnologia da informação)”.

Na parte III, em relação ao instrumento de pesquisa proposto por Terra (2005), o respondente do questionário 6 não marcou opções para a questão 18, as questões 31 a 35 e as questões 38 a 41. Ficou, portanto, evidenciada a necessidade de

alertar os respondentes que, em cada questão da parte III, uma alternativa deverá ser marcada obrigatoriamente.

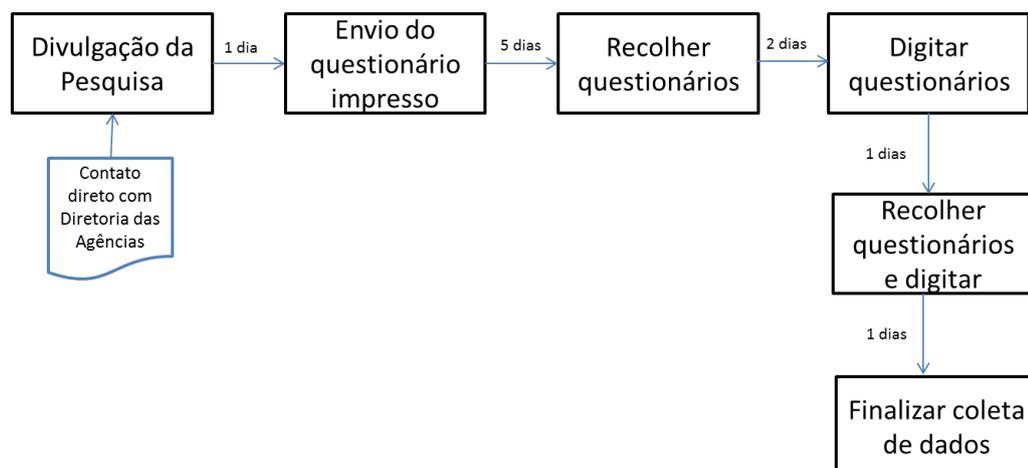
Aplicadas às alterações à versão final, foram impressos os questionários para aplicação da pesquisa.

5.5 Coleta dos dados

Os questionários podem ser classificados em abertos, fechados (*Survey*) e mistos. Para coleta dos dados, será utilizado o questionário com questões fechadas sobre GC (TERRA, 2005), característica do tipo *survey* (VERGARA, 2012).

O questionário foi impresso e enviado para as agências e seguiu o seguinte fluxo de aplicação definido na Figura 6.

Figura 6 - Fluxo de Aplicação do Instrumento de coleta de dados



Fonte: Próprio autor

A coleta dos dados ocorreu em 10 (dez) dias. No dia zero da coleta, os diretores das agências foram contatados pessoalmente por telefone, para divulgação da pesquisa e obtenção formal de autorização para aplicação dos questionários nas ACC. Após autorização, os questionários foram impressos e entregues nas empresas que concordaram em participar da pesquisa. Decorridos dois dias da entrega, foi realizado o primeiro recolhimento dos questionários. Os questionários recolhidos foram tabulados no *software Microsoft Excel*. Após oito dias, as demais empresas foram visitadas para recolhimento dos questionários remanescentes. Foram digitados os questionários remanescentes e encerrada a coleta dos dados.

5.6 Técnica de análise e interpretação dos dados

Será verificada a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados serão diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1.

Assim, serão considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de 4,00 (HAIR *et al.*, 2009). Já os *outliers* multivariados serão diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentaram uma significância da medida inferior a 0,001 serão considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*, 2009).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente serão analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Além disso, será realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2005) para verificar a linearidade em cada constructo, uma vez que valores-p menores que 0,05 indicam que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

Na análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, serão utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já na descrição dos itens dos constructos, serão utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão, sendo uma das medidas utilizadas o intervalo percentílico *bootstrap* com 95% de confiança. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. Cabe ressaltar que os itens variavam em escala likert de concordância de 1 - Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente.

A fim de criar indicadores que representassem cada um dos constructos, será utilizada uma Análise Fatorial. A Análise Fatorial tem como objetivo verificar a necessidade de exclusão de algum item que não estiver contribuindo com a formação dos indicadores, uma vez que, de acordo com Hair *et al.* (2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois, ao não contribuir de forma relevante para formação do mesmo, prejudicam o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Para verificar a validade do instrumento, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, serão avaliadas a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Na avaliação da validade convergente será utilizado o critério da Variância Média Extraída – AVE, proposto por Fornell e Larcker (1981), que representa o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens. Este critério garante a validade convergente para valores da AVE acima de 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Para verificar a confiabilidade serão utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, 1998). De acordo com TENENHAUS *et al.* (2005), os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR *et al.*, 2009). Para a validade discriminante, será utilizado o critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo for maior que a variância compartilhada desse constructo com os demais.

Para verificar a correlação entre os indicadores, será utilizada a correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1 maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1 maior a correlação positiva. Além disso, para visualizar as correlações entre os indicadores e a relação com as agências, serão construídos mapas perceptuais via Análise de Componentes Principais (MINGOTI, 2005). Já para comparar os indicadores com as

variáveis caracterizadoras da amostra será utilizado o teste de Kruskal Wallis (HOLLANDER; WOLFE, 1999).

Com o intuito de agrupar os indicadores, será realizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (HAIR *et al.*, 2009) via Método de Ward. O método de Ward busca formar grupos de maneira a atingir sempre o menor erro interno entre os vetores que compõe cada grupo e o vetor médio do grupo, ou seja, o método busca o mínimo desvio padrão entre os dados de cada grupo. Vale ressaltar que será utilizado distância Euclidiana, uma vez que todas as variáveis foram numéricas.

A escolha do número de grupos será feita a partir do dendograma. O dendograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos, pois uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o dendograma numa zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades).

Para comparar os indicadores entre as agências, foi utilizado mapas perceptuais via Análise de Correspondência (GREENACRE, 2007). O software utilizado nas análises será o R (versão 3.5.0).

6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

As análises dos itens 6.1 ao 6.6 referem-se ao objetivo específico “a”, de diagnosticar a GC nas ACC mineiras. A análise exposta no item 6.8 refere-se ao objetivo específico “b”, de ranquear os resultados do diagnóstico em GC e da classificação relativa ao faturamento por colaborador nas agências, E, finalmente, as análises expostas nos itens 6.9 são relativas ao objetivo específico “c”, de correlacionar as ACC face ao resultado do Diagnóstico de GC e o faturamento.

6.1 Apresentação da base de dados

O total de 17 agências mineiras foram convidadas para participar da pesquisa e constituíram a amostra pretendida, sendo 13 presentes no Anuário de Comunicação Corporativa 2018 e 4 selecionadas pelo autor de acordo com o conhecimento do mercado mineiro agências. Das 13 agências presentes no anuário 9 (69,2%) concordaram em participar da pesquisa. Das 4 agências selecionadas pelo autor, 2 (50%) concordaram em participar da pesquisa. Assim, da amostra pretendida de 17 agência, 11 ACC são contempladas nesta pesquisa.

Foram impressos 226 questionários, de acordo com o total de colaboradores informados no anuário de 2018 e informações obtidas com os diretores das agências. Do total 153 (67,7%) foram respondidos pelos colaboradores. A Tabela 7 demonstra percentual de colaboradores que responderam ao questionário em cada agência em relação ao total de colaboradores:

Tabela 7 - Percentual de colaboradores que responderam ao questionário por agência

CÓDIGO	% Quest. s/ Total Colaboradores em 2017
AG01	63%
AG02	95%
AG03	100%
AG04	65%
AG05	43%
AG06	83%
AG07	89%
AG08	79%
AG09	68%
AG10	40%
AG11	64%

Fonte: próprio autor.

A pesquisa foi realizada com 153 indivíduos que responderam a 48 variáveis, sendo 7 itens de caracterização e 41 itens relacionadas a 7 constructos do instrumento de pesquisa de GC de Terra (2005), sendo “Estratégia e alta administração”, “Sistema de informação”, “Cultura organização”, “Organização e processo de trabalho”, “Políticas de recursos humanos”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, em um total de 6273 respostas para as 41 questões sobre o objeto de estudo.

Em relação aos *outliers*, não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado ao erro na tabulação dos dados. Não foram encontradas observações consideradas *outliers* univariados, ou seja, observações que foram padronizadas e estavam fora do intervalo de $[-4,00]$. Em relação aos outliers multivariados, foi identificada 1 (0,65%) observação, uma vez que esta observação teve a significância da medida de D^2 de Mahalanobis inferior a 0,001.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair, *et al.*, 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

Em relação à linearidade foram observadas 761 de 820 relações significativas ao nível de 5%, o que representa aproximadamente 92,8% das correlações possíveis, pela matriz de correlação de Spearman. Além disso, pelo teste de Bartlett, foram observados valores-p inferiores a 0,05 em todos os constructos, identificando que existem linearidade significativas dentro dos constructos.

6.2 Análise descritiva

A primeira parte da pesquisa buscou categorizar as agências participantes quanto: i) faixa de segmentação dos colaboradores de acordo com o número de colaboradores; ii) principais departamentos/áreas dos clientes com as quais se relaciona; iii) definição de atuação das agências quanto à especialização; iv) principais necessidades de comunicação.

A Tabela 8 demonstra a faixa de segmentação das ACC mineiras quanto ao número de colaboradores:

Tabela 8 - Faixa de segmentação das agências quanto ao número de colaboradores

Variáveis	N	%
Até 4 colaboradores	4	2,6%
De 5 a 14 colaboradores	24	15,7%
De 15 a 29 colaboradores	54	35,3%
De 30 a 99 colaboradores	71	46,4%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à quantidade de colaboradores das agências, 46,4% dos respondentes informaram que sua agência de atuação possui entre 30 e 99 e 35,3% responderam que sua agência possui entre 15 e 29 colaboradores.

A Tabela 9 seguinte demonstra quais são os principais departamentos/setores dos clientes com os quais a agência se relaciona:

Tabela 9 - Departamentos, setores ou áreas internas com os quais as agências se relacionam

Departamentos/setores ou áreas dos clientes	N	% s/ N
Comunicação	133	26,8%
Marketing	108	21,7%
Recursos humanos	66	13,3%
Presidência	56	11,3%
Financeiro	35	7,0%
Vendas	27	5,4%
Jurídico	20	4,0%
Faturamento	18	3,6%
Suprimentos	15	3,0%
Outras áreas	2	3,8%
Total Geral	497	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A área interna dos clientes com as quais as agências se relacionam é um indicador relevante das características dos serviços prestados e da importância estratégica da comunicação corporativa nas empresas. De acordo com os participantes da pesquisa, 26,8% dos relacionamentos ocorrem diretamente com a área de comunicação, 21,7% com o marketing e 13,3% com a área de recursos humanos, seguidos pela presidência com 11,3%. Quando comparados os resultados com os resultados da ABRACOM (2018), percebe-se uma proximidade das respostas da

pesquisa no percentual de relacionamentos para comunicação e marketing, sendo estes de 28,1% e 26,4%, de acordo com o anuário, respectivamente. Entretanto, no anuário, os relacionamentos com a presidência, 36,1% e recursos humanos, 3,6%, divergem das empresas mineiras.

O terceiro ponto de categorização das agências buscou conhecer a descrição que melhor define a especialização da agência. O objetivo aqui é entender quanto ao posicionamento das agências no mercado.

Tabela 10 - Especialização das agências mineiras

Variável	N	%
Especializada em produtos ou serviços	77	50,3%
<i>Full service</i>	73	47,7%
Especializada em setor econômico	3	2,0%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas mineiras estão bem equilibradas quanto se trata do posicionamento entre “Especializada em produtos ou serviços” e “*Full service*”. No cenário nacional, 70,6% das empresas operam no sistema *Full service*, enquanto 17,6% são especializadas em produtos ou serviços.

O quarto e último ponto de categorização das agências tratou das principais demandas de comunicação corporativa solicitadas pelos clientes. O objetivo é compreender o comportamento de tendência dos principais produtos das agências:

Tabela 11 - Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes, segundo as agências.

Variável	N	% Sobre o total de Respondentes
Gestão de redes sociais	146	95,4%
Relacionamento com a mídia	142	92,8%
Comunicação interna	122	79,7%
Publicação impressa	112	73,2%
Produção de conteúdo multiplataforma	99	64,7%
Gestão da reputação e imagem corporativa	90	58,8%
Consultoria estratégica	84	54,9%
Produção audiovisual	79	51,6%
Eventos	78	51,0%
Treinamento	65	42,5%

Variável	N	% Sobre o total de Respondentes
Relações institucionais	64	41,8%
Gestão de sites	62	40,5%
Conteúdo patrocinado (<i>branded content</i>)	55	35,9%
Ferramentas de medição e avaliação	50	32,7%
Vídeo e/ou radiojornal	45	29,4%
Atividades de pesquisa e análise	38	24,8%
Responsabilidade social	24	15,7%
<i>Public affairs</i>	22	14,4%
Administração / Gestão de crise	13	8,5%
Relações com investidores	8	5,2%
Relações governamentais	7	4,6%
Outras: relações públicas	1	0,7%
Outros: memória	1	0,7%
Outros: contratação de profissionais de comunicação	1	0,7%
Total Geral	1408	

Fonte: Dados da pesquisa

A coluna de percentual consiste no cálculo de $n/153$, onde n são o número de marcações dos respondentes no questionário, haja vista que nesta questão era possível selecionar mais de uma resposta, e 153 refere-se ao total de respondentes da pesquisa. Destaca-se, com 95,4%, as demandas relativas à gestão de redes sociais, seguidas por relacionamento com a mídia 92,8% e comunicação interna com 79,7% com principais solicitações dos clientes. No cenário nacional, de acordo com o anuário, relacionamento com a mídia aparece em 75,2% das respostas, seguido por produção de conteúdo multiplataforma com 44,1% e gestão de redes sociais com 43,7%. As demandas de comunicação interna apareceram para 16,4% dos respondentes. Enquanto, a produção de conteúdo multiplataforma aparece como resultado da pesquisa para 64,7% dos participantes.

Após análise das principais demandas de comunicação corporativa, ressaltamos aqui a importância do entendimento quanto aos desafios a serem enfrentados pelas ACC quanto as características da Cultura de Convergência (JENKINS, 2009).

A segunda parte da pesquisa buscou identificar o perfil dos respondentes da pesquisa, quanto: i) ao tempo que atua na organização; ii) ao nível hierárquico que mais se aproxima da função que executa na agência; e, iii) a escolaridade mínima concluída.

Em relação ao tempo de atuação na agência pesquisada, 64,1% dos respondentes possuía, no momento de aplicação do questionário, pelo menos, mais de 1 ano de agência. A Tabela 12 detalha os resultados quanto ao tempo dos colaboradores nas agências:

Tabela 12 - Tempo de atuação na organização

Variável	N	%
Até 1 ano	55	35,9%
Entre 1 e 3 anos	42	27,5%
Entre 3 e 5 anos	19	12,4%
Entre 5 e 7 anos	12	7,8%
Entre 7 e 10 anos	11	7,2%
Acima de 10 anos	14	9,2%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Aproximadamente 1/3 dos respondentes possui até um ano de atuação na agência. Colaboradores entre 1 e 10 anos na empresa somam 64,1% da amostra, o que evidencia um maior entendimento dos funcionários quanto a empresa que, por sua vez, reflete em maior qualidade das respostas, pois são mais realísticas quando o funcionário possui mais tempo de trabalho na instituição.

Considerando que a GC deve ser praticada em todos os níveis organizacionais, buscou-se atingir um público fortemente qualificado, e, seguramente representativo do universo das agências de comunicação corporativa mineiras. A participação de respondentes em todos os níveis é demonstrada Tabela 13.

Tabela 13 - Nível hierárquico nas agências de comunicação corporativa

Variável	N	%
Diretoria de comunicação	17	11,1%
Gerência de área técnica de comunicação	6	3,9%
Coordenação de área técnica de comunicação	17	11,1%
Analista ou atendimento sênior, pleno ou júnior de área técnica de comunicação	83	54,2%
Colaboradores das áreas de suporte (profissionais que atuam nas áreas administrativa, financeira, contábil, comercial ou de tecnologia da informação)	17	11,1%
Outras: Em branco	13	8,5%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

“Coordenadores de área técnica de comunicação”, “Analista ou atendimento sênior, pleno ou júnior de área técnica de comunicação”, somam 100 respondentes, ou seja,

65,3% dos respondentes da pesquisa. Os níveis estratégicos constituídos pela “Diretoria de comunicação” (11,1%) e “Gerência de área técnica de comunicação” (3,9%) somam 23 respondentes, ou seja, 15% dos participantes. Os “Colaboradores das áreas de suporte (profissionais que atuam nas áreas administrativa, financeira, contábil, comercial ou de tecnologia da informação)” representam 11,1% dos respondentes do questionário.

Ressalta-se, portanto, que foram ouvidas todas as áreas das agências, possibilitando maior assertividade nas respostas e, conseqüentemente, nos resultados do diagnóstico.

Por fim, quanto à categoria da ACC, buscou-se conhecer o nível de escolaridade dos colaboradores das agências mineiras. Destaca-se que 87,6% dos participantes possui, no mínimo, o nível superior completo. A Tabela 14 detalha os níveis identificados na pesquisa.

Tabela 14 - Nível de escolaridade concluída dos colaboradores das agências de comunicação

Variável	N	%
Ensino médio	19	12,4%
Superior completo	60	39,2%
Especialização	68	44,4%
Mestrado	6	3,9%
Total Geral	153	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O Nível de escolaridade concluída pode ser classificado em três grupos. Do total de participantes 12,4% possuem ensino médio, 39,2% possuem, pelo menos, nível superior concluído e 48,4% dos participantes possui nível pós-graduação concluída, sendo em *lato* ou *stricto sensu*.

Em uma visão geral das variáveis categóricas caracterizadoras. Pode-se destacar que:

- 46,4% das agências tinham entre 30 e 99 colaboradores;
- 50,3% das empresas eram especializadas em produtos ou serviços, enquanto que 47,7% era *full service*;
- 64,1% dos colaboradores tinham, pelo menos, mais de 1 ano de atuação na organização;

- 65,4% dos respondentes atuam em áreas técnicas ligadas diretamente à comunicação e 15% atuam nos níveis estratégicos da organização;
- 87,6% dos colaboradores tinham como escolaridade concluída um curso superior.

O número de colaboradores da agência, o tempo de atuação nas agências e os níveis hierárquicos e a escolaridade mínima concluída da maioria dos respondentes são números expressivos e suficientemente representativo do universo de ACC nos pais. Acreditamos que o alto nível dos respondentes e a grande aleatoriedade na formação da amostra pesquisada retornará informações assertivas sobre a realidade de GC nas ACC.

6.3 Descritiva dos itens dos constructos

A partir desse ponto do trabalho, passamos a demonstrar e discutir as questões relativas à GC nas ACC. A Tabela 15 apresenta a análise descritiva dos itens dos constructos. Os itens dos constructos variavam de 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Sendo assim, se o item tiver valor acima de 3 significa que os indivíduos tenderam a concordar com o mesmo, enquanto que menores de 3 significa que os indivíduos tenderam a discordar com o item. Já para os valores igual a 3, significa que os indivíduos tenderam a nem concordar e nem discordar com o item.

Tabela 15 - Tabela descritiva dos resultados por item dos constructos

Constructos	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%¹
Estratégia e alta administração	Q1	3,98	0,85	[3,85; 4,12]
	Q2	3,82	1,05	[3,65; 3,99]
	Q3	3,49	1,03	[3,32; 3,63]
Sistema de informação e comunicação	Q4	2,98	1,00	[2,82; 3,14]
	Q5	3,34	1,03	[3,17; 3,51]
	Q6	3,22	1,11	[3,05; 3,37]
Cultura Organizacional	Q7	3,71	1,07	[3,52; 3,88]
	Q8	3,86	1,04	[3,69; 4,03]
	Q9	3,55	0,89	[3,41; 3,69]
	Q10	3,73	0,97	[3,58; 3,88]
	Q11	3,96	0,95	[3,82; 4,11]
	Q12	3,47	1,04	[3,30; 3,64]
	Q13	3,59	1,04	[3,42; 3,75]
Organização e processo de	Q14	4,06	0,87	[3,92; 4,18]
	Q15	4,10	0,95	[3,95; 4,24]
	Q16	4,20	0,76	[4,09; 4,32]
	Q17	3,56	0,97	[3,39; 3,70]

Constructos	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%¹
trabalho	Q18	2,98	1,06	[2,80; 3,16]
	Q19	3,71	0,92	[3,57; 3,85]
	Q20	2,67	1,31	[2,48; 2,88]
	Q21	3,77	0,96	[3,61; 3,92]
	Q22	3,03	1,06	[2,88; 3,19]
Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	Q23	3,05	0,96	[2,90; 3,20]
	Q24	3,68	1,07	[3,50; 3,84]
	Q25	3,11	1,10	[2,94; 3,28]
	Q26	3,77	0,89	[3,63; 3,90]
	Q27	3,14	1,16	[2,95; 3,32]
	Q28	3,52	1,10	[3,34; 3,69]
	Q29	3,60	0,98	[3,43; 3,75]
	Q30	3,15	1,17	[2,96; 3,34]
	Q31	2,60	1,12	[2,43; 2,78]
	Q32	2,43	1,21	[2,23; 2,62]
	Q33	2,16	1,12	[2,00; 2,35]
Mensuração de resultados	Q34	2,08	1,20	[1,90; 2,27]
	Q35	1,78	0,95	[1,63; 1,94]
Aprendizado com o ambiente	Q36	3,60	1,05	[3,42; 3,76]
	Q37	3,20	1,15	[3,02; 3,39]
Aprendizado com o ambiente	Q38	3,39	1,08	[3,23; 3,56]
	Q39	3,74	0,96	[3,58; 3,88]
	Q40	2,76	0,99	[2,60; 2,92]
	Q41	3,08	1,13	[2,90; 3,26]

¹ Intervalo de confiança *bootstrap*

Fonte: Dados da pesquisa.

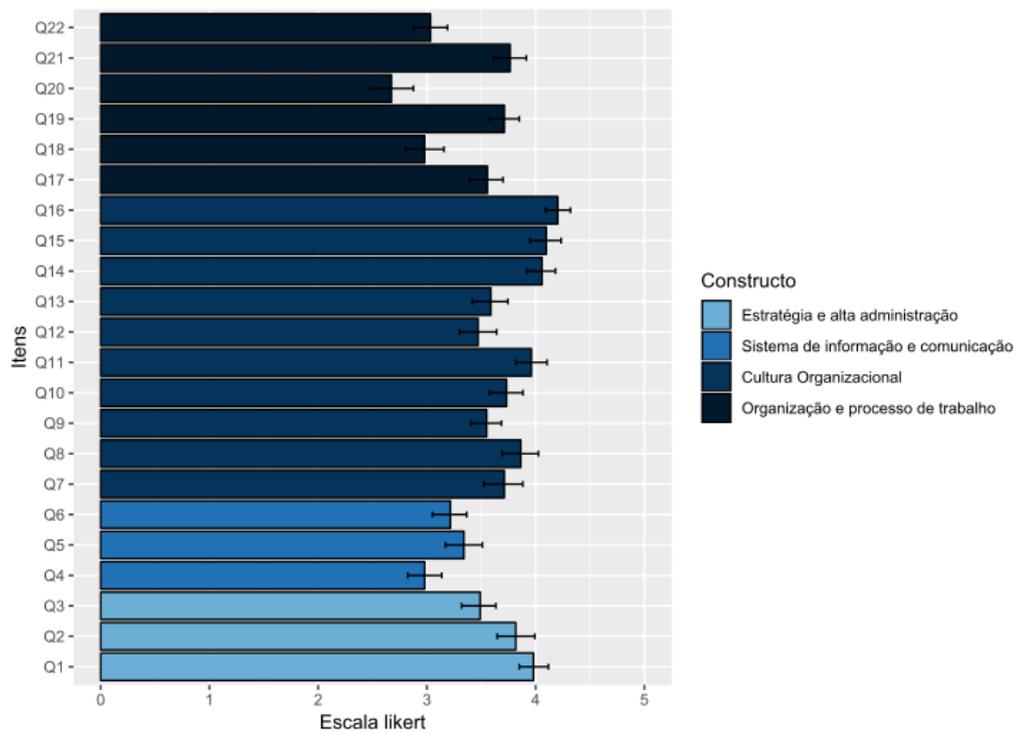
Logo, pode-se destaca que:

- Em relação ao constructo Estratégia e alta administração, o item que apresentou maior média foi o Q1 (“Existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competences da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.”). Ademais, o item Q3 (“A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.”) apresentou uma média significativamente menor que todos os itens, uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.
- Em relação ao constructo Sistema de informação e comunicação, o item que apresentou maior média foi o Q5 (“As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.”).

- Em relação ao constructo Cultura Organizacional, o item que apresentou maior média foi o Q16 (“Há grande tolerância para piadas e humor.”). Ademais, o item Q16 apresentou uma média significativamente maior que os itens, Q7, Q8, Q9, Q10, Q12 e Q13 uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.
- Em relação ao constructo Organização e processo de trabalho, o item que apresentou menor média foi o Q20 (“Realizam-se, com frequência, reuniões informais, foral do local de trabalho para a realização de *brainstorms*”). Ademais, o item Q20 apresentou uma média significativamente menor que todos os itens (com exceção do item Q18), uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.
- Em relação ao constructo Políticas e práticas para a administração, o item que apresentou menor média foi o Q35 (“Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.”). Ademais, o item Q35 apresentou uma média significativamente menor que todos os itens (com exceção do item Q34), uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.
- Em relação ao constructo Mensuração de resultados, o item que apresentou maior média foi o Q36 (“Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento.”). Ademais, o item Q36 apresentou uma média significativamente maior que todos o item Q37, uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.
- Em relação ao constructo Aprendizado com o ambiente, o item que apresentou maior média foi o Q39 (“A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.”). Ademais, o item Q39 apresentou uma média significativamente maior que todos os itens, uma vez que não houve sobreposição do seu intervalo de confiança.

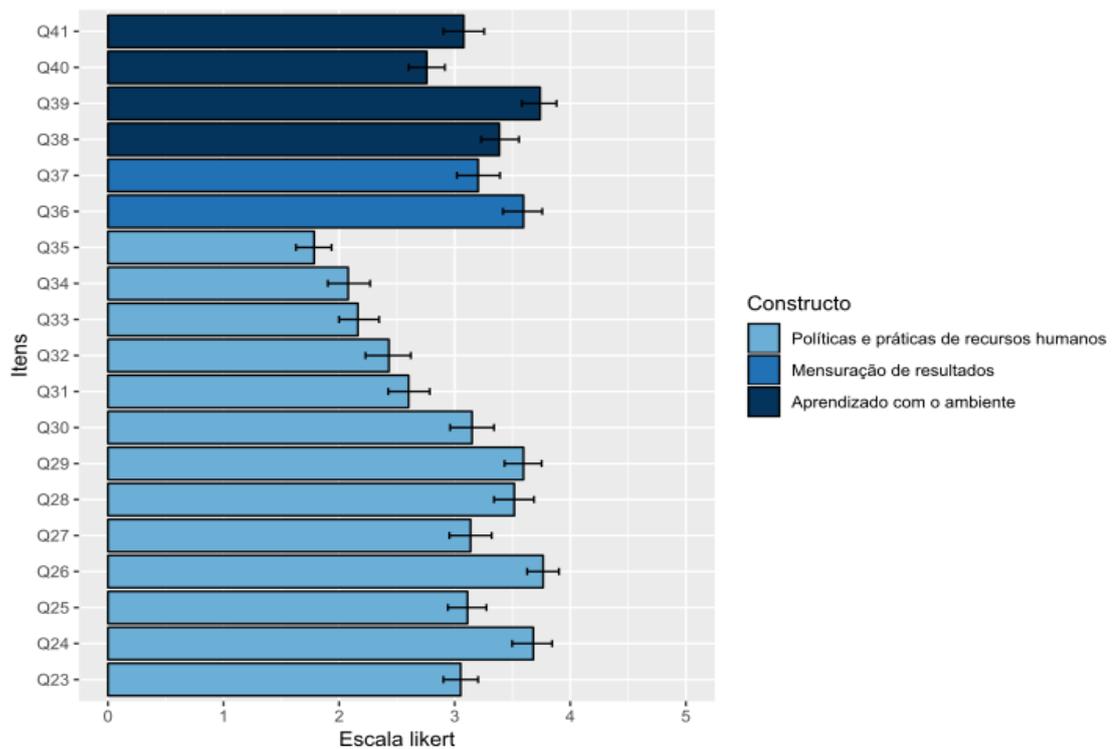
Os Gráficos abaixo ilustram os resultados apresentados na Tabela 15.

Figura 7 - Descritiva dos construtos "Estratégia e alta administração", "Sistemas de informação", "Cultura organizacional" e "Organização e processo de trabalho"



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 - Descritiva dos constructos "Políticas e práticas para a administração", "Mensuração de resultados" e "Aprendizado com o ambiente".



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 15 e dos gráficos das Figura 7 e Figura 8, serão discutidos, respectivamente, nos item 6.5 dedicado Análise dos resultados da pesquisa. Optamos pela discussão dos resultados, cotejando, diretamente, os resultados da presente pesquisa com os resultados expressos por (TERRA, 2005) na pesquisa realizada com grandes e médias empresas no Brasil.

6.4 Criação e validação de indicadores

A Tabela 16 apresenta as cargas fatoriais, comunalidades e os pesos obtidos através da análise fatorial de cada item dos 7 constructos. Sendo assim, pode-se observar que todos os itens contribuíram de forma relevante na formação do constructo, pois, em sua maioria, apresentaram cargas fatoriais acima de 0,50, exceto para os itens “Q16” e “Q26”. Assim, não sendo necessário desconsiderar nenhum item.

Tabela 16 - Análise fatorial exploratória

Constructos	Variáveis	C.F.	Com.	Peso
Estratégia e alta administração	Q1	0,79	0,62	0,41
	Q2	0,84	0,71	0,44
	Q3	0,76	0,57	0,40
Sistema de informação e comunicação	Q4	0,85	0,72	0,39
	Q5	0,86	0,74	0,40
	Q6	0,84	0,70	0,39
Cultura Organizacional	Q7	0,70	0,48	0,17
	Q8	0,72	0,53	0,18
	Q9	0,61	0,37	0,15
	Q10	0,67	0,45	0,16
	Q11	0,67	0,45	0,16
	Q12	0,58	0,33	0,14
	Q13	0,57	0,32	0,14
	Q14	0,68	0,47	0,17
Organização e processo de trabalho	Q15	0,68	0,46	0,17
	Q16	0,49	0,24	0,12
	Q17	0,73	0,54	0,30
	Q18	0,62	0,38	0,25
	Q19	0,71	0,50	0,29
	Q20	0,64	0,40	0,26
Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	Q21	0,55	0,30	0,22
	Q22	0,56	0,31	0,23
	Q23	0,68	0,47	0,12
	Q24	0,70	0,49	0,12
	Q25	0,80	0,63	0,14
	Q26	0,46	0,21	0,08
	Q27	0,65	0,42	0,11
	Q28	0,76	0,58	0,13
	Q29	0,58	0,33	0,10
	Q30	0,54	0,29	0,09
	Q31	0,68	0,47	0,12

Constructos	Variáveis	C.F.	Com.	Peso
	Q32	0,81	0,65	0,14
	Q33	0,73	0,53	0,12
	Q34	0,71	0,50	0,12
	Q35	0,56	0,32	0,10
Mensuração de resultados	Q36	0,87	0,76	0,57
	Q37	0,87	0,76	0,57
	Q38	0,79	0,63	0,31
Aprendizado com o ambiente	Q39	0,83	0,69	0,32
	Q40	0,75	0,57	0,29
	Q41	0,82	0,68	0,32

¹ Carga Fatorial; ² Comunalidade

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 17 apresenta os resultados para a validade e qualidade dos constructos. Logo, pode-se destacar que:

- Todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,40);
- Todos os constructos apresentaram Confiabilidade Composta (CC) ou Alfa de Cronbach (AC) acima de 0,70, sendo assim os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- Em todos os constructos o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores ou iguais a 0,50;
- Todos os construtos foram unidimensionais segundo o critério de Kaiser.

Tabela 17 - Validade e qualidade dos construtos

Constructos	Itens	A.C. ¹	C.C. ²	Dim. ³	AVE ⁴	KMO ⁵
Estratégia e alta administração	3	0,71	0,76	1	0,64	0,66
Sistema de informação	3	0,81	0,82	1	0,72	0,71
Cultura Organização	10	0,84	0,83	1	0,41	0,85
Organização e processo de trabalho	6	0,70	0,74	1	0,41	0,77
Políticas e práticas para a administração	13	0,90	0,88	1	0,45	0,87
Mensuração de resultados	2	0,69	0,79	1	0,76	0,50
Aprendizado com o ambiente	4	0,81	0,81	1	0,64	0,79

¹ Alfa de Cronbach; ² Confiabilidade Composta; ³ Dimensionalidade; ⁴ Variância Extraída; ⁵

Medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise fatorial exploratória e os resultados para os testes de qualidade e validade dos construtos, dentre outros testes realizados, apresentaram resultados estatisticamente válidos, garantindo os requisitos necessários para validação estatística dos resultados apresentados.

6.5 Análise dos resultados da pesquisa

Uma vez validados, os indicadores foram criados a partir dos pesos estimados pela análise fatorial. A Tabela 18 apresenta a descritiva dos indicadores “Estratégia e alta administração”, “Sistema de informação”, “Cultura organização”, “Organização e processo de trabalho”, “Políticas e práticas para administração”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente” formados na seção anterior desta pesquisa.

Tabela 18 - Indicadores médios para cada uma das dimensões do conhecimento

Indicadores	Média	D.P.	I.C. - 95% ¹
Estratégia e alta administração	3,77	0,78	[3,64; 3,89]
Sistema de informação	3,18	0,89	[3,04; 3,32]
Cultura Organização	3,83	0,62	[3,73; 3,92]
Organização e processo de trabalho	3,30	0,67	[3,19; 3,39]
Políticas de recursos humanos	2,91	0,75	[2,79; 3,02]
Mensuração de resultados	3,40	0,96	[3,24; 3,56]
Aprendizado com o ambiente	3,25	0,84	[3,13; 3,38]

¹ Intervalo de confiança *bootstrap*

Fonte: Dados da pesquisa

Sendo assim, pode-se destacar que:

- O indicador “Cultura Organizacional” apresentou média 3,83, sendo a maior entre os indicadores, seguido do indicador “estratégia e alta administração” que apresentou média de 3,77 pontos, com forte indicação de concordância;
- Os demais indicadores “sistemas de informação” (3,18), “organização e processo de trabalho” (3,30), “mensuração de resultado” (3,40) e “aprendizado com o ambiente” (3,25), embora apresentem resultados que indiquem concordância, ficaram próximo de 3,0, média que indica que os colaboradores tendem a não concordar nem discordar dos itens;
- O indicador “Políticas e práticas de recursos humanos” apresentou média significativamente menor que os demais constructos, uma vez que não houve sobreposição entre os intervalos de confiança;

O índice relativo à dimensão da “Cultura organizacional” atingiu a maior média dentre as dimensões pesquisada. Infere-se, portanto, maior preocupação das agências quanto à adesão à práticas de GC voltadas para a confiança e o

compartilhamento das informações no ambiente das agências. Ressalta-se, ainda, que a cultura de criatividade e inovação, espaços abertos de trabalho, estímulo e prática do diálogo e gestão do tempo são perspectivas positivas nas agências. Em geral, segundo Terra (2005, p. 137), os resultados apontam para práticas de GC relacionadas à “[...] adoção de um estilo democrático, sem prejulgamento das ideias, oportunidades para que as pessoas possam testar suas ideias, convivência com o erro e etc.”

De forma geral, os respondentes tendem a concordar com a presença, nas ACC, de práticas de GC relativas à “estratégia e alta administração”, com média de 3,77 pontos. Infere-se, portanto, que a definição do foco estratégico de atuação das agências, desdobrados nas necessidades de identificação de competências-chave e áreas do conhecimento, bem como no estabelecimento das metas, são percebidas pelos funcionários das agências, sendo estes os respondentes desta pesquisa.

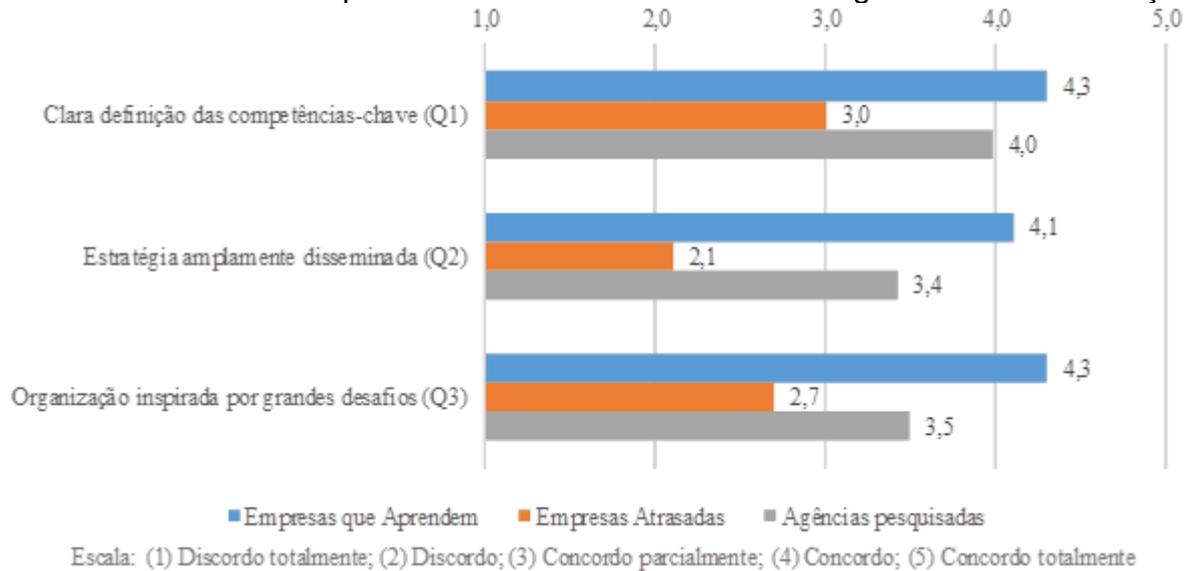
Para as dimensões de “Sistemas de informação”, “organização e processo de trabalho”, “mensuração de resultado” e “aprendizado com o ambiente”, embora com resultada estatístico de tendência a concordar com a presença de práticas de GC nas organizações, ficaram mais próximos do limite estabelecido para a tendência a não concordar nem discordar com a percepção das práticas. Os resultados para essas dimensões deixam claras as práticas necessárias e oportunidades de melhorias a serem implementadas ou melhor divulgadas dentro das agências.

A dimensão de “políticas de recursos humanos” apresentou resultado médio inferior a 3,0, portanto, os colaboradores das agências tendem a discordar da presença de práticas de GC voltadas para as pessoas. Considerando que o resultado para estratégia e alta administração apresenta tendência à concordância, ou seja, são percebidos como claros os rumos estratégicos que a organização quer perseguir, estes não se traduzem, na percepção de práticas voltadas para o recrutamento e seleção, treinamento, programas de carreira e remuneração.

Para melhor demonstração dos resultados da pesquisa, optou-se pela comparação dos resultados obtidos na pesquisa atual com os resultados obtidos por Terra (2005) na pesquisa aplicada em 2005. À Tabela 3 (página 43 desta pesquisa) foi adicionada

as médias apresentadas na Tabela 18, resultando nos resultados expostos nos gráficos seguintes.

Gráfico 2 - Resultados para a dimensão 1 - Visão e estratégia – alta Administração



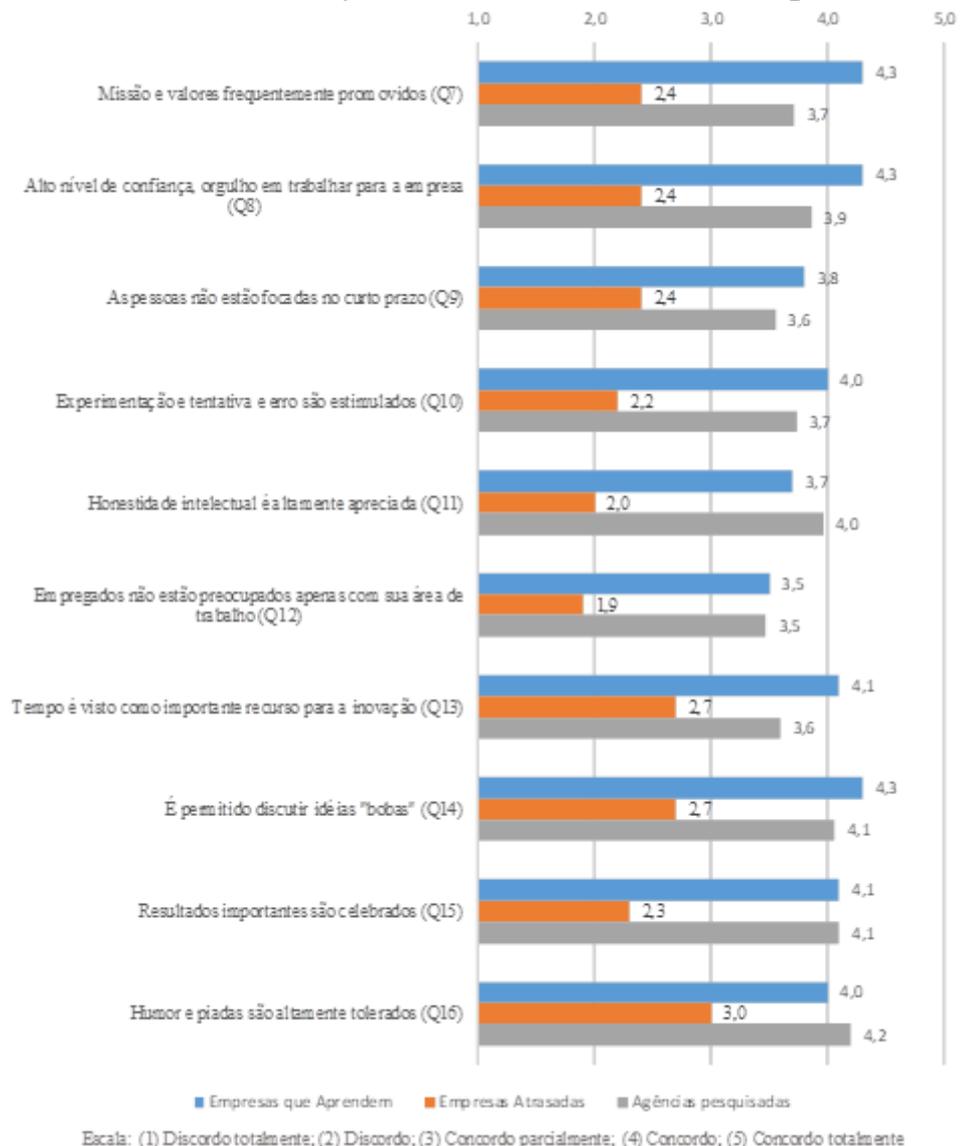
Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Quanto ao item, “Q1”, a média obtida das agências de comunicação corporativa foi de 4,0 pontos na escala que avalia grau de concordância com o item, valor que fica entre a média das “empresas atrasadas” (4,3) e “Empresas que aprendem” (3,0). Percebe-se uma proximidade maior das empresas que aprendem evidenciando que os respondentes tendem a concordar que a alta administração das agências definem claramente quais são as competências chave nas agências, bem como as áreas de conhecimento.

No “Q2”, a média das agências foi de 3,5, sendo 1,3 acima da média das “empresas atrasadas” e 0,7 abaixo das “empresas que aprendem”. Sendo assim, os participantes tendem a concordar que nas agências a estratégia é amplamente divulgada para todos os níveis organizacionais.

Quanto à criação de metas audaciosas e a criação de senso de direção e urgência, a média das agências atingiu 3,5 pontos no item “Q3”, indicando que, de acordo com os respondentes, tendem a concordar que as agências estão se preparando adequadamente para o futuro, através da definição clara de metas e objetivos. Para o item, as “empresas que aprendem” apresentaram média de 4,3 pontos e 2,7 pontos para as “empresas atrasadas”.

Gráfico 3 - Resultados para a dimensão 2 – Cultura organizacional

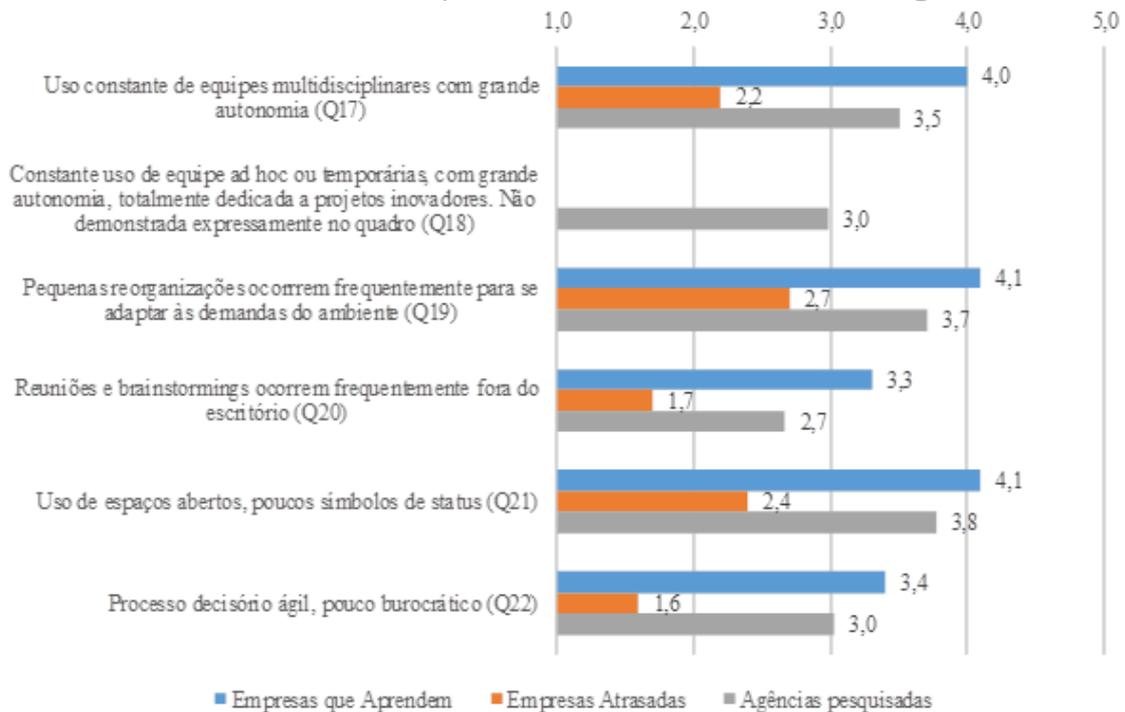


Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Os itens da dimensão 2 – cultura organizacional, apresentaram resultados médios ou superiores aos resultados das “empresas que aprendem”. Permitindo-se, inferir, segundo Terra (2005), que as agências tendem a concordar que a cultura organizacional nas agências de comunicação corporativa favorece a adoção de práticas gerenciais de GC.

São ambientes, segundo Terra (2005), que estimulam ambientes criativos, promovem a percepção de confiança e compartilhamento de conhecimento, fomentam a prática do diálogo e fazem a adequada gestão do tempo. As celebrações fazem parte da rotina em um ambiente de alta tolerância ao debate de novas ideias.

Gráfico 4 - Resultados para a dimensão 3 – Estrutura organizacional



Escala: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Concordo parcialmente; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente

Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Os itens da dimensão 3 – estrutura organizacional proposto por Terra (2005) estão voltados para as questões relacionadas às discussões sobre um novo olhar para os modelos hierárquico-burocráticos. Para Terra (2005, p. 145) “[...] apoiando-se no conceito de trabalho em equipe, pode se dizer que existe uma linha teórica e prática que procura romper com a tradição burocrático-taylorista”.

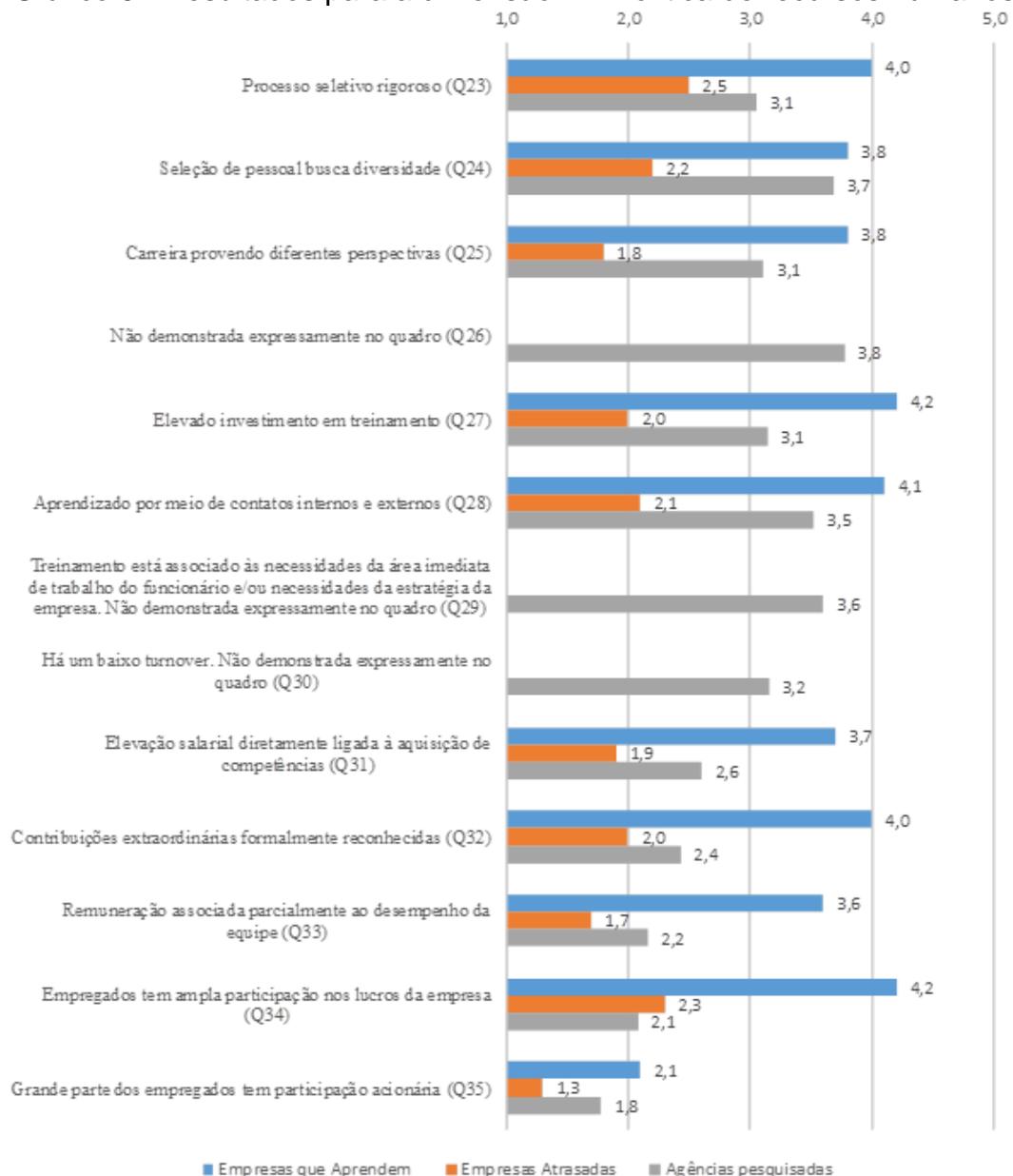
Percebe-se, pela análise dos resultados para os itens da dimensão 3, que os pontos alcançados da pesquisa nas agências demonstram grande proximidade com “as empresas que aprendem”. Ainda que, para os item “Q20” os respondentes tendem a discordar quanto à frase “realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho para a realização de *brainstormings*. Quanto ao item “Q18 – Há uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicada a projetos inovadores”, a pesquisa de Terra (2005) não demonstra resultados para o item.

Segundo Terra (2005, p. 162) “o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez sua ferramenta mais estratégica”. O constante desenvolvimento tecnológico leva à incontestável necessidade da educação continuada. Ao desafio são acrescidas aos crescentes

estímulos para que seus colaboradores tenham carreiras que cubram experiências diversificadas, como forma de aumentar o potencial criativo deles e de sua rede de relacionamento.

O item anterior é reforçado por sistemas de avaliação e recompensas, atrelados a políticas de remuneração inovadoras que rompem a estrutura burocrática e privilegiam o desenvolvimento de habilidades, o trabalho em equipe e o desempenho geral e de longo prazo. Além de outras questões ligadas à participação nos lucros e ao reconhecimento de contribuições extraordinárias (TERRA, 2005).

Gráfico 5 - Resultados para a dimensão 4 – Política de recursos humanos

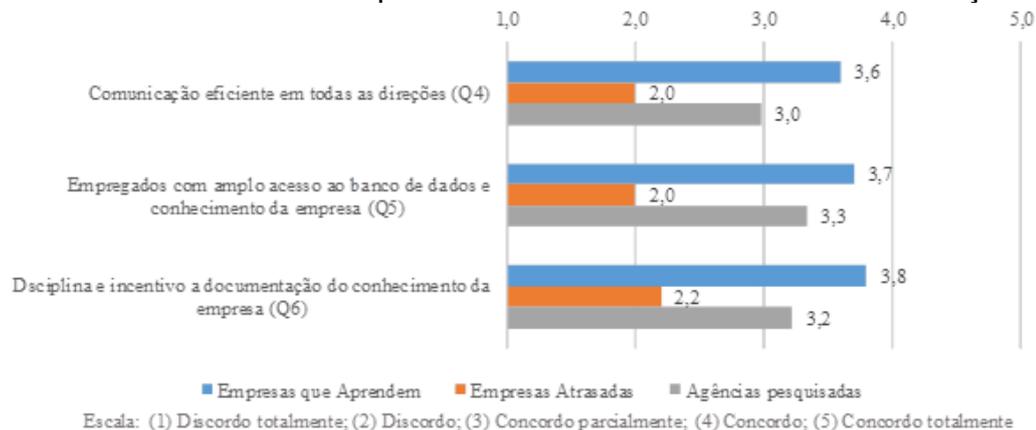


Escala: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Concordo parcialmente; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente

Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Da análise dos resultados para os itens da dimensão 4 – políticas de recursos humanos, temos: os itens “Q28” e “Q29” apresentaram resultados de tendências a concordar que as práticas de gestão do conhecimento são percebidas na organização. Para os itens “Q31”, “Q32”, “Q33” e “Q35” os respondentes tendem a discordar que as ações previstas na frase façam parte das práticas de gestão nas agências de comunicação corporativa. Em relação ao item “Q24” a tendência de discordar resultou em pontuação inferior à percebida nas “empresas atrasadas” da pesquisa de Terra (2005). Quanto aos itens “Q26”, “Q29” e “Q30”, Terra (2005) não apresentou as médias atingidas para esses itens (vide Tabela 3, página 43 desta pesquisa), impossibilitando sua comparação.

Gráfico 6 - Resultados para a dimensão 5 - Sistemas de informação



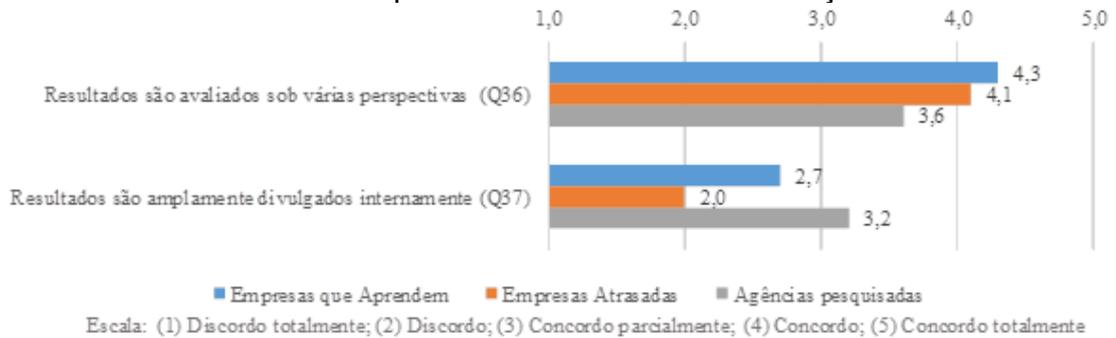
Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Segundo Terra (2005, p. 192), “apesar dos importantes avanços nas ferramentas de informática, os primeiros resultados em Gestão do conhecimento baseados essencialmente em sistemas de informação parecem, entretanto, estar sendo extremamente decepcionantes.” Embora os resultados médios da atual pesquisa para os itens da dimensão 5 – Sistemas de informação estejam acima dos resultados médios da pesquisa de Terra (2005) para as “empresas atrasadas” e não muito distantes dos resultados para as “empresas que aprendem”, de acordo com os respondentes, estes tendem a não discordar nem concordar com o item “Q4” que trata da comunicação eficiente em todas as direções. Os itens “Q5” e “Q6” apresentaram, respectivamente, (3,3) e (3,2) pontos, indicando leve concordância com os itens.

A Dimensão 5, relacionada aos Sistemas de Informação, trata do compartilhamento e acesso às informações, dos elementos estruturantes, estratégicos e centrais de

negócios baseados em informação e conhecimento (taxonomia), dos portais corporativos e questões relacionadas à usabilidade. Trata, ainda, de discussões acerca das implicações quanto ao excesso de informações (TERRA, 2005).

Gráfico 7 - Resultados para a dimensão 6 – Mensuração de resultados

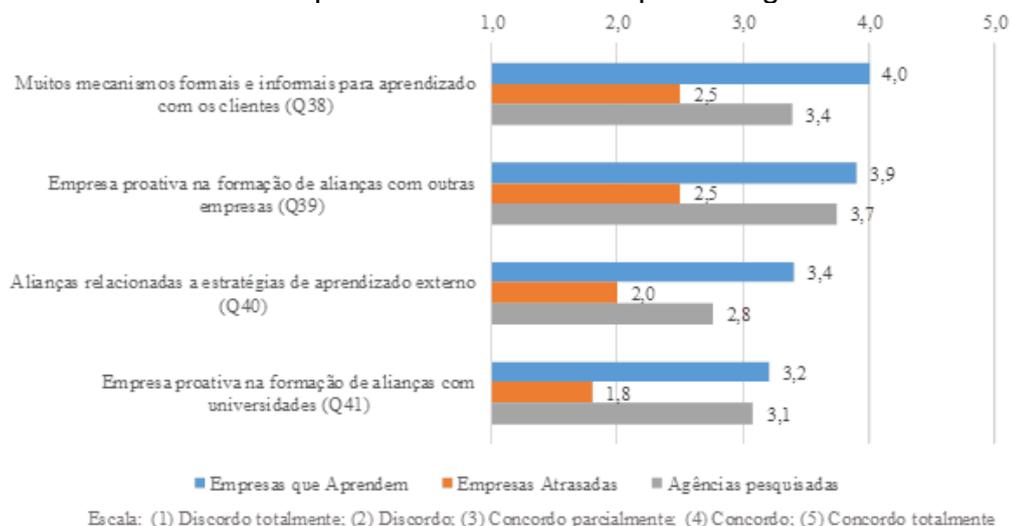


Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Na mensuração de resultados estão relacionadas as questões relativas à avaliação dos sistemas contábeis vigentes, destacando que estes continuam sendo a base fundamental de toda contabilidade. Entretanto, o valor de mercado das empresas está cada vez mais apartado de seu valor patrimonial. Daí, a necessidade dos esforços atuais de mensuração dos ativos intangíveis (TERRA, 2005).

Da análise dos resultados para mensuração do conhecimento, infere-se que os participantes tendem a concordar que os resultados nas agências de comunicação corporativas são avaliados, embora com resultado inferior, inclusive, ao percebido por Terra (2005, p. 95). Quanto à ampla divulgação do resultado, os respondentes apresentaram leve tendência a concordância com a afirmativa.

Gráfico 8 - Resultados para a dimensão 7 – Aprendizagem com o ambiente



Fonte: Adaptado de Terra (2005) e dados da pesquisa

Aos itens da dimensão 7 – aprendizagem com o ambiente, cumprem a responsabilidade de avaliar em que medida a empresa consegue adotar práticas de GC relacionadas ao aprendizado por meio de parcerias e alianças, ao aprendizado com clientes e ao aprendizado em redes de fornecedores (TERRA, 2005).

Ao item “Q40” relacionado às práticas gerenciais de aprendizado externo, através de alianças, os participantes tendem a discordar da adoção de tais práticas pelas agências de comunicação corporativa. Para os itens “Q38”, “Q39” e “Q41” os respondentes tendem a concordar que as agências de comunicação corporativa possuam práticas que favoreçam ao aprendizado com o ambiente externo.

6.6 Correlação entre os indicadores

A análise de correlação entre os indicadores demonstra em que medida os esforços de melhoria em uma dimensão do conhecimento impactam as demais dimensões da gestão do conhecimento. A Tabela 19 e a Figura 9 apresentam a correlação entre os indicadores.

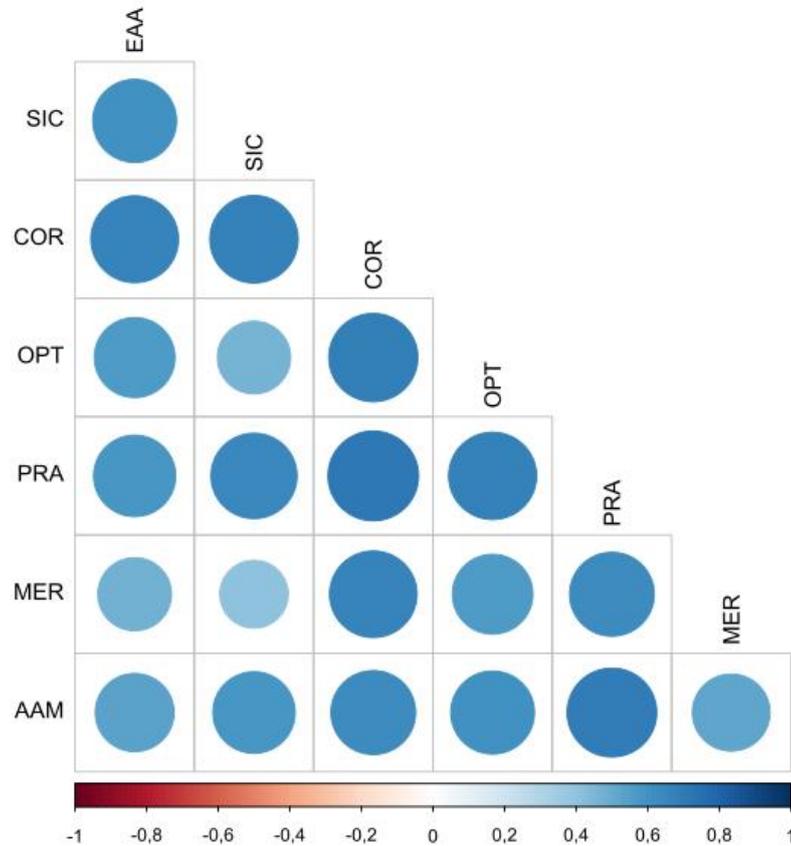
Tabela 19 - Correlação entre os indicadores

Variáveis	EEA		SIC		COR	
	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p
Estratégia e alta administração (EEA)	-	-	-	-	-	-
Sistema de informação e comunicação (SIC)	0,61	0,000	-	-	-	-
Cultura Organizacional (COR)	0,67	0,000	0,68	0,000	-	-
Organização e processo de trabalho (OPT)	0,56	0,000	0,46	0,000	0,69	0,000
Políticas e práticas de recursos humanos (PRA)	0,58	0,000	0,64	0,000	0,71	0,000
Mensuração de resultados (MER)	0,47	0,000	0,41	0,000	0,66	0,000
Aprendizado com o ambiente (AAM)	0,54	0,000	0,59	0,000	0,62	0,000
	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p	r ¹	Valor-p
Estratégia e alta administração (EEA)	-	-	-	-	-	-
Sistema de informação e comunicação (SIC)	-	-	-	-	-	-
Cultura Organizacional (COR)	-	-	-	-	-	-
Organização e processo de trabalho (OPT)	-	-	-	-	-	-
Políticas e práticas de recursos humanos (PRA)	0,67	0,000	-	-	-	-
Mensuração de resultados (MER)	0,56	0,000	0,62	0,000	-	-
Aprendizado com o ambiente (AAM)	0,61	0,000	0,70	0,000	0,52	0,000

¹ Correlação de Spearman

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 9 - Correlação entre os indicadores



Fonte: Dados da pesquisa

Sendo assim, pode-se destacar que:

- Houve correlação positiva e significativa do indicador “estratégia e alta administração” com os indicadores “sistema de informação e comunicação”, “Cultura organizacional”, “Organização e processo de trabalho”, “Políticas de recursos humanos”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for a estratégia e alta administração, maiores tendem a ser os demais indicadores.
- Houve correlação positiva e significativa do indicador “sistema de informação e comunicação” com os indicadores “Cultura organizacional”, “Organização e processo de trabalho”, “Políticas de recursos humanos”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for o

sistema de informação e comunicação maiores tendem a ser os demais indicadores.

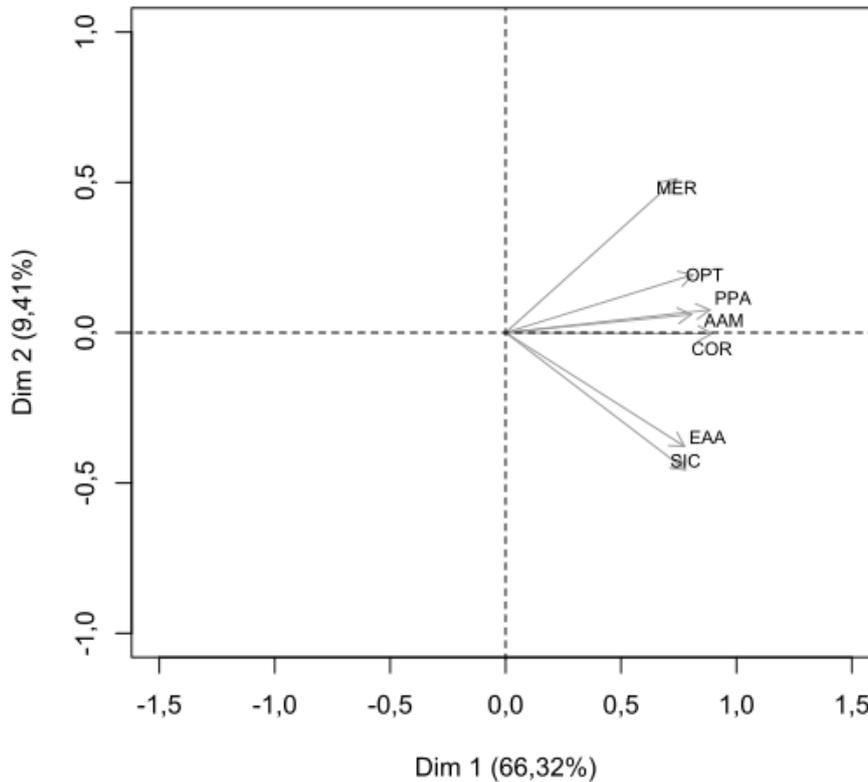
- Houve correlação positiva e significativa do indicador “Cultura Organizacional” com os indicadores “Organização e processo de trabalho”, “Políticas de recursos humanos”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for a Cultura Organizacional maiores tendem a ser os demais indicadores.
- Houve correlação positiva e significativa do indicador “Organização e processo de trabalho” com os indicadores “Organização e processo de trabalho”, “Políticas de recursos humanos”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for a Organização e processo de trabalho maiores tendem a ser os demais indicadores.
- Houve correlação positiva e significativa do indicador “Políticas de recursos humanos” com os indicadores “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for a Políticas de recursos humanos, maiores tendem a ser os demais indicadores.
- Houve correlação positiva e significativa do indicador “Mensuração de resultados” com o indicador “Aprendizado com o ambiente”, ou seja, quanto maior for a Mensuração de resultados, maior tende a ser o “Aprendizado com o ambiente”.

Da análise das correlações demonstra-se que investimentos em uma dimensão do conhecimento refletem nas demais em maior ou menor nível.

6.7 Análise dos componentes principais

A Figura 1 apresenta o mapa perceptual, via análise de componentes principais.

Figura 10 - Mapa perceptual dos componentes principais



Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, tem-se que:

- A primeira componente principal foi capaz de explicar 66,32% da variabilidade total dos indicadores, enquanto a segunda componente explicou 9,41%; logo, a quantidade total da variabilidade explicada pelas duas primeiras componentes foi igual a 75,73%, sendo esse valor considerado satisfatório (>50,00%).
- Os indicadores “Estratégia e alta administração” e “Sistema de informação” foram positivamente correlacionadas entre si, uma vez que suas setas apontam no mesmo sentido.

- Os indicadores “Cultura Organização”, “Organização e processo de trabalho”, “Políticas e práticas para a administração”, “Mensuração de resultados” e “Aprendizado com o ambiente” foram positivamente correlacionadas entre si, uma vez que suas setas apontam no mesmo sentido.

É importante ressaltar que o caminho percorrido até aqui, em relação ao diagnóstico do nível de maturidade em GC das ACC mineiras, foi indispensável para as próximas análises que se seguem, não sendo possível estabelecê-las sem, antes, conhecer em que medidas as agências aderem às práticas de gerenciamento do conhecimento. A partir desse ponto, passa-se a tratar das questões relativas ao desempenho organizacional das agências, na perspectiva do faturamento.

6.8 Ranqueamento dos resultados do diagnóstico em gestão do conhecimento e o da classificação relativa ao faturamento por colaborador nas agências de comunicação corporativa mineiras

Com o objetivo de se conhecer a relação entre o nível de maturidade em GC e o faturamento por colaborador nas ACC mineiras, são estabelecidos dois *rankings*. O primeiro, demonstrado na Tabela 20, exprime a classificação das agências participantes da pesquisa quanto ao índice de maturidade em GC. O índice foi estabelecido pela soma das médias de cada uma das 7 dimensões da GC.

Tabela 20 - *Ranking* das agências de comunicação corporativa mineiras em gestão do conhecimento

ACC	EAA	SI	CUL	EST	HUM	MSR	APD	Σ
AG03	5,00; (0,00)	4,67; (0,00)	4,79; (0,10)	3,80; (0,51)	3,22; (0,17)	3,75; (0,75)	3,88; (0,62)	29,1
AG02	4,31; (0,13)	3,49; (0,17)	4,33; (0,10)	4,23; (0,07)	3,77; (0,10)	4,53; (0,12)	3,87; (0,14)	28,5
AG06	4,41; (0,12)	3,80; (0,13)	3,97; (0,19)	3,53; (0,32)	3,25; (0,43)	4,00; (0,45)	3,56; (0,40)	26,5
AG05	3,75; (0,15)	3,69; (0,20)	4,16; (0,11)	3,46; (0,14)	2,94; (0,14)	3,62; (0,17)	3,51; (0,17)	25,1
AG07	4,17; (0,36)	3,38; (0,34)	3,79; (0,27)	3,27; (0,21)	2,87; (0,28)	3,38; (0,36)	3,83; (0,20)	24,7
AG01	3,79; (0,29)	3,53; (0,29)	3,83; (0,34)	2,98; (0,18)	3,03; (0,26)	3,20; (0,46)	3,76; (0,33)	24,1
AG11	3,92; (0,27)	3,89; (0,18)	3,86; (0,12)	3,12; (0,15)	3,16; (0,13)	2,94; (0,24)	3,13; (0,25)	24,0
AG04	3,80; (0,25)	3,36; (0,25)	3,74; (0,20)	3,44; (0,21)	2,89; (0,23)	3,23; (0,31)	3,55; (0,22)	24,0
AG08	3,54; (0,13)	3,03; (0,14)	3,75; (0,11)	3,14; (0,09)	2,92; (0,12)	3,37; (0,17)	3,10; (0,16)	22,9
AG10	3,33; (1,00)	3,00; (1,00)	3,51; (1,11)	2,44; (0,44)	3,36; (0,18)	3,00; (1,00)	3,63; (0,14)	22,3
AG09	3,47; (0,11)	2,57; (0,12)	3,52; (0,08)	2,97; (0,08)	2,41; (0,10)	2,97; (0,13)	2,69; (0,11)	20,6

Média; (Erro padrão)

ACC: Agência de Comunicação Corporativa; EAA: Estratégia e alta administração; SI: Sistemas de Informação; CUL: Cultura Organizacional; EST: Estrutura Organizacional; HUM: Políticas de Recursos Humanos; MSR: Mensuração de Resultados; APD: Aprendizado com o Ambiente.

Fonte: Dados da pesquisa

Por conseguinte, a Tabela 21 estabelece o *ranking* de faturamento por colaborador.

Tabela 21 - *Ranking* das agências de comunicação corporativa mineiras por faturamento

ACC	Faturamento por colaborador (Peso)
AG06	1,0000
AG02	0,6000
AG04	0,5600
AG01	0,5056
AG08	0,3419
AG09	0,2941
AG03	0,2840
AG11	0,2771
AG05	0,2608
AG07	0,2356
AG10	0,2272

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: 1) Fator de faturamento por colaborador em relação ao maior faturamento entre as agências encontradas na pesquisa.

Para definição do *ranking*, foi identificado o faturamento das agências, no anuário da ABRACOM (2018), e assumido o valor “1” para o maior faturamento entre as ACC. Em seguida, o faturamento individual de cada uma das demais agências foi dividido pelo faturamento da agência com valor “1”, obtendo, assim, o fator de faturamento por colaborador das demais agências. Dessa forma, preservou-se tanto o nome da agência quanto o valor de seu faturamento. A seção seguinte correlaciona esses fatores.

6.9 Correlação entre o diagnóstico em gestão do conhecimento e o faturamento por colaborador nas agências de comunicação corporativa mineiras

Conhecidas as relações entre o diagnóstico em GC e o faturamento por colaborador, passa-se a verificar se existe correlação entre a posição da empresa em GC e o faturamento por colaborador (Tabela 22).

Tabela 22 - Correlação dos indicadores de Gestão do Conhecimento e o faturamento nas agências de comunicação corporativa

Variáveis	Faturamento	
	r ¹	Valor-p
Estratégia e alta administração	-0,08	0,811
Sistema de informação	0,03	0,937
Cultura Organizacional	-0,33	0,326
Organização e processo de trabalho	-0,42	0,201
Políticas e práticas de recursos humanos	-0,12	0,729
Mensuração de resultados	-0,63	0,039
Aprendizado com o ambiente	0,08	0,811

Fonte: Dados da pesquisa

r¹. Correlação de Spearman

Na tabela acima, pode-se verificar a correlação dos indicadores com o faturamento. A correlação é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa, e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva. Avaliando o valor-p, nota-se que não houve nenhuma correlação significativa, exceto com o indicador “mensuração de resultados”. Logo, como resultado da análise estatística, quanto maior o faturamento por colaborador, menor tende a ser o indicador mensuração de resultados. Ressalta-se, porém, que o tamanho de amostra é relativamente pequeno para esse tipo específico de análise.

De acordo com estes resultados, não foi possível verificar a correlação entre o nível de GC das ACC, obtidos pela aplicação do diagnóstico de Terra (2005), com o faturamento por colaborador das agências.

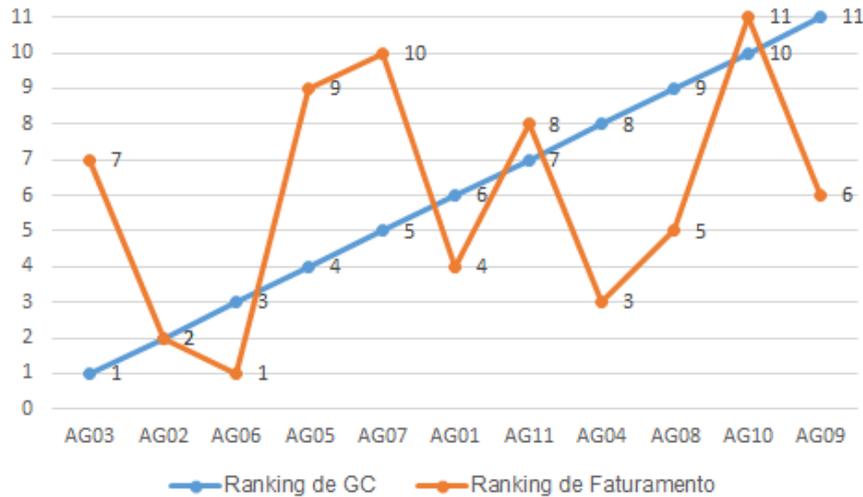
Prosseguindo com as análises, a Tabela 23 e o Gráfico 9 apresentam as ACC e a posição destas no *ranking* (vide Tabela 20) de GC e faturamento (vide Tabela 21).

Tabela 23 - Correlação entre a posição no *ranking* de Gestão do Conhecimento (GC) e o *ranking* de faturamento

ACC	Ranking de GC	Ranking de Faturamento
AG03	1	7
AG02	2	2
AG06	3	1
AG05	4	9
AG07	5	10
AG01	6	4
AG11	7	8
AG04	8	3
AG08	9	5
AG10	10	11
AG09	11	6

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 - Análise de correlação entre o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento e o faturamento das Agências de Comunicação Corporativa



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do ranqueamento das empresas de acordo com o nível de maturidade em GC e o faturamento corroboram os resultados encontrados pela análise estatística. A “AG03”, por exemplo, possui o maior índice no diagnóstico em GC, estando em sétimo lugar na posição, em relação ao faturamento por colaborador. Já a “AG09” possui o menor índice do diagnóstico em GC; entretanto, é a sexta empresa com maior faturamento dentre as agências pesquisadas.

Conclui-se, portanto, que não é possível inferir que o nível de maturidade em GC contribua para o desempenho organizacional, na perspectiva do faturamento por colaborador, nas ACC mineiras pesquisadas. Entretanto, da análise da figura que correlaciona o nível de maturidade em GC e o faturamento, tem-se que a “AG02” está no mesmo nível em GC e faturamento (2 posição nos dos *rankings*). As agências “AG11” (nível 7 em GC e nível 8 em Faturamento) e “AG10” (nível 10 em GC e 11 em Faturamento) encontram-se em níveis muito próximos.

A GC busca organizar as 7 dimensões à luz dos processos de conhecimento, com vistas a “[...] *gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders)*” (TERRA, 2005, p. 8, *itálico original*); todavia, isso não foi possível de identificar nessas empresas. Isso pode ser justificado pelo fato de as empresas possuírem um baixo índice de representatividade, no que tange às dimensões da GC. Assim, por serem as ACC analisadas, empresas identificadas entre as “Empresas que aprendem” e “Empresas atrasadas”, estas podem ainda não terem auferido os benefícios da GC.

7 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Tabela 24 exprime a síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

Tabela 24 - Resumo dos principais resultados da pesquisa

Informações gerais sobre as agências participantes	Resultados
Faixa de segmentação das Agências quanto ao número de colaboradores	46,4 % das agências de comunicação corporativa mineiras possuem entre 30 e 99 colaboradores
Principais departamentos/setores ou áreas internas do clientes com os quais a agência se relaciona	Comunicação (26,8%), Marketing (21,7%), Recursos humanos (13,3%), Presidência (11,3%)
Especialização das agências mineiras	50,3% são especializadas em produtos ou serviços e 47,7% full service
Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes	Gestão de redes sociais (95,4%), Relacionamento com a mídia (92,8%), Comunicação interna (79,7%), Publicação impressa (73,2%), Produção de Conteúdo multiplataforma (64,7%)
Informações gerais sobre os colaboradores(respondentes)	Resultados
Tempo em que atua na organização	35,9% da amostra atua em até um ano na organização, 54,9% atuam entre 1 e 10 anos na agência
Nível hierárquico na organização	65,4% são analistas/atendimento; 15% são Diretores ou gerentes; 11,1% são colaboradores das áreas de suporte
Escolaridade concluída	39,2% dos respondentes possui, ao menos curso superior concluído, 48,4% possuem nível de especialização lato ou stricto sensu.
Informações sobre gestão do conhecimento	Resultados
Dimensão 1 - Visão e estratégia - Alta administração	Média de 3,77, com maior média para o item (Q1) e menor média para o item (Q2)
Dimensão 2 - Cultura organizacional	Média de 3,83, sendo a maior média entre as dimensões avaliadas. Os itens de destaque foram itens. Maior média para o item (Q16) e menor média para o item (Q12)
Dimensão 3 - Estrutura organizacional	Média de 3,30, sendo a maior média para o item (Q21) e as menores médias para o itens (Q18) e (Q22).
Dimensão 4 - Políticas de recursos humanos	Média de 2,91, significativamente menor que os demais constructos. Não houve sobreposição do intervalo de confiança. A maior média para o item (Q26) e a menor média para o item (Q35)
Dimensão 5 - Sistemas de Informação	Média de 3,18, sendo a maior média para o item (Q5) e a menor média para o item (Q4)
Dimensão 6 - Mensuração de resultados	Média de 3,40, sendo a maior média para o item (Q36) e a menor média para o item (Q37)
Dimensão 7 - Ambiente externo	Média de 3,25, sendo a maior média para o item (Q39) e a menor média para o item (Q40)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao objetivo específico de diagnosticar a GC nas ACC, estabelecemos o perfil das agências mineiras quanto ao seu porte, sendo que, em sua maioria, possuem entre 30 e 99 colaboradores. A identificação das áreas com as quais as agências se relacionam dizem respeito ao nível de interlocução com as áreas estratégicas dos clientes. É uma etapa importante para o cumprimento do papel estratégico das ACC. As especializações das agências estão bem equilibradas, e o atendimento as demandas dos clientes segue a tendência nacional amplamente divulgada nos anuários de comunicação corporativa.

Quanto ao perfil dos respondentes, foi representativo das ACC. Os respondentes possuíam a adequada experiência profissional para análise das questões levantadas no instrumento de coleta de preços. A pesquisa foi adequadamente representada por todos os níveis hierárquicos dentro da organização e com níveis de maturidade acadêmica relevantes para a pesquisa.

No que diz respeito ao diagnóstico em GC, para a grande maioria dos itens, o nível de maturidade em GC das agências fica mais próximo do nível das “empresas que aprendem”, quando comparados aos resultados da pesquisa realizada por Terra (2005).

Os relacionamentos entre o diagnóstico em GC foram realizados. Quanto ao correlacionamento entre o diagnóstico em GC e o desempenho organizacional das agências, na perspectiva do faturamento, não foi possível concluir quanto a esta correlação. Ferraresi *et al.* (2014) também não conseguiram identificar uma relação direta da GC para com os resultados organizacionais, sob o ponto de vista do atingimento dos objetivos almejados. Todavia, Terra (2005) defende que o desempenho organizacional da GC deve ser traduzido em ganhos econômicos, sendo essa uma das 13 vertentes da GC (CORRÊA, 2008).

Em suas próprias considerações, Terra (2005) afirma que GC é algo tênue, intrincado, imprevisível quanto aos resultados econômicos a serem obtidos no futuro, e vasto no que tange ao seu conceito. Desse modo, a busca de identificar como a GC impulsiona o desempenho organizacional, sob a perspectiva econômica, ainda demanda mais estudos.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a adoção de práticas gerenciais associadas à GC está vigorosamente ligada ao desempenho organizacional, esta pesquisa teve como objetivo analisar, em que medida, a GC promove um melhor Desempenho Organizacional, sob a perspectiva de faturamento, nas ACC.

Para alcançar o objetivo proposto, foram definidas etapas necessárias ao seu cumprimento, denominadas por objetivos específicos. Três objetivos específicos foram determinados, sendo eles: a) diagnosticar a GC em ACC mineiras; b) ranquear os resultados do diagnóstico em GC e ranquear a classificação relativa ao faturamento por colaborador nas agências pesquisadas; e c) correlacionar as ACC mineiras face aos resultados do Diagnóstico em GC, e esses ao faturamento das agências.

Para a execução das etapas, foram adotados procedimentos metodológicos pertinentes às pesquisas de natureza aplicada, com objetivos descritivos e abordagem quantitativa. O trabalho foi realizado com técnica de observação direta extensiva, por levantamento de dados, por meio da aplicação de questionário do tipo *Survey* aos colaboradores das ACC mineiras. Foram adotados recursos e técnicas estatísticas, aplicados a este tipo de pesquisa, para traduzir as respostas em valores, que, após classificados, foram analisados.

Sendo assim, o objetivo geral foi alcançado pela efetivação de cada um dos objetivos específicos. Foi realizado o diagnóstico em GC em 11 ACC mineiras. Após a análise das sete dimensões do conhecimento, foi estabelecido um *ranking* da maturidade em GC, pela soma das médias atingidas para cada umas dimensões (a). Em seguida, os faturamentos das agências foram relacionados, classificados em ordem decrescente, sendo estabelecido o ranqueamento das agências quanto ao faturamento (b). Por fim, através de técnicas de análise estatística, foram feitos testes de correlação entre os resultados médios totais da amostra para o nível de maturidade em GC e o faturamento das agências. Em seguida, foram realizadas análises gráficas, por agência, para comparação dos resultados de correlação do faturamento em relação ao nível de maturidade em GC.

Em retorno à questão norteadora da pesquisa, após as análises estatísticas de correlação, não foi possível inferir em que medida o nível de maturidade em GC, nas ACC mineiras, promove o desempenho organizacional, na perspectiva do faturamento. Entretanto, procedendo à análise dos ranqueamentos de GC e dos faturamentos, identifica-se que uma das agências ocupa a mesma posição nos dois *rankings*, e que outras duas agências ocupam posições no *ranking* de faturamento imediatamente superiores à posição ocupada por elas no *ranking* de GC.

De modo geral, quando analisadas, as médias identificadas em cada uma das dimensões da GC para as ACC mineiras estão mais próximas das “Empresas que aprendem” do que das “Empresas atrasadas”. Infere-se que o caminho rumo à adoção das práticas de GC já começou. Com o presente trabalho, foi possível identificar os principais pontos de atenção, em que deverão ser focados os esforços, para que a elevação do nível de maturidade em GC promova melhores desempenhos empresariais nas ACC.

As dimensões de “Cultura Organizacional” e “Visão e Estratégia – alta administração” apresentaram as médias mais altas, demonstrando que os participantes tendem a concordar quanto à percepção da adoção de práticas de GC para essas dimensões, revelando a importância para a alta administração das ACC.

Quanto às dimensões “Sistemas de Informação”, “Organização e Processo de Trabalho”, “Mensuração de Resultado” e “Aprendizado com o ambiente”, embora indiquem concordância com a adoção de práticas, evidenciam médias próximas a 3,0, indicando proximidade da tendência ao desconhecimento quanto à percepção das práticas na organização.

No que tange à “Políticas de recursos humanos”, foi a dimensão com menor média alcançada, inferindo, de acordo com o resultado, que as pessoas tendem a discordar quanto à percepção das práticas de GC direcionadas às pessoas que colaboram para os resultados da agência.

Pode-se inferir que, quanto à definição dos rumos estratégicos, áreas do conhecimento, competências-chave e desdobramento das metas, as agências têm avançado no trabalho e já ocupam posição de relevância, embora com várias oportunidades de melhoria. Seguido pelas questões relativas à cultura

organizacional, o resultado demonstra que a cultura nas agências é fortemente orientada para ambientes que promovam o compartilhamento do conhecimento, com consequências para o fomento da criatividade e inovação. A análise das médias para a dimensão “políticas de recursos humanos”, entretanto, pode levar ao entendimento que, embora as estratégias de negócios e de conhecimento estejam bem definidas, estas não estão sendo percebidas no nível das pessoas. Inclusive, ressalta-se que, para o resultado do item que trata da comunicação eficiente em todas as direções (Q4), a média 3,0 demonstra que as pessoas tendem a não concordar nem discordar com essa afirmativa.

Por trabalhos futuros, sugere-se a ampliação da amostra da pesquisa para outras agências do país e também estudos longitudinais nas ACC mineiras, que podem ser realizados após a intensificação de ações que levem à conscientização ou a adoção de práticas gerenciais de GC. Desse modo, pode-se visualizar, a longo prazo, como as ações de GC, nessas agências, repercutem efeito anualmente, permitindo obter uma relação mais concreta quanto aos benefícios do gerenciamento do conhecimento em relação ao desempenho organizacional, na perspectiva de faturamento.

Finalmente, essa pesquisa apresenta as seguintes contribuições: i) conhecimento do nível de maturidade em GC nas agências mineiras; e ii) identificação dos principais pontos de oportunidade para adoção das práticas gerenciais de GC. Ademais, também contribui pela perspectiva aplicada, ao investigar como ocorre a correlação das práticas de GC e o Desempenho Organizacional, na perspectiva do faturamento, no mercado de Comunicação Corporativa, com ênfase nas ACC.

REFERÊNCIAS

ABRACOM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2014.

_____; Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2015.

_____; Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2016.

_____; Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2017.

_____; Anuário de Comunicação Corporativa. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2018.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

CASARIN, H. C. S. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. 1ª Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTELLS, M. **O Poder da Comunicação**. 1ª Ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015. 629 p.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIN, W. W. **The partial least squares approach to structural equation modeling**. In: **Methodology for business and management**. Modern methods for business research. 1st. ed. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998. p. 295–336.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CORREA, F. A **Gestão do Conhecimento holística: conformação de seus fatores, análise do presente e direcionamento para estudos futuros**. 2018. 512f. Tese (Doutorado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2018.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. **Perspectivas em gestão do conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 208-224, jul./ dez.2016.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015.

EFRON, B.; TIBSHIRANI, R. J. **Introduction to the Bootstrap**. New York, N.Y.: Chapman & Hall, 1993.

FERRARESI, A. *et al.* Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com

empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 15, n. 2, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. ed. - São Paulo :Atlas, 2017.

GREENACRE, M. Correspondence analysis in R, with two-and three-dimensional graphics. **Journal of Statistical Software**, v. v. 20, n. n. 3, 2007.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 2009, p. 277–319, 2009.

HOLLANDER, M.; WOLFE, D. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2ª. ed. - São Paulo :Aleph, 2009.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Editora 34 :Aleph, 1999. p. 264

MARTINO, L. M. S. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes e redes**. 2ª. ed. – Petrópolis – RJ: Vozes, 2015.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3ª. ed. – São Paulo – SP: Atlas, 2015.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MORESI, E. A. D. (Org). **Manual de Metodologia da Pesquisa**. Brasília-DF: Universidade Católica de Brasília – UCB, mar., 2003.

NEGROPONTE, N. **A Vida Digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 428 p.

NONAKA, I; 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. The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**. V. 1, p. 2-10, 2003

NUNNALLY, J.; BERNSTEIN, I. **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill, 1994.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecus**, n.31, p. 47-52, 2006.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159–205,

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2^a. ed. - São Paulo :Atlas, 2012.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, M. S. Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 208-224, jan./ abr.2015.

APÊNDICE - Instrumento de Pesquisa

Instrumento de pesquisa – Versão final aplicada na pesquisa

UNIVERSIDADE FUMEC

MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Diagnóstico em gestão do conhecimento em agências de comunicação corporativa mineiras

Ilmo Sr.(a),

Convido-o(a) a participar de uma pesquisa de mestrado que tem por objetivo analisar a maturidade em gestão do conhecimento em agências de comunicação corporativa mineiras.

Esta pesquisa está sendo realizada por mim, Luiz Fabiano Dias, sob orientação do professor Dr. Fabricio Ziviani, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade Fumec - PPGSIGC/FUMEC.

O questionário levará apenas alguns minutos para ser preenchido. Sua contribuição é fundamental para o sucesso desta pesquisa e para a credibilidade dos resultados.

Conto com sua participação. Em momento algum seu nome ou o nome de sua empresa ou de qualquer empresa da amostra serão identificados, em nenhum dos produtos da pesquisa. A ética no desenvolvimento de pesquisas científicas e a legislação vigente garantem o caráter confidencial das informações coletadas. Os resultados deste estudo serão reportados de forma confidencial, preservando-se os nomes das empresas e dos respondentes, e somente tornar-se-ão públicos sob a forma de artigos científicos, em periódicos nacionais e internacionais.

Caso julgue necessário, meu contato e o do orientador do trabalho estão informados abaixo. Fico no aguardo e desde já agradeço pela atenção e participação.

Luiz Fabiano Dias
Mestrando do PPGSIGC/FUMEC
E-mail: luizfabianodias@gmail.com
Celular: (31) 98927-8488

Prof. Dr. Fabricio Ziviani - Orientador
Professor do PPGSIGC/FUMEC
E-mail: fabricio.ziviani@fumec.br

Parte I - Informações gerais sobre a agência

I. Informe a faixa de segmentação da sua agência de acordo com o número de colaboradores:

Selecione apenas uma alternativa.

- Até 4 colaboradores
- De 5 a 14 colaboradores
- De 15 a 29 colaboradores
- De 30 a 99 colaboradores
- De 100 a 300 colaboradores
- Acima de 300 colaboradores

II. Principais departamentos/setores ou áreas internas dos clientes com as quais você se relaciona:

Selecione várias alternativas, se necessário.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Presidência | <input type="checkbox"/> Comunicação |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> Recursos humanos |
| <input type="checkbox"/> Vendas | <input type="checkbox"/> Jurídico |
| <input type="checkbox"/> Suprimentos | <input type="checkbox"/> Financeiro |
| <input type="checkbox"/> Faturamento | <input type="checkbox"/> Outras áreas: |
-

III. Quanto à especialização da sua agência, a descrição que melhor define sua atuação é (marque apenas uma opção):

Selecione apenas uma alternativa.

- Full service*
- Especializada em produtos ou serviços
- Especializada em setor econômico
- Outra: _____

IV. Principais necessidades de comunicação corporativa demandadas pelos clientes da sua agência:

Selecione várias alternativas, se necessário.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a mídia | <input type="checkbox"/> Produção de conteúdo multiplataforma |
| <input type="checkbox"/> Gestão de redes sociais | <input type="checkbox"/> Consultoria estratégica |
| <input type="checkbox"/> Administração / Gestão de crise | <input type="checkbox"/> Comunicação interna |
| <input type="checkbox"/> Gestão da reputação e imagem corporativa | <input type="checkbox"/> Eventos |
| <input type="checkbox"/> Conteúdo patrocinado (<i>Branded content</i>) | <input type="checkbox"/> Gestão de sites |
| <input type="checkbox"/> Ferramentas de medição e avaliação | <input type="checkbox"/> Publicação impressa |
| <input type="checkbox"/> Atividades de pesquisa e análise | <input type="checkbox"/> <i>Public affairs</i> |
| <input type="checkbox"/> Relações institucionais | <input type="checkbox"/> Relações governamentais |
| <input type="checkbox"/> Produção audiovisual | <input type="checkbox"/> Responsabilidade social |
| <input type="checkbox"/> Vídeo e/ou radiojornal | <input type="checkbox"/> Relações com investidores |
| <input type="checkbox"/> Treinamento | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

Parte II – Informações gerais sobre o colaborador.

Selecione apenas uma alternativa para cada afirmativa.

I. Informe o tempo em que atua na organização:

- () Até 1 ano () Entre 5 e 7 anos
() Entre 1 e 3 anos () Entre 7 e 10 anos
() Entre 3 e 5 anos () Acima de 10 anos

II. Selecione o nível hierárquico que mais se aproxima da sua função atual nesta agência:

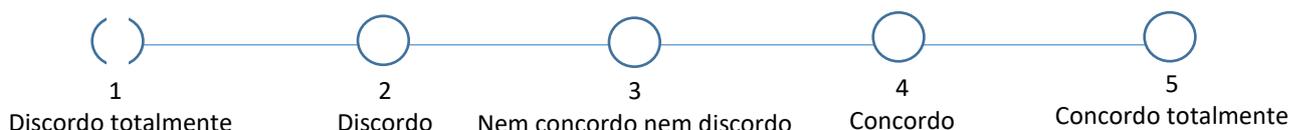
- () Diretoria de comunicação
() Gerência de área técnica de comunicação
() Coordenação de área técnica de comunicação
() Analista ou atendimento sênior, pleno ou júnior de área técnica de comunicação
() Colaboradores das áreas de suporte (profissionais que atuam nas áreas administrativa, financeira, contábil, comercial ou de tecnologia da informação).
() Outras

III. Selecione sua maior escolaridade concluída.

- () Ensino Médio
() Superior Completo
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado

Parte III - Informações sobre Gestão do Conhecimento

Há neste questionário um conjunto de afirmativas que deverão ser avaliadas como pertinentes ou não à situação de sua empresa, e em qual nível. Toda afirmação que lhe for apresentada neste questionário será seguida de uma mesma escala:



Em relação às frases abaixo, assinale seu grau de concordância ou discordância sobre cada uma:

Em cada afirmativa deverá ser marcado um nível da escala **obrigatoriamente**.

Estratégia e alta administração

1. Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
2. A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

3. A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

Sistemas de informação e comunicação

4. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

5. As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

6. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

Cultura organizacional

7. A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

8. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

9. As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
--	------------------------

10. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
--	------------------------

11. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

12. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com a sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

13. Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

14. Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias bobas.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
--	------------------------

15. As realizações importantes são comemoradas.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

16. Há grande tolerância para piadas e humor.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
---	------------------------

Organização e processo de trabalho

17. Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
18. Há um uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
19. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
20. Realizam-se, com frequência, reuniões informais, foral do local de trabalho para a realização de <i>brainstorms</i> .	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
21. Os <i>layouts</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de <i>status</i> e hierárquicos.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
22. As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil. A burocracia é mínima.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

Políticas e práticas para a administração de recursos humanos

23. O processo de seleção é bastante rigoroso.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
24. Há uma busca pela diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade através de recrutamento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
25. O planejamento de carreira busca adotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
26. O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
27. Há um elevado investimento e incentivo de treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
28. Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos, interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
29. O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
30. Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
31. A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
32. Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinários.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

33. Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas individual). Os créditos são compartilhados.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
34. Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
35. Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

Mensuração de resultados

36. Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
37. Resultados são amplamente divulgados internamente.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○

Aprendizado com o ambiente

38. A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
39. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
40. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisas (contratação de pesquisa externa).	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○
41. A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.	1 2 3 4 5 ○ ○ ○ ○ ○