

Indicadores de processo para gestão do conhecimento: estudo de caso em uma agência de comunicação

Process indicators for knowledge management: a case study on a communication agency

Eduardo Luiz Cardoso,¹ Adriano Pistore,² Fabiano Larentis³ e Ana Cristina Fachinelli⁴

RESUMO

O presente artigo apresenta um estudo de caso sobre a gestão do conhecimento numa agência de comunicação. O objetivo da pesquisa foi verificar os níveis de conhecimento e as habilidades propostas pelos autores Albino et al. (2001), num contexto intensivo em criação e comunicação. Os autores propõem uma métrica própria de cinco níveis de codificação do conhecimento, cada um constituído de três componentes de habilidade: os fatores de entrada (*inputs*), a função habilidade e as saídas (*outputs*). A aplicação desse modelo em uma agência de comunicação permitiu observar a utilização de diferentes níveis de conhecimento em setores de características específicas. Os resultados indicam que na agência de comunicação os vários departamentos fazem uso de diferentes níveis de conhecimento de acordo com as suas funções específicas. Dos cinco níveis de conhecimento apresentados pelos autores, os três principais departamentos da empresa – criação, atendimento e mídia – utilizam quatro deles.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Indicadores. Agência de comunicação.

¹ Professor no curso de Publicidade e Propaganda da Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS, Brasil. Mestre em Administração pela UCS.

² Professor na Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (FTSG), RS, Brasil. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS, Brasil.

³ Professor-Pesquisador no PPG em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS, Brasil.

⁴ Professora-Pesquisadora no Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS), RS, Brasil. Professora-Pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS. Pós-Doutora em Inteligência Estratégica pela *Universidad de Deusto* (Espanha). Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela *Université de Poitiers* (França). Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Comunicação, Cultura e Sociedade do Centro de Ciências Humanas e da Comunicação da UCS.

Data da submissão: 30/julho/2013. Data da aprovação: 25/agosto/2013.

ABSTRACT

This paper presents a case study on knowledge management in a communications agency. The research's objective was to verify the levels of knowledge and skills proposed by the authors Albino et al. (2001), in a intensive context of creation and communication. The authors propose their own metric of five levels of knowledge codification, each consisting of three components of skill: the input factors (inputs), the function ability and outputs (outputs). The application of this model in a communication agency allowed to observe the use of different levels of knowledge in areas of specific characteristics. The results indicate that the communication agency the different departments make use of different levels of knowledge according to their specific functions. Among the five levels of knowledge presented by the authors the three main departments of the company – creation, service and media – use four of them.

Keywords: Knowledge management. Indicators. Communication agency.

Introdução

Considerando o aumento da concorrência em todos os setores da economia global, as empresas de serviços, que trabalham com produtos intangíveis, perceberam que o conhecimento é um recurso fundamental na busca de novos mercados e novas oportunidades. Para acompanhar a velocidade das mudanças, essas empresas são obrigadas a aumentar a capacidade organizacional para competir num mercado de variações constantes, além de aperfeiçoar processos e capacitar profissionais para enfrentarem os desafios. A empresa de serviços precisa de “trabalhadores do conhecimento”, conforme ensina Peter Drucker (1999).

Assim, à área dos serviços é imposto um imenso desafio: a criação de conhecimento organizacional. Esse conhecimento deve ser acumulado e compartilhado dentro da empresa e ser utilizado no desenvolvimento de novas técnicas e novos processos. Conforme apresentam Nonaka e Takeuchi (1997), a criação de conhecimento organizacional induz à inovação contínua que, por sua vez, resulta em vantagem competitiva para essas empresas.

As abordagens mais empregadas atualmente sobre conhecimento são de cunho binário (conhecimento tácito e explícito). De acordo com os autores do artigo-base (ALBINO et al., 2001), essa distinção não é de todo apropriada para a identificação do conhecimento em ambientes reais de negócio e, para tanto, esses mesmos autores propõem uma métrica própria de cinco níveis de codificação do conhecimento (conhecimento intuitivo, tácito, qualitativo, quantitativo e científico), cada um constituído de três componentes de habilidade: os fatores de entrada (*inputs*), a função habilidade e as saídas (*outputs*).

Diferentemente da aplicação da métrica proposta por Albino et al. (2001) de codificação dos níveis de conhecimento e sua aplicação em um processo industrial, este artigo engloba seu uso em uma empresa prestadora de serviço. A aplicação do modelo em uma empresa com essas características implica o uso de níveis de conhecimento com fins específicos, resultando em produtos diferenciados e sob medida para cada tipo de cliente, não caracterizando um processo padrão de produção.

O objetivo da pesquisa foi testar a aplicação da métrica de níveis de conhecimento proposta pelos autores Albino et al. (2001) em uma empresa de serviços. Essa aplicação permite observar a utilização de diferentes níveis de conhecimento em setores de características específicas. Além disso, como objetivo secundário, pode-se citar o teste da métrica dos autores em empresa de caráter não industrial.

O artigo apresenta uma breve definição de conhecimento e noções de sua gestão seguida do estudo de métricas para mensuração do conhecimento. A seguir é feita uma recapitulação dos conceitos de níveis de conhecimento propostos pelos autores da métrica. Então, as questões envolvendo o estudo de caso e a metodologia são descritas, e os resultados são revelados.

Definição e gestão do conhecimento

O conhecimento, segundo Albino et al. (2001), pode ser definido como uma entidade abstrata, consciente ou inconsciente, criada pelo indivíduo, pela interpretação de um grupo de informações, que foram adquiridas via experiência. As considerações sobre a experiência fornecem aos indivíduos habilidades mentais ou físicas dentro de uma determinada arte.

O conhecimento sobre o mundo e sobre as coisas, no entendimento de Leff (2002, p. 21), “tem estado condicionado pelo contexto geográfico, ecológico e cultural em que se produz e se reproduz determinada formação social”. O desenvolvimento do conhecimento teórico do homem acompanhou seus saberes práticos e vem sendo objeto de estudo há tempos, recebendo uma ampla diversidade de significados, conotações e funções. Inicialmente, as discussões a respeito dessa expressão tornaram-se o objeto central da filosofia e da epistemologia, com questões que contemplavam o seu conceito e a sua identificação, sendo utilizada para o crescimento pessoal e aumentar a sabedoria e a satisfação individual. (MORESI, 2001).

Albino et al. (2001) ressaltam que o conhecimento é um evento de ordem social. É obtido por meio de uma interação social, onde ele é criado e modifi-

cado pelas pessoas que a recebem. Em termos de mercado, o conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. Observa-se que as instituições bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca de inovação.

A partir desse contexto institucional, surge a gestão do conhecimento como uma atividade essencial aos desenvolvimentos humano e organizacional. Segundo Berto e Plonski (1999), em meados do século XX, impulsionados pela aceleração dos processos sociotecnológicos representados pelos sistemas de comunicação, produção e competição mercadológica, surge a necessidade de gerenciar o conhecimento dentro das organizações.

A exata medida do conceito *gestão do conhecimento*, porém, só se torna mesmo suficientemente clara depois que três conceitos foram devidamente estabelecidos: o dado, a informação e o conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 2), dado é a informação bruta, é a descrição exata de algo ou de um evento qualquer, um simples registro ou fato. Para os autores, os dados propriamente ditos não são dotados de qualquer relevância, propósito e significado, mas constituem matéria-prima essencial para criar a informação. Já a informação, por sua vez, possui uma unidade de análise que pode ser audível ou visível, é uma mensagem com dados que fazem a diferença. É o insumo mais importante da produção humana. São, como Drucker (1999, p. 32) a conceitua, os “dados interpretados, dotados de relevância e propósito”. Informação é um fluxo de mensagens capaz de produzir conhecimento, enriquecendo-o pelo acréscimo de algo ou reestruturando-o. A informação materializa-se mediante um suporte físico ou eletrônico. O conhecimento é, portanto, o produto da informação, tal qual essa é resultante dos dados.

Do ponto de vista epistemológico, o conhecimento é apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) sob duas formas: tácito (originário do latim *tacitus*), que é aquele tipo de conhecimento subjetivo e que não pode ser exteriorizado pelas palavras, porque decorre da incorporação das experiências pessoais, sendo composto de fatores intangíveis, tais como: crenças, perspectivas e habilidades; e explícito (do latim *explicitus*), que é o tipo de conhecimento objetivo, que pode ser declarado, exibido e exteriorizado na linguagem formal (abordado, inclusive, sob a forma de declarações textuais, expressões matemáticas, manuais, dentre outras formas), além de ser facilmente captado, codificado, sistematizado e compartilhado.

Os autores destacam que o desenvolvimento de novo conhecimento é realizado por meio de uma interação permanente entre o conhecimento tácito, de caráter individual, e o explícito, que pode ser compartilhado pela organi-

zação. Surgem, então, quatro interações entre as formas de conhecimento tácito e explícito:

- do tácito para tácito (socialização): um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente com outro, pela observação, imitação e prática, sem usar a linguagem. É um processo de compartilhamento de experiência. Dentro do processo de transmissão de conhecimento, a socialização refere-se à etapa de interação social necessária para aprendizagem de novos conhecimentos. Constitui a criação de conhecimento tácito, em forma de modelos mentais e habilidades técnicas;
- do tácito para explícito (externalização): quando é possível articular o conhecimento tácito, a externalização é eficaz quando se faz uso sequencial da metáfora, da analogia e do modelo. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia que destaca o caráter comum de duas coisas diferentes. Os conceitos explícitos podem, então, ser modelados. A compreensão das coisas ocorre não só por meio dos seus atributos, mas também pelos exemplos ou protótipos;
- do explícito para explícito (combinação): o processo de combinação está relacionado com a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. A seleção, adição, combinação ou categorização de conhecimento explícito conduz a novos conhecimentos. Essa transferência pode ser feita via reuniões e discussões, documentos ou redes de computadores; e
- do explícito para tácito (internalização): quando as pessoas internalizam o conhecimento explícito e formam, assim, seu conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. O processo de internalização corresponde à etapa em que o indivíduo absorve o conhecimento. Nessa etapa é necessária a verbalização do conhecimento ou apresentação em forma de documentos, manuais ou mesmo histórias orais.

Dentre os pontos destacados por Albino et al. (2001), apresenta-se que o aprendizado organizacional é considerado principalmente como um processo de experimentação baseado no uso criativo, direto ou indireto, de experiências individuais. Em relação a isso, importante é destacar, conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), que a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais.

Entretanto, se novo conhecimento é produzido por indivíduos, esse deve ser disseminado por toda a organização, que desempenha um papel crítico na estocagem e difusão do conhecimento, de modo a fazê-lo mais acessível e aplicável.

Davenport e Prusak (2003) observam que atividades e iniciativas específicas realizadas para aumentar o estoque de conhecimento organizacional, de forma geral, são as menos sistemáticas das atividades de gestão do conhecimento – que compreenderiam geração, codificação, coordenação e transferência do conhecimento. Na prática, é possível encontrar lacunas e obstáculos que prejudicam o fluxo de conhecimento organizacional. Dessa forma, ao utilizar-se da gestão do conhecimento, as organizações precisam adotar mecanismos para avaliá-la, a fim de verificar sua efetividade na agregação de valor, detectar possíveis desvios e encontrar mecanismos para sua correção (DEL REY CHAMORRO et al., 2003; BOSE, 2004).

Métricas para mensuração do conhecimento

Stollenwerk (2001) afirma que é fundamental avaliar a gestão do conhecimento, uma vez que isso possibilitará às organizações melhorar as ações, atingir metas e definir padrões. Com esses propósitos, faz-se necessário identificar indicadores e modelos que auxiliem nessas atividades.

Na gestão do conhecimento, os indicadores constituem-se como um importante instrumento que, entre outras finalidades, possibilita monitorar, avaliar e controlar o fluxo de conhecimento na organização, os impactos das iniciativas de gestão do conhecimento e os resultados de sua implementação e desempenho. (ROSSATTO, 2003).

Pela diversidade de indicadores existente para essa intenção, infere-se, como pertinente, difundir os indicadores de esforço e de tendência, os indicadores quantitativos e qualitativos e os indicadores financeiros e não financeiros, os quais vêm sendo amplamente utilizados na avaliação da gestão do conhecimento em organizações. (CHEN; CHEN, 2005).

Os indicadores de esforços, também denominados indicadores de processo, ou de tendência, referem-se às iniciativas das organizações associadas à gestão do conhecimento, mas sem, necessariamente, alterar seus resultados estratégicos ou operacionais, como a quantidade de documentos disponível na memória organizacional da empresa, o número de pessoas qualificadas, entre outros. Por sua vez, os indicadores de resultados refletem o alcance dos objetivos da organização, como o aumento da produtividade, o nível de satisfação dos funcionários e consumidores, entre outros. (ROBERTSON, 2003).

Em relação aos indicadores quantitativos e qualitativos, destaca-se que os primeiros podem ser expressos em quantidades e porcentagens na represen-

tatividade de um determinado fenômeno observado, sendo resultado de apurações, contabilizações e estatísticas, e os segundos, por sua vez, podem ser traduzidos em números, posições em escala de valor, sendo essencialmente o resultado de uma avaliação qualitativa, características de determinada população, acontecimento ou objeto, muitas vezes relacionadas à percepção das pessoas e dos pesquisadores. (CHEN; CHEN, 2005).

Além desses indicadores, também há os financeiros e não financeiros. Os financeiros são utilizados para verificar o retorno sobre o investimento realizado na organização; por sua vez, os indicadores não financeiros utilizam outras medidas perceptíveis à avaliação de desempenho, como a qualidade dos produtos, tempo de produção, entrega e outros. (CHEN; CHEN, 2005).

Esses indicadores podem ser utilizados tanto internamente para avaliar os resultados e os processos dentro da própria organização, como externamente, destinados a comparações externas, conforme a pertinência e os anseios de seus gestores. Teixeira Filho, Silva e Pousa (2004) explicam que não há dificuldades para definir os indicadores a serem utilizados pelas organizações, mas para selecioná-los conforme sua realidade, objetivos e estratégias. Ao avaliar a gestão do conhecimento, as organizações estão criando suas próprias medidas de desempenho.

No entanto, Albino et al. (2001) observam que, pelo fato de o conhecimento permanecer desconectado da visão estratégica das empresas, essas não desenvolveram indicadores qualificados e adequados para avaliação do conhecimento, o que permitiria maior agilidade e assertividade na tomada de decisões. Segundo os autores, a combinação de indicadores adequados com ferramentas de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, permitiria traduzir claramente a estratégia e as ações a ela vinculadas, resultando em uma empresa mais ágil e capaz de gerenciar de modo mais eficaz as transformações ocorridas nos ambientes interno e externo.

A importância de critérios para mensuração da gestão do conhecimento também é destacada por OECD (2004), para quem o valor de mercado de uma empresa e processos como formação de parcerias ou captação de novos investidores depende de ativos intangíveis: se uma empresa pretende valorar tais ativos, deve desenvolver um sistema para identificá-los e medi-los.

Assim, de acordo com sua proposta de avaliação do conhecimento a partir de uma abordagem cognitiva, Albino et al. (2001) propõem uma métrica para avaliação dos tipos de conhecimento identificados em um dado processo. Essa métrica baseia-se em cinco níveis de codificação do conhecimento (intuitivo, tácito, qualitativo, quantitativo e científico), cada um constituído de três componentes de habilidade: os fatores de entrada (*inputs*), a função

habilidade e as saídas (*outputs*). A seguir será apresentado esse modelo, porém antes é imprescindível conhecer melhor a proposta de mensuração do conhecimento.

Métrica de Albino, Garavelli e Schiuma para mensuração do conhecimento

Nas abordagens apresentadas sobre conhecimento, os autores adotam uma distinção binária da natureza do conhecimento: tácito e explícito. No entanto, convém destacar que essa distinção, valiosa do ponto de vista conceitual, não é muito apropriada para o reconhecimento da natureza do conhecimento em ambientes reais de negócio, e uma classificação mais operativa de conhecimento se faz necessária. (ALBINO et al., 2001).

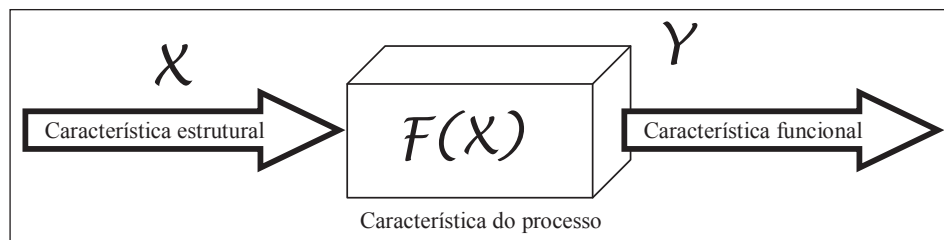
Como já foi apresentado, do ponto de vista estrutural, o conhecimento é formado por informações. No entanto, o conhecimento não é uma simples agregação de informação. Com o objetivo de apontar a diferença entre conhecimento e informação, outra distinção, entre informação e dados, pode ser útil. (ALBINO et al., 2001).

Os dados são medidas realizadas por um sensor do nível de uma variável, quer seja ela externa, quer interna ao sistema referido. (BOHN, 1994). Informações, em vez disso, são um conjunto de dados de uma variável, gravada e classificada de acordo com critérios aleatórios ou predefinidos. Logo, a informação, como um conjunto estrutural de dados, é neutra, ou seja, independente do proprietário (pessoa ou organização). Conhecimento, por sua vez, não é neutro porque está relacionado a um processo de interpretação individual ou organizacional. (WEICK, 1979).

Do ponto de vista funcional, o conhecimento de um sistema cognitivo (individual ou organizacional) define suas habilidades e competências. A habilidade envolvida pela posse do conhecimento representa uma característica funcional do conhecimento. Assim, é possível supor que a propriedade do conhecimento sempre corresponde à habilidade de realizar uma tarefa. (ALBINO et al., 2001).

Para uma maior compreensão, Albino et al. (2001) propõem a adoção de uma representação sistêmica, conforme segue:

Figura 1 – Representação sistêmica das características do conhecimento



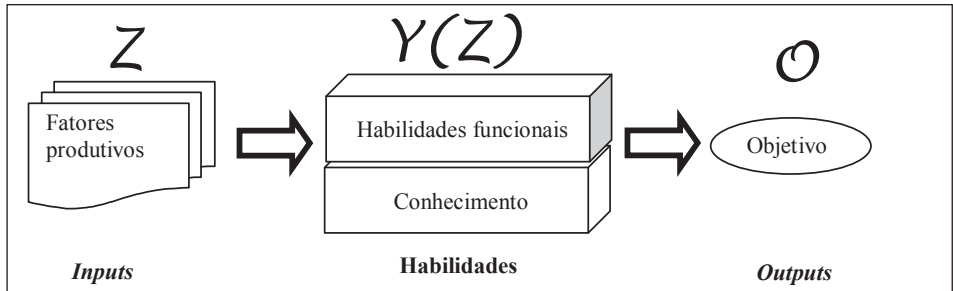
Fonte: Adaptado de Albino et al. (2001).

Na figura 1, as propriedades são representadas graficamente da seguinte forma: o X , que seria o vetor da informação, representa a característica estrutural do conhecimento; a função de transformação $f(X)$ corresponde à interpretação da entrada de informações; e, finalmente, a saída Y , como o resultado do processo de interpretação da informação, representa a característica funcional do conhecimento, ou seja, a capacidade física ou mental para executar uma atividade ou tarefa específica. (ALBINO et al., 2001).

A característica funcional do conhecimento proporciona uma interpretação do conhecimento como um fator tecnológico, ou seja, como uma entidade que permite que algo seja realizado a fim de alcançar um objeto específico. De acordo com a natureza funcional do conhecimento, é possível associar o conhecimento a uma habilidade e, em seguida, a uma tarefa a ser executada, que pode resultar em um material (produto de fabricação) ou imaterial (ideia ou pensamento). Assim, do ponto de vista tecnológico, o conhecimento coincide com a capacidade. Isso permite analisarmos a capacidade ao invés do conhecimento. Adotando uma abordagem de processo, é possível definir a capacidade associada ao conhecimento como um processo que permite, por restrições dadas e os fatores de entrada, um determinado objetivo a ser perseguido. (ALBINO et al., 2001).

Então, aplicando-se uma representação simbólica (figura 2) para caracterizar esse processo, é possível distinguir três componentes principais que visam a perseguir um objeto específico: um vetor de entrada de fatores de Z , uma “capacidade de funcionar” $Y(Z)$, e a saída ou objeto do processo de O . (ALBINO et al., 2001).

Figura 2 – Representação do processo entre habilidades e conhecimento



Fonte: Adaptado de Albino et al. (2001).

O vetor de fatores de entrada Z é composto de fatores produtivos e restrições ambientais. A “habilidade função” $Y(Z)$, como uma função de transformação, representa o núcleo do processo, uma vez que define como o processo irá funcionar. Finalmente, a saída O representa o resultado do processo realizado para um dado vetor de fatores de *input* e habilidade. (ALBINO et al., 2001). Os cinco níveis de codificação do conhecimento usados pelos autores podem ser definidos em conhecimento intuitivo, tácito, qualitativo, quantitativo e científico. A seguir, serão apresentados mais detalhes sobre esses níveis.

Conhecimento intuitivo

Nesse nível, o conjunto de entrada Z não é bem conhecido. A existência de algum fator de entrada pode ser previsto, mas geralmente não pode ser medido. A capacidade da função $Y(Z)$ é baseada em procedimentos resultantes da experiência obtida na realização de atividades semelhantes. O processo de saída pode ser observado a partir *de* e caracterizado *por* alguns atributos peculiares que muitas vezes podem ser medidos. No entanto, o conhecimento parcial dos fatores de entrada e dos procedimentos operacionais torna difícil controlar a saída do processo. Nesse nível, o indivíduo está envolvido em atividades baseadas na sua intuição e de cultura, sem ter grande experiência *no* ou conhecimentos *do* processo. (ALBINO et al., 2001).

Conhecimento tácito

Os fatores de entrada principal são conhecidos e é possível definir as suas propriedades características, bem como medi-los, mesmo que nem sempre com precisão. O conjunto de procedimentos $Y(Z)$ na base do processo é tá-

cito, ou seja, está enraizado nas ações do indivíduo. Os procedimentos são essencialmente o resultado de experiência construída sobre processos de *learning-by-doing*. A maioria dos procedimentos críticos não pode ser descrita, com precisão e pode ser comunicada apenas por meio de métodos de socialização. Porém, muitas das propriedades de saída do processo (*O*) podem ser medidas. (ALBINO et al., 2001).

Os autores apontam ainda que embora os fatores de entrada principal sejam conhecidos, a natureza tácita dos procedimentos operacionais faz o controle do resultado do processo estritamente relacionado à experiência dos indivíduos. Esse nível de codificação do conhecimento é típico, por exemplo, do artista, que poderia ter um conhecimento altamente especializado, mas que não pode descrever essa experiência na forma de procedimentos operacionais. Desenvolve-se a capacidade de aprendizado na prática, usando, observando e interagindo.

Conhecimento qualitativo

Nesse nível, os fatores de entrada e suas propriedades características são conhecidos. Além disso, é possível medi-los com precisão e controlar a sua variabilidade, mesmo que não exatamente, dentro de certa faixa. O conjunto de procedimentos é conhecido em termos qualitativos (causa-efeito) entre os fatores de entrada e as características de saída. Em seguida, é possível definir regras que forneçam as relações qualitativas que permitem que o processo seja realizado. Essas relações de causa-efeito possibilitam que as principais causas da variabilidade da saída possam ser reconhecidas. A saída é mensurável em quase todas as suas características. (ALBINO et al., 2001).

Devido a relações de causa-efeito, o conhecimento pode ser mais facilmente transferido, superando os limites relacionados com os mecanismos de socialização. Exemplos típicos de processos caracterizados pelo conhecimento qualitativo são aqueles suportados por um diagnóstico baseado no diagrama de Ishikawa. Por exemplo, a investigação das causas de falhas de recursos de produção, bem como da qualidade do produto com defeitos muitas vezes podem estar baseados em relações qualitativas entre as entradas do processo e os resíduos que afetam a saída do processo. Outro exemplo diz respeito à avaliação de satisfação do cliente, que geralmente está relacionada a variáveis, tais como: entrega rápida, qualidade do produto e confiabilidade no tempo de entrega. A influência dessas variáveis sobre a satisfação do cliente, em termos absolutos ou em termos relativos, é difícil de prever, de modo que ferramentas como pesquisas com clientes ou a análise do comportamen-

to do cliente no passado são usados para inferir relações qualitativas (por exemplo, a satisfação do cliente depende mais da qualidade do produto do que da entrega do produto, etc.). (ALBINO et al., 2001).

Conhecimento quantitativo

Nesse nível, é possível realizar um controle preciso dos fatores de entrada (Z) do processo. Os procedimentos são conhecidos tanto em termos qualitativos (causa-efeito) quanto quantitativos (de forma empírica) em todas as relações entre as variáveis de entrada e as características de saída. De fato, é possível determinar os efeitos quantitativos que as variações nas características de entrada exercem sobre as características de saída. Essas relações quantitativas são construídas em modelos quantitativos que representam o resultado de processos de experimentação. Todas as características de saída (O) são mensuráveis, e a disponibilidade de relações quantitativas torna seu controle de qualidade não apenas viável, mas também preciso. (ALBINO et al., 2001).

Os processos que fazem uso de modelos causais, permitindo relações empíricas entre as variáveis, em ambientes complexos, são bons exemplos desse nível de conhecimento. Por exemplo, em muitos campos da economia. (ALBINO et al., 2001).

Conhecimento científico

Nesse nível, todas as características dos fatores de entrada (Z) e dos de saída (O) são conhecidos com precisão. Os procedimentos de $Y(Z)$ podem ser formalizados por meio de um modelo científico que permite descrever com precisão o processo de produção e prever ou simular o efeito das variações de entrada na saída do processo. Do ponto de vista operacional, o indivíduo ou a organização pode controlar completamente e dominar o processo. Exemplos típicos desse nível de codificação do conhecimento são os processos industriais automatizados. Nesses casos, o conhecimento do processo é completamente codificado. (ALBINO et al., 2001).

Na visão dos autores, essas cinco codificações (ou níveis) servem como métrica que visa ao estabelecimento de uma referência para que as organizações mensurem e comparem os níveis de codificação do conhecimento em processos reais de modo que e possam definir ações para implementar processos de aprendizagem organizacional, baseados na transformação de um

tipo de conhecimento pelo aprofundamento da compreensão a respeito da função habilidade.

Quadro 1 – Níveis de conhecimento

Conhecimento	Fator de entrada	Função habilidade	Saídas
Intuitivo	Parcialmente conhecido	Intuitivo	Parcialmente mensurável Não controlável
Tácito	Não precisamente mensurável	Baseado na experiência	Não precisamente mensurável Parcialmente controlável
Qualitativo	Quase precisamente mensurável	Qualitativo	Quase precisamente mensurável Controlável qualitativamente
Quantitativo	Precisamente mensurável	Quantitativo	Precisamente mensurável Controlável quantitativa-mente
Científico	Precisamente mensurável	Científico	Precisamente mensurável Controlável cientificamente

Fonte: Adaptado de Albino et al. (2001).

Estudo de caso em uma agência de propaganda/comunicação

A pesquisa do presente estudo de caso teve como alvo uma empresa do setor de serviços de comunicação. Uma agência de propaganda, ou de comunicação, é uma empresa que dispõe de departamento peculiar, a criação. Para o estudo de caso foram envolvidos também outros dois departamentos fundamentais nesse tipo de empresa: os departamentos de atendimento e mídia.

Muitas agências de propaganda também se denominam “de publicidade”, ou “de comunicação”, dependendo do tipo de serviço que é oferecido ao anunciante. Uma agência de comunicação, por exemplo, oferece serviços além do alcance da propaganda e da publicidade, englobando ações e peças de relações públicas ou de promoção de vendas. Segundo Sampaio (2003), a agência de propaganda é uma empresa especializada na arte e técnica da propaganda que se estrutura especialmente para atender aos clientes anunciantes, sejam pessoas jurídicas, físicas ou Organizações Não Governamentais (ONGs) e sem fins lucrativos, reunindo profissionais especia-

lizados de diversas áreas, acumulando experiências, desenvolvendo e adquirindo tecnologia específica e prestando serviços para esses anunciantes que formam sua carteira de clientes.

Entre as funções da agência de comunicação, podem-se citar o planejamento de comunicação para seus clientes, a criação de mensagens mais indicadas para cada problema específico de comunicação, a produção de ideias alternativas de comunicação, o assessoramento do cliente anunciante em suas demandas, planejamento do uso dos veículos de comunicação para distribuição da mídia e aferição dos resultados de campanhas veiculadas. Corroborando o conceito anterior, Sant’Anna (1998) afirma que a agência de publicidade é uma empresa independente, sem filiação de caráter legal ou econômico com o anunciante, que se dedica ao planejamento, à execução e à distribuição da publicidade de qualquer empresa que necessite desse tipo de serviço.

Dentro desse contexto, Sampaio (2003) afirma com bastante segurança que a maior função – embora não sendo a única – da agência de propaganda é a criação da propaganda, a geração de ideias. Da mesma forma, Barreto (2006) também cita essa questão exclusiva das agências afirmando que ela difere de qualquer outra agência – financeira, de seguros, bancária, de viagem – pois ela não apenas intermedeia a relação entre anunciantes, veículos e fornecedores, como sobretudo cria. Além do Departamento de Criação, a agência ainda possui dois departamentos fundamentais: o Departamento de Mídia e o de Atendimento que também foram alvo da pesquisa citada.

Caracterização do ambiente de pesquisa

A empresa utilizada como ambiente de pesquisa é uma agência de comunicação situada na cidade de Caxias do Sul. Fundada em 1998, a agência de comunicação iniciou suas atividades atendendo às demandas apenas voltadas à produção de material publicitário e de promoção de vendas. Mais tarde, ampliou as atividades para ações de relações públicas focadas, principalmente, no contato com veículos de comunicação e ações de *endomarketing*. Além dessas atividades, oferece também consultoria em *marketing* digital sendo terceirizada sua operação, desenho de embalagens e material de pontos de venda. A agência atende a clientes da cidade e região dos mais diversos ramos como metal-mecânico, varejo (loja de moda feminina), alimentação, indústrias moveleira e de plásticos e empresa de fabricação e distribuição de Equipamentos de Proteção Individual. A empresa possui 12 funcionários atuando nos Departamentos de Criação, Mídia, Atendimento e Planejamento, Produção e Administração.

Objetivos da pesquisa

Estabelecido o problema de pesquisa, devem ser definidos os objetivos do trabalho, delimitando o campo do que se pretende conhecer e suas etapas. Segundo Collis e Hussey (2005), o objetivo da pesquisa permite aplicar uma determinada teoria ou analisar um problema real, utilizando, para isso, procedimentos de pesquisa para esclarecer o problema e contribuir para um maior entendimento sobre os fatos a serem pesquisados. Assim, o objetivo da pesquisa foi testar a aplicação da métrica de níveis de conhecimento propostos pelos autores Albino et al., (2001) em empresa de serviços.

Método de pesquisa: técnicas e procedimentos adotados

Conforme Cervo e Bervian (2002), toda investigação nasce de algum problema observado e não pode prosseguir sem selecionar a matéria a ser tratada. Dessa forma, é essa seleção do objeto de estudo que vai guiar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado. Collis e Hussey (2005) definem metodologia como uma maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise dos dados. Portanto, para formular o estudo, utilizou-se a pesquisa qualitativo-descritiva e, como metodologia, optou-se pelo *estudo de caso*. Segundo Yin (1994), o caso único é apropriado quando representa um caso crítico para testar ou expandir uma teoria bem-formulada. Em relação à pesquisa qualitativa, Roesch (2005) confirma que ela é apropriada quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou quando se trata de construir uma intervenção.

Para realizar estudos de caso, Yin (2005) apresenta seis métodos de coleta de informações, aos quais denomina fontes de evidência. Segundo o autor, as fontes mais comumente utilizadas são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Observando a relação entre o tema da pesquisa e os pontos fortes e fracos apresentados pelo autor para cada um dos seis métodos, concluiu-se que a entrevista e a observação direta foram as técnicas de pesquisa mais indicadas para o caso. Além disso, Lakatos e Marconi (2009) classificam essas duas técnicas como observação direta intensiva.

Durante a visita à agência de comunicação, foram realizadas quatro entrevistas com profissionais das três áreas de estudo: atendimento, criação e mídia. A escolha da agência e dos entrevistados baseou-se em critérios de

experiência na área. A agência possui 13 anos de atuação no mercado, e os profissionais entrevistados, pela experiência, têm autoridade sobre os processos internos daquela agência de comunicação.

Foram considerados os seguintes critérios para a escolha dos entrevistados: (i) ter experiência de, no mínimo, cinco anos no seu departamento; (ii) ser o líder do departamento; (iii) ter condições de analisar o conhecimento utilizado de acordo com a métrica proposta pelos autores do estudo. (ALBINO et al., 2001).

Os dois profissionais entrevistados do Departamento de Criação possuem formação específica no campo da comunicação social com habilitação em Publicidade e Propaganda. Atuam há mais de 12 anos nessa área tendo já trabalhado em outras agências de porte semelhante, atendendo a clientes dos mais diversos ramos. O profissional de mídia entrevistado possui formação em uma área diferente da comunicação social, porém atua no Departamento de Mídia da agência há seis anos. Começou sua carreira trabalhando como contato em veículos de comunicação onde atuou por cerca de quatro anos até começar a trabalhar na empresa que foi alvo desta pesquisa. O profissional de atendimento entrevistado também possui formação na área de comunicação social e agrega, além desse departamento, a gerência da empresa. Apesar de ser publicitário, começou a carreira em Departamento de *Marketing* de uma fábrica de produtos plásticos e, depois de sete anos, resolveu criar a agência de comunicação tendo essa empresa como primeira cliente.

O procedimento das três entrevistas seguiu os seguintes passos. O primeiro deles foi apresentar aos entrevistados os conceitos de conhecimento descritos na métrica do estudo que originou este artigo. O segundo foi apresentar a lógica dos termos classificados como *inputs*, habilidades e *outputs* do processo. Em ambos, foi sugerido aos entrevistados que descrevessem analogamente esse tipo de conhecimento e os demais conceitos em suas rotinas organizacionais. Após os entrevistadores obterem respostas verbais sobre a aplicação da métrica, a terceira etapa consistiu em observar e acompanhar os procedimentos organizacionais de cada departamento para comparar os resultados obtidos nas entrevistas. Dessa forma, acredita-se que foi possível obter consistência nas informações recebidas.

Análise e interpretação dos resultados

A relação dos três principais departamentos da agência de propaganda com os níveis de conhecimento propostos por Albino et al. (2001) acontece de maneiras diferentes. Cada departamento faz uso específico do conhecimento operando em níveis diferentes em função dos seus objetivos organizacionais.

O Departamento de Criação, composto por especialistas na arte e técnica de criação de peças publicitárias e de comunicação em geral, faz uso de conhecimento intuitivo e tácito em suas atividades. Nesse departamento, os profissionais recebem uma solicitação dos clientes anunciantes por meio do profissional responsável pelo atendimento em forma de *briefing*. Esse documento representa a modalidade mais comum do início do trabalho dos departamentos da agência. Outras formas menos comuns são o resultado do processo de planejamento ou o mesmo resultado de uma pesquisa. No *briefing* estão resumidas as principais informações acerca do trabalho a ser desempenhado. Mediante a interpretação do *briefing*, os profissionais da criação reúnem-se para uma sessão de *brainstorming* para discussão de ideias. A reunião de *brainstorming*, que significa literalmente uma *tempestade de ideias*, acontece com os profissionais citando qualquer ideia que lhes venha à mente naquele momento com relação ao assunto sugerido pelo *briefing*. Durante a sessão, os profissionais discutem o tema da peça, sugestões de abordagem ao receptor da peça publicitária, sugestões de ações de comunicação e outras questões pertinentes ao interesse do plano de comunicação do anunciante.

Nesse momento, o conhecimento intuitivo de cada participante do processo é posto em prática. Os fatores Z de *inputs* que irão influenciar a habilidade de ter ideias não têm sua origem definida. Vai depender da quantidade e qualidade da informação que cada participante obteve até aquele momento. Mesmo a seleção das ideias para a sessão de *brainstorming* não obedece a critérios lógicos e precisos. A origem das ideias surge da experiência cultural do participante e da sua intuição, bem como de informações casuais que fazem parte do cotidiano do profissional. Ou seja, sua origem pode ser classificada como *parcialmente conhecida*. Assim, a habilidade $Y(Z)$ resultante desse processo tem características de improviso, talento e sensibilidade e pode ser classificada como nível *intuitivo*. Os resultados (O) dessa seleção de ideias são difíceis de mensurar, pois não têm valor por si, mas apenas quando as ideias são unidas para formar uma mensagem completa. Assim, os resultados podem ser classificados como *parcialmente mensuráveis*, uma vez que serão utilizados critérios subjetivos em sua avaliação.

Em relação ao controle do resultado, pode-se afirmar que não há relação entre os *inputs* e os *outputs*, uma vez que as ideias iniciais não configuram o resultado. Elas necessitam passar por um novo processo para serem avaliadas e transformadas em resultado.

Nas entrevistas, ficou evidente que esse processo criativo não trabalha apenas com o nível de conhecimento intuitivo, mas também com o nível tácito. Ou seja, não basta ao profissional da criatividade contar somente com a in-

tuição. Seu desempenho no sentido de ter a melhor ideia (e não apenas mais uma ideia) faz com que a experiência do profissional nesse tipo de ação seja um diferencial em relação à sua produção e aos demais criativos.

A união das ideias aparentemente sem ligação pelo profissional tem caráter *tácito*, ou seja, sua origem é conhecida, mas a habilidade de unir duas ideias aparentemente sem ligação entre si é resultado da experiência acumulada do indivíduo. Sua experiência de vida e cultural fornece matéria-prima para o desenvolvimento de seu trabalho. Aliado a isso, uma das exigências do trabalho do criativo é que o resultado do seu trabalho, ou seja, a peça de comunicação, dialogue com o público. Isso significa que o resultado precisa impreterivelmente encontrar reconhecimento no receptor da peça. Assim, ao se observar uma peça publicitária, se percebe a origem da ideia. O que não se percebe é o processo utilizado para fazer a ligação entre os temas. A criatividade é a capacidade de unir duas coisas que aparentemente não possuíam ligação anterior. Segundo Kneller (1978), ela consiste em “rearranjar o que sabemos, a fim de achar o que não sabemos”. Essa ligação é de caráter *tácito* e precisa estar presente no profissional. Por exemplo, um anunciante solicita a criação de uma peça publicitária do produto A. O criativo, de forma intuitiva, escolhe uma nova ideia B cuja união com A resulta em uma peça publicitária. Sob a ótica do nível de conhecimento *tácito*, o profissional criativo precisa ter o conhecimento da ideia de A e de B, assim como o receptor da mensagem deve ter a noção de A e de B, para poder compreender a mensagem. Porém, a ligação dos conceitos de A e de B não existe no receptor. A ligação de A e B acontece no momento do impacto da peça nele e, então, a mensagem é revelada. Assim, o criativo usa o conhecimento *tácito* para fazer a ligação dos conceitos A e B, mesmo que não haja aparentemente qualquer ligação lógica entre ambos. A criatividade é associada ao nível de complexidade da união dessas ideias. Assim, quanto mais distante está a ligação dos dois conceitos (o resultado do processo (*O*)), mais criativa é a peça. Porém, o processo de entradas no sistema (*Z*) é classificado como *não precisamente mensurável*, pois a origem das ideias provém da intuição. A habilidade $Y(Z)$ é o fato de estar *baseada na experiência*, ou seja, só se aprende a ser criativo (poder de união de várias ideias diferentes) com base no treinamento. O resultado do processo é a ideia final para a criação utilizar em peças de comunicação. Assim, há um aumento na mensurabilidade em relação ao caráter intuitivo. A peça publicitária pode ser avaliada por questões qualitativas, mas ainda depende das características particulares do avaliador e do grau de subjetividade empregado no processo de avaliação. Da mesma forma, o resultado pode ser caracterizado como *parcialmente controlável*, pois existe uma relação entre os *inputs* e os *outputs*. Alterando os *inputs* (ideias iniciais), haverá mudança no significado da peça publicitária, porém isso não garante a compreensão nem o retorno preciso por parte do destinatário da peça.

O Departamento de Atendimento, formado por profissionais que prestam assistência aos clientes anunciantes e administram as contas publicitárias dentro da agência, se utiliza basicamente do nível de conhecimento *qualitativo* em suas ações principais.

Nesse departamento, os profissionais são os responsáveis pelo relacionamento cliente-agência. Também são responsáveis pelo planejamento de comunicação dos clientes e pelo tráfego das solicitações dos *briefings* entre os departamentos da empresa. Seja a partir do contato com o cliente, seja como resultado de planejamento prévio, o atendimento inicia o processo de produção dos trabalhos dentro da agência gerando documentos que serão encaminhados aos departamentos responsáveis. Uma vez criado o pedido inicial, o atendimento mantém contatos em forma de reunião para a discussão das tarefas solicitadas pelo cliente, passando informações extras, tais como impressões e percepções particulares do contato com o cliente – argumentos difíceis de serem descritos nos formulários de trabalho.

Pelo seu conhecimento das preferências do cliente anunciante e conhecimento da capacidade de seus colegas de empresa ou mesmo pela experiência, o profissional de atendimento tem noção dos tipos de *inputs* que devem ser solicitados no começo do processo de produção das peças de comunicação, para que o resultado do seu trabalho, muitas vezes descrito como apresentação e aprovação da campanha ao cliente anunciante, seja coerente com as suas intenções iniciais. É uma relação de causa-efeito, e esse profissional precisa ter uma noção exata do que deseja que os demais departamentos produzam ou criem para, posteriormente, apresentar o resultado ao anunciante. Então, há, basicamente, dois momentos em que esse profissional se utiliza do conhecimento: primeiro, no contato com o cliente anunciante precisamente na aprovação de campanhas e, segundo, no contato com os colegas da empresa quando solicita a produção de peças de comunicação (comerciais para a televisão ou rádio, anúncios impressos para revista ou jornal, placas de *outdoors*, folhetos impressos, *releases*, etc.). Em ambos os contatos, o atendimento precisa saber controlar os *inputs* do processo, para que possa colher os *outputs* esperados. Assim, a geração de *inputs* no processo é classificada como *quase precisamente mensurável*, uma vez que essa geração não obedece a critérios exatos podendo variar ainda devido ao caráter subjetivo dos envolvidos (cliente – atendimento – departamentos da agência).

Sua função de habilidade $Y(Z)$ pode ser considerada *qualitativa*, uma vez que esse departamento é o responsável pelo controle das etapas do processo e do grau de precisão que o atendimento utiliza para que, por meio de sua interferência no processo, produza um resultado que seja satisfatório para o cliente anunciante e para seu problema de marketing.

Assim, a característica do *output* pode ser classificada como *quase precisamente mensurável* em dois momentos. No primeiro, em contato com o cliente anunciante em um momento de aprovação da campanha, o atendimento tem como resultado a impressão causada nesse cliente que pode avaliar seu desempenho de acordo, não somente com a qualidade do material apresentado, mas também com seu desempenho na apresentação da campanha. No segundo momento, em sua relação com os departamentos internos da agência de comunicação, a qualidade do *input* (informações e impressões transmitidas por meio do *briefing* ou do contato pessoal) interfere na qualidade do *output*, que compreende o planejamento e as peças de comunicação. Os avaliadores, nesse caso, cliente anunciante e departamentos da agência, podem utilizar critérios subjetivos e, portanto, a precisão da avaliação não é total. Em se tratando de controle do *output*, ele pode ser classificado como *qualitativamente controlável*, pois a tarefa do atendimento pode ser controlada por meio de uma avaliação subjetiva pelo cliente e departamentos da agência. Por exemplo, uma avaliação pelos critérios péssimo, ruim, regular, bom e ótimo.

O Departamento de Mídia, cuja tarefa primordial é planejar a veiculação da forma mais adequada das mensagens de comunicação dos anunciantes, utiliza, preponderantemente, o nível de conhecimento *quantitativo*. Nesse departamento, os profissionais selecionam meios e veículos de comunicação específicos para atingir o consumidor final, também chamado “cliente do cliente”. Baseado em relatórios regulares enviados pelos veículos de comunicação, o departamento define, via critérios estatísticos fornecidos pelos veículos que informam características da audiência, horários, área de cobertura e valores, quais programas televisivos ou radiofônicos podem ser comprados, para que a mensagem seja veiculada. Assim também ocorre com os veículos de mídia impressa como jornais e revistas, cujo espaço é reservado pelo profissional desse departamento, além de placas como *outdoors* ou painéis de estrada. Dessa forma, o controle dos *inputs* (*Z*) do processo são conhecidos e precisos. Ao selecionar, por exemplo, um programa de rádio no horário do meio-dia, em determinada emissora, o profissional de mídia poderá calcular precisamente a audiência do comercial do seu anunciante e calcular o custo-benefício do investimento em relação ao investimento em outras emissoras e com outras formas de veiculação, como a TV. Para esse resultado, o profissional desse departamento utiliza fórmulas simples como o Custo Por Mil (CPM) ou o *Gross Rating Points* (GRP) – cálculo de audiência acumulada). Assim, os fatores de *input* (*Z*) são dados estatísticos sobre a audiência fornecidos pelos veículos (constituídos por emissoras de TV e rádio, jornais e revistas, além de empresas de painéis em geral) e podem ser classificados como *precisamente mensuráveis*.

As habilidades envolvidas nesse processo de análise de investimento em mídia para o anunciante dependem das relações numéricas dos *inputs* e

outputs e podem ser classificadas como *quantitativas*. Assim, o profissional de mídia, por meio de cálculos ou de fórmulas estatísticas prévias, pode relacionar os *inputs* (*Z*) (por exemplo, investimento em relação ao número de leitores) com os *outputs* (*O*) (nível de audiência do veículo) e obter o melhor retorno para o investimento do anunciante. Da mesma forma, o resultado (*O*) também é *precisamente mensurável*, pois o retorno que o anunciante espera do investimento em comunicação precisa ser calculado. O controle dos resultados é numericamente controlável na medida em que o profissional de mídia sabe com antecedência qual é o resultado que *inputs* selecionados podem causar no investimento do anunciante.

Quadro 2 – Níveis de conhecimento na agência de comunicação

Departamento	Conhecimento	Como se apresenta
Atendimento	Qualitativo	Relação com anunciantes e demais departamentos da agência
Criação	Intuitivo e/ou tácito	Processo de seleção de ideias Processo de união de duas ideias aparentemente sem ligação lógica
Mídia	Quantitativo	Uso de dados e informações dos veículos para aplicação da verba publicitária do anunciante

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão e considerações finais

O objetivo proposto pela pesquisa trouxe como resultado a confirmação da funcionalidade da métrica em uma empresa de serviços, nesse caso, em uma empresa de comunicação situada na cidade de Caxias do Sul. A métrica, quando aplicada nessa empresa, apresentou uso de diferentes níveis pelos diversos departamentos da empresa. Observou-se que a aplicação da métrica nesse caso foi utilizada de forma temporalmente estática, ou seja, se considerou apenas o uso atual dos níveis de conhecimento. Não se considerou a evolução do conhecimento dentro dos setores da agência, o que difere da aplicação original que considerava a evolução do conhecimento em um único setor de uma indústria durante vários anos.

O nível de conhecimento científico, de acordo com a classificação de Albino et al. (2001), não é trabalhado pela empresa pesquisada. Ao se entender e observar os processos operacionais de uma agência de comunicação, percebe-se que, com tamanha interferência humana em suas etapas, o nível de conhecimento científico torna-se inviável nesse cenário. Segundo os autores

do artigo anteriormente citado, o nível de conhecimento científico é caracterizado como um modelo que permite descrever com precisão um processo de produção e prever ou simular o resultado como em um processo automatizado industrial. Na agência de comunicação, não há apenas um resultado exato. Como em toda ciência humana, seus resultados variam de acordo com o operador, pois que uma mudança na equipe gera resultados diferentes no fim do processo. Nesse tipo de empresa, pode haver controle do processo operacional, porém não há controle sobre os resultados. Cada espécie de problema demandado pelo cliente anunciante existe uma gama praticamente infinita de possibilidades de resolução. De todas elas, algumas podem funcionar, outras, não, e as demais podem estar fora do orçamento ou mesmo não serem compreendidas pelo público-alvo.

Para grandes anunciantes, que investem milhões em veiculação de mensagens publicitárias, geralmente o investimento contempla uma pesquisa durante a metade ou no fim do período de veiculação objetivando a mensuração da eficácia publicitária. Por exemplo, em uma campanha de mudança de imagem, torna-se mais difícil para o anunciante perceber o resultado do que em uma campanha de promoção de vendas cujo resultado pode ser medido por unidades do produto comercializadas. Outro exemplo que pode ser incluído não apenas como resultado, mas como *input* do processo é uma pesquisa de preferência ou comportamento do consumidor em relação a um determinado produto ou serviço. Essa pesquisa pode ser o ponto de partida para o desenvolvimento de uma campanha. Nesse caso, o nível de conhecimento científico pode ser trabalhado como *input*, mas se caracteriza como um processo externo à agência.

Como sugestão de novas pesquisas, seria interessante pesquisar o modo como o conhecimento auxilia o profissional de criação no desenvolvimento de suas tarefas criativas. As entrevistas sugerem que existe uma relação entre a experiência do profissional e a qualidade do trabalho. O que pode parecer óbvio no primeiro olhar, na verdade, tem um grande diferencial. Nem todos os profissionais de criação ganham agilidade e originalidade mesmo possuindo o mesmo e longo tempo de experiência.

Referências

ALBINO, V.; GARAVELLI, A. C.; SCHIUMA, G. A metric for measuring knowledge codification in organization learning. *Technovation*, v. 21, p. 413-422, 2001.

BARRETO, R. M. *Agência de propaganda e as engrenagens da história*. São Paulo: Summus, 2006.

- BERTO, R. M. V. de S.; PLONSKI, G. A. Gestão do conhecimento e as novas competências dos profissionais *da informação*. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, [s. n.], 1999. 1 CD-ROM.
- BOHN, R. E. Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, p. 61-73, 1994.
- BOSE, R. Knowledge management metrics. *Industrial Management & Data Systems*, v. 104, n. 6, p. 457-468, 2004.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEN, M.; CHEN, A. Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, v. 31, n. 5, p. 381-393, 2005.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEL REY CHAMORRO, F. M. et al. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 2, p. 46-62, 2003.
- DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- KNELLER, G. F. *Arte e ciência da criatividade*. 5. ed. São Paulo: Ibrasa, 1978.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. de. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEFF, E. *Epistemologia ambiental*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001. p. 111-141.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.). *Knowing in organizations: a practice-based approach*. New York: M. E. Sharpe, 2003.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OECD. Organization for Economic Co-Operation and Development. The significance of knowledge management in the business sector. *Policy Brief*, OECD Observer, jul. 2004.
- ROBERTSON, J. Metrics for knowledge management and content management. *KM Column*, 2003. Disponível em: <<http://www.steptwo.com.au>>. Acesso em: 12 ago. 2011.

- ROESCH, S. M. A. *Projeto de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROSSATTO, M. A. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SAMPAIO, R. *Propaganda de A a Z*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SANT'ANNA, A. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 7. ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1998.
- STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.
- TEIXEIRA FILHO, J.; SILVA, R. V. da; POUSA, M. Os indicadores para avaliação da gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V. da; NEVES, A. (Org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*: São Paulo: Serinews, 2004. p. 401-431.
- WEICK, K. *The social psychology of organizing*. 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 1979.
- . Organizational redesigning as improvisation. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. *Organizational change and redesigning: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press, 1995.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, R. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 1994.