

# Comunicação/educação nas organizações? Primeiro ato de uma metodologia de análise aplicada junto a startups<sup>1</sup>

## *Startups in the way of a possible Organizational Educommunication: First Act*

Virgínia Borges Palmerston

Doutora em Linguística, linha Análise do Discurso (UFMG), Mestre em Educação, Comunicação e Administração, Especialista em Docência do Ensino Superior e Professora do Centro Universitário de Belo Horizonte- UNI-BH.  
<[vpalmerston@hotmail.com](mailto:vpalmerston@hotmail.com)>

Antônio Augusto Braighi

Doutorando em Estudos Linguísticos pela Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais - FALE/UFMG, Mestre em Estudos de Linguagens pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG e Professor do Departamento de Linguagem e Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).  
<[antonioaugustobraighi@gmail.com](mailto:antonioaugustobraighi@gmail.com)>

### RESUMO

Percebe-se um crescente registro de organizações que afirmam realizar a Educomunicação em suas práticas, o que nos motivou verificar de que forma se pode dizer que uma instituição é ou não, e em que medida, educacional. Em estudo anterior, chegou-se a uma metodologia possível de análise, na inter-relação das perspectivas da Comunicação/Educação com as Organizações Aprendentes. Foram definidas categorias, que, por conseguinte, demandavam uma análise de campo. Assim, são apresentados aqui os primeiros resultados da verificação de uma provável "Educomunicação Organizacional", realizada por empresas que demonstram articular novos modelos administrativos e que, possivelmente, se alinham às características listadas no estudo precedente: as startups.

**Palavras-chave:** Educomunicação. Startups. Organizações Aprendentes.

### ABSTRACT

One sees the growing record of organizations that claim to perform Educommunication in their practices, which led us verify if the organizations develops or not this perspective and how it happens. In a previous study, we reached a possible methodology of analysis on the interrelationship of Communication/Education with Learning Organizations. Categories were defined and which therefore demanded a field analysis. So, here are presented the first results of verification of a possible "Organizational Educommunication" performed by companies that demonstrate articulate new administrative models and that possibly align the characteristics listed in the previous study: the startups.

**Keywords:** Educommunication. Startups. Learning Organizations.

### Introdução

O Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH) criou em 2013 um grupo de pesquisas em Educomunicação tendo, em uma das linhas de investigação, o objetivo de desenvolver pesquisas sobre a inter-relação Comunicação/Educação

<sup>1</sup> Estudo desenvolvido com financiamento da FAPEMIG via convênio com o Centro Universitário de Belo Horizonte (UniBH).

no âmbito das organizações que tenham a formação e a transformação pelo conhecimento como constitutivas de determinadas atividades e interações sociais.

O Grupo busca compreender o potencial, meios, usos e técnicas da Educomunicação no envolvimento como sujeito social, focando especificamente nas organizações, a fim de verificar o que pode resultar na melhor utilização de tais ferramentas, assim como dos dispositivos midiáticos.

Para além da Educomunicação, levantamos, durante quase um ano, conceitos primordiais para nosso estudo, tais como: organizações e sujeitos aprendentes e organizações de aprendizagem. Com base nesses, realizamos um mapeamento de empresas instaladas na capital mineira que empregassem ações de viés educacional e/ou de aprendizagem organizacional. Apesar de algumas organizações afirmarem que realizam tais práticas, investigando mais a fundo, percebeu-se que a educação era parte constitutiva apenas de seus objetivos comerciais, como treinamentos, cursos de formação, entre outros. Partimos, pois, para o primeiro ato de nossa investigação e encontramos nas *startups* um potencial corpora para aplicação das categorias levantadas pelo grupo e, em seguida, para a verificação dos resultados.

Neste artigo apresentamos o resultado desse primeiro momento em que cruzamos teorias com a prática, quando observamos, na primeira *startup* pesquisada, a *Samba Tech*, sete categorias fundamentadas em levantamento teórico anterior. O resultado desse trabalho aponta para uma série de particularidades desse tipo de empresa, sinalizando uma possível “Educomunicação Organizacional”.

### Reverendo os conceitos

Em estudo anterior (Palmerston e outros, 2013) já havíamos apresentado os conceitos de Educomunicação e de Organizações Aprendentes. No entanto, consideramos importante revisitá-los aqui, até para uma necessária reorganização das perspectivas e para a demonstração da estrutura metodológica que fundamenta a análise apresentada ao final.

### Educomunicação

A definição clara e delimitada do conceito de Educomunicação parece ser um desafio para os pesquisadores da área. Vê-se, porém, como um dos principais expoentes, o professor Ismar Soares. De forma didática, ele se alvitrou a responder tal questão.

Educomunicação define-se como um conjunto das ações destinadas [...] 1 - integrar às práticas educativas o estudo sistemático dos sistemas de comunicação [...]; 2 - criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos [...]; 3 - melhorar o coeficiente expressivo e comunicativo das ações educativas [...] observados alguns procedimentos sem o quais fica irreconhecível, entre os quais estes: a) É necessário prever e planejar 'conjuntos de ações', no contexto do plano pedagógico das escolas, e não ações isoladas [...]; b) Todo planejamento deve ser participativo envolvendo todas as pessoas envolvidas como agentes ou beneficiárias das ações [...]; c) As relações de comunicação devem ser sempre francas e abertas (a educomunicação busca rever os conceitos tradicionais de comunicação, como se existisse apenas para persuadir ou fazer a boa imagem dos que detêm poder e fama. Aqui, a comunicação é feita para socializar e criar consensos); d) O objetivo principal é o crescimento da auto-estima e da capacidade de expressão das pessoas, como indivíduos e como grupo (Soares, 2014, p.1-2)<sup>2</sup>.

Como se vê, a Educomunicação tem como norte o desenvolvimento da perspectiva da leitura crítica, freireana, de modo a despertar consciência social, cultural, humana, de forma ampla (Soares, 1999). Surge um "[...] referencial-teórico que sustenta a inter-relação comunicação/educação como campo de diálogo, espaço para o conhecimento crítico e criativo, para a cidadania e a solidariedade" (Soares, 2004, p.12). No entanto, durante algum tempo, o conceito Educomunicação significou apenas educação para a mídia, numa perspectiva de formação do senso crítico dos meios de comunicação, o que ainda permanece, mas com viés ampliado.

Outro desafio do campo comunicação/educação é observar de maneira crítica que a realidade em que vivemos é uma realidade mediada e mediatizada, reconhecendo-se "a forte incidência dos meios em combinação com as demais agências de socialização sobre a tessitura da cultura, sobre a realidade social". (Baccega, 2011, p. 36).

Dolabella (2010, p.124) lembra que o principal sistema de informação da sociedade contemporânea é composto pelos veículos de comunicação; materiais simbólicos de grande circulação e penetração social que produzem efeitos de sentido diversos. Para a autora, é justamente por isso que essa instância permitiria a ocorrência de aprendizagens. Nessa dinâmica a fonte de saberes e conhecimento seria a própria sociedade e o sistema de circulação o mediático.

2 Retirado de uma postagem do professor no site do Núcleo de Comunicação e Educação da USP, que teve como título a pergunta: "Mas, afinal, o que é educomunicação?", em resposta a um questionamento sobre a efetividade da educomunicação na escola.

Baccega (2011) salienta que o que se deve constatar é que os meios de comunicação também se configuram como educadores e a construção de cidadania passa igualmente por eles. Por esse motivo, a autora entende que a Educomunicação inclui, mas, não se restringe à busca de educação para a mídia, tampouco à utilização das ferramentas tecnológicas no processo ensino-aprendizagem. Comunicação/Educação deve ser observada e entendida como uma área do conhecimento que põe em discussão

o lugar que ela ocupa na formação dos alunos, dos cidadãos, da sociedade contemporânea nos vários âmbitos: da circulação de informações à mudança dos conceitos de tempo/espaço, à modificação na produção e sua influência sobre o consumo e o mercado de trabalho (Baccega, 2011, p.34-35).

Ainda segundo as ideias de Baccega (2011), o que de forma mais ampla a área teria como intento então, a partir do reconhecimento das constantes mudanças sociais, é o desenvolvimento dos sujeitos por inteiro, através da manipulação dos meios para os fins de formação, não apenas capacitando os indivíduos, mas procurando torná-los autores do seu próprio processo de transformação, via aprendizagem.

De acordo com a autora, os ambientes de aprendizagem há muito já ultrapassaram as paredes das escolas. Esse processo pode e deve ser estimulado não apenas na e pelas instituições de ensino, formais, mas por outros tipos de organizações e plataformas, através da dinâmica não-formal e informal. Pensando na lógica acadêmica, Baccega (2011) nos diz que o objetivo da educomunicação também é proporcionar o interesse através da criação de autonomia do aluno, isso por meio da visão de que o colégio deve trabalhar fórmulas que tragam sentido à vida do estudante – e o professor levar em conta os conhecimentos diversos dos discentes.

Subvertemos essa lógica para pensar nas empresas, indagando que essa perspectiva não seria diferente. A educomunicação organizacional deveria dar liberdade ao funcionário e estímulo para o desenvolvimento da proatividade, reconhecendo paralelamente suas limitações e potencialidades, assim como sua história de vida e sua bagagem cultural, de modo tal que este perceba o seu local de trabalho enquanto instância para o crescimento pessoal e não apenas profissional.

Entendemos que as empresas poderiam ser suportes para essa dinâmica, convertendo-se em verdadeiros ecossistemas comunicacionais, destacados por Soares (2004). Isso, uma vez que, pela própria relação dos indivíduos, em um

tempo-espaço que lhes ocupa atenção e envolvimento em grande parte do dia, já gera aprendizagem informal. Bastaria apenas que as empresas proovessem atividades, espaços, estímulos e, mais importante, consciência (através de missão, visão, valores e, acima de tudo, comportamentos), para que essa ambiência fosse criada efetivamente, facilitando a circulação de saberes e as condições para que um processo educomunicativo fosse desenvolvido.

Entretanto, alguns problemas já se colocam. Em entrevista, o professor Ismar Soares (2014) apresenta uma visão um tanto pessimista, demonstrando entraves quanto à possibilidade de desenvolvimento da Educomunicação nas empresas. Há um esforço de educação corporativa (verticalizado) que remete à potencialização de características (do empregado) que são importantes para o trabalho (e não para o sujeito ou sociedade).

A educomunicação não tem muito a ver com essa perspectiva tradicional porque parte do princípio que o aprendiz é um criador, um inovador, e pode colaborar no processo educativo. Ela não é realizada plenamente devido à existência de hierarquia e expectativa estabelecidas pelas empresas com relação ao comportamento dos funcionários (Veroneze, 2008).

A ideia, no entanto, é a de que as empresas se reposicionem em relação à dinâmica de capacitação, sem abrir mão das plataformas de instrução. Para isso, é preciso horizontalizar as relações, permitir que o interlocutor exista também enquanto produtor – a se expressar culturalmente, além de reconhecer e compreender as características socioculturais dos funcionários para adequar as relações/metodologias de trabalho por meio de um processo construtivo/participativo (Veroneze, 2008).

Contudo, essa entrevista do professor Soares é um dos raros registros que se encontram com uma discussão pontual acerca da aplicabilidade da Educomunicação nas instituições. Não se localizam com facilidade estudos direcionados ao inter-relacionamento de teorias, tampouco interessados em observar a dinâmica das organizações educomunicativas. Isso na perspectiva da Educomunicação, pois, paralelamente, correm os estudos relacionados ao conceito de organizações aprendentes, que fundamentam uma série de análises da área de gestão.

Não só por isso que se envereda aqui para uma estrutura metodológica interdisciplinar. Isso é, com base em Japiassu (1976), entende-se que essa vertente vem do reconhecimento parcial, particular ou restritivo de uma determinada disciplina, o que se teria quando não se enxergam adaptações para a análise e/ou realização de práticas educomunicativas no meio empresarial. Entretanto,

já há uma base, ou um “conjunto de pesquisas especialistas” nesta área, que fundamentam o olhar para as relações nas organizações. A terceira vertente para uma construção da interdisciplinaridade é justamente o propósito de resolver um problema social a partir do concurso (paralelismo complementar) com mais uma área: as organizações aprendentes.

De todo modo, também damos seguimento à prescrição de Soares (2004, p.22), de que, para a Educomunicação, seria com “a interdiscursividade, vale dizer, o diálogo com outros discursos, é a garantia da sobrevivência do novo campo e de cada uma das áreas de intervenção, ao mesmo tempo que vai permitindo a construção de sua especificidade”.

### Organizações Aprendentes

As Organizações Aprendentes têm um conceito clássico, encontrado com recorrência em estudos sobre o tema. A definição foi elaborada por Peter Senge(2009), afirmando que este tipo de empresa representa o lugar em que

peças expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (Senge, 2009, p.27-28).

Ora, a primeira observação é justamente sobre o ponto para o qual Senge (2009) lança sua discussão. Ainda que as noções sejam utilizáveis em qualquer grupo organizado com determinado propósito em comum, o autor estrutura “as cinco disciplinas” em torno de sua aplicabilidade na gestão de companhias, o que poderia ser visto de forma limitada, e até estereotipada, por quem defende a Educomunicação.

Mas isso não deve ser visto de forma negativa. Para o filósofo brasileiro Hugo Assmann (1998), que cita inclusive Senge, lógicas mais amplas de aprendizagem, sejam elas nas empresas ou em qualquer organização, “implicam numa redignificação, personalizada e coletiva, dos *sujeitos aprendentes*. Isto significa que tanto os indivíduos envolvidos como a própria dinâmica dos conjuntos organizacionais precisam impregnar-se de um novo *humanismo*.” (Assmann, 1998, p.89 – grifos no original).

Esse novo humanismo, defendido por Assmann (1998), talvez seja a principal barreira no mundo dos negócios e uma das frentes basilares de constituição de estereótipos para quem não acredita que uma relação baseada na cidadania possa existir nas empresas. Outra condição complexa é que, para

a existência de processos verdadeiramente transparentes, humanos, de troca, deve haver um envolvimento individual e proativo (ainda que condições/suportes possam e devam ser criados), baseado no interesse do fim em si mesmo, e não na recompensa ou na punição em fazer ou deixar de fazer.

Isso coloca a exigência de combinações complexas entre motivação intrínseca individualizada e motivações extrínsecas, consensuais ou não. Os graus e variedades dessas combinações sempre influenciaram de maneira evolutiva ou regressiva as aprendizagens possíveis e, em decorrência, a própria vitalidade desse tipo de organizações (Assmann, 1998, p.87).

Para a efetiva organização aprendente, então, não se trataria apenas de um trabalho de Comunicação Interna com vistas a um bom clima organizacional; essa é apenas uma condição planejada para que os processos possam existir. Na mesma medida, é preciso que haja uma preocupação paulatina com os aspectos relacionados à cidadania (ao reconhecimento do funcionário, na empresa, como um ser complexo, sujeito de direitos e deveres, que pensa e sente multifacetado, atravessado por aspectos sociais, políticos, culturais, econômicos, entre outros), não apenas no papel (missão e visão) ou no discurso, mas na prática.

Cabe perguntar se é possível avançar nessa direção [desenvolvimento da motivação intrínseca] mediante meras simulações virtuais ou se o discurso sobre um novo “clima organizacional” necessário para que surjam “contextos aprendentes” precisa cumprir o pré-requisito de levar a sério a dignidade humana dos envolvidos (Assmann, 1998, p.89).

Há, no entanto, problemas acerca do limite do conceito. De acordo com o estudo realizado recentemente por Martins (2014), a falta de definições mais claras faz com que a linha entre organizações aprendentes (ou organizações de aprendizagem) seja tênue em relação à aprendizagem organizacional. Enquanto a primeira, foco de nosso estudo, trabalha “com modelos cíclicos de aprendizagem, considerando-a como um processo contínuo que cria melhorias e que deve sempre ser conscientemente planejado”, a segunda gira em torno, desde a década de 1970, da “descoberta de que o conhecimento é um dos recursos mais significativos da sociedade contemporânea e por isso tratava-se

de um processo a ser gerenciado como qualquer outro processo organizacional” (Martins, 2014, p. 46-47)<sup>3</sup>.

Uma crítica de interesse, presente em Martins (2014), é a de que, muito embora isso não fique evidente, na obra de Senge (2009) haveria uma tentativa de controle, na medida mesma em que o intuito primeiro do modelo de organização aprendente seria avaliar como as pessoas pensam e se comportam para fazer brotar a aprendizagem com vistas à melhoria da habilidade empresarial, com base nas próprias experiências e expectativas da companhia.

Tal perspectiva seria reforçada por Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), que afirmaram que “a concepção de aprendizagem como ‘modelo’, pressupõe que todos os indivíduos desenvolvam a aprendizagem segundo um mesmo roteiro preestabelecido” (Martins, 2014, p. 47), o que vai justamente contra as perspectivas da Educomunicação.

Na linha de Senge (2009), segundo Martins (2014), viriam ainda David Garvin (1992), Kolb (1997), Marquardt (1996), entre outros. Há então visões diversas sobre organizações que aprendem. Algumas delas mais simplificadas, como a encontrada em Garvin (1992), afirmando que estas estariam aptas a criar, adquirir e transferir conhecimentos, promovendo modificações em seus comportamentos de maneira a refletir esses novos conhecimentos. Isso, no entanto, seria apenas parte do processo de aprendizagem organizacional. McGee e Prusak (1994) reforçam, na mesma linha, que o importante é que esse tipo de instituição seja mais explícita, sistemática e eficiente no aprendizado.

Haveria contradições, como entre Sequeira (2008) e Kim (1993). Enquanto que, para o primeiro estudo, a aprendizagem organizacional é um tipo de conceito metafórico baseado na aprendizagem individual, alvo do desenvolvimento de diferentes perspectivas de estudo como a behaviorista e a cognitivista, para o segundo, a aprendizagem organizacional apresenta maiores níveis de complexidade e dinamismo do que a individual. O que é comum a todos parece ser a forma cíclica como a aprendizagem influencia os sujeitos e a organização. Para Bhatt (2000, citado por Martins, 2014, p.47), “o conhecimento não está exclusivamente presente nos indivíduos nem na organização, mas distribuído em cada um deles, ou seja, ambos são complementares”.

---

3 Em detrimento disto, a perspectiva inicial de nosso estudo recai exatamente mais sobre o processo do que à gestão do conhecimento/conteúdo. Evidentemente a complementação se faz necessária, mas, nesse momento, a análise estrutural parece ser mais importante de ser observada, para se ter, a posteriori, um avanço em relação ao conteúdo.

Vale ainda, como leitura complementar ao conceito de Organizações Aprendentes, verificar Pedler, Burgoyne e Boydell (1996) e Garvin (2000). Retomando Senge (2009), para que uma organização se qualifique como de aprendizagem, esta deverá atender a cinco componentes, chamados por ele de disciplinas, que devem ser desenvolvidas separadamente, mas que são, individualmente, fundamentais para o sucesso das outras quatro.

Nesse caso, disciplina significa um conjunto de técnicas a serem estudadas e dominadas para serem praticadas. A prática é proposta como um caminho importante para que o sujeito se torne competente em determinada disciplina.

As disciplinas são:

- O domínio pessoal, definido pelo autor como base espiritual de uma organização de aprendizagem;
- Os modelos mentais, que são ideias profundamente arraigadas, generalizações ou imagens que influenciam no modo de compreender o mundo e as próprias atitudes;
- O Objetivo comum (ou visão compartilhada), nascendo sempre dos objetivos pessoais - por isso as organizações que pretendem construir os primeiros encorajam os indivíduos a desenvolverem seus objetivos individuais;
- A aprendizagem em grupo - processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que os membros desejam;
- E, o raciocínio sistêmico - que prevê a capacidade de identificar inter-relações no lugar de cadeias lineares de causa e efeito e ver processos de mudança ao invés daqueles instantâneos. Essa é a base da organização que aprende. É importante que as disciplinas trabalhem juntas (Senge, 2009).

No entanto, há uma concepção comum, presente em correntes de estudos da área, de que o conhecimento organizacional vem de uma construção coletiva. Assim, a ideia de que a ênfase das pesquisas que pretendem avaliar a aprendizagem organizacional (e até as organizações aprendentes) é uma tônica que deve estar no processo. É nessa linha que, ao menos a priori, construímos a inter-relação das organizações aprendentes com a Educomunicação, procurando nos dedicar mais à análise do ambiente, nos processos de construção de significados, na abertura e intentos de mudança e nos ciclos e níveis que facilitam e potencializam a aprendizagem enquanto ferramenta de desenvolvimento dos sujeitos, quais sejam, em seus respectivos locais de trabalho.

## A inter-relação

Diante das problemáticas expostas (e de uma ampla leitura anterior) percebe-se o cruzamento de nortes da Educomunicação com preceitos das organizações aprendentes. Podem-se listar principalmente os que seguem abaixo. Estes sete pontos foram tratados com mais profundidade em Palmerston e outros (2013).

1. Posicionamento/Valorização do Sujeito;
2. Comportamento Criativo Libertatório;
3. Diálogo;
4. Uso de tecnologias;
5. Presença do outro;
6. Cidadania como norte;
7. Empresa (ou qualquer organização) como organismo vivo e não como máquina.

## Startups

O termo *startup*, nosso objeto de estudo, significa, segundo a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUPS, 2014), uma “empresa, ou negócio, de base tecnológica, que nasce com uma ideia inovadora e está em busca de um modelo de negócios repetível e escalável”. Na maioria das vezes, essas empresas são novas no mercado e estão na etapa de expansão, estudo e análise. As *startups* procuram sempre inovar, e, frente a um problema, buscam encontrar uma solução diferenciada. Grande parte dessas empresas é formada por jovens, que pretendem oferecer recursos criativos para as mais diversas necessidades, por meio de projetos promissores, geralmente relacionados à tecnologia.

As *startups* surgiram nos Estados Unidos nos anos de 1990 e de lá pra cá vêm ocupando uma fatia considerável do mercado. São empresas que buscam, principalmente com a internet, revolucionar as fronteiras de criação, com tecnologias e convicções que facilitem o dia a dia da sociedade e tragam lucros.

Uma pesquisa da Fundação Dom Cabral (2014, p. 25) mostra que, no Brasil, grandes organizações têm se inserido nessas empresas iniciantes, agindo efetivamente na cadeia produtiva, já que se utilizam das *startups* como fornecedoras de tecnologia específica. Essa prática tem influenciado diretamente na criação de um maior número de empresas do tipo no país. Em Belo Horizonte, um grupo de empreendedores criou a *San Pedro Valley*, uma comunidade de *startups* que se localiza, principalmente, no bairro de São Pedro, na zona sul da capital mineira. Esse grupo surgiu espontaneamente, em

encontros ocasionais de jovens empresários, em cafés e ruas do bairro, quando, nas ocasiões, brincavam que a região era o correspondente ao Vale do Silício nos EUA, onde se concentra o maior número de *startups*.

Entretanto, uma quantidade significativa de instituições do gênero se originou e concentrou-se mais fortemente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Não obstante, Belo Horizonte, cidade que abriga também nosso grupo de pesquisa, tem pessoas e empresas capacitadas para transformar, o que já vem acontecendo, a capital mineira em uma cidade de negócios promissoras, no ramo da tecnologia.

É o que afirma Pedro Filizolla (2013), gerente de comunicação da Samba Tech, ratificando que, além de ter um custo de vida menor do que das capitais paulista e carioca, Belo Horizonte tem um novo polo dos ecossistemas de *startups* que vem sendo reconhecido no mundo todo. A *San Pedro Valley* já foi notícia nos jornais *The Economist*, no *The Next Web*. Isso mostra o avanço da capital mineira em meio às maiores e mais importantes cidades do país. Em consonância com esse fato, o número de *startups* no Brasil cresce a cada ano, sendo que em 2012 ultrapassou a marca de dez mil (PROPMARK, 2014).

### A Samba Tech

Tomando como recorte apenas uma *startup*, optamos por analisar uma das mais representativas empresas deste cenário, a Samba Tech, que está entre as principais do país. A organização se destaca por ser a única empresa do país a produzir plataformas de vídeo para clientes corporativos.

Com mais de 70 funcionários, alocados em três escritórios, nas capitais mineira e paulista, a Samba é uma das empresas fundadoras da *San Pedro Valley*. Já atendeu e atende clientes expressivos como as emissoras de TV Globo e SBT, as operadoras Tim e Oi, a linha de produtos de beleza Boticário, os institutos de educação Estácio, Anhanguera e Newton Paiva, entre outros. Vencedora de diversos prêmios nacionais e internacionais, como "*MIT Technology Review Brasil*", de empresa mais inovadora antes de 35 anos no mercado, e o "*Most Innovative Companies in Latin America – Fastcompany*", prêmio de empresa mais inovadora do continente.

A Samba Tech foi criada por Gustavo Caetano, em 2004. Na ocasião, a *startup* desenvolvia jogos para celulares. Atuando em um mercado em ascensão, a empresa cresceu e chegou a distribuir os produtos em toda a América Latina, tendo escritórios no Chile e na Argentina. Em 2007, motivado pela percepção das dificuldades em que ganhar escala com o negócio, em função do domínio do mercado por grandes empresas, Caetano decidiu mudar o ramo de atuação

e passou a trabalhar no desenvolvimento de plataformas digitais para vídeos on-line.

### Entrevista com a SambaTech

Uma entrevista, balizada pelas perspectivas de pesquisa qualitativa, em profundidade, foi realizada com o gerente Pedro Filizolla, no dia 25 de abril de 2013. A estrutura do questionário, não estruturado, foi baseada nos sete pontos de convergência estabelecidos entre Educomunicação e Organizações Aprendentes, apresentados anteriormente neste trabalho. A seguir, relacionam-se, através de uma breve análise descritiva, os principais achados desta inquirição.

### Análise

Uma das principais diferenças entre as práticas tradicionais de organização do trabalho e as *startups* é o lugar ocupado pelo sujeito na empresa. Na Samba Tech nota-se que os sujeitos ocupam certa centralidade. Isso não significa que o lucro não seja importante. Como em qualquer empresa, ele é a finalidade do negócio. Mas isso não impede que o sujeito seja visto em sua totalidade, com necessidades e interesses próprios.

A Samba promove, por exemplo, o Samba *Elects*, projeto no qual uma pessoa de cada área, que não seja diretora ou gerente, é eleita para apontar melhorias para a empresa em diversos aspectos, não apenas ligados ao objetivo fim, mas inclusive em relação aos processos e em como eles afetam na vida diária dos colaboradores, no que se refere em como são afetados profissionalmente e pessoalmente por determinadas dinâmicas da empresa. A preocupação em ouvir o que pensam os funcionários é uma maneira de valorizar o que pensa e sente o sujeito. Na Samba *Tech*, nas palavras de Filizolla (2013), a proposta é romper as barreiras do escritório, oferecendo soluções eficientes para o mercado, com um clima de trabalho descontraído e criativo.

Para tanto, o espaço para o diálogo é um das características fortes no ambiente da Samba *Tech*. As relações hierárquicas horizontais existentes no cotidiano de trabalho da empresa reforçam esse ponto de vista (ainda que a estrutura seja vertical, há um achatamento da pirâmide). Na Samba existem níveis hierárquicos, mas eles são mais diretamente relacionados com a divisão estratégica das funções e responsabilidades do que com autoridade. Por isso, o trânsito dos profissionais nessa cadeia acontece de maneira fluída. Mas os relacionamentos diretos, mediados pelo diálogo contínuo, acontecem em todas as esferas. Estagiários, profissionais, gerentes e diretores conversam diretamente sobre todos os assuntos, sem barreiras.

Para Filizolla (2013), esse é um dos diferenciais da empresa, pois faz com que todos se sintam com voz ativa e incluídos no negócio. “As pessoas têm espaço para questionar, discordar e sugerir a qualquer momento. Ao mesmo tempo, todos, inclusive estagiários, assumem seus papéis com mais responsabilidade. Num ambiente como esse, isso é esperado”, pontua Filizolla (2013).

A Samba é uma empresa que tem a tecnologia como negócio e como ferramenta para operacionalizar o cotidiano de trabalho. Além de sistemas específicos utilizados por cada área para desempenhar as funções correspondentes, a *startup* utiliza o *Week*, um programa que armazena as informações relevantes, documentação, processos e apresentações da empresa, de modo tal que estes estejam e sejam de fácil acesso e manuseio por todos os funcionários.

Além disso, a equipe de operações usa o *Sidle*, um *software* de documentação e gerenciamento de processos. Outro programa utilizado é o *Samba Academy*, que armazena o registro de palestras dadas pelos próprios funcionários, estimulados a esta prática, bem como por convidados, que auxiliam no treinamento de novos funcionários. O *Yummer*, uma espécie de *Twitter* corporativo, é utilizado para o compartilhamento de informações curtas e objetivas. A tecnologia é fundamental no cotidiano de trabalho da Samba Tech, mas, além dela, para que as pessoas dialoguem e se aproximem, a estratégia utilizada é a facilitação da comunicação face a face. Para isso, as mesas não têm divisórias e todos os funcionários trabalham em uma única sala, de 350m<sup>2</sup>, sem paredes.

Segundo Filizolla (2013), essa lógica de trabalho não é, ou não deveria ser, exclusividade da Samba Tech. Para ele, o contexto de trabalho das *startups* é colaborativo em diferentes esferas. A primeira delas é interna. As pessoas dialogam, criam oportunidades de desenvolvimento e troca de conhecimento constante. No caso da empresa analisada, é possível observar uma variedade de ações nesse sentido.

Uma delas é a “Maratona de Programação”. Nesse evento, realizado anualmente nas dependências da empresa, as pessoas são estimuladas a desenvolver propostas inovadoras, relacionadas de alguma forma ao negócio. Além de desenvolverem soluções, os melhores produtos e propostas são premiados. Algumas dessas soluções têm como finalidade atender demandas internas, ligadas ao próprio ambiente de trabalho. Um desses resultados foi a criação de um robô que realiza pedidos de almoço dos funcionários para os restaurantes cadastrados.

O programa emite um alerta em todas as telas de computador da equipe às onze horas da manhã. As pessoas têm um tempo determinado para decidir, dentre as opções, quais serão seus pedidos. Acabado o tempo, o programa envia todos os pedidos por e-mail aos restaurantes, que entregam na empresa cerca de uma hora depois. Nesse caso, esse produto simboliza um reconhecimento, por parte da empresa, da presença do outro, já que tempo e tecnologia foram investidos para melhorar um aspecto do cotidiano de trabalho da equipe. Além disso, é notável a percepção da Samba como um organismo vivo, que, na condição de empresa, precisa lucrar, mas que não tem suas atividades acabadas apenas na necessidade do retorno financeiro. Percebe-se por essa ação que os empregados são vistos como indivíduos, com necessidades reconhecidas e atendidas dentro das possibilidades. Por último, nessa mesma ação, é possível observar a valorização do pensamento criativo e libertatório, que não é somente incentivado, mas premiado na Maratona de Programação.

O compartilhamento de conhecimentos adquiridos também indica o reconhecimento da presença do outro. Nesse caso, a Samba desenvolve os *Connections*, que são as palestras ministradas por empregados, com temas variados. Esse compartilhamento é tão considerado, que a equipe de Recursos Humanos estabelece uma meta de *Connections* que deve ser realizada em determinados períodos de tempo. Informalmente, as pessoas têm liberdade e espaço para trocarem entre si o tempo todo. Filizolla (2013) ressalta que a equipe não perde de vista o objetivo de fazer o negócio funcionar, mesmo na ausência de alguns profissionais. Por isso, é importante que mais de uma pessoa saiba exercer cada uma das funções. Para isso, os colaboradores dialogam e trocam conhecimentos com frequência.

Além disso, os fundadores da Samba são criadores, junto a *CEO's* (*Chief Executive Officer*, que em português significa Diretor Executivo) de outras *startups*, da *San Pedro Valley*. Na condição de um ecossistema de *startups*, a *San Pedro* é resultado do reconhecimento da presença do outro em um nível interempresarial. O grupo é também caracterizado como um *cluster*, que, de acordo com Porter (2001), significa uma aglomeração geográfica de empresas de um mesmo setor e empresas com negócios relacionados.

De maneira geral, as empresas que formam *clusters* priorizam a cooperação interna, para fortalecer o grupo, de forma a competir com mais força externamente. A comunicação entre os membros da *San Pedro Valley* também está baseada, principalmente, em recursos tecnológicos. A troca de informações se dá, de maneira mais expressiva, por um grupo de e-mail e até pela utilização de aplicativos como o *Whatsapp*. Sendo a Samba Tech uma das principais

articuladoras desta aliança, as vantagens se dão também, sobremaneira, para a gestão interna desta empresa.

Olhar para os empregados como seres de deveres e direitos aparece em diversas práticas na Samba Tech, e como um discurso permanente, efetivo e, aparentemente, sincero por parte de Filizolla (2013). A não exigência de formalidade nos trajes e nas relações são exemplos materiais do discurso. De acordo com Filizolla (2013), na empresa os relacionamentos são diretos: “Não existe uma hierarquia de comunicação. Todos têm acesso a todos diretamente. Um estagiário dialoga diretamente com um diretor, por exemplo”. Sobre as roupas, ele ressalta que não há um código estabelecido. “As pessoas vão vestidas como querem. Não há exigência”. Essas ações de valorização da liberdade estão relacionadas com a construção de relações cidadãs por parte dos membros da empresa.

### Considerações Finais

Tem-se, por fim, nos limites espaciais de um artigo acadêmico, que o modelo de organização de trabalho das *startups*, ao menos o da Samba Tech, parece se encaixar nos sete pontos de convergência entre educomunicação e organizações aprendentes que fundamentam a metodologia que se quer estabelecer. Há um reconhecimento e valorização dos funcionários como sujeitos de direitos e deveres, fazendo com que a empresa se preocupe também com o bem estar do empregado; incentiva-se um comportamento criativo, que estimula a reflexão, fazendo com que os colaboradores saiam do lugar comum; o diálogo é incitado, entre todos os membros da equipe, de modo tal que este seja não apenas passivo/devolutivo, mas que se torne efetivo e responsivo, no que concerne ao reconhecimento e resolução de problemas do outro; a tecnologia atravessa boa parte dos processos; e, a empresa não parece ter o lucro acima de sua missão e visão de negócio, tampouco sobre os processos internos.

Todas estas informações, entretanto, advêm de uma pesquisa com um dos diretores da Samba Tech, o que, apesar de rigorosa, deixa a entrevista, associada com as pesquisas prévias, formando a base sobre a qual fazemos tais entrevistas. Não foram ouvidos funcionários da empresa para que fossem contrastadas as informações de Filizolla (2013), o que pode ser um trabalho porvindouro, já que este não era o objetivo aqui.

Tampouco foram ouvidas outras empresas. O que temos é uma amostra simples e inicial, mas representativa, já que fora entrevistada uma expoente das *startups* no país. Aliás, o questionário aplicado à Samba Tech será refinado, a

partir de observações metodológicas, de modo que possa ser aplicado junto a outras empresas deste vetor de negócios. Este, em verdade, será o segundo ato de nossa pesquisa, quando uma amostra de dez *startups* também será entrevistada, desta feita *in-loco*, a fim de analisar também o ambiente das empresas.

Vale fazer a ressalva final de que as sete categorias elaboradas pelo grupo de pesquisa ainda são um tanto abstratas e baseadas na subjetiva e análise crítica do pesquisador. O modelo metodológico, em verdade, está no início e em formação. Não se pode dizer se uma empresa é educacional sem uma análise mais aprofundada e completa, considerando a pesquisa com funcionários, a análise de ambiente e, inclusive, o resultado de ações empreendidas a médio e longo prazo.

Além disso, reforça-se que o modelo metodológico de análise parece nos encaminhar, neste momento, para um tipo de empresa. O que indica dar certo com as *startups*, talvez não dê com outras empresas, mas isso não significa que elas não podem ser consideradas educacionais. Conforme preconiza Assmann (1998, p.86), “o tamanho do sistema aprendente que costuma alterar bastante as condições de aprendizagem” deve ser levado em consideração nesse sentido.

Da mesma forma, “é preciso destacar bem a peculiaridade dessas premissas básicas segundo o tipo de integrantes das organizações aprendentes” (Assmann, 1998, p.86). Em outras palavras, o autor sinaliza exatamente que as particularidades que as *startups* em geral têm frente a organizações de outros portes e campos de atuação (no que concerne à estrutura e ao perfil dos funcionários de uma empresa - idade, formação, obrigações e responsabilidades na empresa, etc.) podem influenciar para que elas sejam mais bem sucedidas em práticas educacionais e aprendentes.

## REFERÊNCIAS

- ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis: Vozes, 1998.
- ABSTARTUPS (Associação Brasileira de *Startups*). Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/category/duvidas>>. Acesso em: 23 dez. 2014.
- BACCEGA, Maria Aparecida. Comunicação/educação e a construção de nova variável histórica. In: CITELLI, A. O.; COSTA, M. C. C. (org.). **Educomunicação**: construindo uma nova área de conhecimento. São Paulo: Paulinas, 2011.

- BHATT, Ganesh. Organizing Knowledge in the knowledge development cycle. In: **Jornal of Knowledge Management**. V. 4, n. 1, p 15-28, 2000.
- DOLABELLA, Ana Rosa Vidigal. **Mídias, letramento e formação**: construção de saberes sobre o discurso jornalístico na escola, 2010. Belo Horizonte, 348 f. Tese (Doutorado). PUC Minas: Belo Horizonte, 2010.
- EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL – Pesquisa O **Ecosistema empreendedor Brasileiro de Startup**. Disponível em: <<http://migre.me/nBi2F>>. Acesso em: 19 dez. 2014.
- FILIZOLLA, Pedro. Entrevista realizada pelos autores em 25 de abril de 2013.
- GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade** - A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- \_\_\_\_\_ **Learning in Action**. A guide to putting the learning organization to work, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2000.
- JAPIASSU, Hilton. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KIM, Daniel. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review, v. 35, n.1, p. 37-50, 1993.
- KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. (org.) **Como as organizações aprendem**: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- MARQUARDT, Michael. **Building the Learning Organization**, New York: McGraw-Hill, 1996.
- MARTINS, Ingrid Pecorelli. **Aprendizagem organizacional na construção do projeto pedagógico escolar**. Dissertação – UFPB/MPGOA. 2014
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PALMERSTON, Virgínia; BRAIGHI, Antonio Augusto; LOPES, Cíntia; GONÇALVES, Juliana. Startups no caminho de uma possível educomunicação organizacional. In: **Seminário de Comunicação Organizacional**: dimensões teóricas, humanas e discursivas. FAFICH/ UFMG - 27 a 29 dez. 2013.
- PEDLER, Mike; BURGOYNE, John; BOYDELL, Tom. **The Learning Company**. A strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill, 1996.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análises de Indústrias e da concorrência. São Paulo: Editora Campus, 2001.

PROPMARK. Disponível em: <<http://migre.me/nBcQg>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 25ª edição. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SEQUEIRA, Bernadete. **Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**. VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa, 25 a 28 de junho de 2008.

SOARES, Ismar. Mas, afinal, o que é Educomunicação? In: **Portal do Núcleo de Comunicação e Educação da Universidade de São Paulo** – USP. (s/d) Disponível em: < <http://migre.me/nBgFU> >. Acesso em: 19 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Comunicação/Educação: A emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais. In: **Revista Contato**, Brasília, DF, ano 1, n. 2, jan./mar. 1999, p. 19-74.

\_\_\_\_\_. Educomunicação: Um campo de Mediações. In: **Revista Comunicação & Educação**. São Paulo (19): p. 12 a 24 set./dez. 2004.

THE ECONOMIST. Disponível em: <<http://migre.me/nBcOn>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

THE NEXT WEB. Disponível em: <<http://migre.me/nBck4>>. Acesso em: 19 dez. 2014.

VERONEZE, Ademir. **Ismar Soares e a Educomunicação nas Corporações**. S/C. 11. nov. 2008. Disponível em: <<http://migre.me/nBgLI>>. Acesso em: 7 set. 2013.

Recebido em: 11/6/2015

Aceito em: 14/7/2015

Endereço dos autores

Virgínia Borges Palmerston <[vpalmerston@hotmail.com](mailto:vpalmerston@hotmail.com)>

Centro Universitário de Belo Horizonte, Centro Universitário de Belo Horizonte - Campus Lagoinha.

Rua Diamantina, 567 - Lagoinha

31110320 - Belo Horizonte, MG - Brasil

Antônio Augusto Braighi <[antonioaugustobraighi@gmail.com](mailto:antonioaugustobraighi@gmail.com)>

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Departamento de Linguagem e Tecnologia - DELTEC.

Av. Amazonas, 5253 - Nova Suíça

31110320 - Belo Horizonte, MG - Brasil