

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

JOSEFINA MARIA FONSECA COUTINHO

**A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UMA ANÁLISE DA EMPRESA AIQ**

Porto Alegre

2008

JOSEFINA MARIA FONSECA COUTINHO

**A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UMA ANÁLISE DA EMPRESA AIQ**

Tese apresentada como requisito parcial,
para obtenção do título de Doutor em
Comunicação Social, ao Programa de Pós-
Graduação em Comunicação Social da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Orientador: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C871c Coutinho, Josefina Maria Fonseca

A comunicação e a gestão do conhecimento: uma análise da empresa AIQ / Josefina Maria Fonseca Coutinho. — Porto Alegre, 2008.

238 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação Comunicação Social. PUCRS, 2008.

Orientador: Profª Dr.a Cleusa Maria Andrade Scroferneker

1. Comunicação Organizacional. 2. Conhecimento - Geração.
3. Gestão do Conhecimento. I. Título.

CDD : 658.4038

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204

JOSEFINA MARIA FONSECA COUTINHO

**A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UMA ANÁLISE DA EMPRESA AIQ**

Tese apresentada como requisito parcial, para obtenção do título de Doutor em Comunicação Social, ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Data de Aprovação: Porto Alegre, 31 de março de 2008

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker
Orientadora – PUCRS

Profa. Dr. Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello
UFSM

Prof. Dr. Claudio Reis Gonçalo
UNISINOS

Profa. Dr. Maria Helena Steffens de Castro
PUCRS

Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil
PUCRS

Este trabalho é dedicado para aqueles que ensinaram que proporcionar instrução para o filho é a melhor herança e guiaram meu caminho para esse sentido: Meus pais João e Pedrolina Coutinho.

AGRADECIMENTOS

À orientadora professora Cleusa Maria Andrade Scroferneker, pela sua dedicação, sabedoria e conhecimento compartilhado, que foram fundamentais para a conclusão dessa tese.

À minha irmã Aurea Fonseca Coutinho, pela paciência, ajuda e por estar sempre ao meu lado.

Ao professor Gilberto Faggion, pela amizade, companheirismo e disponibilidade para auxiliar sempre que solicitado.

Aos meus sempre amigos Sandra Fernandes, Dilamar Padilha, Gilson Muller da Silva e Marcelo Mattos.

Aos professores Ernani Ott e Adolfo Vanti, pelo incentivo e cartas de recomendação para ingresso no curso de doutorado.

Aos diretores da Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do Estado, João Jorge Silva e Ronaldo Nogueira de Oliveira, pelo apoio.

À coordenação do curso de Administração da Unisinos, pelo apoio a esta jornada.

Aos meus irmãos, cunhadas, sobrinhas e sobrinhos pela torcida.

Obrigada! Sem vocês este momento não seria possível de acontecer.

RESUMO

A tese investigou a respeito dos processos comunicacionais presentes na empresa AIQ que contribuem para a geração e gestão do conhecimento em seus espaços organizacionais. A empresa em foco, fundada em 1948, atua no ramo de insumos químicos e suprimentos industriais. Possui 16 estruturas entre unidades produtivas, centros de distribuição, representantes e distribuidores no Brasil e no exterior; e destaca-se por suas características de inovação. O Paradigma da Complexidade, proposto por Morin (2003a), constituiu-se no método que orientou a pesquisa, que foi desenvolvida mediante levantamentos bibliográfico e documental, estratégia de estudo de caso e pesquisa de campo; envolvendo a realização de entrevistas com gestores da empresa e aplicação de questionários aos funcionários da unidade fabricante de componentes para calçados. A revisão teórica abarcou conteúdos de gestão do conhecimento, comunicação organizacional, cultura e estrutura organizacional. A interpretação dos resultados da pesquisa seguiu quatro eixos de análise no contexto da empresa investigada: produzir, manter, gerir e compartilhar conhecimentos. Como principal resultado, observou-se a busca pela gestão e geração de conhecimento por parte da empresa, justificada pela necessidade constante de inovar tecnologicamente como forma de manter a competitividade no setor de componentes. A empresa visa diversificar seus veículos de comunicação, sendo esta ação percebida pelos funcionários, que entendem que são adequados ao compartilhamento do conhecimento. Igualmente, constatou-se que há uma constante adequação dos meios comunicacionais para torná-los claros e efetivos, pois tendem a aperfeiçoar o conhecimento individual e coletivo. No entanto, observou-se que, embora a empresa seja comprometida com tais questões, possui uma longa trajetória a percorrer para que a comunicação, com seus públicos, possibilite que o conhecimento individual venha também a se constituir em coletivo, ao mesmo tempo que o conhecimento coletivo possa, igualmente, ser individual.

Palavras-chave: gestão do conhecimento – comunicação organizacional – geração do conhecimento.

ABSTRACT

This study investigated communication processes that are present at the AIQ Company. These processes contribute for the generation and the management of the knowledge in its organizational areas. The Company AIQ, funded in 1948, acts on chemical consumables and industrial supplements. It has sixteen productive units and distribution centers, as well as representatives and distributors in Brazil and abroad, and it is pinpointed for its innovative characteristics. The Complex Model, proposed by Morin (2003a), is the method that tailored this research. This research was developed using the basis of bibliographical and documental search, also making use of case studies and field research, which included the interview of managers and the application of questionnaires for the employers of the shoes components factory unit. The theoretical revision included aspects of knowledge management, organizational communication, as well as its cultural and structural aspects. The results interpretation followed four concepts of analysis in the context of the investigated company: to produce, to keep, to manage, and to share knowledge. The main result was the observation of proactive search for the improvement of both management and generation of knowledge by the company, much of which stimulated by the need of constant technological innovation, as a way to keep competitiveness. The company also aims at the diversification of its communication channels, action which is acknowledged by its employees who understand that these channels are adequate to share the knowledge. It was also observed that exists a constant improvement of communication channels in order to make them clearer and more effective, since they contribute to increase both individual and collective knowledge. However, it was observed that although the company is truly engaged with these questions, it is still a long way until the communication with its public allows that individual knowledge also becomes collective knowledge.

Keywords: Knowledge management; organizational communication; knowledge generation.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| RESUMO..... | 5 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| LISTA DE ILUSTRAÇÕES | 9 |
| LISTA DE TABELAS | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 2 O PENSAMENTO COMPLEXO: MÉTODO E METODOLOGIA | 18 |
| 2.1 OS SETE PRINCÍPIOS NORTEADORES | 18 |
| 2.2 METODOLOGIA: O GUIA PARA O PONTO DE CHEGADA AOS RESULTADOS DA PESQUISA | 22 |
| 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: O DESAFIO DA COMPLEXIDADE | 27 |
| 4 O PROCESSO COMUNICACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES..... | 45 |
| 4.1 PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA..... | 51 |
| 4.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO | 57 |
| 5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO..... | 68 |
| 6 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO | 76 |
| 7 AIQ: EM BUSCA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO | 89 |
| 7.1 DESCREVENDO A TRAJETÓRIA DA PESQUISA: OS INÚMEROS DESAFIOS EM BUSCA DE RESPOSTAS NORTEADORAS..... | 89 |
| 7.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA..... | 93 |
| 7.3 ANALISANDO OS RESULTADOS DA PESQUISA: CONVIVENDO COM A COMUNICAÇÃO E O CONHECIMENTO | 97 |
| 7.3.1 Conhecimento e Comunicação: A perspectiva dos gestores | 98 |
| 7.3.1.1 <i>Entendendo a gestão do conhecimento no seio da organização</i> | <i>98</i> |
| 7.3.1.2 <i>Produzindo o conhecimento na empresa pesquisada.....</i> | <i>102</i> |
| 7.3.1.3 <i>Mantendo o conhecimento na empresa</i> | <i>110</i> |
| 7.3.1.4 <i>Gerindo o conhecimento</i> | <i>118</i> |
| 7.3.1.5 <i>Compartilhando o conhecimento.....</i> | <i>124</i> |
| 7.3.1.6 <i>O papel da comunicação na promoção da gestão e geração do conhecimento: uma conclusão preliminar.</i> | <i>138</i> |
| 7.3.2 Conhecimento e comunicação: a perspectiva dos funcionários..... | 140 |
| 7.3.2.1 <i>Perfil da amostra – Características dos respondentes</i> | <i>144</i> |
| 7.3.2.2 <i>Análise das respostas obtidas no questionário</i> | <i>147</i> |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 207 |
| REFERÊNCIAS..... | 216 |

| | |
|---|------------|
| APÊNDICES | 225 |
| APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO GERENTE DE MARKETING..... | 226 |
| APÊNDICE B - ENTREVISTA COM GESTORES | 227 |
| APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE PESQUISA | 231 |
| APÊNDICE D - QUADRO COMPARATIVO DOS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO..... | 234 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Espiral do Conhecimento | 34 |
| Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento..... | 35 |
| Figura 3 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento. | 40 |
| Quadro 1 - Configurações Organizacionais | 80 |
| Figura 4 - Os quatro eixos da busca da gestão e geração do conhecimento..... | 92 |
| Figura 5 - A rede de compartilhamento do conhecimento..... | 101 |
| Quadro 2 - Questões dirigidas aos funcionários..... | 141 |
| Gráfico 1 - Freqüência - Sexo | 144 |
| Gráfico 2 - Freqüência – Trabalhou em outros setores | 144 |
| Gráfico 3 - Freqüência – Escolaridade | 145 |
| Gráfico 4 - Freqüência e média questão 01 | 147 |
| Gráfico 5 - Freqüência e média questão 02 | 149 |
| Gráfico 6 - Freqüência e média questão 03 | 151 |
| Gráfico 7 - Freqüência e média questão 04 | 153 |
| Gráfico 8 - Freqüência e média questão 05 | 154 |
| Gráfico 9 - Freqüência e média questão 06 | 155 |
| Gráfico 10 - Freqüência e média questão 07 | 156 |
| Gráfico 11 - Freqüência e média questão 08 | 159 |
| Gráfico 12 - Freqüência e média questão 09 | 160 |
| Gráfico 13 - Freqüência e média questão 10 | 161 |
| Gráfico 14 - Freqüência e média questão 11 | 162 |
| Gráfico 15 - Freqüência e média questão 12 | 164 |
| Gráfico 16 - Freqüência e média questão 13 | 166 |
| Gráfico 17 - Freqüência e média questão 14 | 168 |
| Gráfico 18 - Freqüência e média questão 15 | 169 |
| Gráfico 19 - Freqüência e média questão 16 | 170 |
| Gráfico 20 - Freqüência e média questão 17 | 171 |
| Gráfico 21 - Freqüência e média questão 18 | 172 |
| Gráfico 22 - Freqüência e média questão 19 | 173 |
| Gráfico 23 - Freqüência e média questão 20 | 174 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 24 - Freqüência e média questão 21 | 175 |
| Gráfico 25 - Freqüência e média questão 22 | 176 |
| Gráfico 26 - Freqüência e média questão 23 | 177 |
| Gráfico 27 - Freqüência e média questão 24 | 179 |
| Gráfico 28 - Freqüência e média questão 25 | 180 |
| Gráfico 29 - Freqüência e média questão 26 | 181 |
| Gráfico 30 - Freqüência e média questão 27 | 182 |
| Gráfico 31 - Freqüência e média questão 28 | 184 |
| Gráfico 32 - Freqüência e média questão 29 | 185 |
| Gráfico 33 - Freqüência e média questão 30 | 186 |
| Gráfico 34 - Freqüência e média questão 31 | 187 |
| Gráfico 35 - Freqüência e média questão 32 | 188 |
| Gráfico 36 - Freqüência e média questão 33 | 189 |
| Gráfico 37 - Freqüência e média questão 34 | 190 |
| Gráfico 38 - Freqüência e média questão 35 | 192 |
| Gráfico 39 - Freqüência e média questão 36 | 193 |
| Gráfico 40 - Freqüência e média questão 37 | 195 |
| Gráfico 41 - Freqüência e média questão 38 | 196 |
| Gráfico 42 - Freqüência e média questão 39 | 197 |
| Gráfico 43 - Freqüência e média questão 40 | 199 |
| Gráfico 44 - Freqüência e média questão 41 | 201 |
| Gráfico 45 - Freqüência e média questão 42 | 202 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Frequência de Idade | 146 |
| Tabela 2 - Frequência Tempo de Casa | 146 |
| Tabela 3 - Diferença de médias, questão 1, por escolaridade | 148 |
| Tabela 4 - Correlação Escolaridade X Questão 1 | 148 |
| Tabela 5 - Diferença de médias, questão 2 por escolaridade | 150 |
| Tabela 6 - Correlação Escolaridade X Questão 2 | 150 |
| Tabela 7 - Diferença de médias, questão 3 por escolaridade | 152 |
| Tabela 8 - Correlação Escolaridade X Questão 3 | 152 |
| Tabela 9 - Diferença de médias, questão 7 por escolaridade | 157 |
| Tabela 10 - Correlação Escolaridade X Questão 7 | 157 |
| Tabela 11 - Diferença de médias, questão 11 por escolaridade | 163 |
| Tabela 12 - Correlação Escolaridade X Questão 11 | 163 |
| Tabela 13 - Diferença de médias, questão 12 por escolaridade | 165 |
| Tabela 14 - Correlação Escolaridade X Questão 12 | 165 |
| Tabela 15 - Diferença de médias, questão 23 por escolaridade | 177 |
| Tabela 16 - Correlação Escolaridade X Questão 23 | 178 |
| Tabela 17 - Diferença de médias, Questão 27 por escolaridade..... | 182 |
| Tabela 18 - Correlação Escolaridade X Questão 27 | 183 |
| Tabela 19 - Diferença de médias, questão 34 por escolaridade | 190 |
| Tabela 20 - Correlação Escolaridade X Questão 34 | 191 |
| Tabela 21 - Diferença de médias, questão 36 por escolaridade | 193 |
| Tabela 22 - Correlação Escolaridade X Questão 36 | 194 |
| Tabela 23 - Correlação Escolaridade X Questão 37 | 195 |
| Tabela 24 - Diferença de médias, questão 39 por escolaridade | 198 |
| Tabela 25 - Correlação Escolaridade X Questão 39 | 198 |
| Tabela 26 - Correlação Escolaridade X Questão 40 | 200 |
| Tabela 27 - Diferença de médias, questão 42 por escolaridade | 202 |
| Tabela 28 - Correlação Escolaridade X Questão 42 | 203 |

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é (ou deveria ser) fundamental e necessária nas relações entre as organizações e seus públicos. No dizer de Marcondes Filho (2004, p.15), “é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...]”. Levando em conta essa premissa, o presente trabalho pretende contribuir na investigação do processo de comunicação organizacional e suas interfaces com a gestão e geração do conhecimento. A pesquisa foi realizada na empresa AIQ¹. Seus principais produtos estão relacionados a insumos químicos e suprimentos industriais² vinculados ao setor calçadista, moveleiro, transportes e indústria automobilística. Possui dezesseis estruturas entre unidades produtivas, centros de distribuição, representantes e distribuidores, no Brasil e no exterior, assim distribuídas: cinco no Rio Grande do Sul; quatro em São Paulo; e unidades em: Pernambuco, Bahia, Argentina, México, Peru, Colômbia e Chile.

Em relação ao setor calçadista, nestes últimos anos, segundo Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – ABICALÇADOS (2006), a competitividade vem crescendo tanto entre as empresas que atuam no mercado interno quanto entre aquelas que exportam seus calçados, dessa forma, favorecendo a existência de dois cenários acerca da realidade deste mercado que merecem ser mencionados.

Um deles é a competição no mercado interno. Essa competição auxilia o desenvolvimento do setor de componentes para calçados, uma vez que abre novas possibilidades de negócios. No âmbito nacional, o estado da Bahia pode ser citado como exemplo de gerador de competição interna conforme dados da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – ASSINTECAL (2006). As condições para a produção de calçados com preços

¹ Por motivos de sigilo será utilizada a sigla AIQ para identificar a empresa, não sendo, portanto, utilizado seu nome original.

² A empresa possui como produtos: adesivos para indústria de papel e embalagem, calçados, madeira e móveis e transportes; laminados para o setor calçadista, como contrafortes, couraças, forros e palmilhas; cabedais para calçados de segurança e laminados especiais para a indústria automobilística.

competitivos são mais favoráveis, pois o governo estadual passou a conceder incentivos fiscais às empresas que se instalem no estado, gerando uma concorrência interna com os calçados produzidos no Rio Grande do Sul. Fatos como esse, segundo a ASSINTECAL (2006), proporcionam possibilidades de novos negócios para o setor de componentes para calçados.

O outro cenário refere-se ao mercado externo. As empresas chinesas estão, segundo dados da ABICALÇADOS (2006), cada vez mais, captando os mercados que antes pertenciam ao Brasil, por conseguinte, reduzindo as vendas dos produtos brasileiros. Tal fato vem ocorrendo porque os produtos chineses, que antes possuíam preço e qualidade baixos, passaram a investir na qualificação dos seus produtos.

Além da competição com empresas chinesas, há, ainda, com o calçado italiano. Antes, ele possuía preço elevado, contudo, atualmente, passou também a competir, no quesito preço, com empresas brasileiras, em vários países. Conforme Tamer (2006), o Brasil perdeu 80% do mercado americano de calçados, 27% do mercado chileno e 11,8% do mercado mexicano.

Entretanto, não é só de ameaças que o setor calçadista brasileiro vive. Há oportunidades que vêm sendo aproveitadas, como, por exemplo, a medida *antidumping* contra o calçado chinês, que os países pertencentes à União Européia editaram (ABICALÇADOS, 2006). Além dessa medida, esse bloco econômico também anunciou a imposição de tarifas sobre as importações de sapatos de couro procedentes da China e do Vietnã.

Estes dois cenários – o interno e o externo – requerem dos dirigentes das empresas que atuam no setor de componentes para calçados um aprimoramento do ambiente interno de suas organizações.

Afora a competitividade que o setor calçadista vem enfrentando, outra questão que corrobora a importância desta investigação é o seu ambiente de negócios. Este ambiente, como salienta Coutinho (2000), está em constante evolução e mutação no contexto econômico, político, demográfico, sociocultural e – como já foi visto – concorrencial. É este ambiente de negócios que impõe aos executivos um contínuo aperfeiçoamento na sua forma de gerenciar.

Para que haja este aperfeiçoamento contínuo Nolan e Croson (1996) ressaltam a importância do domínio das novas tecnologias de computação e redes que, atualmente, estão sendo utilizadas pelas empresas, principalmente em seus processos de produção. Estes estudiosos comparam o impacto de penetração das tecnologias de computação nas empresas à tecnologia da máquina a vapor da economia industrial.

Outro fato lembrado pelos autores é a necessidade de domínio de novas estruturas organizacionais. Esses novos desenhos estruturais prevêm os cargos, as pessoas e as informações envolvidos em uma teia solidamente entrelaçada. Por meio dessa teia, forma-se uma grande rede de conhecimento. Este trinômio, isto é, cargos, pessoas e informação, aliado ao domínio da ciência da administração, pode transformar as organizações em verdadeiros espaços de geração de conhecimento. Estes espaços são alimentados pelo sistema informacional contínuo e retroalimentados pela comunicação constante, ou seja, pela teia que envolve estes três elementos.

Há ainda outra questão relevante: a inovação. Para uma empresa de componentes para calçados, como informa o presidente da AIQ (2005), “competir de forma adequada demanda estar constantemente em busca de novos materiais e novas tecnologias [...]”.

Contudo, para que esta inovação envolva a participação de todos os colaboradores de uma organização – também denominados como funcionários ou empregados neste estudo – receber informações é essencial. Muitas vezes, tais informações não são de domínio da organização como um todo, sendo conhecidas apenas por uma parte do quadro funcional que a compõe. Em algumas organizações, principalmente, as chefias dos departamentos e os cargos de supervisão detêm a informação, por conseguinte, o conhecimento.

Esse fato poderá tornar-se problemático no momento que um funcionário detentor de determinadas informações deixe a organização e vá trabalhar com o concorrente, levando consigo sua experiência e o conhecimento que adquiriu. Assim, inicia-se um novo processo no qual a organização necessitará formar outra pessoa para ocupar aquele lugar e deter tal conhecimento.

Considerando-se os fatores anteriormente mencionados, ou seja, o cenário interno e o externo, o ambiente de negócios, o domínio de novas estruturas organizacionais, a necessidade de busca constante pela inovação; e admitindo-se que, nesses cenários e ambientes, a comunicação assume papel preponderante no sentido de, quando adequadamente pensada e planejada, oportunizar e favorecer os relacionamentos entre a organização e seus diferentes públicos, especialmente internos, assim, qualificando a gestão das organizações e tornando-a apta a competir com outras empresas do mesmo setor, a principal questão norteadora da pesquisa é: quais os processos comunicacionais presentes na empresa AIQ que contribuem para a promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais?

Visando responder esta questão, a seguir, apresentam-se os principais objetivos deste estudo:

- Investigar sobre os processos comunicacionais presentes na empresa AIQ que contribuem para a promoção da gestão e geração do conhecimento³ em seus espaços organizacionais;
- Avaliar a importância desta gestão e geração do conhecimento para o crescimento da organização;
- Evidenciar a relevância da comunicação na gestão e geração do conhecimento para as organizações;
- Relacionar os canais de comunicação utilizados pela empresa para promover a gestão e geração do conhecimento;
- Contribuir para a discussão das interfaces entre a comunicação, gestão e geração do conhecimento.

Sendo este estudo permeado pela visão complexa dos processos organizacionais, foi selecionado como método o Paradigma da Complexidade,

³ Para Moura (2001, p.1), gestão do conhecimento é "um conjunto de estratégias que visa a colocar o conhecimento (tanto tácito quanto explícito) em ação, através de sistemas e processos que possibilitem às pessoas contribuírem para o conhecimento coletivo da empresa e dele retirarem o que necessitam para o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, para o aperfeiçoamento das operações organizacionais".

proposto por Morin (2003a), o qual possui em sua essência a aceitação da contradição, da necessidade de enxergar o todo e as partes como complementares e visualizar, conforme o autor, que: “a complexidade da relação ordem/desordem/organização surge quando se verifica empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, que contribuem para o aumento da ordem” (MORIN, 2003a, p.91). Para o autor (2003a, p.52), “a complexidade coincide com uma parte da incerteza, quer mantendo-se nos limites do nosso entendimento quer inscrita nos fenômenos”. Destaca, ainda, que “(...) a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados. Ela relaciona sistemas semialeatórios cuja ordem é inseparável dos acasos que lhes dizem respeito” (MORIN, 2003a, p. 52). O autor ressalta que o paradigma da complexidade possui a capacidade de unir e contextualizar algo que parece, num primeiro olhar, estar separado.

Ao adotar o paradigma da complexidade, busca-se amparo nos três princípios – hologramático, recursivo e o dialógico – que, segundo Morin (2003a), permitem pensar a complexidade. Acredita-se que tais princípios sejam pertinentes para este estudo à medida que permitem esclarecer a interconexão entre a comunicação e gestão do conhecimento.

Em relação à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida mediante levantamento bibliográfico e documental, bem como de estratégia de estudo de caso (YIN, 2005). Igualmente, envolveu pesquisa de campo com a utilização de entrevista estruturada e questionário. A análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e a análise estatística subsidiaram as discussões dos resultados da pesquisa. Ademais, autores como Nonaka (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), Bukowitz e Williams (2002), Villafañe (1999), Kunsch (2003), Fortes (2003), Scroferneker (2007), Fleury (1989), Schein (2001), Freitas (1999), Mintzberg (2001) e Hall (2004) permitiram discutir a teoria, vinculando-a com os resultados da pesquisa realizada.

Desenvolveu-se a tese em oito capítulos. Assim, após a Introdução, no segundo capítulo, tem-se como principal objetivo indicar o método e a metodologia utilizados para a coleta e análise das informações obtidas na empresa analisada.

Já no terceiro capítulo, é apresentado o tema da gestão do conhecimento. Seu conteúdo, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é o principal elemento para que as organizações mantenham a constante atualização na sua gestão.

O quarto capítulo discorre acerca da comunicação organizacional, tendo como referência autores que abordam especificamente esta área, tais como Villafañe (1999), Kunsch (2003), Fortes (2003) e Scroferneker (2007).

O quinto capítulo discute as interfaces entre a comunicação e a cultura organizacional. A mesma discussão é desenvolvida, no sexto capítulo, em relação às interfaces entre estrutura organizacional e comunicação.

O sétimo capítulo relata os resultados da pesquisa, bem como sua interpretação, inicialmente, com o detalhamento da empresa pesquisada e, após, análise dos achados nas entrevistas, questionários e levantamento documental. E, por fim, as Considerações Finais da pesquisa.

Desse modo, espera-se com esta pesquisa apresentar um caminho, entre tantos outros, factível de ser percorrido a fim de gerar resultados cada vez melhores na gestão organizacional da empresa AIQ.

2 O PENSAMENTO COMPLEXO: MÉTODO E METODOLOGIA

Acredita-se que para execução de uma pesquisa, a qual proporcione uma visão geral do objeto de estudo, é necessário, primeiramente, discorrer sobre o método e metodologia que subsidiarão as discussões e análises a serem desenvolvidas.

Morin (1999a, p.39) distingue método de metodologia, ressaltando que não são sinônimos. O método, “derivado do nosso percurso, será uma ajuda à estratégia (a qual compreenderá utilmente, certos, segmentos programados, isto é, metodologias, mas comportará necessariamente descoberta e inovação)”. Destaca também que o método ajuda o pesquisador a pensar por si e, dessa forma, pode responder ao desafio da complexidade dos problemas. Por sua vez, metodologias “são guias a priori que programam as pesquisas” (MORIN, 1999a, p.39). Esses guias necessitam conter as informações sobre os instrumentos de coleta e análise dos dados que fazem parte da investigação.

2.1 OS SETE PRINCÍPIOS NORTEADORES

O pensamento complexo é, sob a percepção de Morin (2003a), um dos paradigmas existentes que interpretam a visão de união ou desunião dos componentes do mundo, sejam estes seres vivos ou, até mesmo, teorias e objetos.

Para um melhor entendimento deste paradigma é necessário esclarecer a distinção proposta pelo autor entre o paradigma da simplicidade e o da complexidade. Para Morin (2003a, p.85), um paradigma “é constituído por um certo tipo de relação lógica extremamente forte entre noções mestras, noções-chave e princípios-chave”, instituindo-se conceitos que norteiam as concepções pessoais e até as institucionais. Ele cria, portanto, uma lógica que pode estabelecer pontos de referência sobre a maneira de pensar e agir, tanto pessoal quanto institucional.

O paradigma da simplicidade, segundo Morin (2003a), é aquele que entende ser possível colocar a ordem em todo o contexto do universo, expulsando a desordem. Este pensamento possui uma lógica reducionista da complexidade existente no universo, uma vez que aborda a dinâmica da vida de forma compartimentada, enxergando o uno e o múltiplo de formas totalmente individualizadas. Esta forma de entender o mundo remete à idéia de que, no homem, o corpo é separado do espírito, e podem ser vistos separadamente (MORIN, 2003a).

Por sua vez, o paradigma da complexidade, na visão de Morin (2003a), pode ser definido como um tecido de constituição heterogênea, mas inseparavelmente associado. O autor apresenta, ainda, a complexidade como efetivamente um tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos que constitui o mundo em que se vive.

Sendo assim, a discussão deste paradigma indica que não há um caminho para interpretar os acontecimentos do mundo e o comportamento das pessoas, mas, sim, uma união de dados e fatos que, se interligados a várias outras questões, permite unir o que, a princípio, não possui conexão alguma.

Portanto, segundo este autor (1999b p.36), o paradigma da complexidade possui a capacidade de “unir, contextualizar, globalizar, mas, ao mesmo tempo, reconhecer o singular, o individual e o concreto”. Sob esta ótica, ao contrário do paradigma da simplicidade, não se pode enxergar o homem como alguém que possui distintamente um corpo separado do espírito. Assim, este paradigma busca respostas para tratar a incerteza por meio do “por que” e também, simultaneamente, unir conteúdos por meio do “como”.

Para entender a complexidade concernente ao indivíduo Morin (2003a) destaca que é necessário compreender que os seres de uma mesma espécie são diferentes uns dos outros. Ademais, pode-se compreender que, além dos indivíduos serem únicos em seu modo de ser, de agir e de pensar, eles são sujeitos.

Ser sujeito, para Morin (2003a, p.95), é “colocar-se no centro do seu próprio mundo, é ocupar o lugar do *eu*”. O termo *eu* é pessoal e intransferível, não há pessoa no mundo que diga o *eu* para o outro, senão para ele próprio.

É nesse sentido que se pode compreender a complexidade individual, pois ser *eu*, de acordo com Morin (2003a, p.96), é ser um “sujeito ‘autônomo’, dependente, provisório, vacilante, inseguro, é ser quase tudo por si e nada pelo universo”.

A partir desta elucidação a respeito do que é ser sujeito, é possível compreender a geração do conhecimento nas empresas. Pela linha de pensamento de Morin (2003a), os sujeitos são egocêntricos, isto é, pensam em si, mas, paradoxalmente, são capazes de sacrificar a própria vida pela de outros. Portanto, admite-se que os sujeitos estejam dispostos a compartilhar aquilo que aprenderam com seus colegas de trabalho, gerando, então, o conhecimento organizacional.

Por essa razão, o paradigma da complexidade parece ser pertinente para o foco deste estudo: a relação entre a gestão do conhecimento e a comunicação no âmbito organizacional. Esta relação remete à idéia que o saber é privilégio de cada ser humano na empresa, ou seja, das partes, entretanto, é por meio da união dos conhecimentos do todo que poderá ser formado o verdadeiro aprendizado das organizações.

O paradigma da complexidade possui partes integrantes – denominadas, por Morin, como princípios, os quais norteiam o pensamento complexo. O primeiro deles é o princípio sistêmico ou organizacional. Por este princípio, conforme Morin (1999b, p.32), ocorre o elo que “liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo”. Nas organizações, esse elo pode ser, por exemplo, a circulação de informações, oportunizando um efetivo aprendizado tanto para as pessoas quanto para a empresa.

Já o segundo princípio, o hologramático, “é inspirado no holograma, no qual cada ponto contém a quase totalidade da informação do objeto representado” (MORIN, 1999b, p.32). No espaço organizacional, cada indivíduo é parte do todo, e a totalidade desses indivíduos compõe o todo. Portanto, é a soma dos conhecimentos individuais que tenderá gerar o conhecimento organizacional.

O terceiro princípio, o do anel retroativo, enfatiza que, no momento em que há retroação da informação por meio do *feedback*, o sistema é retroalimentado. Esta circunstância tende a reduzir as incertezas nas decisões institucionais. Este princípio

remete à idéia da comunicação efetiva; no contexto organizacional, necessita ser bilateral, para possibilitar a socialização do conhecimento.

O anel recursivo ou recursão, o quarto princípio, concebe que a interação dos indivíduos nas organizações traz uma homogeneidade de cultura e linguagem peculiar a cada organização. Na lógica recursiva, tudo aquilo que o indivíduo adquire como conhecimento de uma das partes regressa para o todo. Há a mesma interpretação para o conhecimento que é do todo e que se dissemina para os indivíduos, ou seja, para as partes.

Sendo assim, por este princípio, o conhecimento será enriquecido pela contribuição de cada sujeito na organização e, também, pelo conjunto dos mesmos. Para melhor explicar este fenômeno Morin (2003a) utiliza a metáfora do redemoinho, o qual é, ao mesmo tempo, produzido e produtor.

O quinto princípio é definido como auto-eco-organizador. Assim denominado por abordar a autonomia e a dependência dos seres vivos. Segundo este princípio, os seres vivos têm necessidade de extrair energia, informação e organização do próprio meio ambiente. Logo, eles são interdependentes e possuidores da capacidade de se auto-organizarem. Isto significa que cada sistema cria suas próprias finalidades. Poderá estar atendendo a este princípio uma organização que proporcione a troca das informações, por meio de canais de comunicação que efetivamente propiciem a interatividade entre seus membros, fazendo com que estas cheguem a todos os empregados.

O sexto princípio, o dialógico, “[...] une dois princípios ou noções, devendo excluir um ao outro, mas que são indissociáveis numa mesma realidade” (MORIN, 1999b, p.34). O autor apresenta o princípio dialógico como complementar e antagônico, cuja dualidade é assim exemplificada: “a ordem e a desordem são dois inimigos: uma suprime a outra, mas ao mesmo tempo, em certos casos, colaboram e produzem organização e complexidade” (MORIN, 2003a, p.107). Portanto, a ordem e a desordem são concebidas em termos dialógicos.

O sétimo princípio, o da reintrodução, conforme Morin (1999, p.34), refere-se àquele “que conhece em todo conhecimento. Esse princípio opera a restauração do sujeito e ilumina a problemática cognitiva central”. Tal princípio argumenta que todo

o conhecimento é uma reconstrução, por algum cérebro, numa certa cultura, num determinado tempo.

Para as interpretações e análises foram considerados os princípios hologramático, anel recursivo ou recursão e o dialógico, que, segundo Morin (2003a), constituem o tripé que auxilia a pensar a complexidade.

2.2 METODOLOGIA: O GUIA PARA O PONTO DE CHEGADA AOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso mediante abordagem qualitativa e quantitativa. Yin (2005) menciona que o estudo de caso é a investigação de um fenômeno atual dentro de seu contexto. Ele é indicado para um número pequeno de situações; ou de um caso em particular que se analisa profundamente quando é necessário responder a pergunta do “por que” e do “como” e, ainda, responder qualitativamente ao problema. Na obtenção dos resultados propostos na pesquisada, compreendeu-se a complexidade, uma vez que, para Morin (1999b), é por meio das respostas (do “por que” e “como”) que se entenderá as incertezas e as diferenças individuais. Yin (2005) ressalta que o estudo de caso pode ser único ou múltiplo.

No caso desta tese, emprega-se um estudo de caso único. Sua unidade-caso é a AIQ⁴, empresa que se destaca no setor de componentes para calçados por sua característica de inovação, além de atuar no segmento de papel, embalagens, madeira, móveis e transportes. Esta empresa existe desde 1948, possuindo tradição na região do Vale do Rio dos Sinos. Além de ser uma das maiores produtoras de adesivos industriais da América Latina, foi considerada em 2008 a empresa mais inovadora da Região Sul na categoria Química, do ranking Campeãs de Inovação pela revista Amanhã (2008) e Edusys (2008). Está entre as principais empresas brasileiras com presença internacional, figurando em 12º lugar, segundo pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e Columbia University. Apresentou no ano de 2007 uma receita líquida anual de US\$ 125,5 milhões ([AIQ, 2008]).

⁴ Lembra-se que é o nome fantasia da empresa pesquisada.

A AIQ, de acordo com o manual interno (s.d.), possui dezesseis estruturas, entre unidades produtivas, centros de distribuição, representantes e distribuidores no Brasil e no exterior, as quais são assim distribuídas: cinco no Rio Grande do Sul, sendo duas delas localizadas no município de Campo Bom, uma em Novo Hamburgo, uma em Candelária e uma em Vera Cruz; quatro estruturas em São Paulo; e uma unidade em cada uma das localidades a seguir: Pernambuco; Bahia; Argentina; México; Peru; Colômbia; e Chile. Estas unidades, juntas, possuem mil e duzentos colaboradores⁵.

Assim, considerando a amplitude geográfica desta empresa, decidiu-se restringir esta pesquisa às unidades gaúchas; dentre estas, apenas à matriz⁶ e à unidade fabricante de componentes para calçados.

Nessas unidades, buscou-se identificar as percepções-chave dos gestores e colaboradores de como os processos comunicacionais presentes na empresa podem contribuir para a promoção da gestão do conhecimento em seus espaços organizacionais. Foram convidados a participar desta pesquisa, no caso dos gestores da empresa, o diretor de qualidade, de administração financeira e de recursos humanos, o gerente de mercado externo e o de marketing, todos sediados na matriz. Após, foi selecionada uma amostra de 10% dos 600 colaboradores da unidade de componentes para calçados, o número máximo autorizado para compor a pesquisa no contato inicial com a empresa, com o objetivo de cruzar com as informações obtidas junto aos gestores. Contudo, dos 60 questionários entregues⁷ foram preenchidos somente 26, não havendo possibilidade de realização de uma nova pesquisa, uma vez que a empresa não permitiu.

Acredita-se que os sujeitos selecionados foram suficientes para atender aos objetivos deste estudo, pois os gestores que fizeram parte da pesquisa estão envolvidos com o tema pesquisado, tendo, portanto, conhecimento sobre as questões propostas nas entrevistas, as quais dizem respeito às modalidades adotadas pela empresa para gestão e geração do seu conhecimento organizacional.

⁵ As informações a respeito da AIQ originam-se do relatório de gestão da empresa (s.d.).

⁶ Na matriz, foram entrevistados os gestores e, na unidade de componentes para calçados, os funcionários da fábrica.

⁷ Os questionários foram aplicados pelo gerente de vendas desta unidade, pois não é permitido o ingresso de não funcionários no ambiente de produção da empresa.

Ademais, os colaboradores respondentes do questionário, são os receptores das informações na organização.

Para a obtenção das informações, utilizou-se, portanto, pesquisa qualitativa e quantitativa. O uso de ambas oportunizou a complementaridade, pois, de acordo com Bauer e Gaskell (2002), não existe quantificação sem qualificação.

Ilustrando os conteúdos das pesquisas qualitativa e quantitativa, Bauer e Gaskell (2002) tecem diferenças entre estes dois tipos. A pesquisa quantitativa trabalha com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados. Por estes aspectos, ela é considerada *hard*. Já a pesquisa qualitativa evita números e trabalha com interpretações das realidades sociais, sendo considerada *soft*.

Entende-se que tais pesquisas – a qualitativa e a quantitativa – foram adequadas ao principal objetivo deste trabalho, ou seja, investigar sobre como os processos comunicacionais presentes na empresa AIQ podem contribuir para a promoção do conhecimento em seus espaços organizacionais.

Na fase inicial deste estudo de caso, foi utilizada a pesquisa qualitativa por meio de entrevistas. Esta pesquisa, em consonância com Moura (2001), preocupa-se com a descrição, a compreensão e a interpretação dos fenômenos observados dentro de um grupo específico.

Quanto ao seu caráter explicativo e interpretativo, a pesquisa qualitativa, segundo Vergara (1997 p.45), tem o objetivo de “esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. A pesquisa qualitativa proporcionou a compreensão a respeito da realidade da empresa no tocante ao objeto em estudo.

Quanto à sua função descritiva, é, segundo Malhotra (2001), uma pesquisa conclusiva destinada a descrever algo. Por isso, utilizando a pesquisa qualitativa, pode-se obter detalhes no tocante à rotina dos processos comunicacionais e à sua relação com a gestão do conhecimento no âmbito da empresa estudada.

Foram realizadas entrevistas com vistas a levantar e descrever os procedimentos adotados pela empresa AIQ a respeito de seus processos comunicacionais, bem como os canais de comunicação escritos e orais utilizados

para compartilhar informações no contexto desta organização e, ao mesmo tempo, para estreitar relacionamentos entre os gestores e colaboradores. A entrevista caracteriza-se, segundo Gil (1988), como uma técnica em que o investigador formula perguntas face a face.

Estas entrevistas, realizadas na empresa AIQ, no período de dezembro de 2006 até maio de 2007, continham perguntas abertas a partir de uma relação fixa com ordem e redação invariáveis. Elas foram destinadas aos diretores e gerentes de mercado externo e de marketing. Inicialmente, foi realizada uma entrevista preliminar com o responsável pelo marketing da empresa, com o objetivo de conhecer o funcionamento da organização (Apêndice A).

Selecionou-se esta configuração para as entrevistas por permitir o tratamento qualitativo dos dados. Ela foi organizada em duas partes. A primeira destinou-se a obter informações referentes à comunicação, aos veículos de comunicação, à cultura e à estruturação da organização; a segunda parte, sobre a gestão do conhecimento nesta organização.

Os formulários da entrevista (Apêndice B) foram aplicados pessoalmente pela pesquisadora, após a realização de prévio contato com o respondente, momento em que se explicou a sua finalidade. Um ponto observado foi que, apesar do roteiro ter uma estrutura invariável, os entrevistados, freqüentemente, respondiam as questões sem que lhes fossem perguntadas, fato que motivou a análise detalhada de cada resposta.

Incluem-se, nesta fase inicial, informações de fontes secundárias já coletadas a partir de documentos pertencentes à AIQ, como, por exemplo, manual de descrição de cargos, pesquisas internas com colaboradores e dados sobre o mercado da empresa.

A análise dos dados nesta etapa qualitativa foi realizada pela técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p.42), ela é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

O motivo pelo qual se selecionou esta técnica de análise foi a possibilidade de discutir os resultados da pesquisa a partir das categorias teóricas delineadas na revisão dos autores que tratam do tema comunicação e gestão do conhecimento.

Numa segunda fase, após a coleta de dados com os gestores, com o objetivo de assegurar maior confiabilidade às informações coletadas, foi dirigido um questionário para os colaboradores da unidade de componentes para calçados. Uma das características deste questionário é a técnica de investigação. Ela é composta por um número elevado de questões, as quais são apresentadas, por escrito, aos participantes da amostra. Uma outra característica é a sua estruturação, a qual contém perguntas fechadas. Seu objetivo foi captar a opinião e as situações vivenciadas a respeito do tema investigado (Apêndice C).

Quanto às perguntas fechadas, foram elaboradas com respostas do tipo escala de Likert, que é de caráter ordinal. Este tipo de perguntas admite, conforme Gil (1988), um grande número de alternativas.

Como não houve a possibilidade da pesquisa ser realizada com todos os funcionários, foi selecionada uma amostra não-probabilística por conveniência. Sua principal característica é, de acordo com Stevenson (1981), a facilidade de acesso a estes sujeitos de pesquisa. Para esta amostra a seleção dos participantes seguiu como critério de escolha o tipo de atribuição desempenhada por ele na empresa analisada.

Na etapa quantitativa, a análise dos dados foi realizada por meio de técnicas estatísticas. O procedimento estatístico possibilitou verificar a probabilidade de acertos dos resultados, tendo um razoável grau de precisão dos dados obtidos. Essa técnica, segundo Gil (1988), é adequada quando se trabalhar com pesquisas com enfoque quantitativo.

Após a apresentação do método e da metodologia empregados nesta análise, o próximo capítulo trata de assuntos que norteiam a gestão do conhecimento.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: O DESAFIO DA COMPLEXIDADE

A necessidade de aperfeiçoar as práticas gerenciais com o intuito de criar estratégias que permitam uma maior vantagem competitiva imprime mudanças organizacionais cada vez mais rápidas às organizações. Devido a esta circunstância, as organizações têm buscado formas de diferenciação frente aos seus concorrentes.

Para Lacombe e Heilborn (2003), o conhecimento está sendo visto como forma de destaque de uma empresa no confronto das demais. O grande desafio que as empresas possuem é saber o melhor modo de administrar este conhecimento, considerando que ele não está, em sua maior parte, nas organizações, todavia, na mente das pessoas que as compõem.

Diante destas constatações, acredita-se ser possível afirmar que a gestão do conhecimento na empresa dá-se a partir da interligação articulada e intencional das pessoas. Esta interligação permite compartilhar idéias. Sob tal perspectiva, pode-se estimular a colaboração e a cooperação com vistas à promoção de um melhor desempenho da organização.

Assim, nas organizações, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento ocorre por meio da interação contínua entre os conhecimentos tácito e explícito. Logo, para criar conhecimento é preciso criar mecanismos de comunicação. Tais mecanismos podem envolver os trabalhadores de tal forma que todos se sintam comprometidos, uma vez que, para Nonaka (2001, p.31), "a invenção de novos conhecimentos não é atividade especializada, província exclusiva das áreas de P&D, *marketing* ou planejamento estratégico", todavia responsabilidade de todos os membros da empresa.

Neste registro de Nonaka, percebe-se que ele considera que o conhecimento está em cada membro da organização e a soma deste conhecimento individual será o conhecimento do todo. Para essa interação ocorrer a empresa necessita, então, estimular a integração de todos os empregados e, com isso, facilitar novas

aplicações dos conhecimentos que já se encontram disponíveis em seus diversos setores.

Visando a uma melhor compreensão do sentido de gestão do conhecimento, são apresentados, separadamente, os conceitos inerentes às palavras *gestão* e *conhecimento*.

Gestão, de acordo com Maximiano (2004, p.33), vem do Latim, significando “gestione, de genere, fazer, ato de gerir, gerência, administração”. Tais termos remetem à idéia de administrar, gerenciar ou dirigir pessoas e processos.

Conhecimento, por sua vez, está vinculado ao modo que os seres vivos possuem de reagir ao mundo no qual vivem. Assim, possuir conhecimentos em uma organização biológica é uma questão de sobrevivência (MATURANA e VARELA, 2001). Com base nessa premissa, pode-se igualmente inferir que possuir conhecimento em uma organização é uma questão de sobrevivência.

Agregando-se ao pensamento de Maturana e Varela (2001), Davenport e Prusak (1998, p.6) entendem o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Para Oliveira Jr. (2001), o conhecimento organizacional é gerado a partir do compartilhamento das crenças que os indivíduos possuem no contexto das empresas. O fator determinante para que esse conhecimento ocorra, segundo o referido autor, são as relações causais mantidas por estes indivíduos dentro de um grupo.

A união destes dois conceitos, de *gestão* e de *conhecimento*, conduz à concepção da gestão do conhecimento. Juntos, definem a forma como as organizações colocam em prática ou gerenciam tal conhecimento. Associando-se a esta forma de gestão, Terra (2000, p.215) destaca que a gestão do conhecimento pressupõe:

A adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços

em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Vargas (2002), por sua vez, descreve a gestão do conhecimento como sendo “a forma como a informação interna e externa é agregada às experiências e habilidades existentes na organização para promover atividades de inovação”. A partir dessa definição, percebe-se, de forma ainda sutil, o papel da comunicação para a ocorrência desta gestão do conhecimento.

Bukowitz e Williams (2002, p.17) entendem a gestão do conhecimento como “um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Esta é uma ótica diferente daquela proposta por Vargas (2002), mas, de certa forma, complementar, pois os dois autores acreditam que as pessoas são os agentes que realizam a geração do conhecimento.

Soma-se, ainda, a concepção de Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), que acreditam que a gestão do conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Lacombe e Heilborn (2003, p.492) identificam a gestão do conhecimento como “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando à criação de novo conhecimento, difundi-lo a produtos, serviços e sistema, bem como protegê-lo contra o uso indevido”. Além de definir o emprego desta gestão, destaca-se a preocupação dos autores com relação ao uso de forma adequada deste conhecimento.

Por conseguinte, a partir dessas concepções sobre gestão do conhecimento, admite-se que o mesmo possui dois atores que se inter-relacionam: a empresa, por meio de seus gestores, e os funcionários. Por essa razão, “gerar conhecimento” pressupõe o uso de estratégias⁸, por parte das organizações, para transformar a informação em experiências e habilidades pessoais.

Esta experiência, de acordo com Ferreira (1999), está vinculada às práticas que os indivíduos adquirem no exercício constante de uma profissão. Já as

⁸ Entende-se por estratégia “o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, uma vez que aloca os recursos necessários para sustentar seu desempenho” (GRANT, 1999, p.3).

habilidades, segundo Katz (1955)⁹, são os atributos necessários para que as pessoas executem eficazmente suas funções, caracterizadas, como técnica, humana e conceitual.

A habilidade técnica refere-se ao uso adequado dos conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar negócios rentáveis. Ela também se refere à habilidade que a empresa possui em manter seus atuais clientes cativos por um longo período de tempo.

Quanto à humana, ela está relacionada à capacidade e ao discernimento para manter relações pessoais de forma positiva, independentemente de ser com clientes ou, principalmente, com colegas de trabalho. Possuindo esta competência, a organização poderá reduzir os conflitos com os seus clientes, além de realizar melhores negócios.

A habilidade conceitual, por sua vez, está relacionada à capacidade de compreender o todo, ou seja, as complexidades dos produtos e dos negócios das empresas, aliada ao ajustamento dos comportamentos individuais para o alcance dos objetivos da organização.

Portanto, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), gerar conhecimento organizacional significa também discutir a capacidade que a empresa possui de criar, disseminar e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas na organização.

Assim sendo, a geração do conhecimento implica na valorização e capacitação do funcionário, uma vez que ele é considerado como o capital intelectual da empresa. O capital intelectual, na avaliação de Lacombe e Heilborn (2003, p.489), “é composto pelo somatório dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva”. Proporciona à empresa o desenvolvimento e a implementação de estratégias mais rápidas que seus concorrentes, além de vislumbrar as necessidades de seu mercado consumidor, trazendo, desta forma, maiores vantagens competitivas.

⁹ Utilizou-se o modelo de Katz do ano de 1955, por ser este autor o responsável pela classificação das habilidades dos administradores, utilizada pelos autores dos livros de administração até o ano de 2006, sendo um dos artigos clássicos para esta classificação.

Porém, o conhecimento somente é adquirido por meio de uma correta interpretação da informação. Essa informação pode ser transmitida de forma rápida entre os funcionários de uma organização. Para isso, utilizam-se os veículos de comunicação disponíveis na empresa. Tal troca da informação faz-se importante, pois uma grande parte do conhecimento existente na organização não pertence a ela, e sim – como já foi anteriormente mencionado – às pessoas que fazem parte desta organização. A concepção de informação utilizada no contexto da gestão do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) como “um fluxo de mensagens”, é pertinente para adoção nesta tese, considerando que este fluxo de mensagens poderá ocorrer tanto no sentido do topo (alta administração) para a base (funcionários de atividades táticas e operacionais), como também em todas as direções, porque a geração do conhecimento poderá ocorrer das partes para o todo e do todo para as partes, num dinâmico compartilhamento, identificando-se com o princípio da recursão proposto por Morin (2003a).

É, neste âmbito, que se visualiza o conhecimento em dois tipos, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997): o tácito e o explícito. Eles entendem por conhecimento tácito aquele pessoal e específico do contexto, sendo, por isso, difícil de ser formulado e compartilhado com outras pessoas, uma vez que há dificuldade em torná-lo visível e expressá-lo.

A dificuldade em compartilhá-lo é explicada por estar enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais. Estes autores referem-se a ele como a combinação entre o conhecimento da experiência (corpo), o conhecimento simultâneo (aqui e agora) e o conhecimento análogo (a prática). Entretanto, cabe ainda mencionar que este conhecimento tácito, para estes autores, pode ser segmentado em duas dimensões: a técnica e a cognitiva¹⁰.

A dimensão técnica refere-se à capacidade informal e à habilidade pessoal dos indivíduos. Nessa dimensão, percebem-se freqüentemente pessoas que sabem

¹⁰ Estas duas dimensões do conhecimento tácito podem ser ilustradas por meio do exemplo do jogador de futebol. Se o conhecimento pudesse ser transmitido com facilidade, tanto no contexto técnico quanto no cognitivo, para que um jogador se configurasse como o melhor do mundo, bastaria observar outro. Como isso não ocorre, os grandes times estão sempre em busca de quem possui a habilidade para jogar futebol.

realizar determinadas tarefas, porém elas não conseguem articular os princípios que fazem parte destas atividades.

Quanto à cognitiva, diz respeito a esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigados que são aceitos como corretos. Esta dimensão reflete a imagem da realidade e a visão do futuro.

Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Esse conhecimento é o da racionalidade (mente), seqüencial (lá e então) e digital (teoria) e pode ser expresso em palavras e números. É um conhecimento que pode ser comunicado com facilidade, utilizando veículos escritos, verbais, eletrônicos e, até mesmo, armazenado em um banco de dados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Esses dois tipos de conhecimentos – o tácito e o explícito – estão presentes nas organizações atuais. Quanto ao seu uso pelos gestores de diferentes culturas, os autores mencionados explicam que os administradores ocidentais não recorrem ao tema de criação do conhecimento organizacional, pois continuam com a visão da organização como máquina; e, como tal, “processa informações”, priorizando, portanto, o conhecimento explícito. Já a cultura gerencial oriental, mais especificamente a japonesa, acredita que o conhecimento explícito é apenas uma parte do todo, sendo que o conhecimento difícil de exprimir e de visualizar, ou seja, o tácito é aquele que predomina nas organizações.

Ao analisar estes dois tipos de conhecimento, entende-se que as empresas que não possuem a cultura para sistematizar o conhecimento sofrem com a lacuna gerada pela situação criada quando um indivíduo deixa a organização, uma vez que, normalmente, grande parte de sua experiência vai com ele. Este conhecimento poderia ter sido registrado em algum lugar para, desta forma, permanecer na organização.

Partindo do pressuposto da necessidade do conhecimento ser gerado e de alguma forma ser transmitido, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro modos de conversão do conhecimento, os quais podem ser criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito.

O primeiro modo de conversão do conhecimento é denominado, por Nonaka e Takeuchi (1997), como socialização do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Nele, o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros, sem usar a linguagem. Isto se dá apenas por meio da observação, imitação e prática.

Nonaka (2000) ressalta, contudo, que a socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, pois não se questiona se os aprendizes absorvem o conhecimento de seus mestres, todavia, nem o aprendiz nem o mestre agregam qualquer *insight* sistemático ao conhecimento do ofício. Desta forma, avalia o autor, esse conhecimento adquirido nunca será explícito. Logo, a organização não conseguirá torná-lo acessível aos demais membros da organização.

O segundo modo de conversão é denominado externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um conhecimento que pode ser expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de externalizar o conhecimento.

A partir desta conversão, Nonaka (2000) crê ser possível converter o conhecimento tácito em explícito e, dessa forma, permitir que seja compartilhado com toda a equipe de trabalho, a qual está afeta a determinada tarefa. Esta conversão é possível de ser feita no momento em que existe um treinamento aliado a uma observação da tarefa que está sendo executada e, na seqüência, o observador coloque em prática aquilo que aprendeu.

Muitas vezes, isso ocorre por meio de tentativas e erros. Para conseguir transformar efetivamente o conhecimento tácito em explícito é necessário ser feita a especificação, por escrito, daquela atividade de maneira que as pessoas possam tirar dali a forma de executá-la.

O terceiro modo de conversão do conhecimento é denominado de combinação do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Esta conversão constitui-se no momento em que os indivíduos trocam e combinam elementos isolados do conhecimento através de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

Nonaka (2000) exemplifica tal prática citando a situação em que um gerente de controladoria de uma empresa coleta informações de diversos setores e, após,

consolida-os em relatório. Este documento gerado é caracterizado como novos conhecimentos para a organização, uma vez que representa informações de diversas fontes. Porém, ressalta que essa combinação não amplia a base de conhecimento já existente na organização.

O quarto modo de conversão do conhecimento é a internalização do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Seu conceito principal está ligado ao aprender fazendo. Assim, ela acontece sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado; as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, pois à medida que um conhecimento explícito é compartilhado em uma organização os empregados começam a internalizá-lo, ampliando e reformulando seus conhecimentos tácitos (NONAKA, 2000).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), estes quatro modos estão presentes na empresa criadora de conhecimentos. Caso eles estejam em constante interação dinâmica, constrói-se, então, a espiral de conhecimentos (Figura 1), ou seja, os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas.



Figura 1 - Espiral do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.80).

Esses modos de conversão do conhecimento, anteriormente detalhados, podem ainda ser adquiridos conforme apresenta a figura 2, a seguir.



Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento
 Fonte: Elaborada pela autora com base em Nonaka (2000).

A figura 2 sugere que, inicialmente, um observador pode aprender os segredos¹¹ tácitos do executor de determinada tarefa por meio da observação e compartilhamento da atividade. Por isso, este procedimento é denominado socialização.

Na seqüência, o observador pode converter os segredos em conhecimento explícito, transferíveis a outros membros da equipe e também a outras pessoas. Este movimento de transferência denomina-se articulação.

Em um terceiro momento, os membros da equipe, então, padronizam esse conhecimento, compilando-o em manual ou livro de instruções e incorporando-o em

¹¹ Nonaka (2000) utiliza a expressão “segredos”.

determinado produto. É este procedimento de padronização que é denominado combinação.

Por fim, coloca-se o conhecimento em prática, possibilitando que haja uma tendência ao enriquecimento da base de conhecimento tácito da equipe. Este procedimento é denominado internalização, pois, neste quarto momento, é possível observar se realmente o conhecimento foi internalizado.

A prova para verificar se esta conversão realmente ocorreu encontra-se no produto final da organização, pois, se este foi construído como o de seu mentor e executor original, acredita-se que o conhecimento foi internalizado (NONAKA, 2000).

Na finalização desse processo de aquisição de conhecimento que se reinicia o espiral de conhecimentos, representada na ilustração 2, uma vez que o conhecimento adquirido vai sendo transmitido informalmente a outras pessoas. Para Nonaka (2000), a conversão do conhecimento é a fase mais crítica da espiral do conhecimento, uma vez que nele está envolvido o sujeito e, por consequência, o seu comprometimento pessoal com o aprendizado.

Contrapondo-se à forma de classificar o conhecimento em tácito e explícito, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) e Nonaka (2000); Bukowitz e Williams (2002) apresentam o conhecimento como o sabido e o desconhecido. Para estes, o conhecimento sabido é aquele que o indivíduo sabe que sabe. Já o conhecimento desconhecido é aquele que o indivíduo não sabe que sabe, porque tal conhecimento está integrado à sua maneira de trabalhar.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a disseminação do conhecimento somente será viabilizada se a organização mantiver um bom processo de comunicação entre suas equipes. Contudo, para isto acontecer é necessário que a empresa possua um conjunto de canais de comunicação que sejam efetivos e bem administrados. Meios de comunicação como reuniões podem ser adequados para geração do conhecimento de tácito para explícito, pois, muitas vezes, são nestes momentos que os indivíduos podem realmente trocar informações que gerem o conhecimento. Já os canais eletrônicos são efetivos na troca de conhecimento de explícito para explícito.

Davenport e Prusak (1998) aliam-se à discussão sobre veículos de comunicação como forma de difundir o conhecimento. Eles lembram que os

computadores e as redes criam uma infra-estrutura e um ambiente adequados à troca de informação e para gestão do conhecimento uma vez que possuem diversos recursos, tais como correio eletrônico, *groupwar*¹² e, *internet*, *intranet* e videoconferência. Esses meios favorecem a interligação entre as pessoas que precisem compartilhar conhecimento à distância. Essas novas tecnologias permitem, conforme estes autores, comunicar por meio de áudio, vídeo e textos uma boa parte da riqueza de uma pessoa para outra, ou seja, seu conhecimento.

Integrando-se a essa discussão a respeito dos recursos advindos dos computadores e redes, Bukowitz e Williams (2002) destacam que as tecnologias da informação e da comunicação criam condições para que as pessoas possam compartilhar informações sem as restrições dos limites geográficos e temporais. Com estas condições, torna-se mais fácil levar a gestão do conhecimento para o centro da organização.

Ponderam, porém, que a informação mediada por computador somente distribui e armazena o conhecimento para o intercâmbio, não garantindo a criação do conhecimento. Segundo eles, para essa criação é preciso que a organização mantenha uma cultura organizacional que favoreça tal atividade, pois muitas mantêm uma cultura enclausurada de conhecimento; e não uma cultura compartilhada do conhecimento.

Walton (1993) contribui com as colocações de Davenport e Prusak (1998) referindo-se a um caso de utilização da tecnologia da informação para a comunicação entre a gerente de uma matriz de uma loja com os colaboradores de suas filiais. Neste caso, um dos canais é denominado de *PhoneMail*. Sua função é a de atender chamadas, receber, armazenar, reproduzir e transferir mensagens. O sistema também leva a voz da gerente da matriz a todas as filiais.

¹² Groupware é um *software* e *hardware* para ambientes interativos e compartilhados. O ambiente inclui o software e o hardware que ajusta o contexto para a iteração. Interativo, pois existe uma relação em tempo real. Compartilhado indica que dois ou mais participantes interagem um com outro de tal maneira que cada pessoa influencia e é influenciada por outra. Uma infra-estrutura adequada do *groupware* deverá ter três dimensões: comunicação (introduzem ou levam a informação para fora de uma organização); colaboração (informação compartilhada e construção de uma compreensão compartilhada) e coordenação (delegação da tarefa para conexões seqüenciais) (JOHANSEN, 2006).

Para completar este trabalho do *PhoneMail*, existe também o *FormMail*. Ele é acessado pelo microcomputador. Embora este veículo também envie e armazene eletronicamente mensagens, ele distingue-se do anterior pela forma como as mensagens são transmitidas. Neste *FormMail*, as mensagens são digitadas e podem ser lidas conforme a necessidade do receptor. Entretanto, ele é utilizado para mensagens mais rotineiras, que tratam de casos menos graves.

Rezende e Abreu (2000) também abordam a abrangência da tecnologia da informação. Eles verificam que esta abrangência compõe-se dos recursos tecnológicos e computacionais utilizados para a geração e uso da informação. Esses recursos têm a capacidade para tratar dados ou informações tanto de forma sistêmica como esporádica.

Complementando Rezende e Abreu (2000), Keen (1996, p.273) enfatiza que “a tecnologia da informação tornou-se a designação mais utilizada para uma gama crescente de equipamentos, aplicações, serviços e tecnologias básicas que se enquadram em três categorias principais: computadores, telecomunicações e dados de multimídia”.

Nolan e Croson (1996) consideram que, com o avanço da tecnologia da informação, as empresas podem se beneficiar das informações para melhorar os níveis de produção e conduzir os negócios de forma a maximizar os resultados. Além desta visão do avanço da tecnologia como impulsionadora da melhoria dos resultados nas organizações, Nolan e Croson (1996) vinculam a informação e o conhecimento, apresentando um modelo de criação de conhecimento pelas organizações.

Esse modelo passa inicialmente pela observação e descrição de eventos, após coleta e análise dos dados para aplicação no processo decisório. Na seqüência, utiliza o aprendizado, momento em que há uma integração da informação à empresa por meio da experiência. E, finalmente, da união destes passos, há uma geração de conhecimento.

Por meio desse modelo de criação de conhecimento, é possível perceber que a informação é um fator fundamental para que o conhecimento seja criado pela organização. Nolan e Croson (1996) ainda comentam que a utilização deste modelo,

associada à tecnologia da informação, possibilita que as organizações, por meio da comunicação imediata e da comunicação não-filtrada com o chão-de-fábrica, eliminem os níveis hierárquicos e a burocracia que obstruem as ações organizacionais.

Davenport (1994), contudo, possui uma visão diferente de Nolan e Croson (1996). Para ele, as empresas, quando começam a atribuir maior valor à informação, tendem a criar mais processos formais em suas administrações. Assim, o processo de troca de informação torna-se mais burocrático.

Ademais, de acordo com esse autor, quando a informação refere-se a itens que podem levar à venda de produtos ou serviços ao cliente, o cuidado em sua análise deve ser maior. Nesta situação, Davenport cita como informações relevantes as que dizem respeito a produtos concorrentes, clientes, projeções, análise de mercado e até mesmo habilitações e capacidades internas.

Para Davenport (1994), os processos de informação existentes nas organizações são normalmente desestruturados. Desse modo, a passagem para um processo estruturado já se constitui em uma inovação. Para essa passagem acontecer a primeira tarefa é estabelecer uma base ao processo de gerenciamento das informações da qual partirão todos os esforços subseqüentes de melhoria.

Outra sugestão proposta por esse autor refere-se aos processos de gerenciamento das informações em estruturas organizadas. Para ele, esses processos necessitam possuir toda uma cadeia de valores da informação, ou seja, começam com a definição das necessidades de informação, coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso.

Entretanto, na maioria das organizações, tal intercâmbio é apenas formal, resultando em informação de má qualidade. Por esse motivo, o autor alerta que para se criar uma empresa baseada em informação de boa qualidade é necessário utilizar mecanismos que tentem mudar o comportamento das pessoas. Esses mecanismos têm por objetivo semear uma filosofia que busque e dissemine a informação. Portanto, um trabalho bem estruturado de comunicação pode contribuir para que se efetivem o diálogo, a troca e o compartilhamento de informações.

Davenport (1994) ainda menciona que a tecnologia de informação, devido ao seu poder de distribuição por toda uma empresa, tende a ser o enfoque central dessa disseminação. Porém, devido à natureza desestruturada das necessidades e fluxos de informação de certas empresas, a tecnologia da informação pode se constituir em um instrumento menos valioso. Por conseguinte, esse tipo de organização pode valer-se apenas de informações, as quais são baseadas no conhecimento pessoal.

Bukowitz e Williams (2002) aduzem que a estruturação do processo de gestão do conhecimento segue uma lógica, conforme demonstra a figura 3. Esta estruturação apresenta uma forma resumida de como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento para criar valor às suas atividades.



Figura 3 - Estruturação do processo de gestão do conhecimento.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p.24).

O componente tático do processo de gestão do conhecimento reúne quatro elementos que estão ligados às informações que as pessoas necessitam para o seu

trabalho diário. O primeiro elemento é obter a informação, considerando-se necessário buscar informações que sejam relevantes à tomada de decisões empresariais.

O segundo elemento é a utilização de tais informações. Ela pode ocorrer de maneira a criar soluções criativas e inovadoras para a solução dos problemas organizacionais.

O terceiro é aprender a integrar as informações como aprendizagem organizacional, agrupando-as à maneira como as pessoas trabalham. Desta forma, criando vantagens competitivas para a organização.

O quarto elemento é o desafio de fazer com que as pessoas contribuam para a base de criação do conhecimento comum. Esse conhecimento precisa ser socializado entre todos os membros da organização, principalmente se ele estiver ligado às melhores práticas de gestão.

O componente estratégico, também destacado na ilustração elaborada por Bukowitz e Williams (2002), traduz a meta da organização. Esta meta pode ser o alinhamento da estratégia do conhecimento com a estratégia geral do negócio. Contudo, a gestão do conhecimento em nível estratégico, de acordo com os autores, exige da organização uma contínua avaliação de seu capital intelectual.

Sendo assim, olhar a organização sob o prisma da gestão do conhecimento implica em implantar uma nova forma de estruturação da organização. Esta forma necessita conter um novo modelo de trabalho e de gestão.

Estas mudanças impõem aos indivíduos um novo contrato psicológico, que, para Handy (1993, p.38), “[...] é um contrato não-verbalizado, não formal, nem legal [...], mas é formulado por cada pessoa, e cujos efeitos são idênticos aos dos contratos escritos e assinados [...]”, de trabalho no contexto organizacional. Este contrato passa a ser muito mais coletivista, de troca e socialização de informações. Ao mesmo tempo, tal contrato também exige da empresa a alocação de líderes que sejam democráticos e parceiros tanto da organização como de seus colaboradores.

Este componente estratégico que entrelaça conhecimento e a estratégia geral de um negócio possui quatro passos (ilustração 3). O primeiro é a avaliação, que

consiste no diagnóstico que a organização pode fazer para definir o conhecimento necessário para a concretização de sua missão empresarial e, ao mesmo tempo, mapear o capital intelectual existente. Com esta avaliação é possível definir quais as necessidades futuras de conhecimento necessário para que a organização continue se desenvolvendo.

O segundo passo é a construção do capital intelectual de uma organização. Essa construção pode ocorrer por meio de relacionamentos duradouros com seus empregados, fornecedores, clientes e comunidade com os quais opera e, até mesmo, com seus concorrentes. Serão esses relacionamentos que podem fazer com que a empresa migre de um sistema de gestão tradicional para um sistema baseado na troca de informações que, possivelmente, gere conhecimento.

O terceiro passo é a manutenção deste capital intelectual comprometido com a organização. A partir da manutenção, pode haver, então, uma garantia de que a empresa se mantém viável e competitiva.

O quarto passo refere-se ao descarte de materiais desnecessários, pois pode haver algumas organizações que possuem uma tendência ao apego a certos ativos físicos que desenvolveram, mesmo que não estejam agregando valor. Contudo, alguns conhecimentos podem ser mais valiosos se forem transferidos para fora da organização. Sendo assim, é necessário que as organizações também olhem seu capital intelectual sob este prisma.

Alinhado ao pensamento proposto por Bukowitz e Williams (2002) com relação à estruturação do processo de gestão do conhecimento, Argyris (2000) destaca que as organizações atuais sofrem de um dilema difícil de ser resolvido. Este dilema refere-se ao fato de que o sucesso das organizações está cada vez mais vinculado ao aprendizado, embora as pessoas que fazem parte das organizações possuam dificuldades no saber aprender.

Nesta situação, não se está falando de colaboradores da base operacional da empresa, mas daqueles profissionais qualificados e que exercem papel de liderança. Na verdade, geralmente, as organizações não se dão conta dessa dificuldade que seus líderes possuem em saber aprender. Tal fato torna-se um problema por uma razão simples: o conceito de aprendizado é restrito, inclusive, por parte dos altos

executivos das empresas, os quais são, muitas vezes, vistos como solução de problemas organizacionais.

Argyris (2000) complementa, a partir da reflexão sobre o fato de o aprendizado ser restrito, considerando que, por vezes, os gestores e os empregados não olham para dentro de si para avaliarem aquilo que realmente sabem. Tampouco, avaliam reflexivamente seu comportamento e como este pode contribuir para a geração de problemas; e não para a solução dos mesmos. Para o autor, a organização possui condições de resolver este dilema à medida que cada profissional possa combinar o domínio do conhecimento técnico com a capacidade de trabalhar em equipes, transformando-se em um agente do conhecimento intra-organizacional.

Evidencia-se, nas colocações do autor, que dentre as possibilidades que a empresa dispõe para solucionar tais entraves, existe a construção de uma política de comunicação definindo ações e estratégias que incluam planos que contemplem a utilização de veículos comunicacionais.

Pelo exposto é possível afirmar que há uma forte interdependência entre comunicação, informação e gestão do conhecimento. Tal suposição é corroborada por Drucker (2000) quando afirma que as organizações, no futuro, serão baseadas no conhecimento. Nelas estarão inseridos basicamente os especialistas que dirigem e disciplinam seu próprio desempenho.

Todavia, para que isso ocorra, é preciso um *feedback* do grupo de trabalho, dos clientes e da alta administração, tendo a informação como base deste adquirir conhecimento. Drucker (2000) destaca que alimentar os especialistas com um fluxo constante de informações é fundamental em face das freqüentes mudanças no ambiente organizacional, principalmente naquilo que se refere à tecnologia da informação.

Para o referido autor, a informação é um dado investido de relevância e propósito. No entanto, para converter dados em informação é requerido o conhecimento. O conhecimento, por sua vez, na visão do autor, é especializado, ou seja, as pessoas detentoras deste conhecimento tendem ao excesso de

especialização em qualquer campo de atuação, pois sentem a necessidade constante de aprender mais.

Drucker (2000) também afirma que, numa organização baseada em informação, o conhecimento situa-se, sobretudo, na base, na mente dos especialistas que executam as tarefas e gerenciam a si próprios.

Acredita-se que as considerações de Drucker (2000) permitem afirmar que nas organizações do presente e do futuro, em função da tecnologia da informação, as estruturas organizacionais sofrerão modificações profundas, principalmente com relação ao conhecimento, o qual não estará mais centrado no topo e nas assessorias da empresa, mas na base das organizações. Assim, cada pessoa dentro da organização terá seu próprio corpo de conhecimento, seu próprio treinamento e sua própria linguagem.

Diante das considerações dos autores, pode-se admitir que o possuir conhecimento é uma questão de sobrevivência para as empresas, conforme pressupostos de Maturana e Varela (2001). Alinhado a esta concepção, optou-se por adotar para esta tese o conceito de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), os quais crêem que a criação do conhecimento é um processo dinâmico que ocorre por meio da interação dos conhecimentos individuais (tácitos e explícitos). Este conceito, por sua vez está alinhado ao paradigma da complexidade, visto que tal conhecimento só será gerado caso migre das partes para o todo e do todo para as partes. Conforme Morin (2003a), o conhecimento diferencia-se da informação, pois o conhecimento é organizador, aberto e fechado, supondo uma relação entre o conhecível e o desconhecido. A informação é física e apresenta-se mais na forma de *bits*, ela é transformada em acontecimentos e em signos.

4 O PROCESSO COMUNICACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor compreender o processo comunicacional das organizações optou-se por discutir inicialmente sobre as diferentes concepções de organização e comunicação organizacional.

Blau e Scott (1970) descrevem a organização como sendo composta por um conjunto de beneficiários, quais sejam: funcionários, público em geral, proprietários e clientes. Para Bronzo e Garcia (2000), organização, nessa perspectiva, são as formas de organizar.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) entendem que organização é um conjunto de estruturas adaptáveis às mutações ambientais, uma vez que para se tornar hipercompetitiva – fato que é uma realidade no atual ambiente de negócios – ela terá que, cada vez mais, possuir uma visão orgânica. Essa visão orgânica é definida como uma estrutura organizacional que se adapta às constantes mutações das variáveis do ambiente. Mintzberg (2001) vai ao encontro desta visão de Quinn, Anderson e Finkelstein, pois acredita que organização é um conjunto de formas estruturadas compostas por um conjunto de cargos, tarefas e atividades.

Já Etzioni (1974), ao descrever, no âmbito organizacional, uma relação de obediência entre superiores e subordinados como uma relação coercitiva, remunerativa e normativa, está apresentando uma das formas mais tradicionais de organização. O autor visualiza a organização de modo formal e burocrático. Essa concepção de Etzioni sobre as relações existentes na empresa, embora seja uma prática usual em algumas empresas, reduz a atividade do indivíduo, tornando-o um mero executor de tarefas, o qual possui, na maioria das vezes, uma relação pura de obediência com seu superior.

Hall (2004) complementa chamando a atenção para o fato de que a organização é uma coletividade, a qual possui uma fronteira relativamente identificável: o limite da empresa. Esse limite é composto por um conjunto de ordens normativas que os indivíduos pertencentes a esta coletividade devem obedecer.

Chanlat (1993), por sua vez, define organização como um conjunto de relações sociais em que o indivíduo influencia e é influenciado pela organização.

Srour (1998, p.107) descreve a organização como um “conjunto de coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. Complementando esta concepção, Enriquez (2000) apresenta a organização como gestão de um conjunto de indivíduos de distintas personalidades. Estes indivíduos, segundo este autor, são unidos por uma afetividade inconsciente.

Mantendo esta visão, Freitas (1999) destaca que as organizações são compostas por um conjunto de psicológicos individuais, o qual é determinado por processos inconscientes e prioriza as qualidades de cada indivíduo. A partir dessa abordagem, evidencia-se um entendimento de que cada ser humano possui distintas inteligências que necessitam ser preservadas e valorizadas pelos gestores de cada organização. Handy (1993, p.18-19) acrescenta que as pessoas podem possuir um ou mais tipos de inteligências, como:

lógica, a qual refere-se àqueles indivíduos dotados da capacidade de raciocinar, de analisar e de memorizar; espacial, que se refere à pessoa capaz de identificar padrões nas coisas e de criá-los; musical, aqueles que cantam, tocam ou compõem algum tipo de música; prática, característica da pessoa que destrincha todos os componentes de um carburador, embora seja capaz de nunca soletrar essa palavra, nem explicar como essa peça foi fabricada; física, jogadores de futebol, atletas e dançarinos; intrapessoal, pessoas sensíveis, capazes de ver o próprio interior, de percepção silenciosa e a interpessoal, referente àqueles que fazem as coisas acontecerem quando associados a outras pessoas, ou por meio destas.

Handy (1993) menciona que possivelmente a capacidade de comunicação que um indivíduo possui poderá ser fruto da inteligência interpessoal com o lógico, ou até mesmo uma inteligência específica.

Marsden e Townley (2001, p.37) inferem que a organização “é uma abstração dos indivíduos e das relações sociais existentes entre eles que se constitui nessa forma moderna de vida social”.

Considerando as concepções de diversos autores aqui mencionadas, parece ser possível admitir que as organizações são consideradas como um sistema social aberto, visto que uma organização está baseada nas relações entre os indivíduos.

Neste sistema aberto, existem tanto relações formais como informais. No entanto, Marsden e Townley (2001, p.40) afirmam que a maioria das organizações, embora focalize o indivíduo, considera que há “tensão entre os aspectos formal e informal da organização, entre o que é suposto que aconteça e o que de fato acontece”. Porém, a combinação destes dois tipos de relações é essencial, uma vez que o indivíduo desempenha um papel preponderante para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, parece ser válido que as empresas busquem conjugar suas características voltadas para o lucro, e, ao mesmo tempo, valorizem o indivíduo. Para que isso aconteça é pertinente que elas mantenham um fluxo constante e dinâmico de informações, pois são estes fluxos que podem criar uma ligação entre a busca de retorno financeiro e a gestão social de seus trabalhadores.

A fim de que esta ligação produza a almejada efetividade, ou seja, a união da eficiência somada à eficácia e aliadas à satisfação e felicidade do funcionário, é necessário que a comunicação entre os membros da empresa aconteça de forma a gerar estas sensações. Sendo assim, no âmbito das organizações, o ato de se comunicar é o que move seus colaboradores, fato que impele (ou deveria) a empresa a criar efetivos canais de comunicação organizacional.

A comunicação organizacional, na interpretação de Goldhaber (1991), envolve o ato de enviar e receber informações, desse modo, gerando um fluxo informacional. Conforme o autor, a informação percebida pelo receptor é denominada mensagem. Por esta razão, a comunicação organizacional é considerada como o “fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (GOLDHABER, 1991, p.23), sendo, assim, o elo entre duas partes, ou seja, a organização e o indivíduo. Para Goldhaber (1991), esta comunicação necessita ser bilateral, possibilitando que as pessoas ouçam e sejam ouvidas, enfim, dialoguem.

Simões (2003) refere que a comunicação organizacional também é vista como um processo de intercâmbio de informações, que resulta em um significado comum para todos os membros da organização.

Kreps (1995), por sua vez, define a comunicação organizacional como um processo contínuo cujo fim não se dá no ato de receber e enviar a informação, mas,

sim, na ação de compilar as informações que enfoquem dados relativos às mudanças que ocorrem no ambiente interno da empresa. Faz-se importante mencionar que, a partir desta junção de informações relevantes à empresa, o conhecimento pode ser gerado.

Uribe e Zuluaga (2003, p.379) entendem a comunicação organizacional como a “integração de todas as formas ou tipos de comunicação de uma organização, tanto de apresentação quanto de representação, com o propósito de fortalecer e fomentar sua identidade e, por efeito melhorar sua imagem corporativa e pública”.

Sob a perspectiva de Costa (1995), a comunicação acontece por meio de atos, ações e fatos. Nesse sentido, o autor avalia o fluxo comunicacional como uma dinâmica de ações e reações, pois, quando há emissão da mensagem, que é a ação, existe a reação da outra parte que se dá por meio do diálogo, comunicação verbal, escrita ou gestual.

Na concepção de Kunsch (2003), a comunicação organizacional é composta pela comunicação administrativa, mercadológica, institucional e interna. A comunicação administrativa “é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxo e redes” (KUNSCH, 2003, p.152). A autora ainda ressalta a relevância desta comunicação para que haja uma convergência nas ações relacionadas aos produtos, serviços e resultados da empresa.

Por sua vez a comunicação mercadológica, segundo Kunsch (2003, p.162), “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios”.

Quanto à comunicação institucional, Kunsch (2003, p.164) relata que “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

A comunicação interna “é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”

(KUNSCH, 2003, p.154). A autora destaca que a comunicação interna pode utilizar-se de ferramentas da comunicação institucional e da mercadológica, considerando que ela “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento” (KUNSCH, 2003, p.154).

Para Curvello (2002, p.17), a comunicação interna “é definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerência e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais”. O autor também ressalta que a comunicação interna poderá abarcar a comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares e instruções) e a comunicação social (boletins, jornais internos, videojornais e revistas), bem como a comunicação interpessoal, seja ela de funcionário para funcionário ou de chefia para funcionário.

A construção de um sistema de comunicação interna torna-se fundamental, uma vez que, atualmente, as empresas operam em um ambiente em constante mutação tanto política, econômica, sociocultural como demográfica. Tais mutações tornam imprescindíveis trocas de informações consistentes, continuadas e fidedignas. Vale alertar, ainda, que estas modificações ambientais afetam o comportamento do empregado, e, por conseguinte, a necessidade da comunicação ser cada vez mais efetiva.

É mister deixar claro que a comunicação interna, sob a ótica da presente pesquisa, não é entendida como sinônimo de endomarketing. O endomarketing busca o entendimento de como o funcionário deve atender o cliente. Bekin (1995, p.34) explica que este entendimento compreende a “realização de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Brum (1994, p.23) converge para esta mesma linha de pensamento. Ela salienta que o “endomarketing é um conjunto de ações de marketing para o público interno da empresa, visando vender bem a imagem da empresa para os funcionários e seus familiares”. Complementando Bekin e Brum, Kotler (1994, p.37) denomina endomarketing como marketing interno. Ele o conceitua como “a tarefa de

contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”.

Na ótica de Cerqueira (1994), “os sistemas de endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.

Quanto à comunicação interna, na visão de Kunsch (2003, p.159), envolve “o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo, com um olhar para dentro e outro para fora [...]”. Por isso, ao comparar a lógica da comunicação interna com o endomarketing, evidencia-se que este último caracteriza-se por uma visão limitada do funcionário, como um simples “cliente interno”; enquanto que a comunicação interna destaca o funcionário como um parceiro da empresa, como alguém que está em sintonia com ela, estimulando o diálogo, a troca e o compartilhamento de informação.

Portanto, as ações de endomarketing parecem estar restritas aos aspectos motivacionais e perceptivos do funcionário; ao contrário da comunicação interna, que é abrangente e importante tanto para o empregado quanto para a empresa. Assim, se a comunicação entre o empregado e a empresa estiver adequada, o cliente certamente receberá um produto ou serviço com maior valor agregado.

Para esta tese, foi adotada a perspectiva da comunicação organizacional como um processo de troca, tanto de informações quanto de experiências, em todos os níveis hierárquicos da empresa, enfatizando, então, a comunicação administrativa e a interna à medida que ambas podem contribuir para a geração do conhecimento organizacional. Contudo, de acordo com Scroferneker (2007), as políticas de comunicação devem possuir o aval da alta direção e pensadas como constitutivas de amplo e complexo espectro de comunicação de uma organização. Scroferneker (2007, p, 91), aduz que “a comunicação interna é voltada aos funcionários e pretende desenvolver o sentimento de pertencimento, estimular a interação, o diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho”. Faz-se importante lembrar que a comunicação externa não é objeto de estudo neste trabalho.

4.1 PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Villafañe (1999) apresenta a comunicação em diferentes perspectivas, aqui agrupadas em: diferenças conceituais e comportamentais. As diferenças conceituais, por exemplo, dizem respeito a termos que, no âmbito da comunicação, algumas vezes, parecem sinônimos, como se eles fossem tecidos unidos, inseparáveis. Este é o caso do termo informação e comunicação.

Informar, para Villafañe (1999), é colocar as pessoas a par dos acontecimentos. Conforme o autor, muitas vezes, a própria informação operacional cai no espaço da indiferença e neutralização informal com que os receptores as submetem.

De acordo com Simões (1993), o termo informação implica em conhecimento de um fato, a certeza de alguma coisa e, concomitantemente, tem o significado de estar ligado à quantidade de novidades e de certeza que a mensagem possui. Afirma, ainda, que: “a palavra informação vem do latim *informare*, no sentido de dar forma à aparência, pôr em forma, formar, criar, mas também representar, presentear, criar uma idéia ou noção” (SIMÕES, 1993, p.161).

A palavra informação pode também ser entendida como dados. Castells (2002, p.64), descreve informação como “dados que foram organizados e comunicados”. E Meyer (2000) destaca que as informações para serem valiosas devem se constituir de dados que sejam oportunos, concisos, úteis e importantes.

Assim como Meyer, Davenport (1994) faz menção à importância da informação. Ele cita que, no momento em que as empresas atribuem maior valor à informação, elas tendem a criar mais processos formais em suas administrações. Nesses processos, os canais de comunicação tornam-se veículos de condução de tais informações.

Corroborando com Castells e Mayer, Stoner e Freeman (1999, p.488) descrevem a informação como sendo constituída pelos “dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo”, entendendo por dados “números e fatos brutos, não-analisados”.

Numa outra linha de pensamento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) caracterizam informação como sendo um fluxo de mensagens. Destaca-se que este conceito apresentado pelos autores é o de comunicação para Goldhaber (1991). Já, na visão de Pignatari (1971, p.54), “[...] a idéia de informação está ligada, mesmo intuitivamente, à idéia de surpresa, de inesperado, de originalidade”, admitindo que a concepção de natureza da informação está ligada ao que é novo, pois, só assim, ela pode agregar conhecimento.

Raigada (1997) destaca que a informação, do ponto de vista dos sinais que contém uma mensagem, é a capacidade de esta servir como base de significação, distinguindo-se de qualquer outro conceito. Assim, a informação poderá ser de um só fluxo de mensagens, ou, até mesmo, de um conjunto de fluxos de mensagens, podendo ser transmitida de uma única fonte.

Morin (2003a, p.159) afirma que “[...] as informações existem desde que os seres vivos comunicam entre eles e interpretam os seus signos. Mas, antes da vida, a informação não existe”. Para este autor, a informação é extraída da natureza e transformada em elementos e acontecimentos. Esses elementos visualizam-se como os dados, já os acontecimentos são as ações possíveis de serem desenvolvidas a partir da interpretação de seus significados.

Quanto ao termo comunicar, para Villafãne (1999), significa relacionar as pessoas entre si num processo que converge para uma influência mútua entre os participantes. Isso proporciona a troca de informações por meio das atitudes e palavras dentro da organização. Conforme Martino (2001, p.14), comunicação “refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a reação entre consciências”. Já Hohlfeldt (2001, p.63) destaca que a comunicação, ao permitir o intercâmbio de mensagens, possui uma série de funções, dentre as quais, “informar, constituir um consenso de opinião – ou, ao menos, uma sólida maioria – persuadir ou convencer [...]”.

Levando em consideração as concepções aqui aludidas a respeito dos termos informação e comunicação, pode-se visualizar a teia que entrelaça estas duas concepções, isto é, a sua interdependência. Para Martino (2001, p.17-18) “informação se refere à parte propriamente material, ou melhor, se refere à

organização dos traços materiais por uma consciência, enquanto o termo comunicação exprime a totalidade do processo que coloca em relação duas (ou mais) consciências”. Para o autor, é certo que “não temos comunicação sem informação, e, por outro lado, não temos informação senão em vista da possibilidade dela se tornar comunicação”.

Nas diferenças comportamentais, sob a perspectiva de Villafañe (1999), estão contempladas as atitudes da direção da organização em relação à comunicação interna, bem como a forma de projetar a imagem organizacional e garantir uma coerência na linguagem desta comunicação. Também, é contemplada a revalorização da comunicação interna no âmbito da empresa. Para tanto é fundamental que os gestores desenvolvam uma atitude proativa quanto às estratégias de comunicação interna, fato que poderá evitar danos causados pela comunicação inexistente ou inadequada. Villafañe (1999) menciona que, caso haja a participação da cúpula estratégica de uma organização, essa pode ser considerada como o primeiro passo para o surgimento de uma cultura de comunicação, uma vez que pode (e deve) ser o exemplo de comprometimento com os demais colaboradores.

Essa cultura de comunicação, segundo Villafañe (1999), torna-se, atualmente, relevante pela questão da competitividade entre as empresas. Por isso, buscam transformar-se em organizações que se comunicam, tanto interna quanto externamente. Caso uma organização não desenvolva este tipo de cultura, será muito difícil que seus colaboradores tenham habilidade de relacionamento interpessoal e, por conseguinte, pode haver dificuldade na gestão do conhecimento.

Uma segunda forma de perceber a comunicação interna, na ótica de Villafañe (1999), considerando as diferenças comportamentais, é a opção de projetar ou não a imagem da empresa por meio da comunicação interna. Adotar a ação de projetar a imagem institucional de forma intencional constitui-se na maneira mais simples de fazer com que os funcionários da empresa projetem a imagem da mesma junto ao seu grupo de relacionamento. Para que isso ocorra é relevante que a empresa transmita aos seus colaboradores a imagem que ela deseja passar, a qual é importante para o alcance de suas metas institucionais.

É igualmente importante envolver toda a organização no desenvolvimento de sua visão estratégica, identificando os empregados com os objetivos da empresa e, principalmente, criando um sentimento de pertencimento com a organização. E, concomitantemente, compartilhar os valores e a cultura corporativa entre todos os membros da organização (VILLAFÃNE, 1999).

O envolvimento entre estes membros, gestores e colaboradores, auxilia para a prática da cultura da comunicação, pois, embora a visão do negócio seja uma atribuição da alta direção, ela só será uma realidade se assumida por todos.

Outro fator que colabora para a projeção de uma imagem positiva da organização é o envolvimento dos funcionários nos projetos da empresa. Essa atitude proporciona, segundo Villafãne (1999), o conhecimento a respeito da forma como cada um pode contribuir para o alcance dos objetivos e metas da empresa. Por conseguinte, quanto mais personalizada for a comunicação interna melhor será o conhecimento agregado por cada funcionário e o entendimento de qual será o seu papel para a melhoria do desempenho da organização.

Integrando-se a Villafãne, como salienta Corrado (1994), para assegurar que os funcionários projetem positivamente a imagem da empresa junto ao seu grupo de referência é preciso criar oportunidades de maior contato e comunicação entre a administração e os empregados. Entre as possibilidades, inclui-se o uso de diferentes canais de comunicação. Para tanto podem ser utilizados os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicação e informação, tais como internet, intranet, teleconferências e videoconferências. Esses sistemas podem fazer com que as informações circulem por todos os níveis de administração.

Uma terceira forma de tratamento da comunicação organizacional é garantir a coerência entre a comunicação interna e a externa. Ao garantir a coerência entre elas, os gestores podem evitar os efeitos negativos que afetam a credibilidade e a eficácia da comunicação. De acordo com Villafãne (1999), a empresa pode evitar a existência de duas versões sobre a realidade corporativa, pois, normalmente, aquela que é transmitida para o ambiente externo à organização é mais otimista; ao contrário daquela que circula no ambiente interno, que, geralmente, é mais pessimista.

No intuito de garantir a coerência entre a comunicação interna e externa, Villafañe (1999) sugere evitar que a organização receba informação de “segunda mão”, procedente dos meios de comunicação ou através de qualquer outro canal externo.

Para atingir êxito nestas ações que visam à coerência entre a comunicação interna e externa, uma sugestão de Corrado (1994) é expandir as comunicações para cima, ou seja, da base para o topo, por meio de programas de sugestões que proporcionem tanto reconhecimento pessoal como recompensa financeira. Poder-se-ia, também, desenvolver pesquisas regulares sobre as atitudes dos empregados, as quais podem fornecer à empresa um diagnóstico da percepção destes em relação às estratégias utilizadas na política de recursos humanos da organização.

Uma outra ação importante que a empresa poderá desenvolver para garantir a coerência em relação à sua comunicação é equilibrar a informação descendente¹³, a ascendente¹⁴ e a transversal¹⁵. Este equilíbrio, defendido por Villafañe (1999), proporciona informações sobre aspectos funcionais e corporativos aos empregados e, ao mesmo tempo, eles obtêm a informação de retorno necessária para retroalimentar o sistema de comunicação organizacional.

Uma quarta forma de perceber a comunicação interna constitui-se na opção de revalorizá-la, estendendo-a além do âmbito da empresa. Essa opção pode fazer com que essa comunicação – que extrapola o âmbito interno – chegue às universidades, aos colégios, à família dos empregados e, inclusive, à sociedade como um todo. Esta forma de comunicação além da empresa, para Villafañe (1999), somente é viável se ela utilizar alguns suportes de comunicação que sejam atrativos, como, por exemplo, vídeo-revista e periódicos eletrônicos.

Após o detalhamento destas quatro formas de perceber a comunicação no contexto organizacional, proposto por Villafañe (1999), reafirma-se a relevância da

¹³ Para Kunsch (2003, p. 85), “a comunicação descendente liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos”.

¹⁴ Segundo Kunsch (2003, p.85), “são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações”.

¹⁵ Kunsch (2003, p.86) relata que “é o fluxo que se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendentes e ascendentes”.

comunicação interna de uma empresa. De acordo com Raigada (1997), esse tipo de comunicação é fundamental, pois sem ela não há organização.

Entretanto, nem sempre, o desenvolvimento de uma política de comunicação está consubstanciado ao de uma política organizacional. O autor salienta que uma adequada política de comunicação interna é tão importante quanto uma boa gestão de recursos humanos. Desta forma, ele ressalta que a comunicação interna se organiza em torno de três eixos: comunicação formal ligada à atividade da empresa, comunicação informal ligada ou não à atividade da empresa e a comunicação vinculada ao tipo de cultura da empresa. Estes três eixos estão associados a três tipos de relações internas.

O primeiro tipo refere-se às relações estritamente profissionais. Estas relações estão ligadas à atividade da empresa. Elas vêm marcadas pela organização como um subsistema no interior de um sistema social mais amplo. Em seus processos, seus membros são agentes produtores ligados entre si por normas e regulamentos que põem meios para a produção de bens ou serviços à disposição. Estes bens e serviços são ofertados a outros agentes, distribuidores e consumidores, externos, porém, dentro do âmbito deste sistema social.

O segundo refere-se às relações de convivência. Elas dizem respeito à comunicação informal entre os sujeitos, tanto em momentos de interação no trabalho quanto em momentos mais informais, como, por exemplo, no café ou restaurante da empresa. Estes relacionamentos condicionam as atitudes das pessoas e sua motivação para a troca de informação que, por sua vez, condiciona os resultados da empresa. Por isso, uma convivência sem conflitos pode neutralizar a desmotivação do indivíduo no trabalho, reduzindo o absenteísmo e o *turnover*¹⁶.

Já o terceiro tipo está ligado às relações de identidade associadas à cultura da empresa. Cada organização possui um conjunto de hábitos norteadores das relações intra-organizacionais. Estes hábitos funcionam como códigos que restringem a fixação de significados no interior do sistema de comunicação organizacional.

¹⁶ Para Luz (2003, p.32), “o *turnover* ou a rotatividade de pessoal pode representar uma pista de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa”.

Desta forma, com esta restrição, outorga-se sentido à percepção das pessoas. Também, proporciona manifestações, tanto mensagens quanto expressões que suscitam sentimento de pertencimento ou exclusão, tanto nas atividades profissionais como nos marcos de convivência, como na percepção da organização de sua gente, de sua história frente ao exterior.

Após o esclarecimento destes três tipos de relações que possibilitam o balizamento da comunicação interna, torna-se relevante elucidar que os objetivos desta comunicação interna integram-se, conforme Raigada (1997), na política global de uma empresa. Para que isso aconteça é fundamental que haja uma coerência entre o desenvolvimento das ações de comunicação interna e externa das organizações.

4.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para a comunicação atingir a finalidade proposta é relevante que a empresa utilize diferentes canais de comunicação, aqui, entendidos como veículos efetivos àqueles que permitam favorecer o diálogo de forma clara alcançando todos os níveis organizacionais. Para Kunsch (2003, p.205), “a efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto dos objetivos globais”.

Villafañe (1999) converge sua análise para essa constatação. Destaca que as empresas normalmente criam um conjunto de canais e rotinas informativas. Este conjunto, inicialmente, pode ser efetivo, uma vez que favorece uma maior troca de informações. Um destes canais é a reunião, a qual será detalhada mais adiante nesta descrição.

Kunsch (2003) refere que a comunicação organizacional se processa por meio de fluxos, redes e canais. Os fluxos têm a finalidade de levar a comunicação às mais variadas direções dentro de uma organização. Eles podem ser classificados, conforme a autora, como formais, quais sejam: descendente ou vertical; ascendente; horizontal ou lateral; transversal ou longitudinal e circular.

Quanto à comunicação descendente ou vertical, ela é “*top down*”, ou seja, da cúpula diretiva da organização para os demais funcionários. O objetivo desta comunicação, segundo Kunsch (2003), é transmitir a filosofia, as normas e as diretrizes da organização. Portanto, esta comunicação tem como objetivo emitir ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho.

Já na comunicação ascendente, são as pessoas situadas na base da pirâmide da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações. Os meios usualmente utilizados são: caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. Sendo assim, esta comunicação objetiva disponibilizar informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores da organização e, principalmente, sobre as atitudes e sugestões dos empregados.

Com relação ao fluxo horizontal ou lateral, Kunsch (2003) destaca que acontece entre as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Segundo a autora, proporciona a socialização de informações, o conhecimento das atividades das outras unidades organizacionais e facilita a definição de objetivos, políticas e procedimentos. Desta forma, tal comunicação incentiva à sinergia dos setores em torno dos interesses da empresa, permitindo o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve as diferentes unidades de trabalho.

Quanto ao fluxo transversal ou longitudinal da comunicação, em sua essência, abarca todos os fluxos antes citados, pois ocorre em todas as direções. Por essa razão atinge as mais variadas posições da estrutura organizacional. Este fluxo é adequado às estruturas orgânicas e flexíveis, como, por exemplo, empresas que se adaptam ao ambiente em que estão inseridas.

Por fim, há ainda a classificação do fluxo como circular. Esse fluxo é aquele que acontece independentemente da formalização da comunicação. É um tipo que se desenvolve melhor em organizações que não priorizam a formalidade, favorecendo a afetividade no trabalho.

Todavia, para que estes fluxos atinjam os objetivos de viabilizar a comunicação com seus públicos é necessário disponibilizar veículos de comunicação. Autores como Cesca (1995), Fortes (2003) e Kunsch (2003) apresentam classificações amplas agrupando os diferentes canais de comunicação, (Apêndice D). Em linhas gerais, as organizações buscam comunicar-se com seus diferentes segmentos de públicos mediante a utilização dos meios orais, escritos, aproximativos, auxiliares, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos.

Dentre os diversos canais nominados pelos autores, é possível destacar alguns que, pelas suas características e abrangência, são pertinentes à geração de conhecimento em uma organização e mais especificamente na AIQ, objeto do presente estudo.

No grupo dos veículos orais, destacam-se as conversas, as reuniões e telefones. Para Kreps (1995), a comunicação, oral, implica no uso de um pensamento digital, isto é, as palavras representam objetos e idéias. As palavras são, na perspectiva deste autor, antes de tudo, uma forma de apresentar as experiências individuais. Assim, o significado da comunicação está na interpretação da pessoa que a recebe; e não nas palavras que ela contém.

Fortes (2003) ressalta que a conversa, instrumento incluso na classificação oral, é uma forma de comunicação que possui o objetivo de apresentar depoimentos vivos de componentes da organização. Esta conversa pode ser horizontal, ou seja, entre pessoas da mesma categoria hierárquica; ou vertical, entre pessoas de atividades diferentes ou de categorias sociais e hierárquicas distintas. Por conseguinte, este veículo comunicacional pode ser um aliado na geração do conhecimento organizacional, pois, na sua essência, é um momento em que ocorre troca de informações. Porém, como pré-requisito, o funcionário necessita compartilhar diretamente das políticas e métodos de trabalho desenvolvidos pela organização.

Outro meio de comunicação oral relevante para favorecer a socialização da informação é a reunião. Fortes (2003) a configura como um modelo de participação programada. Este modelo proporciona uma melhor compreensão e comunicação entre pessoas e grupos. Ademais, ela auxilia na manutenção do diálogo entre os

diversos níveis hierárquicos. Esse diálogo tende a proporcionar uma melhor cooperação e adesão para o alcance dos resultados organizacionais. Este autor propõe cinco dimensões para os objetivos das reuniões.

A primeira é a dimensão informativa. Essa dimensão pertence às reuniões que visam coletar informações daqueles públicos que, geralmente, não têm oportunidade de expressar suas idéias e seus conhecimentos. A segunda abarca as reuniões instrutivas. Elas têm o objetivo de disseminar a informação e aprendizagem. Na terceira dimensão, inserem-se as reuniões questionadoras, contemplam a informação e a discussão com o propósito de coletar as contribuições dos participantes, os quais possuem a liberdade de exposição de suas idéias¹⁷.

A quarta dimensão refere-se às reuniões deliberativas. Elas caracterizam-se pela possibilidade de discussão e deliberação em torno de um problema, sendo, ao final, facultado o voto dos participantes¹⁸. Por fim, na quinta dimensão, encontram-se as reuniões dialéticas. Estas reuniões caracterizam-se pela discussão e votação baseadas em preceitos legais¹⁹.

Do exposto, acredita-se que a reunião pode se constituir em um importante momento de diálogo, troca e compartilhamento de informações entre os funcionários, gerando, desta forma, conhecimento organizacional, motivo pelo qual ela necessita seguir os requisitos de planejamento e organização para atingir o objetivo de compartilhar não apenas o conhecimento tácito, mas também o explícito.

Ainda de acordo com Fortes (2003), no processo comunicacional oral, não somente os meios face a face, tal como as conversas e as reuniões, são fundamentais. O telefone, nas organizações, tem sido considerado um meio de comunicação indispensável tanto a seus públicos interno quanto externo.

As tradicionais linhas 0800, antes destinadas somente ao público externo, estão ampliando sua atuação também ao público interno, principalmente em grandes corporações que atuam no âmbito nacional e até mundial. Esta situação ocorre

¹⁷ Como exemplos, podem ser citadas as conferências com debates, congressos, debates, encontros municipais, fóruns, mesas-redondas, painéis e painéis técnicos.

¹⁸ Por exemplo: assembléias de acionistas, assembléias de condôminos, assembléias de sócios, comissões de júri, comissões de trabalho, conclaves, convenções partidárias e juntas.

¹⁹ Elas aplicam-se apenas ao parlamento e tribunal de júri, não sendo um instrumento que seja possível de ser praticado em outras organizações.

porque as empresas não conseguem controlar a atuação, principalmente, de seus líderes, que muitas vezes cometem arbitrariedade ou até ações aélicas²⁰. Por isso, estas linhas estão sendo consideradas como bons canais de comunicação pelas empresas entre suas matrizes e filiais²¹.

Outro importante grupo de veículos no processo comunicacional são os escritos, neste grupo, destacam-se carta, circulares, quadro de aviso, volantes, boletins, manuais, relatórios, jornais, revista, cartaz e encarte. A diferença que se pode apontar destes meios em relação aos orais é o fato deles possuírem uma característica mais formal. Essa característica contribui para que não haja a entropia, ou seja, a possibilidade de perda de parte da informação, causando, assim, múltiplas interpretações, fato que pode ocorrer nos meios orais de comunicação. Para Morin (2003a, p.38), há tendência para a entropia quando “em um sistema existe crescimento da desordem sobre a ordem, do desorganizado sobre o organizado”. Portanto, a entropia negativa ou neguentropia, segundo Morin (2003a, p.38), “não é mais do que o desenvolvimento da organização, da complexidade”, estando, nesse âmbito, a relação entre comunicação e informação.

Um dos veículos pertencentes a esse grupo, a carta, é apresentado por Kunsch (2003) como um meio de comunicação importante no relacionamento interpessoal, principalmente porque, em sua essência, favorece a aproximação entre as pessoas. Pode ser utilizada para enviar mensagens de boas-vindas, de aniversários e outras datas comemorativas.

Quanto ao veículo escrito, circulares, seu propósito é comunicar de forma padronizada a todos os públicos assuntos que sejam de interesse coletivo. Como exemplo, as normas de manuseio de produtos e informações sobre resultados da empresa, como lucratividade e produtividade.

Outro meio, de acordo com Kunsch (2003), que pode ser utilizado é o quadro de aviso. Este quadro é indicado para comunicações curtas e que necessitem de divulgação rápida e flexibilidade, como alertas de última hora, convênios, eventos

²⁰ Para Ferreira (1999), alheias à ética, antiéticas.

²¹ Um exemplo desta prática é a rede de varejo *Wal Mart*. Essa rede mantém este tipo de serviço a fim de que seus colaboradores, de todos os lugares em que a mesma possui filial, possam reclamar e sugerir.

promocionais e comemorações em geral. Por isso, podem ser colocados em lugares visíveis e de grande circulação de pessoas para que atraiam constantemente a atenção dos funcionários, havendo, contudo, a freqüente necessidade de atualização.

Também, os volantes podem ser utilizados como um meio de comunicação, porém, servindo apenas como um lembrete sucinto a respeito de atividades ou eventos da organização.

Fortes (2003) também destaca os veículos escritos, especialmente o uso dos boletins, com conteúdos mais direcionados para disseminar informações que estão relacionadas aos aspectos tecnológicos praticados na empresa.

No tocante aos manuais, como destaca Kunsch (2003), eles possuem o propósito de compilar noções essenciais acerca de políticas, normas ou procedimentos da organização. Apresentam a vantagem de padronizar as informações técnicas da empresa, o que traz maior segurança na execução das tarefas por parte dos subordinados.

Fortes (2003) alia-se às considerações de Kunsch (2003) para complementar que os manuais possuem seis formas de apresentação, as quais tornam-se complementares no âmbito das organizações. São elas:

O manual de redação e estilo, cujo objetivo é apresentar o acervo de normas de editoração dos materiais institucionais impressos, como tipo de fontes de letras, abreviações, uso de maiúsculas e minúsculas, uso de números, formas de tratamentos e palavras desaconselhadas. O manual de identidade visual, que normatiza as aplicações da marca e logotipia da organização nas diversas mídias, como automóveis, caminhões, uniformes e documentos da empresa, como formulários, papéis de anotações e pastas.

O manual de instruções ou do usuário, por sua vez, tem como objeto principal apresentar instruções de uso quanto aos produtos e serviços. O manual de integração ou de normas internas é um tipo de documento explicativo e orientador, pois apresenta os direitos e deveres dos colaboradores, benefícios ofertados pela organização, regras de combate a incêndios, higiene, segurança e medicina do trabalho.

Já o manual para recursos humanos, na visão de Fortes (2003), tem como um dos seus objetivos motivar o trabalhador. No entanto, esta afirmativa contraria o preceito básico do aspecto motivacional definido por Bowditch e Buono (1992), qual seja: a motivação é inerente ao indivíduo e somente ele possui o poder de colocá-la em prática. Mas, o ambiente interno pode neutralizar esta motivação, razão pela qual este manual, segundo Handy (1994), deve materializar, antes de tudo, um contrato psicológico. A partir deste contrato, todos os colaboradores podem saber o que a organização espera dele e quais as ações que necessita desenvolver para atender às expectativas da empresa e, concomitantemente, satisfazer-se no trabalho. Por este tipo de manual, os gestores podem clarificar o critério adotado para a avaliação de desempenho, os planos de incentivos propostos pela empresa, os objetivos e metas estipuladas.

Por fim, o manual de organização, que reúne todas as informações acerca das diretrizes, preceitos, formulários, padrões, procedimentos e rotinas de uma instituição.

Outro veículo escrito é o relatório. Kunsch (2003) considera-o um meio de comunicação que tanto pode ser dirigido aos públicos internos quanto aos externos. É onde são apresentados os resultados auferidos pela empresa, normalmente é ilustrado com gráficos e figuras. O Balanço Social é uma publicação dirigida aos *stakeholders*²² e pode ser considerado um tipo de relatório, pois se constitui como uma forma da empresa divulgar suas ações voltadas também à sociedade.

Já os jornais, para esta autora, são um dos meios mais utilizados pelas organizações. Suas características são a periodicidade, a delimitação do público-alvo e a veiculação de notícias de interesse deste coletivo.

No caso da revista, como veículo de comunicação escrito, tem similaridade ao jornal. Todavia, suas matérias possuem maior profundidade e um maior número de ilustrações.

Quanto ao cartaz, ele serve para divulgar mensagens de interesse do público interno, por exemplo, a importância da segurança no trabalho.

²² Para Stoner e Freeman (1999, p.517), são “grupos ou indivíduos que são direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização aos seus objetivos”.

Um outro grupo de canais de comunicação que está presente na comunicação organizacional das empresas são os meios interativos e virtuais, citados por Kunsch (2003). Fazem parte deste grupo a internet, intranet e correio eletrônico. Tais meios visam aproximar as pessoas envolvidas no processo organizacional.

No contexto da comunicação virtual, a intranet está se constituindo como um importante meio de comunicação da empresa com seus públicos. Segundo Villafañe (1999, p.308), a intranet “é uma rede corporativa de informação com as mesmas propriedades que a internet. O objetivo da *intranet* é integrar as pessoas, os processos e as informações de uma empresa”.

Ressalta, ainda, que a intranet é o canal de informação e comunicação do presente. É importante esclarecer, contudo, conforme o mesmo autor, que ainda existe uma confusão entre o significado da internet e da intranet. A intranet é fundamentalmente um canal para comunicação interna. Seus usuários são os clientes e colaboradores de uma determinada empresa. A internet, ao contrário, permite livre acesso.

Quanto a intranet, parece estar havendo uma crescente tendência a sua utilização por parte das organizações. Porém, Villafañe (1999) lembra que, ao decidir pelo uso da intranet, as organizações necessitam observar alguns procedimentos relevantes para que haja a eficácia deste veículo como aliado à comunicação da empresa.

O primeiro destes procedimentos refere-se à necessidade da empresa desenvolver um planejamento para a implantação deste meio de comunicação e esclarecer ao público-alvo qual o valor, o benefício e o propósito da intranet. Necessita também determinar como será sua implementação e qual será o instrumento de medição de seu impacto junto aos usuários.

O segundo procedimento é realizar um plano de avaliação deste canal quanto ao seu uso, custo e desempenho. Este plano tem o objetivo de identificar as questões relevantes para essa implementação, como quem será o público que utilizará este veículo? Quando será utilizado? Além destas questões, este plano

pode medir o quanto a intranet agrega valor para o negócio e quais são as informações e ferramentas necessárias para tal implementação.

O terceiro procedimento é elaborar a estratégia de informação, ou seja, esclarecer quais serão as fontes, identificar as maneiras de assegurar a sua integridade, definir o sistema para classificá-la e, finalmente, formar planos de curto, médio e longo prazo referentes à sua utilização.

O quarto procedimento é determinar um plano de infra-estrutura. Neste plano, definem-se os equipamentos que permitirão um uso massivo da intranet, as políticas sobre segurança, por escrito, que estabeleçam níveis de informação e as normas de uso e responsabilidades. Também, neste plano, é que se inserem quais serão as ferramentas de informática adequadas, como, por exemplo, *softwares* licenciados, bem como sua alocação.

Além destes procedimentos, é igualmente necessário estruturar a arquitetura da informação. Esta arquitetura possibilita um fácil acesso à informação e permite identificá-la quando solicitada, bem como as fontes onde encontrá-la. E, por fim, realizar a definição do sistema de financiamento da intranet corporativa. Com este sistema, pode-se identificar se os custos ficarão ao encargo de cada unidade funcional, proporcionalmente aos seus conteúdos, ou se ficarão ao encargo da empresa. Contudo, além dos custos, é relevante avaliar os benefícios financeiros advindos de sua utilização, pois, muitas vezes, o ganho é significativo.

Embora a intranet necessite de um bom planejamento e demande um envolvimento em torno de sua implantação, é importante considerar que sua vinculação com o desenvolvimento de uma política adequada de comunicação interna, de acordo com Villafañe (1999), oferece três grandes vantagens. A primeira delas é a possibilidade de incremento da produtividade por meio de um melhor acesso à informação, pois este instrumento permite um acesso individual a uma plataforma independente; possui um baixo grau de dificuldade para aprender e é simples de entender; possibilita a incorporação de informações externas no mesmo ambiente, integrando informações de fontes diferentes; facilita a publicação; e assegura acesso à base de dados de informações em tempo real.

A segunda vantagem refere-se à eficácia deste veículo para fomentar a colaboração do seu público, pois permite compartilhar documentos e outras ferramentas de trabalho. É um suporte virtual para grupos de trabalho que estão separados fisicamente e não possui restrições de plataformas de redes. Além disso, apresenta a informação em formatos adequados.

Como terceira vantagem, está o fato deste canal, na atualidade, ser um sistema de gestão da informação mais eficaz. Tal fato ocorre porque ele hierarquiza a informação; proporciona a coerência e coesão aos conteúdos informados; facilita a atualização dos conteúdos; permite segmentar e personalizar a comunicação; e constitui-se como um canal informativo seguro.

Portanto, a intranet, se empregada seguindo os procedimentos descritos por Villafañe (1999), pode ser um canal de comunicação que proporciona um melhor fluxo da informação. E, por conseguinte, auxilia na geração do conhecimento organizacional.

O correio eletrônico, outro meio de comunicação virtual mencionado por Kunsch (2003), pode proporcionar comunicações simples, cômodas, rápidas e flexíveis, além da possibilidade de personalização das mensagens. Este meio tem substituído os avisos e os murais. Até mesmo os jornais diários estão sendo distribuídos por este meio eletrônico.

A partir da descrição destes veículos de comunicação, converge-se para as seguintes evidências: a comunicação organizacional objetiva facilitar o diálogo e realizar troca de informações, bem como busca a construção e o fortalecimento de relacionamentos com os públicos internos, ao compartilhar os objetivos da empresa.

Portanto, se os meios de comunicação forem empregados adequadamente, os membros da organização poderão desenvolver seus talentos e produzir melhor. Desta forma, a socialização do conhecimento organizacional tenderá a ocorrer.

Logo, um planejamento de comunicação bem dimensionado pode proporcionar um clima organizacional de excelência. Esse clima reflete-se, então, no índice de satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhora os fluxos de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da organização.

Porém, para que planejamento seja bem-sucedido é preciso um contínuo suporte das diversas estruturas existentes na empresa e, principalmente, a existência de uma cultura orientada para a comunicação. Por essa razão, torna-se pertinente elucidar a respeito desta relação entre comunicação e cultura organizacional. É importante destacar que no presente trabalho comunicação organizacional é entendida como um processo de troca, tanto de informações quanto de experiências, em todos os níveis hierárquicos da empresa.

5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO

Tratar da cultura organizacional vinculada à comunicação organizacional é o objetivo deste capítulo. Para isso buscou-se apresentar definições e, por conseguinte, inter-relações entre estes dois conceitos – comunicação e cultura organizacional.

De acordo com Freitas (1991), a cultura é como um comportamento que está “*entranhado*” na organização, sendo entendida “como um instrumento de poder e também um conjunto de representações imaginárias sociais que constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização [...]” (FREITAS, 1999, p.97).

Para a mesma autora (1991), existem oito elementos que compõem a cultura organizacional: valores, crenças, ritos, rituais, cerimônias, histórias, tabus e a figura do herói.

Os valores referem-se aos conceitos que são compartilhados pelos membros da organização. Tais conceitos são, normalmente, traduzidos em objetivos organizacionais.

As crenças e pressupostos que permeiam a cultura organizacional e configuram o que se traduz naquilo que é tido como verdade na organização. Os ritos, rituais e cerimônias que as empresas geralmente imprimem as suas atividades. Estes elementos podem ser identificados tanto no ambiente interno quanto externo. Um exemplo é quando uma empresa lança um novo produto e costuma realizar um evento reunindo todos os colaboradores para comunicar os objetivos pretendidos com este lançamento.

As histórias e mitos, por sua vez, quando se configuram como um fato positivo, transformam-se em agentes motivadores de desenvolvimento da organização e de seus membros.

Os tabus dimensionam aos funcionários o limite do permitido e do não-permitido na organização. Isso pode ser detectado quando, por exemplo, numa determinada empresa, existe a visão que o funcionário não pode proporcionar um *feedback* para a alta direção, devendo este aguardar que a empresa se comunique com ele.

A figura do herói, “cultuado” em cada empresa, pode ser um funcionário que se destaca pela sua sabedoria, inteligência e visão de longo prazo ou, talvez, a figura do fundador da organização.

Os aspectos mais formais, mais explícitos da organização, todavia, são os elementos que se destacam quando o comportamento de um indivíduo fica fora daquilo que está documentado. Então, duas situações são possíveis (ou prováveis) de ocorrer: ele é recompensado, ou é punido. Na verdade, pode-se verificar que as empresas possuem seus ritos de recompensas e punições como uma regra. Isso parece ser um fato habitual à grande parte das organizações.

Por fim, o último elemento da cultura organizacional: a comunicação. É um elemento chave e, talvez, alvo das reclamações mais freqüentes dos colaboradores. Por isso, pode ser avaliada no seu aspecto formal, ou seja, aquela que emana da própria organização; ou, no seu aspecto informal, acontece independentemente da empresa. Esses dois aspectos podem ser positivos e/ou negativos, atendendo ou não os interesses da organização.

Corroborando com a visão de Freitas (1991) sobre cultura organizacional está Robbins (2000, p.288), que menciona que a cultura organizacional diz respeito a um “sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização de outras”.

Srouf (1998), por sua vez, entende a cultura organizacional como um comportamento organizacional imperceptível, mas que norteia as ações das pessoas nas organizações.

Assim, a cultura organizacional parece ser vista como algo misterioso no âmbito das empresas. Por vezes, ela materializa-se a partir do imaginário²³ de seus membros ou mesmo por meio de seu saber e, por isso, acaba se transformando em ações que podem levar ao sucesso e/ou ao fracasso dos objetivos empresariais. Nesta interpretação de Srour (1998), há forte vinculação da cultura como identidade da organização.

Fleury (1989), congruente com a proposta de Freitas (1991) e Srour (1998), traz à discussão a visão de cultura organizacional ligada ao comportamento humano. Todavia, ela procura fazer uma reflexão do quão difícil é decifrar a cultura de uma organização, pois existem muitos fatores intervenientes. Luz (2003) aponta quatro fatores que influenciam a cultura organizacional: seus fundadores, seu ramo de atividade, seus dirigentes atuais e a área geográfica na qual a empresa atua.

Um destes fatores é a vinculação que pode ocorrer entre o comportamento da empresa com a figura de seu fundador. Para Luz (2003, p.18), “esses líderes deixam marca na história de uma organização”. Para ilustrar esta marca pode-se utilizar a metáfora do aroma do perfume, os fundadores podem ser comparados como um forte aroma que a organização fica impregnada. Neste aroma estão suas crenças, seus valores e seus estilos²⁴ (LUZ, 2003).

O ramo de atividade é outro fator que influencia a cultura. Luz (2003, p.19) cita que “em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes, do que outros”. Tais fatores são importantes, visto que o ramo de atividade impacta na tecnologia, estrutura e nos processos de trabalho utilizados pela empresa.

²³ Vale, neste sentido, apresentar um exemplo curioso de uma grande companhia brasileira que sinalizava a demissão de seus funcionários por meio de uma bruxa de pano colocada nas suas mesas. Assim, quando um destes funcionários, ao chegar pela manhã, encontrasse a boneca sobre sua mesa, ele dirigia-se imediatamente ao departamento de recursos humanos (TOMEI, 1997).

²⁴ Um exemplo curioso é o da empresa Chocolates Garoto. Antes da abertura de seu capital, o dono da empresa possuía o hábito de diariamente chegar cedo à empresa e, junto com seu motorista, aguardar o horário de chegada de todos os funcionários próximo ao relógio-ponto. Este fato ficou gravado no comportamento de seus funcionários, visto que o índice de atrasos, na empresa, era mínimo. Além disso, nas reuniões gerais, os executivos chegavam em torno de 30 minutos antes do seu início (TOMEI, 1997).

Os dirigentes atuais também são fatores influenciadores na cultura organizacional de uma empresa. De acordo com Luz (2003), os dirigentes imprimem sua personalidade, seu jeito de gerenciar e também incorporam suas crenças pessoais na cultura organizacional.

A área geográfica na qual a empresa atua é também um fator de influência na cultura organizacional, de acordo com Luz (2003). Ele destaca que a empresa recebe contribuições culturais da cidade em que está instalada. Uma empresa instalada em uma pequena cidade do interior é diferente daquela instalada em uma capital, pois estas populações possuem um padrão cultural e níveis socioeconômicos diferentes, por conseqüência, seus funcionários tendem a possuir valores e crenças distintos.

Kreps (1995) complementa a visão dos autores já citados quando sugere a existência, nas organizações, de uma cultura que é mais geral e outras culturas, as quais ele denomina como subculturas, que são características de grupos de indivíduos. Todavia, se as duas culturas constituírem-se como fortes, ou seja, se forem assimiladas rapidamente pelos funcionários, este fato, de acordo com Kreps, pode ser um sinalizador de destruição e/ou de produção para a organização.

Pode-se aqui apresentar, como exemplo de cultura forte e negativa para a organização, o caso da pesquisa realizada para dissertação de mestrado desta pesquisadora (2000), junto ao Banrisul. Contatou-se que os funcionários do banco não tinham como cultura atender com excelência o cliente, pois entendiam que o cliente não possuía outra opção senão ser correntista de um banco estatal. Entretanto, o que ocorria é que o cliente compulsório ficava no banco, mas os outros procuravam instituições bancárias que lhes proporcionassem atenção e bom atendimento. Este exemplo corrobora com as ponderações de Kreps (1995) quando enfoca, no seu texto, que a cultura é um processo que acaba interferindo no atendimento ao cliente.

Já Schein (2001), destaca a importância da cultura organizacional, ressaltando que nenhuma decisão dos gestores pode ser tomada sem levar em consideração como as pessoas se comportam dentro de uma organização. Ele entende ser temerário que um administrador, logo ao entrar na organização e sem

conhecer suas características, tome decisões sem antes observar como esta organização se comporta, avaliando as decisões que podem maximizar o rendimento das pessoas e aquelas que possuem um efeito contrário ao desejado.

Porém, a questão principal que Schein (2001) coloca é o fato de que a cultura não pode ser ignorada, uma vez que ela faz parte da organização. Por este motivo, não se pode julgar a forma comportamental da empresa somente pelos fatores visíveis da cultura, pois ela é muito mais profunda.

Para Schein (2001), a cultura não é possível de ser modificada em curto período de tempo. Sob esta perspectiva, é vista como um padrão de comportamento que abrange toda a organização, tanto nos indivíduos de forma particular como também nos grupos.

Uma concepção diferenciada de cultura é a apresentada por Handy (1994). Esse aborda a cultura organizacional vinculando-a a quatro deuses gregos, quais sejam: cultura de clube, deus Zeus; cultura da função, deus Apolo; cultura de tarefa, deusa Atena; e cultura existencial, deus Dionísio. Esta relação resulta em quatro categorias de cultura, segundo a interpretação do mesmo autor: a do poder; a de papéis; a da tarefa; e da pessoa.

Na cultura do poder – advinda do deus Zeus – existe uma centralização da tomada de decisão. Porém, as bases da tomada de decisão são um equilíbrio entre as influências das pessoas e os aspectos processuais e lógicos. Para um adepto deste deus serão priorizadas as comunicações por meio de reuniões curtas, com pouca gente e decisivas, porém será ele quem tomará as decisões. Neste tipo de cultura, um Zeus não escreverá se tiver oportunidade de falar, pois prefere a comunicação verbal e face a face.

Na de papéis, – originada do deus Apolo - vigora a lógica e a racionalidade. Esta cultura evidencia-se, por exemplo, nas organizações que priorizam os organogramas, manuais e descrições de cargos, uma vez que mantêm cada coisa em seu lugar. Um adepto de Apolo prioriza as comunicações escritas e formais.

Já na cultura de tarefa, – advinda da deusa Atena – há uma orientação para a resolução de problemas, de elaboração de projetos, mas que estes sejam em equipe. Neste tipo de cultura, prevalece o gosto pela aventura e pela novidade.

Nesta cultura organizacional, é comum não utilizar uma regra para a comunicação interna, uma vez que os adeptos de Atena adoram a inovação, tendo, portanto, necessidade de criar sempre novos canais de comunicação interna. Provavelmente, neste tipo de cultura, utilizar-se-ia um *Chat* para troca de informações entre os colaboradores.

Na cultura da pessoa, alusiva ao deus Dionísio, os indivíduos estão vinculados aos seus valores, existindo um pensamento individualista e sendo a qualidade do trabalho o fator essencial. A pessoa vinculada a esta cultura não reconhece a palavra chefe, diferente das outras três culturas em que o indivíduo é subordinado à organização. Nesta cultura, priorizam-se as comunicações escritas e verbais, e até as formais e informais, e o indivíduo só irá se comunicar se lhe for solicitado.

Motta (1997), em sua análise sobre cultura organizacional, avança além dos limites da organização. Ele destaca a interferência da cultura nacional na atuação das empresas. Parte de sua análise é baseada nos estudos de Hofstede²⁵, que avalia as organizações a partir dos parâmetros: individualismo e coletivismo; distância ao poder; nível em que se evita a incerteza; e masculinidade e feminilidade. É pertinente inserir a cultura brasileira apresentada por Motta, pois a empresa alvo deste estudo é sediada no Brasil.

Baseando-se na realidade brasileira, Motta (1997) afirma que o Brasil tem uma cultura coletivista, pois existe uma consciência maior para as necessidades do grupo e, também, os objetivos são traçados para o grupo atingi-los. Contudo, adverte que as organizações mantêm um controle mais acirrado em relação ao alcance de resultados. Logo, há, nesse caso, uma maior pressão nas ações do grupo.

O Brasil é também caracterizado pela alta distância do poder em suas organizações. Esta situação aumenta o conflito entre as pessoas dentro da organização²⁶. Para amenizar esta distância do poder nas organizações brasileiras,

²⁵ Autor que realiza pesquisas a respeito das culturas empresariais vigentes em diferentes países.

²⁶ Para exemplificar, pode-se citar o caso do funcionário de uma empresa de telecomunicações que, ao tentar contato com seu superior para sugerir uma nova forma de executar um determinado plano, foi punido com três dias de suspensão.

uma alternativa é adoção de uma política de comunicação que aproxime a empresa de seus colaboradores. Esta política pode favorecer para que haja uma real participação dos funcionários no processo decisório, fazendo com que se sintam parte integrante da empresa.

O autor aduz que as empresas brasileiras apresentam tendência a evitar a incerteza. Esse fato torna-se evidente ao constatar que as pessoas são incentivadas a permanecerem na mesma empresa por um longo período de tempo, desde que possuam o perfil adequado para o cargo. Talvez este perfil, atualmente, não esteja mais sendo tão incentivado, pois algumas empresas já buscam o colaborador que possua vivências diversificadas.

Trompenaars (1994) une-se a Motta (1997) com relação à influência da cultura do país nas organizações. Ele aponta a idéia de diversidade cultural das organizações em função das peculiaridades culturais que cada país apresenta. Assim sendo, as organizações devem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas.

Pode-se vislumbrar essa situação de adaptação quando ocorre mudança de estratégias em uma empresa por causa de uma turbulência no ambiente nacional. A turbulência pode ser tanto política, econômica, sociocultural ou demográfica; ou ainda, abarcando mais de uma dessas áreas. No caso do Brasil, essa cultura é tão importante que as próprias associações de classes, como ASSINTECAL e ABICALÇADOS, estão investindo fortemente no processo de divulgação da “Marca Brasil”. Conforme a ABICALÇADOS (2006), a “Marca Brasil” é um movimento das empresas do Vale dos Sinos, cujo objetivo é transmitir a outros países a idéia de que as empresas brasileiras possuem produtos de qualidade superior. Assim, tomando como referência esse movimento no qual a AIQ está inserida, parece ser pertinente a inserção, neste estudo, da interferência da realidade externa à organização, neste caso a brasileira, na cultura desta empresa.

Logo, a partir dos esclarecimentos a respeito da influência da cultura nacional (regional/local) na cultura de uma organização, torna-se possível destacar que uma empresa considere que a composição do seu ambiente interno é feita, principalmente, por pessoas que possuem diferentes atitudes, personalidades e

formas de enxergar a dinâmica organizacional. Essa diversidade faz parte da cultura e intervém no desempenho empresarial.

Além das distintas interpretações referentes à cultura organizacional, a delimitação de uma concepção que mescla suas fontes de intervenção, também, evidencia que mudar comportamentos não significa mudar cultura. Porém, a cultura interfere no desempenho organizacional. Tentar modificá-la é uma tarefa que exige paciência e esforço tanto dos gestores quanto dos colaboradores.

Outra conclusão refere-se aos canais de comunicação. Eles atuam como canais de troca da informação nas organizações. São eles que auxiliam a moldar a cultura organizacional. Assim, sob essa perspectiva, a cultura e a comunicação são mutuamente influenciadas.

Complementado essas considerações, a inter-relação entre cultura organizacional e comunicação fica demonstrada pelas discussões apresentadas por Reis (2004, p.50), que ressalta: “[...] a comunicação é identificada como o processo que através de sua ação, provê recursos instrumentais para interferência no âmbito cultural das organizações”. A importância da comunicação fica mais evidenciada no momento em que a organização passa por um processo de mudança cultural, sendo, neste caso, “impossível a existência de um sem o outro” (REIS, 2004, p. 52).

Ressalta-se que não é objetivo deste estudo investigar a cultura, todavia enxergar a comunicação organizacional a partir dela. Para esta tese foi adotado o entendimento de cultura organizacional apresentado por Srour (1998), que se encontra na mesma linha conceitual de Fleury (1989), Freitas (1991) e Schein (2001), ou seja, um comportamento organizacional que a princípio não é percebido pelos seus membros, contudo, todas as ações das pessoas são regidas por ela.

6 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO

Vincular o tema estrutura organizacional com comunicação remete à constatação que a estrutura organizacional possui três elementos fundamentais para sua existência: a autoridade, a responsabilidade e a comunicação, fato que fundamenta a discussão sobre a inter-relação entre estes dois conceitos interdependentes: comunicação e estrutura organizacional.

A estrutura organizacional, partindo da concepção de uma visão sistêmica, pode ser traduzida como um conjunto de relações formais e informais entre colaboradores e empresa. Sua base é o processo de comunicação, independentemente de ser de forma escrita, oral, ou por qualquer outro meio. Nesta linha de pensamento, Rocha (1987, p.126) define “a estrutura como o arranjo dos elementos que constituem uma organização”.

Já Faria (1977) conceitua estrutura organizacional como sendo um conjunto integrado de elementos-suportes que formam as demais partes componentes de um organismo. Para Robbins (2000, p.171), por sua vez, estruturas organizacionais são entendidas como “a forma que são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos”.

Hall (2004), no entanto, apresenta três funções básicas das estruturas organizacionais: produzir resultados e atingir metas organizacionais; minimizar/regular a influência das variações individuais na organização e determinar em que posições hierárquicas o poder é exercido e quem toma as decisões. Ele relata (HALL, 2004, p.47) que “o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura”. Indica, ainda, a existência de empresas que utilizam estruturas mais formais, tanto na realização do trabalho quanto na demonstração da cadeia de autoridades, por conseguinte, o processo de comunicação é igualmente formal entre as diversas áreas da organização.

Neste tipo de estrutura organizacional, as regras organizacionais estão relacionadas mais no sentido de definições de objetivos e no processo decisório e

menos nas pessoas. Já em outras empresas, de acordo com Hall (2004), o arranjo estrutural é focado nos membros do sistema organizacional. Nesse caso as organizações podem priorizar tanto a comunicação formal quanto a informal.

Diante das ponderações de Hall (2004) pode-se afirmar que o comportamento organizacional e o humano necessitam estar integrados ao contexto organizacional, considerando-se a interdependência das partes, ou seja, o ser humano é produto e produtor das realizações organizacionais, seguindo o princípio recursivo de Morin (1999), portanto, o conhecimento pode ser enriquecido pela contribuição de cada funcionário. Porém, algumas empresas consideram o funcionário só como um agente realizador de tarefas – ressaltando a ideologia de que “as organizações permanecem e as pessoas passam” –, embora ele possa ser visto como um ser integrante e interativo do sistema produtivo organizacional. Esta concepção fica mais evidente quando a empresa não dispõe de um processo de comunicação que flui nos dois sentidos e coloca o funcionário num segundo plano.

Aceitando-se a premissa que são as pessoas quem detêm o conhecimento, é permitido considerar, com base em Hall (2004), que para haver uma comunicação efetiva, as estruturas organizacionais necessitam prover um conjunto de canais comunicacionais que contemplem comunicações diretas, os quais possam proporcionar um processo de troca formal e informal de informações. Esses processos de trocas são fundamentais para a geração do conhecimento organizacional, pois estão relacionados com a integração dos indivíduos que a compõe. Desse modo, as organizações podem (e devem) incentivar esta interação, embora, essa nem sempre ocorra.

Minzberg (2001) afirma que os modelos de estruturas organizacionais não necessariamente possuem um padrão. Para ele, um modelo que pode ser aplicado para uma organização pode não o ser para outras. Para fundamentar tal afirmativa, o autor traz à tona a essência da teoria da contingência.

Por meio da teoria da contingência, prega-se que nada é absoluto nas organizações, uma vez que recebem influência do ambiente em que estão inseridas, conforme Motta (2003). Para Minzberg (2001, p.52), “ambiente refere-se às várias características do contexto externo da organização relacionadas a mercado, a clima

político, às condições econômicas e assim por diante”. Portanto, o ambiente que a empresa está inserida poderá influenciar seu desenho organizacional. Assim, este autor define a estrutura organizacional como um processo de tomada de decisões que recebe influência do ambiente interno e do externo.

Minzberg (2001) aborda ainda a possibilidade de as organizações lançarem mão da alternativa de padronização dos cargos e processos de trabalho como forma de melhor controlar a organização.

Estes cargos e processos de trabalhos mencionados por Minzberg, nas estruturas organizacionais, são representados por meio de um gráfico denominado de organograma. Para Robbins (2000), organograma é entendido como um diagrama da estrutura de uma organização, evidenciando as funções, os departamentos ou as posições da organização, e como estes elementos relacionam-se. Nele também constam as relações hierárquicas e as comunicações entre estes cargos, refletindo igualmente o *design* organizacional. Sua influência pode ser originada de diversos fatores, merecendo destaque o fato das organizações mais velhas e as maiores serem mais formalizadas.

O *design* organizacional essencialmente é composto, na interpretação de Minzberg (2001), por seis partes. A primeira é a essência operacional. Ela é composta pelas pessoas que desempenham o trabalho básico de produzir os produtos ou de prestar os serviços. A segunda parte é o ápice estratégico. Ele possui, como principal tarefa, a supervisão. O ocupante deste cargo necessita ser um gestor em tempo integral, pois é o responsável pelas decisões de toda a organização.

A terceira parte é composta pela linha intermediária. Nessa linha estão os gerentes dos gerentes. A função destes gerentes é dirigir os supervisores que estão na base operacional da organização.

A quarta parte é a tecnoestrutura. Seus ocupantes desempenham tarefas administrativas realizadas por outros níveis hierárquicos na organização, como, por exemplo, planejamento, contudo, como autoridade de assessoramento especializado. A quinta composição é o *staff* de suporte para os serviços internos. Um exemplo é o transporte de malotes para os departamentos. E, por último, a sexta

parte é a ideologia. Ela abrange as tradições e as crenças com as quais se distinguem uma organização de outra.

Pode-se visualizar que dentro de cada parte do organograma da organização há um fluxo de comunicação, pois em cada uma delas existe um processo de tomada de decisões e de ações concretas. Nelas há, também, um processo de influência na tomada de decisão de fora para dentro, que é do grupo de stakeholders definido por Stoner e Freeman (1999, p.517), como “grupos ou indivíduos que são direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização aos seus objetivos”. Este grupo é composto pelos interessados na empresa, sejam os colaboradores, os clientes, os fornecedores, o governo ou os acionistas que agregam conhecimento organizacional.

Outro aspecto integrante da estrutura organizacional, abordado por Mintzberg (2001), refere-se aos mecanismos básicos de coordenação que são possíveis de serem utilizados pelas empresas. De acordo com este autor, existem seis: o ajuste mútuo, a supervisão direta, a padronização dos processos de trabalho, a padronização de *outputs*, a padronização de habilidades e a padronização de normas.

O ajuste mútuo mantém a coordenação dos trabalhos pelo processo de comunicação informal. Tal modelo pode ser utilizado para organizações de estruturas simples ou complexas. Já na supervisão direta, existe um líder que emite instruções. Neste mecanismo, o processo de comunicação já é formal.

No mecanismo de padronização dos processos de trabalho, a comunicação também é formal. Além disso, sua coordenação é rígida, porque a padronização só pode ocorrer se estiver especificada em manuais de procedimentos, os quais são uma das formas de comunicação empregadas para a troca de informações.

Na padronização de *outputs*, a comunicação é igualmente formal e em linguagem técnica, uma vez que se refere aos resultados que determinada tarefa deve auferir. Ainda é importante ressaltar que a formalidade ocorre, pois se trata das interfaces predeterminadas entre tarefas.

Na padronização de habilidades, o funcionário recebe o treinamento para executar as tarefas. Por conseguinte, a comunicação é também formal e técnica.

Finalmente, a padronização de normas é o mecanismo que mantém a coerência nos comportamentos. Sua comunicação também é formal.

Nas seis formas de mecanismos básicos de coordenação citados, percebe-se, do ponto de vista da comunicação, que priorizam o aspecto formal e o controle. O formalismo no compartilhamento da informação torna-a mais fidedigna e, por conseguinte, agrega um ganho maior para o conhecimento organizacional.

Minzberg (2001) apresenta sete configurações para as organizações, as quais podem auxiliar na explicação de muitos dos fenômenos que se observam nas empresas: a empreendedora, a maquinal, a profissional, a diversificada, a inovadora, a missionária e a política, as quais estão representadas no quadro 1.

| Tipo de Configuração | Centralização | Padronização |
|-----------------------------|--|---|
| Organização empreendedora | Alta centralização, tanto vertical quanto horizontal | Padronizada e formalizada |
| Organização maquinal | Descentralização Horizontal limitada | Alta padronização dos processos de trabalho |
| Organização profissional | Descentralização horizontal | Padronização de habilidades |
| Organização diversificada | Descentralização vertical limitada | Padronização de <i>outputs</i> |
| Organização inovadora | Descentralização seletiva | Ajuste mútuo |
| Organização missionária | Descentralização de normas | Padronização de normas |
| Organizações políticas | Não possuem mecanismos formais de coordenação | Não definido |

Quadro 1 - Configurações Organizacionais

Fonte: Adaptado de Minzberg (2001), pela autora

Quinn (2001) relata que novas formas de organização estão surgindo em função de novas tendências ambientais, como personalização, globalização, rápidas mudanças tecnológicas, desregulamentação e demografia de deslocamento da força de trabalho. Quinn (2001) ainda pondera que as organizações atuais devem focar-se no desenvolvimento do negócio e na disseminação do intelecto. Seguindo esta

lógica, o autor apresenta uma outra forma de classificar as formas organizacionais. A sua classificação contempla a estruturação organizacional: em rede, infinitamente plana, invertida, teia de aranha, aglomerada e raios de sol.

As organizações em rede são entidades em que as ligações laterais são substituídas por ligações verticais. Nesse caso, a estrutura formal fica semelhante a uma informal. Portanto, os colaboradores de todos os níveis hierárquicos terão a percepção de poderem contatar com os indivíduos dos quais necessitem algum tipo de informação.

As organizações infinitamente planas são aquelas as quais não são impostos limites à sua expansão. Ela possui o intelecto como centro da organização. Nessa forma de organização, no ponto central, está o conhecimento especializado. A partir desse ponto, a comunicação flui do centro para o local em que o *know-how* da empresa é aplicado aos problemas do cliente. Este local – ou locais – denomina-se nódulo. Conforme Quinn (2001), ele possui uma nomenclatura diversificada, dependendo da estrutura organizacional.

Assim, a comunicação que flui do centro para os nódulos ou vice-versa torna-se multiplicativa. Este fluxo da comunicação facilita a acumulação do conhecimento e, conseqüentemente, aperfeiçoa a curva de experiência organizacional.

Nesse tipo de estrutura organizacional infinitamente plana, as autoridades de linha não necessitam emitir ordens, pois os nódulos podem operar independentemente. Nessa estrutura, comparada com as formas clássicas, a postura da autoridade central é o que se diferencia. Essa autoridade passa a ser somente uma fonte de informação, um coordenador de comunicação ou referência para pedidos inusitados.

Por conseguinte, esta autoridade passa de um papel de comando para o de um instrutor ou orientador para decisões. No caso destas organizações, o que é ressaltado por Quinn (2001), é o fato da informação circular de todas as formas, sendo a tecnologia, principalmente o uso da tecnologia de informação, fonte de sucesso da comunicação interna e externa.

Outro fator é a dificuldade de treinar a coordenação administrativa. Também, há pouca oportunidade de transferência das pessoas do nóculo para o centro. Isto se deve à diferença da natureza das tarefas.

Além dessas duas dificuldades, a informação precisa ter um equilíbrio, principalmente em função do surgimento dos sistemas eletrônicos. Então, faz-se necessário o uso da informação intangível, como os valores, por exemplo, do centro para os nóculos.

Quanto à organização invertida, ela difere da plana quanto ao foco de comunicação. Nessa forma, os nóculos contatam o cliente e não o centro da organização. Todavia, o conhecimento também está no nóculo. É nele que o serviço é entregue ao cliente.

Desse modo, neste tipo de organização, conhecimento pode se dar entre nóculos ou de um nóculo para o centro. Nessa organização invertida, a disseminação do conhecimento acontece por meio de interconexões especiais, como seminários ou técnicas similares de atualização. A vantagem desta forma organizacional está relacionada, conforme Quinn (2001), à quantidade de informações sobre os problemas dos clientes e, conseqüentemente, há uma maior facilidade de resolvê-los.

A organização teia de aranha, outra forma de estrutura organizacional, é aquela que mais se assemelha à rede. Nela não há um centro emissor de ordens entre os nóculos, então, o local de intelecto é altamente disperso. Porém, o sistema força as conexões entre as pessoas, embora, neste tipo de organização, a veiculação da informação seja complexa e o conhecimento circule por muitos nóculos quando existe um projeto ou problemas que requeiram interação entre eles.

Nessa forma de teia de aranha, a geração do conhecimento é via interação. Contudo, para entregar ao cliente um serviço excelente é necessário que haja uma grande interação entre muitos nóculos.

Já a organização aglomerada possui semelhança à teia de aranha quanto à veiculação do conhecimento, pois ele se dá de nóculo para nóculo. No entanto, como existem equipes de trabalho por aglomerado, que são especializadas em

determinadas atividades, o processo de comunicação dá-se somente dentro de uma equipe.

Logo, a criação do conhecimento é restrita e limitada aos componentes daquele conglomerado. Todavia, em função da necessidade de conhecimento, além das fronteiras do individual e coletivo, esta tipologia propicia a interação à medida que busca a especialização fora da organização. Por isso, para este modelo de organização, segundo Quinn (2001), o treinamento e a capacidade de motivar as equipes tornam-se fatores fundamentais para uma comunicação clara e uma efetiva troca de conhecimentos.

Sugere o autor a organização raios de sol como a mais adequada às empresas que operam em mercados diversificados. Nesta estruturação, o local do intelecto está dividido. O centro retém o conhecimento mais profundo de alguma tecnologia comum ou o conhecimento básico. Já os nódulos detêm o conhecimento a respeito do mercado e da produção.

Nessa perspectiva, a comunicação acontece do centro em direção aos nódulos. O nódulo apropria-se do conhecimento técnico; contudo, o centro não se apropria do conhecimento de mercado e de produção.

Wood (2001), na tentativa de entender as estruturas organizacionais, complementa a visão de Mintzberg (2001) e Quinn (2001). Wood (2001) destaca que há uma busca por tipos ideais de organização e ressalta: “a máquina burocrática, a empresa orgânica e a adhocracia são exemplos de tipos ideais” (WOOD, 2001, p.121).

Conforme o autor, podem ser encontradas, além das burocráticas, orgânicas e adhocráticas; organizações virtuais, as de conhecimento intensivo, missionárias, dramáticas e espetaculares. Na sua visão, essas formas organizacionais podem ser consideradas como tipos ideais de gestão.

As organizações burocráticas enfatizam a precisão, a velocidade, a clareza, a reprodutividade, a confiabilidade e a eficiência. Conseqüentemente, elas são estruturas em que prevalece a divisão de tarefa. Além disso, empregam normas e regras rígidas.

Nesta estrutura organizacional burocrática, a comunicação é feita preferencialmente por escrito. Por conseqüência, o conhecimento é gerado por meio de normas escritas, ou seja, formal. Contudo, Wood (2001, p.130) complementa: “a máquina burocrática e a forma divisionalizada são formatos adequados quando as atividades são simples e o ambiente é estável”.

Ao contrário da burocrática, a empresa orgânica é aquela que possui relação com o meio em que vive. Ela mantém um grupo estratégico central que comanda uma malha de recursos que são acionados quando necessário, sendo, portanto, conforme Wood (2001), eficaz e efetiva, além de ser flexível. Ela é, ainda, um modelo novo e compreende múltiplas denominações, por exemplo, organizações pós-burocráticas, pós-industriais ou pós-modernas.

Devido a este perfil, as regras são somente parâmetros para o comportamento. Este fato faz com que a empresa tenha mobilidade para situações emergenciais, pois a torna ágil.

Quanto à organização virtual, pressupõe-se que as equipes de trabalho sejam conectadas por redes de computadores. Logo, a comunicação entre os membros da organização é também virtual. Porém, esta circunstância não impede que elas não sejam igualmente formais.

Um outro tipo de configuração de empresa é a de conhecimento intensivo, que possui como recurso chave o conhecimento e a *expertise*. Quanto ao conhecimento, ele não está somente nos indivíduos, mas também em equipamentos, *softwares*, rotinas institucionalizadas, traços de cultura organizacional, traços de cultura profissional e competências gerenciais. Ainda, o conhecimento não é independente dos atores, pois há necessariamente uma interação entre ações, linguagens, tecnologias, estruturas, regras implícitas, regras explícitas, história e instituições.

A organização missionária vem do compartilhamento de missão. Ela traduz-se pela maneira pela qual a empresa existe. Este fato que direciona seus membros para um só caminho, pois os componentes da empresa passam a ter uma ideologia organizacional.

Neste tipo de organização, a socialização do conhecimento é natural e não imposta. Então, a organização é guiada pelos valores partilhados pelos comportamentos e pela direção estratégica clara.

Ao contrário da organização missionária, a dramática é aquela caracterizada pela hiperatividade e pelo comportamento impulsivo de seus executivos. Sendo a tomada de decisão baseada em emoção e intuição.

A organização espetacular é visualizada por Wood (2001), também, como um tipo ideal de organização, na qual há a liderança simbólica como um estilo gerencial predominante. Em organizações deste estilo, afirma o autor “[...] os atores aplicam maciçamente técnicas de gerenciamento de impressão, a arte de projetar e executar uma forma de comunicação ou interação de maneira que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos adequados” (WOOD, 2001, p.184). Percebe-se que, neste tipo de organização, considerando a descrição de Wood (2001), que os membros da empresa são cooptados a aderirem aos modismos e às modernas técnicas de gestão.

Complementando os posicionamentos apresentados pelos autores já mencionados, pode-se incluir Srour (1998) para aliar-se às discussões sobre estruturas organizacionais. Ele esclarece que antes das empresas conterem cargos, tarefas e divisão do trabalho elas são compostas por pessoas que se relacionam socialmente e que possuem necessidade de comunicação.

A partir deste esclarecimento, Srour (1998) expõe que as configurações organizacionais estão arranjadas com o propósito de cumprirem os seus objetivos. Porém, elas não podem esquecer que, além da visão do resultado, também, devem ter a consciência de que são unidades sociais. Logo, são movidas por sinergia, isto é, o trabalho realizado não é individual. Por isso, todos devem produzir em conjunto para que a empresa possa competir equitativamente com as outras, e, dessa forma, alcançar o seu tão almejado lucro.

Assim sendo, Srour (1998) defende que as organizações são formadas por espaços de convivência em que as pessoas trabalham em conjunto para produzir bens e serviços, isto é, como refere Srour (1998, p.107), as organizações “são coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”.

Aceitando como verdadeira a afirmação de o relacionamento ser coletivo, entende-se que o processo de comunicação pode ocorrer entre as diversas partes da empresa, priorizando tanto a comunicação formal como, principalmente, a informal.

Todavia, conforme a visão apresentada por Srour (1998), há diferenciação entre relações de trabalho e de propriedade nas organizações, as quais, segundo o autor, devem estar descritas nas estruturas organizacionais.

As relações de trabalho definem a forma de relacionamento entre os executores das tarefas. Elas estão divididas em áreas estratégicas, táticas e operacionais.

Por sua vez, as relações de propriedade são demarcadas pela fronteira de quem é o proprietário e de quem é o trabalhador. Esta linha divisional, embora invisível na estrutura organizacional, existe.

Ao discutir a relação entre o homem e as organizações, Srour (1998) ainda conclui que o indivíduo vive em coletividade e, como consequência, as relações também são coletivas. Por esta razão, o comportamento individual afeta o coletivo, uma vez que as pessoas, no contexto organizacional, necessitam se apoiar no comportamento grupal. O autor admite que os indivíduos possuem vários tipos de personalidades, como a totalitária, a autoritária, a liberal e a democrática. Tais tipologias são decorrentes de características de lideranças que afetam as relações entre indivíduos. Srour (1998), considerando as relações interpessoais, descreve quatro tipos de dependência entre o líder de uma organização e seus subordinados.

O primeiro tipo é o das relações de dependência vinculadas ao estilo autoritário, tanto no pensamento do líder quanto no seu modo de gestão. Sua característica principal é a soberania de seus gestores sobre seus comandados. Portanto, quando gerenciado por este tipo de gestor, o funcionário é visto como alguém que não possui iniciativa própria e é mero executor de ordens.

Num estilo convergente em seu modo de liderar, mas numa outra linha gerencial, estão as relações de sobre dependência caracterizadas por um estilo em que o gestor está acima de todas as verdades. Como o próprio Srour (1998) menciona, é o extremo do poder máximo. Estão nesta posição aqueles que se

acham os maiores, os melhores, os donos da verdade. Ela é fascinante para quem exerce o poder; e inebriante para quem obedece (SROUR, 1998).

O terceiro tipo de dependência refere-se às relações de independência. São aquelas em que cada pessoa dentro da organização é responsável por seus atos, caracterizando-se um sistema individualista. As pessoas para serem reconhecidas dependem do mérito do seu desempenho, da sua qualificação.

Já no quarto tipo de relações de dependência, ocorre uma interdependência. Esta situação enfatiza o coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania. Portanto, é uma forma democrática de relacionamento, sendo a ajuda mútua um ponto importante para o sucesso organizacional.

Srouer (1998) entende que as estruturas organizacionais podem contemplar os processos sociais e as relações coletivas, uma vez que os espaços sociais não são povoados por indivíduos, e sim, por relações sociais. Ele lembra que não há uma regra para todas as organizações, pois elas são singulares. Alerta, o autor, que, no contexto organizacional, nem sempre quem possui o poder possui o saber. E, por vezes, quem possui a autoridade pode não possuir o poder. Estas constatações baseiam-se no fato das organizações serem complexas, imprevisíveis e únicas. Devido a estas características, o desafio é gerenciar o colaborador, visto que é permeado de incertezas.

Considerando as diferentes concepções sobre estrutura organizacional, acredita-se ser possível afirmar que há, ainda, uma tendência em considerar o funcionário com executor de tarefas, uma vez que as empresas, atualmente, de certa forma, o entendem operacional.

Todavia, pode-se agregar uma outra constatação nesta descrição, qual seja: as empresas, independentemente de sua necessidade de gerar resultados, precisam valorizar, em suas relações, a capacidade de comunicação e de troca de conhecimento entre os seus colaboradores. Esta valorização pode proporcionar a geração de um conhecimento individual coletivo.

Diante das percepções aqui apresentadas, bem como das formas de se organizar as empresas, há a possibilidade de se evidenciar que há uma relação direta entre estrutura e comunicação organizacional. Esta relação ocorre porque as

formas organizacionais tendem a facilitar (ou não) a comunicação entre estruturas ou mesmo entre pessoas.

As diferentes classificações apresentadas, de certo modo, buscam destacar as possibilidades de socialização do conhecimento empresarial, fato que pode explicar os motivos de algumas formas organizacionais serem mais eficazes do que outras. As mais eficazes, provavelmente, permitem, em suas estruturas, um processo de comunicação em que todas as pessoas tenham a possibilidade de obter informações que possam ser transformadas em conhecimento. Assim, caso algum empregado saia da empresa, este conhecimento, principalmente o tácito, poderá não ser de todo perdido, pois outro funcionário dentro da organização terá o conhecimento necessário para dar continuidade ao trabalho de forma eficaz, embora se tenha a percepção que o ser humano poderá não ser repostado/copiado. Para esta tese foi adotada a concepção de estrutura organizacional alinhada à perspectiva sistêmica, proposta por Morin (1999b), que pressupõe a ligação das partes ao todo e do todo para as partes, portanto, a estrutura organizacional pode ser entendida como um conjunto de relacionamentos, tanto formais quanto informais entre a organização e seus funcionários, sendo composta pelos elementos: autoridade, responsabilidade e comunicação. Tal concepção está alinhada aos pressupostos discutidos por Morin (1999b), no paradigma da complexidade.

Ressalta-se, ainda, que para a discussão, nesta tese, foram considerados dois tipos ideais de organização. A primeira é a de conhecimento intensivo por suas características vinculadas ao conhecimento, uma vez que nela o recurso-chave é o conhecimento e a expertise. A expertise está nas pessoas, nos bens de capital, nas rotinas institucionalizadas, em traços culturais e nas competências gerenciais. O segundo tipo ideal é a empresa orgânica, por sua visão sistêmica, integração com fornecedores e clientes, processo decisório descentralizado e, principalmente, por seu foco na adaptação no aprendizado organizacional, o qual gera o conhecimento organizacional.

7 AIQ: EM BUSCA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo apresenta a trajetória da pesquisa, a empresa e os resultados da investigação qualitativa e quantitativa.

7.1 DESCREVENDO A TRAJETÓRIA DA PESQUISA: OS INÚMEROS DESAFIOS EM BUSCA DE RESPOSTAS NORTEADORAS

Iniciar um trabalho de pesquisa requer ousadia, persistência e flexibilidade. Ousadia, pois para fazer pesquisa pensa-se além do que está exposto na literatura mais clássica. Persistência, porque os caminhos da pesquisa são tortuosos. Para Pirsig (1984), a pesquisa é uma estrada cheia de surpresas, a qual se deve percorrer com criatividade e perseverança até o momento da chegada ao destino final. É uma estrada com muitos obstáculos materializados em expressões e/ou situações, cheias de “não, pode ser, talvez, podemos marcar e a espera de aprovações²⁷”, longa, portanto. Flexibilidade é retroceder, fazer e refazer, ver e rever, pesquisar e “(re)pesquisar” e, finalmente, enxergar sob diversos olhares.

O caminho iniciou no momento em que houve a definição do tema de pesquisa: comunicação e gestão do conhecimento. Naquele instante, o primeiro desafio: como vincular duas áreas que parecem distantes, opostas. Contudo, são palavras com uma proximidade singular.

A etapa seguinte, definir a empresa, outro dilema. Então, a escolha. Uma empresa que se destacasse pela perenidade, inovação, abertura para abrigar novos conhecimentos e, principalmente, que abrisse suas portas para investigações acadêmicas. E o momento crucial chegou: o início da pesquisa, que foi composta por três etapas.

²⁷ Grifo da autora do trabalho.

Para melhor compreender o trabalho de uma empresa é necessário conhecê-la. Esta foi a primeira etapa: saber sua história e trajetória no mercado, realizar uma visita pessoal para conhecer suas instalações, incorporar a sua cultura, entender seu funcionamento, sua amplitude e seu modo de pensar. Entender o seu modo de ser significa também participar de eventos internos realizados na empresa, e esta interação ocorreu nas festividades de final de ano, em 2006. Naquele contexto, observou-se que o vínculo da empresa com seus fundadores é cultuado, tornando-se um exemplo de vida e persistência para cada funcionário. Esta cultura presente na empresa é comentada por Freitas (1991), quando se refere que nas organizações existe a figura do herói, o qual se destaca pela sabedoria, inteligência e visão de longo prazo, sendo, no caso desta empresa, o fundador. Esta reverência foi observada na seguinte situação: existe um santo italiano com o mesmo nome do fundador, cuja imagem foi inaugurada na sede da empresa nas festividades natalinas de 2006, numa demonstração que tal como um santo, a imagem do fundador é onipresente, é a figura da fé para que a empresa se perpetue. Talvez, com essa cultura da fé, da perpetuação da alma e do corpo que a empresa transmite para seus funcionários, espera-se que estes comprometam-se com os desafios impostos.

A segunda etapa foi uma pesquisa preliminar com o responsável pelo marketing da empresa (Apêndice A), a qual proporcionou o entendimento necessário do funcionamento da empresa para, desta forma, buscar respostas norteadoras na pesquisa realizada com os responsáveis pelas áreas.

Iniciou-se, então, a terceira etapa do desafio: realizar as entrevistas (Apêndice B) com os administradores da empresa. Elas aconteceram em maio de 2007, contemplando questões relativas à gestão do conhecimento, comunicação, cultura e estrutura organizacional. Inicialmente pretendia-se realizar a pesquisa com todos os responsáveis pelos departamentos, contudo, na terceira entrevista, observou-se uma repetição nas respostas. Por conseguinte, encerrou-se esta etapa com os gestores das áreas de Recursos Humanos, Qualidade, Administração Financeira, Mercado Externo e Marketing.

De posse das respostas das entrevistas, passou-se a avaliar a melhor forma de apresentar e discutir os resultados. Considerando que, freqüentemente, os

respondentes agregavam novas informações e que apresentavam respostas fora dos assuntos investigados, optou-se por uma análise a partir de quatro eixos de interpretação: produção, manutenção, gestão e compartilhamento do conhecimento, incorporando a estes os temas cultura e estrutura organizacional. Para Bardin (1977), é uma forma adequada à análise do conteúdo de entrevistas, ocorrendo, neste caso, um “recorte” das falas dos respondentes, que estão relacionadas ao tema/objeto da pesquisa.

Além dos quatro eixos principais, optou-se, igualmente, pela utilização de uma análise geral a respeito do significado da gestão do conhecimento para os pesquisados. Acredita-se que tal forma de apresentação dos resultados propiciou uma discussão mais qualificada e um melhor aproveitamento das respostas apresentadas. Em cada um dos quatro eixos discutidos procurou-se sintetizar o assunto a partir de categorias de títulos que revelam a síntese dos fatos identificados na empresa, oportunizando a realização de vinculações com o referencial teórico. Este formato de interpretação dos resultados da fase qualitativa está alinhado ao proposto por Bardin (1977), pois permite inferências e interpretações sobre os objetivos propostos no estudo.

Outra escolha para a análise das respostas foi a de não identificar e não separar as respostas por entrevistado, sendo que falas individuais só foram personalizadas quando houve contradições entre as respostas, assim, os entrevistados, quando citados, foram denominados de 1, 2, 3, 4 e 5.

A quarta etapa envolveu a realização da pesquisa quantitativa por meio de questionários direcionados aos funcionários da fábrica de cabedais para calçados. Foram escolhidos 60, do total de 600, para compor a amostra, segundo o critério de acessibilidade, sendo que foram selecionados os funcionários que demonstraram disponibilidade para preencher os questionários. Ressalta-se que a empresa não permitiu que fossem distribuídos pessoalmente os questionários, sendo que a explicação dada pelo responsável baseou-se na premissa que os funcionários resistem e mostram-se desconfiados ao serem solicitados a preencherem pesquisas, segundo ele, “os funcionários têm medo de punições”, ademais, “temos nossas próprias pesquisas, as quais já temos dificuldade de fazer com que eles as preencham. Necessitamos inclusive de apoio da psicóloga da empresa para realizar

um trabalho de conscientização”. Talvez esse sentimento (ou a explicação do encarregado da distribuição do instrumento de coleta de dados) esteja alinhado com o fato de terem retornado tão somente 26 questionários do total distribuído.

Após o relato da trajetória da pesquisa, passou-se à apresentação dos seus resultados a partir das falas dos gestores sobre produção, manutenção, gestão e divulgação do conhecimento, além do entendimento dos funcionários sobre o processo de comunicação, gestão e geração do conhecimento.

Para melhor compreensão dos procedimentos metodológicos adotados, principalmente, no que se refere à análise realizada, é apresentado, na figura 4, os quatro eixos na seqüência, sendo que cada eixo é analisado individualmente, considerando-se as categorias.

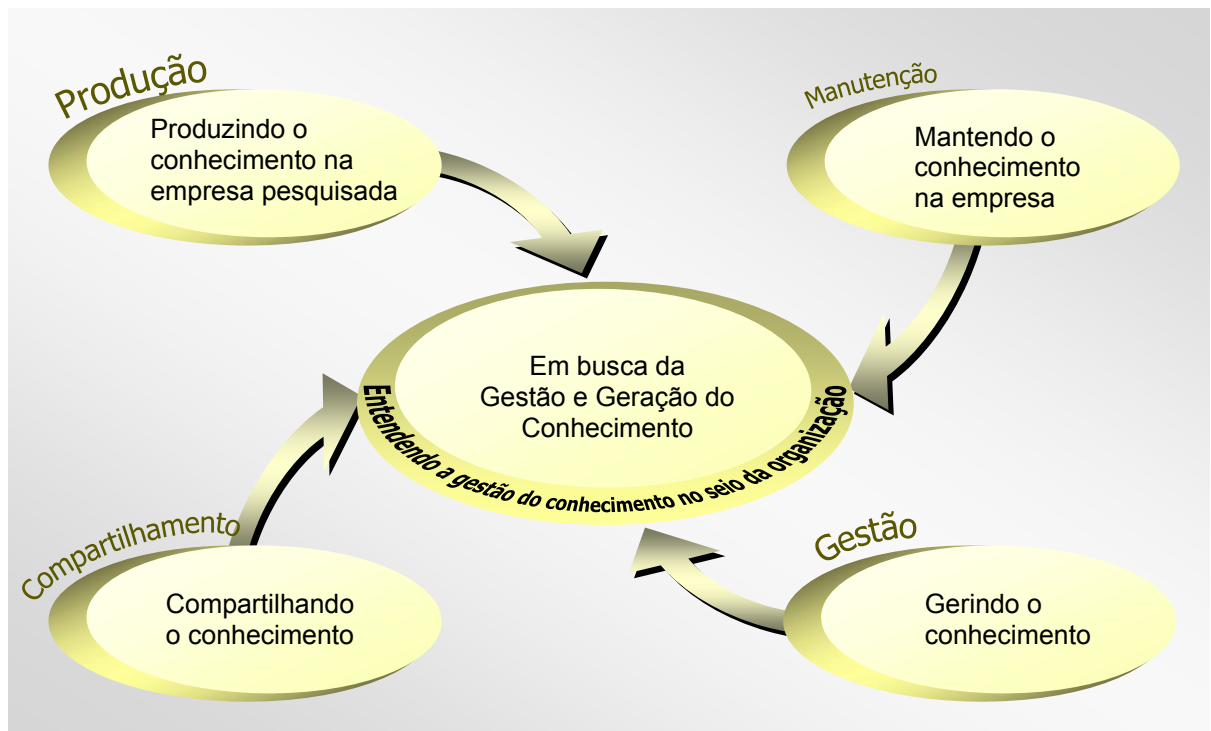


Figura 4 - Os quatro eixos da busca da gestão e geração do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora, com base na pesquisa realizada.

A figura 4 demonstra a relação existente, entre os quatro eixos discutidos na pesquisa qualitativa e a relação com a gestão e geração do conhecimento.

7.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa AIQ²⁸ Ltda foi fundada em 05 de maio de 1948. Na época, denominava-se a Fábrica de Tintas e Colas Ltda. Entre os anos de 1953 e 1954, a empresa passou por momentos de dificuldades, pois disputava espaço com fornecedores paulistas.

Em 1954 ingressou um novo sócio, trazendo com ele capital financeiro e motivação para a empresa. Sua razão social alterou-se novamente. Contudo, em 1959, este novo sócio deixa a sociedade e a empresa passa por mais uma alteração em sua denominação. Aquele ano foi um marco para a empresa à medida que seu crescimento tornou-se permanente. Também, nesse ano, iniciou-se uma expansão acelerada no setor calçadista.

Devido a esta expansão do setor, a empresa procurou buscar novos conhecimentos. Com esta iniciativa, ela inovou e tornou mais rápido seu crescimento junto com o do setor a que pertence. Esta inovação e crescimento foram impulsionados pelas informações recebidas de seus fornecedores e por meio de revistas técnicas germânicas. A empresa, em 1972, participou de uma missão de empresários da indústria calçadista para a Alemanha, Itália e França, então, descobrindo a existência de novas tecnologias nesses países.

Em 25 de julho de 1979, esta organização passou a se denominar AIQ. Nesse mesmo ano inaugura sua unidade produtiva e administrativa em Campo Bom, no Rio Grande do Sul. Nesse mesmo período, a empresa apresenta sua visão de negócio. Ela estava baseada no trinômio: perpetuação, crescimento e profissionalização como fatores-chave de sucesso.

²⁸ As informações disponibilizadas nesta seção são originadas do relatório de apresentação da empresa, denominado “Perfil AIQ” fornecidos pela empresa.

Pelo histórico da empresa, visualiza-se a sua preocupação em executar um processo de sucessão planejada, de forma que este fato não causasse interferências no seu desempenho. Tal como ocorreu em 1979, quando iniciou o processo de transição da segunda para a terceira geração.

No início dos anos 80, a família de filhos e netos do fundador já ocupava cargos na empresa. Vale ressaltar que este processo planejado é importante, pois grande parte das empresas familiares, conforme AIQ (s.d.), começam a apresentar dificuldades na gestão a partir da segunda geração de herdeiros; e uma grande parte delas não chega até a terceira geração.

Outra questão observada na empresa é quanto ao fato de preocupar-se em valorizar seus colaboradores e a comunidade na qual está inserida. Em virtude disso, em 02 de maio de 1984, foi criada a fundação que leva o nome do fundador da empresa.

Sua estrutura organizacional, desde 1989, possui o formato de Unidades Estratégicas de Negócios. Esta formatação proporciona autonomia comercial e mercadológica para cada um dos órgãos. O design da empresa segue a lógica das seis partes apresentadas por Mintzberg (2001), sendo que possui a essência operacional de que são os funcionários que trabalham na produção. Na seqüência o ápice estratégico, que são os cargos de supervisão. Após, os gerentes da linha intermediária, os quais dirigem os supervisores. Há os cargos de assessoramento, que proporcionam suportes aos gerentes e diretoria. E por fim, o primeiro nível hierárquico, que é representado pela alta direção. Verifica-se que mesmo sendo uma empresa que prima pela inovação tecnológica, ainda possui características tradicionais em seu organograma.

A AIQ, como mencionado ao apresentá-la junto à descrição do método, possui dezesseis estruturas entre unidades produtivas, centros de distribuição, representantes e distribuidores, no Brasil e no exterior, assim distribuídas: cinco no Rio Grande do Sul; quatro em São Paulo; e unidades em: Pernambuco, Bahia, Argentina, México, Peru, Colômbia e Chile.

A empresa possui diversificação em seu portfólio de negócios. Ela produz adesivos para o segmento de papel, embalagem, calçados, madeira, móveis e

transportes, laminados e cabedais para o setor calçadista e laminados especiais para diversos setores, incluindo a indústria automobilística. Ainda, com o objetivo de ofertar produtos e serviços de qualidade superior para seus clientes, firmou parcerias internacionais.

Por meio deste portfólio, percebe-se que a AIQ não fornece produtos para consumidores finais, e, sim, para fabricantes de insumos. Possui cinco mil e seiscentos clientes ativos no Brasil e demais países da América Latina. A sua carteira de clientes é composta por importantes fabricantes de produtos em vários segmentos. Para atender este número de clientes, de acordo com AIQ (s.d.), ela possui mil e duzentos colaboradores.

Considerando que necessita ofertar produtos de qualidade, em 1996, iniciou o processo de busca da ISO 9001, obtendo certificação em janeiro de 1998. A AIQ foi a primeira empresa do seu ramo a conquistar esta certificação na América Latina. A certificação veio para atender à sua Política da Qualidade, qual seja: “Desenvolver a gestão da qualidade, superando as expectativas das partes interessadas, garantindo a melhoria contínua da competitividade e o atingimento da Intenção Estratégica”.

Além desta preocupação com a qualidade, possui ainda o Plano de Responsabilidade Social. Este plano está voltado para ações focadas nas crianças e adolescentes que residem próximos às plantas da empresa.

A AIQ é uma empresa cujo lema é gerar soluções inovadoras. Alinhada a esta filosofia, ela implantou um sistema de coleta e implantação das idéias dos colaboradores para gerenciar o processo de produtos, de negócios e de gestão da empresa.

Este sistema de coleta e implantação de idéias ocorre por meio de um *software* que levou dez anos para ser desenvolvido. Este *software* gerencia as idéias dos funcionários, tendo como objetivo gerenciar conhecimento organizacional. Sua utilização ocorre por meio da intranet.

As idéias são inseridas *on-line* por meio da intranet, proporcionando que o funcionário acesse ou escreva sua idéia em qualquer lugar em que ele esteja, seja em casa ou no trabalho. Este sistema tem por objetivo democratizar a comunicação e a informação dentro da organização.

A partir desse sistema, trezentos e cinquenta e cinco novas idéias foram geradas. Destas, trinta foram colocadas em prática. A empresa determinou que para cada dois funcionários uma idéia deve ser implementada durante o ano (AIQ, 2005). Neste sistema, via intranet, pode-se identificar o autor da idéia. E para premiar o setor que mais gerou idéias, foi criado o Fórum de Inovação da AIQ, por meio do qual, os vencedores recebem um troféu como reconhecimento pelo seu esforço.

Portanto, a implantação deste sistema e sua adequada utilização constituem-se em uma forma de gerar novos conhecimentos. Estes novos conhecimentos não se referem somente à gestão da produção, mas, também, à gestão de recursos humanos.

Com relação a esta gestão, uma das idéias implantadas reduziu o número de acidentes de trabalho. Colocou-se um sensor na máquina de estampanaria, então, quando o empregado aproxima seu dedo da agulha, este sensor dá um aviso de alerta. Esta implantação passou a evitar acidentes neste equipamento, os quais, quando ocorriam, afastavam o colaborador em torno de quinze a vinte dias do trabalho.

Uma outra idéia implantada em virtude deste sistema refere-se à costura do forro do bico do calçados. No procedimento utilizado, o forro rompia com frequência, em consequência, havia muito retrabalho e custo adicional, pois isso causava muitas reposições. Então, implantou-se a idéia de fazer uma costura em ziguezague da cor do sapato. Tal fato não inutilizava o produto e não implicava em perda de qualidade.

Mais uma idéia implantada foi a colagem no solado de sapatos de acrílico. A empresa foi a primeira a utilizar a cola de acrílico no Brasil. Por este motivo, passou a oferecer assistência técnica para o cliente, tornando-se a primeira empresa do sul do país a oferecer às indústrias calçadistas, além do produto, também serviços. Esta foi uma inovação inspirada do ramo automotivo.

Percebe-se que o mais desafiador nesta forma de motivar a geração de novidades está na criatividade dos colaboradores, uma vez que as idéias podem ser geradas em vários locais, por exemplo, visitando *shoppings centers*, supermercados ou outra empresa. Os colaboradores escrevem numa pequena caderneta e, depois, trazem para discutir na empresa. A partir da elucidação desta vivência, verifica-se

que a geração de idéias é simples. As dificuldades, segundo os funcionários, são os grandes agentes alavancadores de soluções.

Constata-se que este processo de inovação, por meio da gestão do conhecimento, faz parte da cultura da empresa e a acompanha no decorrer dos cinquenta anos de sua existência.

Na AIQ, a troca de idéias é fundamental para troca de conhecimentos. O *software* criado pela empresa é uma das formas de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, visto que promove externalização do conhecimento.

Estas considerações objetivam apresentar a empresa e suas ações relacionadas à gestão e geração do conhecimento. Nas próximas seções, serão apresentados os resultados da investigação realizada.

7.3 ANALISANDO OS RESULTADOS DA PESQUISA: CONVIVENDO COM A COMUNICAÇÃO E O CONHECIMENTO

Ao apresentar os resultados da pesquisa realizada na empresa, cujo objetivo foi investigar sobre quais são os processos comunicacionais presentes na AIQ que contribuem para a promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais, inicia-se a análise das respostas pela parte qualitativa. Primeiramente pela questão que busca identificar a percepção dos gestores sobre o entendimento do tema. Na seqüência, apresentam-se os quatros eixos: produção, manutenção, gestão e compartilhamento de conhecimento. Após discorrer sobre esta etapa, relata-se os resultados obtidos nos questionários, os quais foram dirigidos aos funcionários da unidade de componentes para calçados (cabedais).

7.3.1 Conhecimento e Comunicação: A perspectiva dos gestores

Esta seção apresenta os resultados obtidos na etapa qualitativa, a qual buscou as percepções dos gestores quanto às ações de comunicação e gestão e geração do conhecimento na organização.

7.3.1.1 Entendendo a gestão do conhecimento no seio da organização

Nonaka (2001) acredita que não existe gestão do conhecimento, porém a criação do conhecimento, contudo, pôde-se observar por meio da revisão da literatura e pela análise da pesquisa que somente criar o conhecimento não é suficiente para que a organização o integre às ações de cada pessoa dentro da organização. Assim, conforme Lacombe e Helbom (2003), faz-se necessário que esse conhecimento seja administrado.

Portanto, é esta integração entre a criação e a gestão dos conhecimentos que se visualiza na cultura da empresa pesquisada. Os sintomas da adoção desta cultura podem ser percebidos pela evolução da organização no decorrer dos tempos. Ela vive, respira e movimenta a inovação tecnológica, sendo este seu objetivo principal. Tal filosofia de aprimoramento por meio de inovação tecnológica acompanha-lhe nos seus cinquenta anos de existência. Talvez, seja este o segredo do seu crescimento. Enquanto muitas empresas do Vale dos Sinos ligadas ao setor coureiro-calçadista fecham suas portas, a organização pesquisada compra quatro novas indústrias no exterior. Esta situação é observada nas falas dos entrevistados: *“o conhecimento já faz parte da história da empresa”*, relata o entrevistado 3.

Ademais, criar uma cultura voltada para a inovação é um desafio para as organizações, e não é diferente na empresa pesquisada, visto que este pensamento propicia o desenvolvimento de novos conhecimentos. Para tanto, segundo os pesquisados, foi desenvolvido o “Programa de Gestão da Inovação e Tecnologia”, juntamente com a gestão do conhecimento. Assim, na ótica dos entrevistados, o conceito de gestão do conhecimento está ligado a ampliar e difundir o saber das pessoas, sendo que o entrevistado 3 declara:

“E, hoje, formalmente, a gente tem alguns movimentos nesse sentido. Vou citar alguns. O primeiro deles: todos os treinamentos que as pessoas recebem são registrados, têm que se dar o feedback sobre esse tipo de treinamento”.

A fala do entrevistado sugere que a gestão do conhecimento está ligada com a própria cultura da empresa, com a essência do discurso que é transmitida para os seus funcionários, materializada por meio da execução das ações concretas nas diversas áreas que compõem a organização.

A concepção discutida pelos entrevistados sobre o significado da gestão do conhecimento é pertinente, pois para criar novos conhecimentos e disseminá-los é necessário desenvolver mecanismos para que não fiquem restritos a poucas pessoas e propicie que o funcionário não se prenda somente ao seu saber do momento, mas busque e realize a disseminação do seu conhecer para que o todo aprenda. Esta visão dos entrevistados possibilita a vinculação com o princípio hologramático de Morin (1999), uma vez que se cada indivíduo da organização compartilhar o seu melhor saber dentro de sua área de atuação (da parte) com os outros, este conhecimento passa a ser da empresa (do todo), proporcionando que não fique restrito ao funcionário. A fala do entrevistado 2 reflete a importância da perspectiva hologramática:

“Que a gestão do conhecimento faça o quê? Faça para mais pessoas, para mais lugares, que esta gestão seja disseminada, transformando com isso o destino da empresa, abrindo muito mais o leque de informações dentro da empresa. Isso auxilia muito uma Diretoria com pessoas qualificadas, os próprios setores desenvolverem essas atividades com pessoas qualificadas. E no próprio funcionário, desenvolvendo conhecimento, sempre aprendendo”.

A partir da visão dos entrevistados, pode-se concluir que para criar e disseminar conhecimentos dentro de uma organização é necessário, antes de tudo, proporcionar a integração de todos os conhecimentos individuais, e que esta integração não seja apenas uma ação isolada, mas faça parte do modo de ser da organização, pois, conforme Oliveira Jr. (2001), o conhecimento é gerado a partir das crenças que as pessoas possuem no âmbito das empresas. E mais, o aprendizado individual requer que, de algum modo, seja disseminado para todos os

membros da empresa, inserindo-se nesta constatação a necessidade da lógica recursiva, em que o conhecimento das partes regressa para o todo (MORIN, 2003a).

Esta incursão inicial ao entendimento da gestão do conhecimento, momento em que se alia a fala dos entrevistados aos aportes teóricos dos autores consultados, permite algumas considerações. A primeira: para priorizar a inovação tecnológica a empresa poderá considerar a gestão do conhecimento como uma premissa importante, pois, por meio desta, agregam-se novas técnicas nas tarefas da empresa. A segunda reflexão está no entendimento, por parte dos funcionários, que para gerenciar o conhecimento é necessário que ele seja ampliado, podendo adquirir novas técnicas de realização da tarefa, utilizar novas matérias-primas e inovar no produto.

Nesta concepção sobre o entendimento da gestão do conhecimento, insere-se o entendimento de Gonçalo (2004), destacando que para ter uma cultura de compartilhar conhecimento é importante, primeiramente, que as organizações promovam um ambiente de participação, cujos elementos são o sentimento de cumplicidade e de confiança, passando uma sensação de que a empresa não é propriedade de um elemento, mas de todos. Esta participação poderá se dar por intermédio da comunicação organizacional. A figura 5 apresenta a relação entre participação e comunicação.

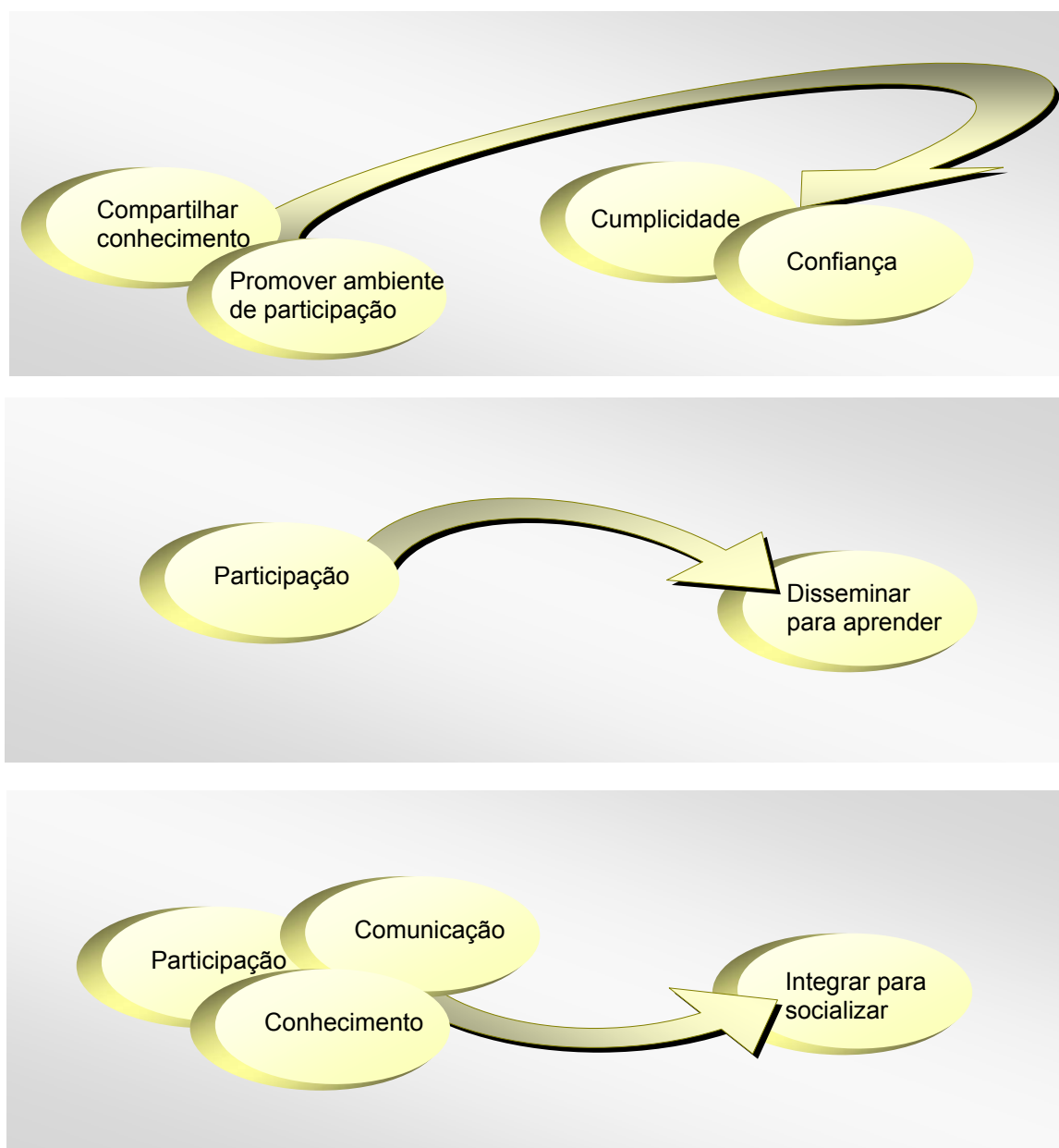


Figura 5 - A rede de compartilhamento do conhecimento

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gonçalo (2004).

A figura 5 sugere que para compartilhar conhecimento é necessário que a empresa crie um ambiente de participação, este fato leva a cumplicidade e a confiança entre os funcionários. A partir da percepção deste ambiente favorável, é possível integrar os colaboradores, por meio de processos comunicacionais, propiciando desta forma a socialização do saber.

A partir deste momento, se estará discutindo os quatro eixos de análise, individualmente, sob a perspectiva do todo, iniciando pela produção, após manutenção, gestão e compartilhamento do conhecimento, conforme ilustração 5. Dentro de cada eixo há uma subdivisão que revela à síntese das falas, destacadas pelas letras do alfabeto, que emergiram quando das entrevistas, as quais contribuíram para o desenvolvimento dos questionários dirigidos aos funcionários da fábrica de componentes para calçados (cabedais).

Na seqüência, apresenta-se o primeiro eixo, produção do conhecimento, o qual é composto por: Produzir conhecimento interno requer que as empresas busquem primeiramente a qualificação de seu quadro de pessoal; Para transformar as informações recebidas e a partir delas produzir conhecimento é necessário que as pessoas tenham a capacidade de interpretação: saber interpretar as informações é um requisito para produzir e transmitir conhecimento; Documentar o aprendizado dos treinamentos: uma certeza da produção e da continuidade do conhecimento; Definir metas claras e medir o desempenho: uma metodologia para acompanhar a aplicação do conhecimento e a produtividade individual; Propiciar a interação dos funcionários no âmbito da empresa: uma premissa para compartilhar e produzir conhecimento entre as diversas culturas no Brasil e no exterior; Facilitar a aplicação de novos aprendizados: uma forma de gerar novos conhecimentos; Unindo os elos da produção do conhecimento com a informação e comunicação.

7.3.1.2 Produzindo o conhecimento na empresa pesquisada

O desafio da complexidade é produzir conhecimento organizacional, uma vez que ele, mais usualmente, está dentro e também fora da organização. Para uma empresa que prioriza a inovação tecnológica, tal tarefa é a própria essência de sua cultura: se não inovar, poderá perder competitividade.

a) Produzir conhecimento interno requer que as empresas busquem primeiramente a qualificação de seu quadro de pessoal.

Qualificar os funcionários da empresa é uma ação que pode gerar novos conhecimentos. Quanto a este aspecto, a posição dos entrevistados revela que a capacitação é uma prioridade desta empresa. Tal discurso é visualizado nas ações

que se desenvolvem com esta finalidade. No ano de 2006, objetivando aperfeiçoar o conhecimento de seus colaboradores, foi realizado um trabalho de capacitação, dirigido a todas as lideranças da empresa e também aos técnicos administrativos. Neste sentido, é importante destacar que uma organização que pretenda gerar conhecimento necessita, primeiramente, formar seus líderes para realizar o gerenciamento deste conhecimento.

Convergindo com a visão de aprimorar os conhecimentos por meio da qualificação de seu quadro de pessoal, Lacombe e Heilbom (2003) afirmam que uma organização que pretenda gerar conhecimento necessita valorizar e capacitar o seu capital intelectual. A respeito desse aspecto de valorização, percebe-se que a empresa está comprometida, uma vez que possui programas de capacitação de seus recursos humanos, tanto individualmente quanto em grupos. Contudo, esta capacitação é planejada levando em consideração as necessidades dos atores envolvidos neste processo. Agrega-se, ainda, a cultura que a organização possui de pensar no futuro, especialmente, na sucessão de funcionários e chefias, em virtude disso, são desenvolvidos treinamentos²⁹ denominados, segundo o entrevistado 1, de *“plano de sucessão individual”*, que significa *“onde eu estou e onde posso chegar”*.

A visão hologramática, conforme Morin (1999b), percebida nesses relatos, pressupõe que seja adotado um sistema de gestão, o qual considera que não só a empresa possui necessidades, mas também cada um e o conjunto de funcionários. A interligação deste trinômio poderá produzir novos conhecimentos para o todo.

Existe, contudo, uma priorização dos treinamentos em grupo, baseando-se em duas premissas. A primeira para que haja melhor aproveitamento dos recursos financeiros. A segunda porque no grupo a troca de experiências agrega valor ao conhecimento individual. O entrevistado 1 exemplifica:

“O curso de operador de empilhadeira pode ser realizado em grupo. Ou no caso de pessoas que queiram trocar de setor, contudo, necessitam qualificar-se para ocupar a nova competência: Estamos com um grupo de produção que gostaria de vir para o almoxarifado. Puxamos esse grupo, fazemos uma turma única”.

²⁹ Nesta tese, serão utilizados os vocábulos treinamento, capacitação, habilitação e aptidão como sinônimos.

Já os treinamentos individuais são aqueles específicos para o desempenho de determinada tarefa na empresa, segundo o entrevistado 1: *“Por exemplo, eu tenho de fazer um Curso de Cargos e Salários, mas esse curso é específico para mim, então, isso vai ser direcionado para mim”*. Neste contexto, Terra (2000) ressalta que o aprendizado individual é igualmente importante, pois auxilia na criação do conhecimento. É apropriado destacar que não só os cargos de supervisão recebem o treinamento, mas também as Gerências e a própria Diretoria.

Os treinamentos possuem também o objetivo de aproveitar a capacidade dos talentos internos, sendo utilizados como uma forma de aprimorar o conhecimento, uma vez que estão no indivíduo, portanto, caberá à organização aproveitar os talentos que possui, sendo este um ponto que a empresa prioriza. Assim, para tal finalidade foi criada a “Fábrica de Líderes”, composta por pessoas com potencial de liderança, as quais passam por um treinamento específico, objetivando aperfeiçoar suas qualidades. A Fábrica de Líderes é um programa que avalia o potencial do colaborador para exercer cargos de gestão, onde o funcionário é preparado para a sucessão das atuais chefias, à medida que elas ficam vagas. Visualiza-se, a partir do relato dos entrevistados, que a empresa, mesmo que de forma não intencional, valoriza o ato do aprendizado como uma forma de produzir conhecimento para o funcionário e, por conseguinte, para a organização. Denota-se, neste caso, que a produção do conhecimento é o primeiro passo, mas sua manutenção é um desafio que deve ser transposto.

Mesmo nas filiais do exterior, a capacitação dos funcionários é uma prioridade, sendo que, em muitos casos, há a contratação de empresas para este fim no próprio país. Contudo, em casos de pessoas que irão ocupar cargos de supervisão ou gestor de recursos humanos, a capacitação é realizada na matriz para possibilitar a incorporação da cultura organizacional. Tal posição proporciona certa tranquilidade, pois, como comenta Schein (2001), é temerário que um novo gestor tome decisões sem antes entender como a organização comporta-se, portanto, a cultura necessita ser compreendida, para que possa ser assimilada .

b) Para transformar as informações recebidas e a partir delas produzir conhecimento é necessário que as pessoas tenham a capacidade de interpretação:

saber interpretar as informações é um requisito para produzir e transmitir conhecimento.

Habilitar os recursos humanos é uma tarefa preponderante, contudo, para sua efetivação é necessário que as informações recebidas sejam interpretadas e transformadas em conhecimento organizacional, significando que ações poderão ser desenvolvidas para gerar inovação na fabricação do produto.

Com tal intuito, conforme relatado pelos entrevistados, após cada treinamento, seja externo ou interno, existe uma avaliação para verificar se a pessoa assimilou os conhecimentos. O pesquisado 1 relatou:

“E isto a gente fica sabendo através da avaliação, feita depois de 90 dias. Esta avaliação para verificar se o treinamento foi positivo ou não, é medido pelo aprendizado do funcionário e o ganho para a empresa. Caso não se verifique este fato, o treinamento é reprogramado”.

Outra questão observada nas respostas é quanto à facilidade de interpretação das informações repassadas pela empresa e o conhecimento agregado a elas. O entrevistado 2 entende que isto ocorre:

“Mais ou menos, eu acho que temos um campo bem sério para desenvolvimento, de interpretação sobre quem leva a informação. Não é nem a questão do funcionário assimilar, mas quem leva e quem é o canal, talvez tenha de se desenvolver no 'como levar'. Porque tens de fazer aquela tradução. Daqui a pouco uma pessoa lê, tens de trabalhar o grosso, o fino, traduzir o conhecimento”.

A declaração do entrevistado demonstra a importância não só do conteúdo da informação, mas também a clareza, sendo que, neste caso, o canal e o emissor são fundamentais. Em relação a tal aspecto, os entrevistados percebem uma evolução da empresa para tornar a comunicação cada vez mais transparente, mesmo que haja uma maior complexidade tecnológica. Este é um desafio da melhoria contínua.

Contudo, na visão do entrevistado 3, existem níveis de conhecimento, até mesmo, de escolaridade de cada pessoa, sendo que a facilidade e/ou dificuldade de interpretação das informações está muito relacionada a esses níveis. Acontece, muitas vezes, de um colaborador não deter um conhecimento específico sobre uma

determinada área, apresentando, conseqüentemente, uma dificuldade maior de assimilação daquele tipo de informação. Porém, a empresa procura adequar a linguagem da informação ao receptor. O entrevistado 3 cita um exemplo:

“Nós temos uma divulgação de indicadores, onde, a cada mês, a gente explica, numa forma bem didática, bem informal mesmo, sobre o que significa aquele número que está impresso ali no mural. Ou seja, não adianta eu falar um conceito financeiro de EBIT³⁰ com uma pessoa que ela não vai saber realmente o que é. Mas aí nós colocamos de uma forma que ele entenda que o EBIT é isso, isso e isso, dentro de um conceito mais global, melhor difundido com as pessoas que não têm conhecimento específico”.

Na análise das respostas às entrevistas, parece haver consenso, entre os entrevistados, que as pessoas conseguem interpretar e transformar a informação em conhecimento seja por meio de criação de nova técnica de trabalho ou até de uma forma de fazer melhor a sua tarefa. A cultura da empresa exige que as pessoas busquem a transformação da informação como modo de aperfeiçoar suas atividades.

c) Documentar o aprendizado dos treinamentos: uma certeza da produção e da continuidade do conhecimento.

O conhecimento adquirido no treinamento não pode se tornar pessoal, mas de domínio de todos na organização. Assim, foi criada uma forma de converter o conhecimento explícito em conhecimento tácito. Neste caso, os funcionários, ao voltarem do treinamento, desenvolvem um miniprojeto para a empresa, utilizando como base o aprendizado adquirido, explicitando como esta ação pode ser aplicada. Para Nonaka (2000), a conversão é possível de ser concretizada no momento em que o treinado coloca em prática o conhecimento, é a lógica do aprender fazendo. Quando o projeto está planejado, contendo as ações e os objetivos, é submetido à aprovação dos superiores.

³⁰ Sigla que significa Earnings Before Interest and Taxes ou lucro antes dos juros e impostos. É o lucro líquido antes do custo financeiro e do encargo do imposto de renda.

Se a empresa considerar que a idéia pode trazer resultados positivos, é aprovada e implementada. Caso existam questionamentos ou pontos insatisfatórios, realiza-se um replanejamento para aprovação e implementação.

d) Definir metas claras e medir o desempenho: uma metodologia para acompanhar a aplicação do conhecimento e a produtividade individual.

O equilíbrio em delimitar metas qualitativas e quantitativas é considerado ideal para as organizações. A empresa pesquisada firma com as gerências e chefias o contrato de atingimento destas duas modalidades. Nas qualitativas, possui o que denomina Plano de Desenvolvimento Individual - PDI. Assim, naquelas competências que a pontuação do funcionário ficou baixa, desenvolve-se um trabalho para eliminação da deficiência, sendo esta sistemática aplicada tanto para o nível gerencial como para os demais líderes. Criar uma cultura de auto-análise dos pontos a serem melhorados pelos funcionários, constitui-se como um fator fundamental para a empresa desenvolver seus talentos e, assim, produzir novos conhecimentos organizacionais, que certamente serão agregados aos produtos e serviços. Conforme Argyris (2002), o sucesso de uma organização está diretamente vinculado ao aprendizado e desempenho das pessoas que a compõem.

O sistema de avaliação de desempenho funcional possui valor para a organização, pois permite correção de rumos e das deficiências pessoais. Esta empresa adotava o critério semestral, mas, desde 2007, passou a anual. Uma avaliação de desempenho para manter o princípio da equidade contempla todos os membros da organização, segundo relata o entrevistado 2:

“Todo mundo passa pela avaliação, desde o Presidente, que é avaliado pelo Conselho, Diretoria, todos passam. Mesmo o pessoal que é da família também passa, até o operador. E no caso da operação, ela é coletiva, então no caso são metas coletivas e é feito dessa forma. Lideranças e cargos relevantes são feitos individualmente. E a partir disso, o Departamento de Recursos Humanos vai desenvolver treinamentos gerais”.

Contata-se que os treinamentos objetivam corrigir eventuais deficiências de conhecimentos individuais. A forma como os gestores tratam as questões do desempenho é importante, pois é necessário que as organizações olhem para as deficiências de seus colaboradores não como fim, e sim com a preocupação de

melhorar os aspectos que não estão satisfatórios, e que, por meio de um bom programa de desenvolvimento, possam corrigir estes desvios. As metas quantitativas estão ligadas aos índices de produtividade e lucratividade.

e) Propiciar a interação dos funcionários no âmbito da empresa: uma premissa para compartilhar e produzir conhecimento entre as diversas culturas no Brasil e no exterior.

Para produzir conhecimento é necessário que haja uma troca de informações e experiências entre todos os funcionários, sendo que tal momento é, ou deve ser, proporcionado pela própria organização. Nessa perspectiva, a empresa analisada procura difundir tal cultura, conforme destaca o entrevistado 3:

“Acho que isso é uma coisa que, pelo menos, aqui, na empresa, é muito difundida, tem interação das diversas áreas da empresa, tanto nós aqui, na matriz, entre nós, como eles também, no exterior, em cada uma das filiais. E entre matriz e filiais. Acho que isso é uma coisa que melhorou muito, a questão da troca”.

O entrevistado refere-se à melhoria no fluxo comunicacional que se tornou menos burocrático por meio de eliminação de canais intermediários e uma maior descentralização da decisão. Por exemplo: quando um ou mais setores necessitavam de uma informação de qualquer país, solicitavam ao departamento de comércio exterior e este ao país. Segundo declara o entrevistado 3:

“Então, isso, hoje, acabou, mudou, uma vez que cada departamento possui autonomia de realizar solicitações diretamente com as filiais do exterior. Estamos na mesma empresa, não é pelo fato do cara estar na Argentina ou na Colômbia que não podes pegar o telefone ou enviar um e-mail. Hoje, já está bem mais difundido isso”.

A fala dos entrevistados sugere que a empresa está investindo em canais que oportunizam cada vez mais a interação entre os colaboradores, em quebrar as barreiras de comunicação existentes nas diversas filiais, o que tenderá a proporcionar uma maior (e melhor) troca de conhecimento.

f) Facilitar a aplicação de novos aprendizados: uma forma de gerar novos conhecimentos.

A abertura para a aplicação de novos aprendizados trazidos pelos colaboradores é notada no comportamento da empresa. Além de facilitar esta aplicação, ela também promove e incentiva a busca constante na inovação tecnológica. Mas antes desta novidade ser implementada, é necessário que haja uma análise para avaliar os reais ganhos com a implantação. Se efetivamente houver ganhos, esta decisão é acatada e constitui-se como uma ferramenta de trabalho, tanto na área de gestão como na operacional.

g) Unindo os elos da produção do conhecimento com a informação e comunicação.

Produzir conhecimento em uma organização requer, prioritariamente, abertura, seja pela criação de mecanismos para unir os conhecimentos individuais, ou pela oportunidade das pessoas disseminarem as informações recebidas, tornando-as propriedade de todos. A informação, segundo os relatos dos entrevistados, parece ser a palavra de ordem, sendo que a sua troca no âmbito da empresa é visualizada como um processo contínuo, em que os funcionários estão buscando sempre novidades, informando como o trabalho está e como pode ser realizado, esperando que, com isso, venha um retorno que amplie o conhecimento. A interpretação dos entrevistados sobre este tema remete às considerações de Bukowitz e Williams (2002), que discutem sobre o desafio de aprender a utilizar as informações e integrá-las como aprendizagem organizacional. Nesse sentido, parece que a empresa efetivamente busca esta ligação entre o mundo empresarial externo, propiciando que seus colaboradores realizem um *benchmarking*³¹ constante.

Por fim, o conhecimento está no funcionário, a ele cabe a tarefa de comunicar e receber a informação, mas, antes de tudo, a empresa produtora de conhecimento possui a responsabilidade de criar condições para que isso ocorra por meio da valorização do ser humano e da possibilidade que cada um possa refletir sobre os seus pontos a serem melhorados e possa desenvolver sua capacidade.

³¹ Busca das melhores práticas adotadas em outras organizações.

Na seqüência, apresenta-se o eixo dois, que discute a manutenção do conhecimento, na seguinte ordem: Manter o conhecimento na organização: um desafio permeado de complexidade; Preparar a sucessão dos colaboradores: uma forma de manter o conhecimento na organização; Transformar o conhecimento tácito em explícito: uma forma de assegurar a permanência do conhecimento pessoal na organização; Disseminar a informação: os vários desafios que mantêm o conhecimento na organização; Reter conhecimento: requer a utilização de momentos de interação e de compartilhamento entre os indivíduos; A tecnologia auxilia na manutenção do conhecimento e na sua disseminação: é também uma forma de padronizar a informação e reduzir os riscos da entropia; Disponibilizar as novas tecnologias para todos os colaboradores: um desafio para manter a inovação tecnológica; Manter o conhecimento: o desfecho.

7.3.1.3 Mantendo o conhecimento na empresa

Manter o conhecimento individual nas organizações é um desafio a ser transposto. Para que isso ocorra é preciso “investir” em meios de comunicação, visando o compartilhar e o dialogar com os outros membros da empresa.

a) Manter o conhecimento na organização: um desafio permeado de complexidade.

Criar mecanismos para assegurar que o conhecimento permaneça na organização, tornou-se uma necessidade. Com esse intuito, a empresa utiliza-se de meios que fazem os conhecimentos pessoais (tácitos) ficarem disponibilizados internamente, mesmo que o colaborador desligue-se da organização. Um deles, denominada de “atividade de laboratório”, possui como essência “a conversa, os ensinamentos e a prática”. Esta metodologia é discutida, por Nonaka (2000), como conversão do conhecimento tácito em explícito, sendo possível de ser realizada quando existe um treinamento aliado a uma observação da tarefa.

Outra forma de manter o conhecimento, como referido na seção três deste capítulo, é investir em treinamento para um grupo de pessoas, buscando compartilhar o aprendizado com os demais funcionários, sendo esta uma forma possível de manutenção do conhecimento individual. Pode-se denominar este

procedimento como o princípio da multiplicação de conhecimentos adquiridos. Assim, a empresa busca transmitir o conhecimento explícito, absorvido no treinamento, mas pode-se perceber que, embora o colaborador tenha adquirido conhecimento que possa ser verbalizado (explícito), ele poderá juntá-lo com suas experiências pessoais, tornando-o tácito.

b) Preparar a sucessão dos colaboradores: uma forma de manter o conhecimento na organização.

Manter o conhecimento individual na empresa, principalmente quando um colaborador deixa sua função, é uma preocupação da organização. Neste sentido, os funcionários são preparados para a sucessão, objetivando perenizar o conhecimento. Para este plano de sucessão, existe um treinamento no qual são desenvolvidas as habilidades pessoais para o exercício de cargos de gestão. Esta é a forma encontrada para motivar e comprometer os funcionários. A orientação para a manutenção do capital intelectual comprometido com a organização é alinhada com a visão de Bukowitz e Williams (2002), quando ressaltam que uma empresa necessita manter relacionamentos duradouros com seus funcionários e ao mesmo tempo comprometê-los.

c) Transformar o conhecimento tácito em explícito: uma forma de assegurar a permanência do conhecimento pessoal na organização.

Manter o conhecimento pessoal perenizado é uma constante preocupação desta organização. Conforme relato do entrevistado 1: “*Sempre temos um backup para cada pessoa*”. As prioridades neste sentido estão na área de produção e laboratório. Na área produtiva, efetivamente, faz-se necessário, pois são técnicas específicas e, caso não se mantenha a memória das pessoas que desenvolvem suas atividades neste setor, a empresa corre o risco de comprometimento de todo o processo. O mesmo ocorre em relação às atividades de laboratório, pois, neste local, são desenvolvidas novas tecnologias, motivo pelo qual é mantido um *backup* dos profissionais da área. O entrevistado 1 exemplifica:

“Todo o Operador 1 terá um auxiliar, que vai obter conhecimento. Quando essa pessoa estiver pronta para operar a máquina, ele passa a ser operador e vem um outro auxiliar. Também, estamos realizando uma ação onde os

funcionários executam suas atividades por diferentes linhas de produção. Todos estão sendo multifuncionais, estão conhecendo todos os processos de trabalho”.

A metodologia utilizada parece ser uma forma adequada de tentar manter o conhecimento tácito. Nonaka (2000) denomina esta prática adotada como socialização do conhecimento tácito em conhecimento tácito, pois, neste caso, o indivíduo adquire o conhecimento diretamente do outro por meio da observação, imitação e prática. Embora sendo um procedimento definido pela empresa para comunicar o conhecimento para outra pessoa, Nonaka entende que pode ser uma ação limitada para criar conhecimento, pois o treinado poderá não agregar nenhum valor à tarefa. O mais correto é tentar transformar este conhecimento em explícito por meio da combinação da observação e anotação das tarefas, criando o saber a partir do princípio da recursão de Morin (1999a).

Corroborando com a visão de Nonaka (2000), o entrevistado 1 afirma: *“Perfeito esse sistema não é, vou ser bem sincero, mas estamos tentando aperfeiçoá-lo”.* Associado a esta estratégia do *backup* existe ainda a cultura de formalizar as etapas das atividades desempenhadas por seus colaboradores, por meio de um manual de instruções auto-explicativo. Nele podem ser buscadas informações sobre a operacionalidade das atividades. Este instrumento foi o meio encontrado para manter o conhecimento na organização e torná-lo uma fonte de consulta para os funcionários. Tal procedimento constitui-se como uma das formas de transformar o conhecimento tácito em explícito, e o explícito em tácito, conforme preconiza Nonaka e Takeuchi (1997), uma vez que, no momento da consulta às informações, os funcionários aperfeiçoam seu aprendizado, podendo agregar o seu conhecimento pessoal ao escrito.

Por se tratar de uma fábrica que possui processos produtivos inovadores, existe um constante monitoramento do conhecimento, e quando percebem a centralização do saber em determinada pessoa, a empresa busca uma metodologia para socializar este conhecimento através da realização de fórum objetivando a troca de informações. A implantação deste processo está ligada à manutenção do conhecimento na empresa, denominado, por Nonaka e Takeuchi (1997), conversão do conhecimento tácito em explícito.

Uma discussão pertinente está relacionada à vontade em manter o conhecimento pessoal e medir o quanto ocorre na prática. De uma maneira geral, a intenção é manter os conhecimentos específicos na empresa, tornando-os de domínio dos demais funcionários que exercem tarefas correlatas. Corroborando com esta visão, o entrevistado 2 destaca:

“O quanto, na prática, a gente consegue medir se de fato isso está acontecendo, não sei te dizer com tanta certeza. O que eu posso dizer é que tudo o que faz parte de um processo estamos buscando uma forma de documentar. Como faço determinada coisa. Temos, hoje, dentro da intranet, um acesso que se chama SGQDOCS, que, na verdade, é uma forma eletrônica de sistema de documentação. Temos todos os documentos no sistema, como quem aprova, quem é comunicado, qual é a abrangência de determinado procedimento, temos uma hierarquia de documentação, de forma a estar trabalhando o processo em si, o como fazer dentro de um documento procedimental”.

Contudo, admite-se que para socializar o conhecimento é importante que o colaborador esteja aberto à divulgação de seus aprendizados pessoais, neste sentido, percebe-se, pelo relato dos entrevistados, que há indivíduos habituados a reter as informações, buscando subterfúgios para não divulgá-las. Ao perceber este comportamento, a empresa conscientiza os funcionários para modificação desta cultura e, ao mesmo tempo, desenvolve mecanismos para a obtenção das informações.

d) Disseminar a informação: os vários desafios que mantêm o conhecimento na organização.

Manter o conhecimento na organização pressupõe que exista um fluxo de comunicação e informação. Segundo o entrevistado 3, qualquer tomada de decisão para uma situação nova é apresentada para outros funcionários da maneira como a mesma foi resolvida. Contudo, ele alerta que é fácil trabalhar em parceria quando o setor possui um número reduzido de pessoas. Ele complementa ao se referir à informação e ao conhecimento:

“Na verdade, isso não é meu, é da empresa. A gente guarda, não só para si, talvez, um dia, quando não estiver mais aqui, vão precisar desse

conhecimento. Não posso deletar isso da minha cabeça, mas tenho de deixar o conhecimento disponível. Como agora vai acontecer, estou saindo e vai entrar uma pessoa no meu lugar, e a pessoa que entrar no meu lugar deve ter meu conhecimento também. Então, isso fica documentado. De alguma maneira, a gente consegue passar para o outro”.

No caso deste setor, existe uma reunião semanal, quando o conhecimento pessoal é compartilhado entre todos. Observa-se que este procedimento é aceito como uma forma de socializar o saber de cada um, portanto, a cultura da retenção não é um hábito. Além disso, a troca é mais informal.

O desafio da disseminação da informação faz-se presente em cada colaborador. Embora a empresa incentive o compartilhamento do conhecimento do indivíduo com o todo, num programa denominado Gestão do Conhecimento, observa-se que existem resistências a esse compartilhamento. O entrevistado 4 relata:

“Embora isso (repassar a informação) possa esbarrar muito na condição de cada um tem de soltar isso ou não. A gente sabe que muitas pessoas, hoje, caem na situação de zona de conforto e acabam segurando determinadas coisas, como forma de garantir seu emprego. Mas a empresa está caminhando para o sentido contrário, de fazer com que menos informações sejam seguradas nas pessoas, e a gente percebe isso. A gente percebe que existem pessoas que seguram a informação, mas são poucos”.

Os entrevistados valorizam a política da Gestão do Conhecimento, as relações internas entre eles, funcionários, e, principalmente, elogiam os espaços proporcionados pela empresa através de comitês que aproximam as pessoas de vários setores diferentes e facilitam o trabalho de ambas as partes. Embora, nessas reuniões, os grupos sejam multidisciplinares, são repassadas questões técnicas específicas que, muitas vezes, são de difícil entendimento para quem não é daquela área, mesmo assim existe o interesse de interligar e compartilhar seus aprendizados. O relato dos entrevistados remete a uma cultura de proatividade, pois a visualização de um problema requer correção, atuando na causa e não na consequência. Tal declaração do entrevistado leva a uma situação de recursividade e dialogicidade discutidas por Morin (2003a).

e) *Reter conhecimento: requer a utilização de momentos de interação e de compartilhamento entre os indivíduos.*

Momentos de interação e de compartilhamento dos conhecimentos individuais podem agregar valor ao conhecimento do todo, sendo uma forma de mantê-lo na organização. A empresa pesquisada possui como prioridade a inovação tecnológica, portanto, prioriza a retenção desta informação. O entrevistado 1 exemplifica:

“Sim, agora, por exemplo, está acontecendo com alguém que veio da filial do Peru, pois eles lá têm conhecimentos que nós não temos. Então, ele vai ficar uma semana aqui e, depois, uma pessoa nossa vai passar uma semana lá para podermos fazer essa troca. Trocas assim também existem. Alguns vão fazer estágio de 3 meses, 6 meses, e outros vêm para cá”.

Esta prática adotada está alinhada à lógica recursiva, discutida por Morin (2003a), pois esta interação entre as pessoas traz uma homogeneidade de linguagem, além de proporcionar *insights* pessoais.

Estes momentos de interação entre os funcionários para troca de conhecimento são planejados de acordo com um cronograma prévio divulgado anualmente. Porém, seguindo uma lógica sistêmica, ele é flexível, pois se alguma área possuir uma necessidade não contemplada neste cronograma, existe a possibilidade de adaptação. Esta forma de pensamento da empresa apresenta os critérios de flexibilidade importantes para uma competição adequada.

Uma reflexão pertinente está baseada no fato que organizações, muitas vezes, possuem conhecimentos disponíveis que poderiam ser aplicados em outras áreas ou setores, contudo, para que isso ocorra é necessário que exista uma cultura voltada para a manutenção e divulgação destes conhecimentos. Assim, a empresa avaliada facilita novas aplicações dos saberes já disponíveis. Primeiramente, socializa os já existentes, por meio de encontros pessoais de pelo menos um a cada bimestre, contemplando todos os funcionários. Os encontros são realizados durante o expediente de trabalho, fato importante para garantir a participação de todos. Como a empresa trabalha em turnos de produção, as reuniões são realizadas nos horários da noite, tarde e manhã. Contudo, dentro da perspectiva flexível da empresa, existem casos em que a necessidade de troca de conhecimento é só para

a área produtiva, nestes casos, a empresa busca agendar o melhor horário. Sendo assim, nota-se que a interação dos indivíduos, cultivada por esta organização, traz uma homogeneidade de cultura e linguagem de acordo com o proposto na lógica recursiva apresentada por Morin (2003a), ou seja, o que é do todo se dissemina para as partes.

f) A tecnologia auxilia na manutenção do conhecimento e na sua disseminação: é também uma forma de padronizar a informação e reduzir os riscos da entropia.

A empresa, objetivando manter o conhecimento e torná-lo de domínio de todos os seus membros, passou a contar com um sistema do SAP/R3/ERP³², segundo o entrevistado 3: *“É muito bom, fantástico, a gente consegue concentrar toda a informação necessária”*. Contudo, este sistema está disponível apenas para a matriz e as filiais brasileiras. No exterior, cada filial tem seu sistema próprio de gerenciamento, fato que dificulta a obtenção de informações padronizadas. Para os entrevistados, esse é um grande desafio a ser transposto pela empresa: desenvolver um sistema de gerenciamento comum com a finalidade de padronizar as informações. A vantagem desta informatização está na vinculação dos sistemas, que possibilitará a socialização da informação, transformando o conhecimento tácito em explícito.

g) Disponibilizar as novas tecnologias para todos os colaboradores: um desafio para manter a inovação tecnológica.

A empresa prioriza que as novas tecnologias desenvolvidas estejam disponíveis para conhecimento de todos os colaboradores, porém, estão restritas à área de atuação de cada colaborador. Por exemplo, na área de tecnologia da informação, há *softwares* de gestão, ou seja, *“não são abertos para um funcionário menos graduado”*, afirma o entrevistado 4. A partir dessa afirmação do entrevistado, constata-se que existe uma segmentação de acesso às informações, no caso de

³² Para Sousa, Soares e Machado (2008), o sistema SAP R/3 está organizado em módulos funcionais distintos que abrangem as funções típicas de uma organização. Os módulos mais utilizados são: controle e finanças, recursos humanos, gestão de materiais, distribuição e vendas e planejamento da produção. O ERP permite integrar a maioria dos processos de negócios, compartilhar práticas e dados comuns através de toda a empresa e produzir e distribuir informações num ambiente de tempo real.

alguns conhecimentos, fato que não é recomendado em um processo de comunicação participativo. Assim, observa-se que o acesso aos aspectos de inovação da empresa é aberto, porém relacionado ao nível de competência de cada um. *“Não adianta eu passar uma informação para o chão de fábrica, porque ela é uma inovação a ser tratada em nível de Diretoria ou Gerência”*, salienta o entrevistado 4. Os entrevistados ressaltam que abrir as informações para todo o corpo funcional é uma exigência para que as organizações tenham competitividade. Complementa o entrevistado 4:

“Mas, fora essas questões que exigem – acho que isso é uma própria exigência, manter esse conhecimento, essa forma de trabalho, essa tecnologia dentro do nível -, tudo é aberto. As pessoas têm conhecimento. Mesmo que elas não tenham acesso a esse trabalho, elas têm a divulgação de que aquilo está acontecendo, portanto, há informação”.

Na declaração deste entrevistado, pode-se observar que a empresa preocupa-se em tornar a informação acessível a todos os funcionários por e-mail, mural e jornal-interno, diversificando os canais de comunicação.

h) Manter o conhecimento: o desfecho.

Manter o conhecimento na organização é um desafio que a empresa vem tentando transpor a cada momento, por meio de ferramentas e ações que quebrem os paradigmas mais tradicionais, estimulando a interação das pessoas no ambiente de trabalho para que compartilhem informações. Um exemplo é a criação de um sistema denominado *job rotation*, que é *“justamente as pessoas não ficarem presas ao seu mundinho, à sua ilha, ao seu computador”*, declara o entrevistado 3. O objetivo estabelecido é a rotatividade das pessoas na execução das tarefas para a interação de todos os processos de trabalho, assim, visando suprir férias e ausências quando necessário. Por fim, observa-se que a empresa prioriza a manutenção do conhecimento a partir da disseminação dos saberes pessoais, utilizando-se de veículos de comunicação como a intranet e reuniões.

A próxima seção apresenta o eixo três, o qual trata da gestão do conhecimento na empresa, na seguinte ordem: Centralizar ou descentralizar as decisões: uma opção importante para a promoção do conhecimento organizacional;

Importância da liderança na gestão do conhecimento: um modo de gerar inovação; É papel da alta administração divulgar as ações e metas da empresa: uma cultura importante para comprometer as pessoas para o atingimento dos resultados esperados; Clarificar os limites de autoridade e de responsabilidade: um fator importante para gerenciar o conhecimento; Padronizar a utilização da imagem: uma opção para manter o controle em uma empresa dispersa geograficamente.

7.3.1.4 Gerindo o conhecimento

A existência do conhecimento em cada membro da organização não significa o seu apropriado aproveitamento, pois é recomendada a implementação de uma filosofia de gestão deste funcionário para que seja de domínio da organização, isto significa que cada um pode contribuir para a ocorrência do conhecimento.

a) Centralizar ou descentralizar as decisões: uma opção importante para a promoção do conhecimento organizacional.

Centralizar ou descentralizar a decisão é um arbítrio de cada organização. No caso da empresa pesquisada, observa-se, por meio das entrevistas, que esta opção depende da importância do assunto. Os entrevistados convergem para uma visão pela qual é possível conceber um meio termo, nem totalmente centralizada ou descentralizada.

A empresa possui como premissa centralizar as decisões quanto a aquisições de novas filiais, pelo fato da complexidade desta ação e por envolver valores consideráveis. Há também centralização quanto aos investimentos financeiros, pois não podem ser aplicados sem a aprovação da diretoria. Mas de outra forma cada área possui uma alçada de gastos e despesas para o funcionamento, cuja autonomia está na chefia. Na visão do entrevistado 4:

“É uma diretoria centralizadora. Mas claro que nem tudo passa por eles, mas é tudo centralizado em nível de gerência”.

Há também decisões compartilhadas nas unidades produtivas, como, por exemplo: colocação de um produto na linha de produção, *layout*, troca de turno de funcionário, alguma promoção, melhorias no setor e os valores de alçada de cada

setor são, normalmente, definidos em conjunto onde será investido. Agora, *“a parte de aquisições e fusões de empresas não”*, reforça o entrevistado 1.

Outra situação são as decisões delegadas aos gerentes, tais como contratações de pessoal, calendário de férias, aumentos salariais, alguma estratégia comercial, de negociação, eventos com clientes, seminários, treinamentos e aquisições de materiais que tragam melhorias ao setor. Também é ressaltado, que não há uma rigidez nas autonomias, uma vez que a empresa é focada para resultados. *“Então não dá para ser tão rígido. Tem de abrir um pouco”*, declara o entrevistado 1.

Observa-se que a empresa apresenta um equilíbrio entre a centralização e descentralização de decisões, ação adequada para gerenciar o conhecimento pessoal. Ao mesmo tempo em que descentraliza algumas atividades, ela proporciona a cada colaborador a responsabilidade sobre suas ações. Este é um ponto de discussão: Quais os limites da liberdade e da responsabilidade na decisão? Nas falas dos entrevistados, parece que a organização está convergindo para uma forma adequada deste gerenciamento. Para o entrevistado 3: *“Não sei se dá para se dizer que a empresa é centralizada. Ela é centralizada até o ponto que compete. Às vezes, pela necessidade da responsabilidade, mas existe autonomia em todos os níveis de liderança”*. Contudo, algumas questões que merecem reflexão fizeram parte das falas observadas nas entrevistas. O entrevistado 4 declarou: *“A autonomia na tomada de decisão está mais ligada ao nível de supervisão, ou numa hierarquia superior. O pessoal da fábrica não deve ter autonomia para decidir”*.

A cultura adotada pela empresa quanto à centralização e descentralização é refletida no cumprimento das ordens emanadas. No tocante a esse aspecto, é distinguida a rigidez no cumprimento das ordens. Aquelas que são tratadas como prioridades devem ser cumpridas dentro do prazo definido. Outro ponto observado é a prática de compartilhar as decisões por meio da sistemática de comitês. Assim, as ordens são, normalmente, repassadas por escrito ou verbalmente, dependendo de sua essência e importância, tal fato leva a concluir que a empresa pesquisada possui um grau adequado de formalismo.

Habitualmente, empresas com alto grau de centralização não permitem um *feedback*. Na organização pesquisada, se um funcionário não concordar com a ordem que recebeu, pode argumentar com sua chefia. Caso o superior não aceite a argumentação, o colaborador possui um canal de comunicação com o departamento de recursos humanos. No discurso dos entrevistados, nota-se que a empresa procura ouvir, demonstrando com isso que o sucesso está nas mãos das pessoas que a compõe.

b) Importância da liderança na gestão do conhecimento: um modo de gerar inovação.

O líder é uma figura primordial na gestão de suas equipes. Numa empresa que prioriza a inovação, seu papel torna-se desafiador, pois é ele o agente facilitador da criação do conhecimento. Na visão dos entrevistados, o papel da liderança torna-se fundamental, uma vez que a organização prioriza a geração de novas formas de realizar o trabalho e desenvolver novos produtos. Para a ocorrência da inovação é necessário que o líder trabalhe a gestão do conhecimento com suas equipes, *“Porque uma das nossas competências, na qual somos avaliados, como chefia, é em relação à inovação e a inovação é desenvolvida através do conhecimento”*, enfatiza o entrevistado 2.

Mesmo que a palavra-chave não seja a gestão do conhecimento, ela está presente em cada nova idéia. Ressalta-se que a importância de uma liderança efetiva é presente e faz-se necessário aprimorar as formas de gerenciar. Dos relatos dos entrevistados, emerge que a diretoria entende a gestão do conhecimento: *“Não é mais uma modinha, não, ela considera realmente que é um caminho de desenvolvimento, então, a gente já está no bom caminho”*, salienta o entrevistado 4. Tais observações levam a considerar esta visão da diretoria, percebida pelos entrevistados, demonstrando uma responsabilidade com o conhecer, fato importante em uma organização comprometida com a inovação.

Contudo, liderar significa, especialmente, disponibilizar tempo para compartilhar conhecimento com seus subordinados. Sob esse ponto, é destacado que a rotina, às vezes, faz com que a chefia não disponibilize este tempo, uma vez que está mais preocupada em cumprir as metas. Este aspecto ressaltado pelos

entrevistados é um alerta para eventuais falhas na comunicação pessoal, face a face. O fato da empresa diagnosticar esta lacuna constitui-se um ponto positivo, pois tentará buscar soluções.

c) É papel da alta administração divulgar as ações e metas da empresa: uma cultura importante para comprometer as pessoas para o atingimento dos resultados esperados.

Observa-se, a partir das respostas dos entrevistados, que a alta administração está preocupada em divulgar as ações, metas, destacando-se que faz parte da cultura da empresa, tendo em vista que esta atitude torna as pessoas mais comprometidas com os processos de trabalho. Quando as pessoas participam da decisão, tornam-se mais responsáveis, mesmo que apenas recebam a informação, sem efetivamente participarem da construção destas metas. Para este tipo de divulgação o presidente da empresa reúne-se com todos, nos primeiros dias do ano, num evento chamado de boas-vindas, relata o entrevistado 2:

“Normalmente, ele faz ao vivo e a cores, aqui, e é gravado e passado para todos os sites. Normalmente, naquele momento, ele fala sobre o ano que passou, o quanto se atingiu e o quanto não se atingiu as metas e o que se quer para o ano seguinte. A partir daquele momento, todos saem dali sabendo o que devem trabalhar para o próximo ano. Qual é a minha parcela nisso. Então, a informação é bem clara. Isso não deixa de ser conhecimento. É aquela coisa de não estar somente se construindo um pilhão interno, mas fazendo um castelo para a história. Acho que isso a Diretoria faz bem em repassar, que o castelo está sendo construído”.

Neste relato do entrevistado, observa-se que existe uma cultura dos líderes comunicarem o que os colaboradores alcançaram em termos de resultados e o que se espera para o exercício seguinte. Parece que este processo de comunicação é adequado e proporciona clareza dos papéis que podem ser desempenhados por cada um dentro da empresa.

d) Clarificar os limites de autoridade e de responsabilidade: um fator importante para gerenciar o conhecimento.

Existe uma preocupação em delimitar a autoridade de cada um dentro da organização. Uma das formas encontradas foi a criação do Manual de Autonomia, é um documento impresso onde estão contidas as alçadas de decisão de cada um e para cada item. Ele é válido principalmente para as filiais no exterior, pois, anteriormente, tinham uma dependência da matriz e esta centralização acabava acarretando atrasos nas decisões e prejuízos.

A alçada de decisão, em especial, para utilização de recursos financeiros, trouxe certa mobilidade para os gestores tomarem decisões sem consultar a diretoria. De acordo com o entrevistado 3:

“Agora eles já têm autonomia para trocar o caminhão, não existindo um padrão do caminhão, mas sim de valor ‘Ah, tens autonomia para decidir até 100 mil dólares’. Dentro daquilo ali, eu posso fazer o que eu quiser. Claro que tenho de prestar contas do que foi feito. Mas não vai precisar se reportar à casa matriz para solicitar autorização”.

A autonomia de tomada de decisão é viável para as áreas financeiras e administrativas na visão da empresa. Contudo, a partir de 2008, foram determinados outros padrões de alçada para tomada de decisão. O novo modelo já começou a ser implementado na área comercial, por meio da criação de um Manual de Informação de Preços, o qual padroniza a política de preços.

e) Padronizar a utilização da imagem: uma opção para manter o controle em uma empresa dispersa geograficamente.

Na visão dos entrevistados, não existe padronização da imagem visual da empresa, fator importante para que a marca seja lembrada. Para o entrevistado 2:

“A gente hoje trabalha no marketing, a questão de propaganda mesmo. Qual é o padrão de logotipia, do cartão de visita. Essas coisas todas têm padrão, e cada vez mais estamos forçando para que eles produzam isso fora, claro, respeitando o padrão. Porque muita coisa era feita no Brasil e enviada para eles. Acabou encarecendo muito. Então, eles têm padrão, eles podem desenvolver no próprio país. Também tem manuais para isso. Na verdade, isso

está documentado para cada um. Há uns dois anos atrás, chegaram aqui com um padrão de cartão de visitas totalmente diferente do que tínhamos adotado aqui. Atualmente, existe um padrão único para todas unidades da empresa, para qualquer país do mundo”.

Para este entrevistado, do ponto de vista de marketing, é a decisão correta. A idéia é trabalhar em todas as filiais de forma padronizada. Então, as características básicas são respeitadas e percebe-se que a empresa avançou muito neste sentido. Os entrevistados ressaltam que, no passado, não havia padrão, sendo que atualmente chegou a um profissionalismo que garante um nível de comunicação e de respeitabilidade dessas normas.

Como síntese da relação gestão e comunicação, observou-se haver na cultura dos gestores uma tendência para manter uma rigidez no cumprimento das normas escritas, mas, ao mesmo tempo, há espaço para a discussão. Contudo, tal abertura refere-se somente às questões operacionais. Ainda, foi possível constatar, pelas falas e observações realizadas na empresa, que existe uma centralização nas decisões empresariais.

Na seqüência, o eixo quatro, que discute o compartilhamento do conhecimento, o qual será apresentado na seguinte ordem: Ao final de cada treinamento comunicar e socializar o aprendizado é fundamental, mas comunicar com clareza é essencial; Divulgar o conhecimento disponível na empresa: uma forma de clarificar a comunicação e compartilhar aprendizados; Proporcionar momentos de interação no ambiente de trabalho: uma boa opção para disseminar o conhecimento organizacional; Disponibilizar canais de comunicação no âmbito da empresa: uma forma de disseminação de informações e conhecimento; Medindo a efetividade da comunicação implementada na empresa; Padronização dos canais de comunicação para todos os níveis hierárquicos: uma opção organizacional; Cultura de comunicação ou de informação: uma interrogação sem respostas concretas; Disseminação da informação e transparência na comunicação pela empresa: uma cultura organizacional; Comunicação e cultura: padronizando o comportamento pessoal dos membros da Organização; O desafio de manter uma comunicação uniforme e transparente para todas as filiais da empresa no Brasil e no exterior; Manter um processo comunicacional ativo sobre a existência de novas tecnologias

disponível na área de atuação da empresa: um segredo para gerar conhecimento organizacional.

7.3.1.5 Compartilhando o conhecimento

A divulgação do conhecimento criado ou disponível na empresa constitui-se fator relevante para a socialização com os membros da organização, tornando-se de domínio de todos.

a) Ao final de cada treinamento, comunicar e socializar o aprendizado é fundamental, mas comunicar com clareza é essencial.

Quando um colaborador participa de um treinamento ou cursos, os conhecimentos adquiridos devem ser socializados com os demais funcionários. Porém, a empresa percebe que comunicar é uma arte e exige do palestrante clareza para compartilhar suas mensagens, mas nem todas as pessoas possuem este dom. Sendo assim, para estas pessoas repassarem seu aprendizado recebem treinamento de técnicas pedagógicas de como ensinar. Na visão do entrevistado 1, este treinamento é essencial *“porque é muito fácil fazer uma apresentação e achar que as pessoas do outro lado aprenderam”*. A comunicação oral, enfatizada pela empresa neste tipo de troca de informação, necessita de clareza, pois, conforme Kreps (1995), as palavras são uma forma de apresentar as experiências individuais, assim, estando o seu significado na interpretação da pessoa que a recebe, e não no conteúdo.

Outra forma de comunicar e socializar o conhecimento adquirido nos treinamentos é realizar uma *clipagem*, utilizando como canal de comunicação a intranet. Desse modo, todo o material recebido nos treinamentos é disponibilizado na intranet. No tocante à praticidade deste canal de comunicação, o entrevistado 1 destaca:

“Então, também qualquer um que quiser pesquisar, vai acessar ali. Ah, eu quero puxar tal assunto, por exemplo, a gestão de pessoas, aí vai entrar lá, vai ter várias coisas cadastradas de pessoas até que não são da área de Recursos Humanos, mas é uma leitura, acharam que era importante e colocaram ali”.

Percebe-se que a empresa utiliza com frequência a intranet como canal de comunicação. Conforme Villafañe (1999), este veículo constitui-se como um importante meio para a organização relacionar-se com seus públicos. Contudo, embora seja muito utilizado, não possibilita a troca de informações, mas simplesmente a disponibiliza. A recursão fica visível nesta análise da comunicação organizacional, pois ao mesmo tempo em que a empresa divulga a informação, retém e mantém o conhecimento.

b) Divulgar o conhecimento disponível na empresa: uma forma de clarificar a comunicação e compartilhar aprendizados.

A empresa prioriza em seu planejamento momentos para os funcionários compartilharem seus aprendizados com os demais colegas. Para tanto um dos eventos desenvolvidos são os fóruns trimestrais, onde grupos de pessoas trocam informações sobre suas atividades. Nesses encontros são compartilhadas as tarefas realizadas por cada um, o andamento dos projetos, os conhecimentos retidos e adquiridos e também os locais de busca de mais conhecimentos. Estes fóruns são importantes, pois disseminam a informação e o aprendizado. São denominadas de reuniões instrutivas, conforme Fortes (2003).

Outra forma de socialização do conhecimento são os fóruns anuais, destinados para toda a empresa, onde são divulgados a nominata dos funcionários e setores que tiveram os melhores projetos e os conhecimentos disponíveis. Além dos fóruns são realizadas reuniões de compartilhamento dos aprendizados pessoais, com assuntos estabelecidos. Segundo Fortes (2003), estas reuniões servem para o diálogo, troca e compartilhamento das informações. Também geram o conhecimento organizacional. Novamente, ressaltam-se as estratégias assertivas desenvolvidas para manter o conhecimento na empresa por meio de diferentes canais de comunicação.

Avaliando-se o relato dos entrevistados, conclui-se que a busca de informações novas é uma cultura dos colaboradores da organização.

c) *Proporcionar momentos de interação no ambiente de trabalho: uma boa opção para disseminar o conhecimento organizacional.*

Para disseminar o conhecimento nas empresas é importante proporcionar e estimular momentos de interação pessoal no ambiente de trabalho. Com esse objetivo, no dizer do entrevistado 1, a empresa trabalha a interação entre seus membros, clarificando que o trabalho não é (e não pode ser) individual.

“Trabalhamos muito com a sinergia, não somente entre os setores, mas também nas unidades de negócio, que são 30. Temos vários projetos compartilhados, de tecnologia, de conhecimento. A parte de DH (departamento de recursos humanos) também, a gente vive trocando, tipo o uso de laminados num cabedal, procuramos trabalhar com pessoas diferentes, de diferentes setores. Trabalhamos muito com comitês de trabalho para buscar essa interação, fóruns. Se fores verificar, nossos grupos de trabalho são multifuncionais. Vai ser uma pessoa de produção, uma pessoa do departamento de recursos humanos, vai ser alguém da controladoria, da produção, para que todos possam estar assimilando. E a pesquisa de clima também veio para ajudar nesse sentido”.

Já o entrevistado 4 relata: *“O que existe, por exemplo, são as chefias com suas equipes e cada um tem seu jeito de comunicar”*. Nesta fala, constata-se que há uma contradição de interpretação em relação à declaração do entrevistado 1, pois este relata não existir, de forma clara, um meio de interação entre os empregados no ambiente de trabalho, que objetive compartilhar e trocar informações. Neste caso, observa-se que processo de troca de informações acontece de forma descendente, conforme Kunsch (2003), passando por cada nível hierárquico, uma vez que existem as reuniões mensais com as chefias para avaliar o desempenho. De acordo com o mesmo entrevistado: *“Depois, a chefia leva isso para o seu grupo e assim por diante”*.

Na tentativa de modificar este contexto, no primeiro semestre de 2007, a empresa iniciou um projeto denominado Diálogo Diário de Segurança - DDS. A idéia principal deste diálogo é a paralisação do trabalho por alguns minutos para a discussão de questões de segurança do trabalhador. Pelo relato dos entrevistados, houve uma boa aceitação do corpo funcional quanto a este procedimento, mas

observa-se uma resistência na média chefia, pois, freqüentemente, impedem estes diálogos, argumentando que não podem parar uma vez que tem a responsabilidade sobre as metas, sobre o resultado. Assim, o desafio da empresa é visualizar as resistências internas e conscientizar a todos que este procedimento agrega mais valor à atividade, pois uma parada de meia ou uma hora poderá evitar acidentes, diminuindo, assim, o risco de prejuízo. A organização avalia este processo de conscientização como um amadurecimento e evolução, agregando novos conhecimentos. Para Chanlat e Bedard (1993), ouvir os funcionários é um ganho para a empresa, uma vez que a palavra e, em especial, a fala, tornar-se o instrumento da ação do executivo, sendo o principal meio para entrar em contato com seus colaboradores e desta forma obter melhores resultados.

Constata-se que os momentos de interação são disponibilizados pela empresa de forma voluntária. Por conseguinte, deduz-se que existe abertura para receber demandas dos colaboradores acerca de suas necessidades. Um bom exemplo foi o fórum compartilhado entre os funcionários de produção e de planejamento, o qual foi solicitado, conforme relato do entrevistado 1: “*O planejamento não entendia o porquê da demanda da área produtiva e a produção não entendia o porquê da demanda da área de planejamento*”. Objetivando clarificar entendimentos, a empresa abriu um canal de comunicação direto, por meio de um fórum específico, para as pessoas falarem sobre suas atividades e discutirem suas dificuldades e, assim, juntas, trabalharem a interação e melhorar o clima interpessoal. O resultado desta estratégia foi a eliminação das dúvidas. Com essa ação, percebeu-se a importância da comunicação face a face para a melhoria dos relacionamentos e a troca clara das informações, agregando conhecimento à tarefa.

Efetivamente, a geração do conhecimento dá-se pela troca de informações realizada entre os membros da organização. Contudo, não basta uma das partes querer realizá-la, é preciso que todos dentro da empresa efetivamente possuam uma cultura voltada para a criação do conhecimento, neste caso, a comunicação desempenha um papel fundamental. O boicote das chefias imediatas aos intervalos para troca de informações constitui-se uma ameaça ao desenvolvimento deste processo.

d) Disponibilizar canais de comunicação no âmbito da empresa: uma forma de disseminação de informações e conhecimento.

A empresa disponibiliza meios para se comunicar com seus funcionários, os quais, na visão dos entrevistados, atendem aos objetivos propostos.

O primeiro canal utilizado é o **jornal-interno**. As informações contidas dizem respeito às filiais brasileiras, tal conteúdo é apropriado, pois, conforme Kunsch (2003), nele, devem ser veiculadas notícias de interesse coletivo. Este jornal é também enviado por meio de arquivo eletrônico para as filiais no exterior, na língua espanhola.

Outro meio de comunicação é o **jornal-mural**, onde constam informações direcionadas para os funcionários, tais como aquisições de empresas, desempenho geral, notícias da empresa que são veiculadas nos jornais externos, notícias internas que podem ser divulgadas pelos funcionários, lista de aniversários, eventos que os empregados participam em nome da empresa. Nele, a comunicação é utilizada para ratificar a necessidade de disseminar a informação. A utilização deste meio comunicacional, de acordo com Kunsch (2003), pode ser exercida para comunicações curtas e que necessitem de divulgação rápida e flexível. Ademais, a utilização destes quadros pela empresa pesquisada segue o proposto por Kunsch (2003), pois são colocados em lugares visíveis, de circulação de pessoas e, principalmente, são atualizados constantemente. Recentemente, seu leiaute foi reformulado para atrair mais a atenção dos funcionários.

O **e-mail**, também, utilizado, repassa as informações que se encontram nos murais, e é bastante acessado pela empresa e colaboradores. É considerado um canal eficiente para as comunicações com as filiais do exterior. Para Kunsch (2003), pode proporcionar comunicações simples, cômodas, rápidas e flexíveis, além de possibilitar a personalização das mensagens.

A **intranet** possui como objetivo disponibilizar os conhecimentos individuais. Está segmentada em ambientes virtuais como o de documentação, de melhorias, de ações corretivas, preventivas e ocorrências com clientes. De acordo com o entrevistado 4: *“Então, eu estou em casa e quero entrar na intranet com minha senha, consigo consultar informações, não dependo de uma rede”*. Tal relato do

entrevistado está alinhado com o objetivo deste meio de comunicação apresentado por Villafañe (1999), que é de integrar as pessoas, os processos e as informações de uma empresa. Também disponibiliza assuntos relativos à qualidade e o sistema de idéias. Segundo o entrevistado 2:

“É a ferramenta que temos, o sistema de acesso é somente dos funcionários da Empresa, nesse sentido, ele é bastante seguro, mas ainda não trouxemos isso para a troca de informações entre as filiais. Talvez, agora, num futuro muito próximo, isso venha a acontecer”.

A intranet é utilizada, também, para trocar conhecimento num ambiente que os entrevistados denominam de “gestão do conhecimento”. Para o entrevistado 4: *“Ele é o local onde se pode cadastrar conhecimento. Na verdade, cadastramos informação, o conhecimento vai da boa utilização daquela informação. É transformar a informação”.* Neste contexto, a empresa tem oportunizado algumas experiências entre os funcionários, no sentido de trocas de informação, desde uma palestra com fornecedores até assuntos diversos ligados à atividade, convidando, inclusive, pessoas não ligadas à empresa para palestrar. A forma de utilização deste canal está em consonância com o proposto por Villafañe (1999), pois alinha-se à política de comunicação adotada pela empresa, dessa forma, este meio possibilita o aperfeiçoamento do aprendizado organizacional.

As **reuniões** são também consideradas, pelos entrevistados, como um veículo de comunicação adequado à troca de informações. Possuem como foco assuntos ligados às unidades da organização, lucratividade, indicadores de desempenho de cada unidade e aquisições de novas empresas. Acontecem durante o horário de expediente. Existem também as reuniões onde os funcionários procuram realizar uma troca técnica de informações, visando ao desenvolvimento real do conhecimento. Elas são classificadas, por Fortes (2003), como reuniões instrutivas, uma vez que possibilitam disseminar informações e aprendizagens que poderão transformar-se em conhecimento para a organização.

As chefias, especificamente, fazem reuniões com suas equipes, sendo revestidas de informalidade em alguns momentos, como na avaliação de desempenho. Neste caso, ficam frente a frente chefia e funcionários para proporcionar um *feedback*, seja ele positivo ou negativo. Este tipo de reunião,

denominada de questionadora, para Fortes (2003), possibilita coletar as contribuições dos participantes para o aperfeiçoamento das ações da empresa, bem como o aprimoramento individual. Também existem reuniões para informar aumento salarial, promoções ou algum fato novo na organização, sendo estas denominadas, por Fortes (2003), como reuniões informativas, as quais visam transmitir fatos que estão ocorrendo na empresa.

A empresa, igualmente, costuma provocar reuniões quando há reclamações em uma determinada área. Nessas ocorrências, o Departamento de Recursos Humanos é envolvido para resolver eventuais conflitos. Para Fortes (2003), são reuniões deliberativas que objetivam discutir e tomar decisões relacionadas a assuntos de interesse coletivo.

O entrevistado 4 relata que não existe orientação da empresa quanto à política de realização de reuniões, existe uma prática de reuniões dos gestores com suas equipes, mas não de gestores com gestores. Talvez, esse fato seja uma limitação na empresa, pois os momentos de troca de informações é que geram conhecimento organizacional.

Chimarreando, outro espaço de comunicação disponibilizado para que os funcionários da empresa possam trocar informações com a Direção. Nessas ocasiões, os empregados possuem liberdade para manifestar suas idéias e sugestões. Ao final do encontro, é desenvolvida uma ata para registrar as contribuições e reclamações. A utilização deste veículo comunicacional, denominado, por Fortes (2003) e Kunsch (2003), de aproximativo, permite que a empresa (representada pela direção) estabeleça um vínculo com seus colaboradores, propiciando a estes expressarem suas opiniões acerca da gestão da empresa, desse modo, contribuindo para o aperfeiçoamento de suas práticas, podendo, por esse meio, gerar novos conhecimentos. Fortes (2003) destaca que esse tipo de canal permite que as informações fluam nos dois sentidos, empresa/grupo e grupo/empresa, e oportuniza igualmente que a organização conheça seus públicos internos.

O **café com o Departamento de Recursos Humanos** constitui-se um espaço de comunicação voltado para assuntos da carreira profissional dos

empregados. De acordo com o entrevistado 1: *“São espaços de meia-hora, porque é um cafézinho mesmo, no qual as pessoas vêm para sanar dúvidas, meu plano de cargos está assim, onde estou, como eu posso ir, que maneiras eu posso me desenvolver nisso, naquilo”*. No dizer de Fortes (2003), este veículo aproximativo é classificado como serviço de prestação de informações, sendo ressaltado pelo autor que uma empresa deve ouvir reclamações e, concomitantemente, disponibilizar espaço para esclarecimentos das dúvidas de seus públicos.

No **som ambiente**, são transmitidas informações gerais sobre atingimento de metas e eventos. Este veículo, para Kunsch (2003) e Fortes (2003), pode ser utilizado como auxiliar, chamando a atenção para informações já veiculadas por outros meios. É também utilizado pela empresa pesquisada para chamar seus funcionários a encontros que irão iniciar. Percebe-se que para esta organização é um meio ágil e em tempo real de se comunicar com seus funcionários. A validade deste canal pode ser entendida ao visitar o local da empresa, pois ela possui, em um terreno, várias unidades, dispersas geograficamente, com turnos de trabalho diferentes, e, algumas vezes, os funcionários já estão fora do ambiente físico e necessitam de informações. Assim, a sua utilização torna-se relevante.

Os **fóruns trimestrais e anuais** são considerados pela empresa um importante momento para socializar o conhecimento.

A conversa é um outro meio utilizado pela empresa para compartilhar o conhecimento. É considerada importante para a conversão dos ensinamentos em prática. Fortes (2003) salienta que este canal de comunicação oral proporciona o compartilhamento de métodos de trabalho para toda a organização. Na empresa pesquisada, pode acontecer tanto entre pessoas do mesmo ou de diferentes níveis hierárquicos.

O **Manual de Autonomia** é um veículo destinado a padronizar e limitar as alçadas de decisões, oportunizando que os funcionários detenham certo grau de autonomia. De acordo com Fortes (2003), é denominado de manual de integração ou de normas internas, sendo um documento explicativo e orientador, uma vez que apresenta os direitos e deveres dos colaboradores.

Há um outro meio importante, na visão dos entrevistados, que é o *Business Intelligent - BW*. Ele é um portal do SAP, que tem toda a parte de indicadores gerenciais. Também é uma forma de compartilhar a informação.

Para troca de informações e conhecimento com as filiais no exterior é também utilizado o MSN, esses canais, hoje, via Internet, são muito acessados. Para Fortes (2003), esse veículo possui como vantagem a interlocução em tempo real.

Pode-se perceber que a empresa procura disponibilizar diversos veículos de comunicação, reduzindo, dessa forma, a entropia³³. Neste âmbito, os entrevistados corroboram com a idéia de que os canais de comunicação adequados são primordiais para a promoção do conhecimento organizacional, além de padronizar o nível de informação individual. Destacam que de nada adianta a empresa possuir um bom processo de fabricação, bem desenvolvido, bem alinhado com a estratégia, se não consegue disseminá-lo de forma transparente para toda corporação. Para o entrevistado 2:

“E a forma de disseminar é a comunicação. Seja ela escrita, verbal, não importa a forma, mas tem de haver. E comunicação no sentido de ser eficaz. Não adianta achares que te comunica e, de fato, olhares na outra ponta e a pessoa não se sentir comunicada. Então, o grande lance é como podemos avaliar se a comunicação foi eficaz. Esse é o grande drama”.

e) Medindo a efetividade da comunicação implementada na empresa.

A empresa costuma medir a eficiência³⁴ desta comunicação por meio da pesquisa de clima. Através dela, segundo os entrevistados, são analisadas questões que envolvem a comunicação entre as chefias e os funcionários para a verificação interna do nível de comunicação. As informações são tratadas de forma qualitativa e quantitativa e, após, são desenvolvidos grupos focais, que trabalham os pontos-chave a serem melhorados a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

³³ É a perda que a informação pode sofrer no decorrer de seu percurso (MORIN, 2003a).

³⁴ Para Kunsch (2003, p.205), “Eficiência significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico”.

Existe também a pesquisa externa com fornecedores e clientes, objetivando aperfeiçoar o atendimento a estes grupos. Na pesquisa, é avaliado o fluxo e a clareza da comunicação.

f) Padronização dos canais de comunicação para todos os níveis hierárquicos: uma opção organizacional.

Na empresa avaliada, a grande maioria das informações possui transversalidade. Segundo Kunsch (2003), a comunicação segue um fluxo denominado de transversal, pois se dissemina em todas as direções. Tal prática é possível pelo conjunto diversificado de canais comunicacionais utilizado. Embora seja, ou pareça, transparente o processo de comunicação, a empresa optou por restringi-lo a determinados níveis hierárquicos. O entrevistado 1 exemplifica:

“Se há uma circular de aquisição de uma nova empresa, todos os colaboradores a recebem, mas primeiramente ela segue a hierarquia vertical, sendo assim, vai para o comitê diretivo, gerente, técnicos administrativos e a unidade de produção e, após, aos demais funcionários”.

Mas contrariamente aos outros depoimentos, o entrevistado 3 ressalta que:

“Existem instrumentos por nível hierárquico sim. Nem todos têm acesso a toda informação. Existem caminhos diferentes. Na unidade de produção, somente os supervisores de área têm acesso ao e-mail. Em nível administrativo, todos têm acesso à informação. Somente não tem acesso hoje ao e-mail, Intranet ou ao nosso Sistema de Informação Gerencial o pessoal de produção mesmo, o pessoal de linha, os demais têm acesso”.

Identifica-se, neste caso, a existência de canais de comunicação importantes para a troca de informações que deveriam ser disponibilizadas a todos os funcionários. Já o entrevistado 3 reafirma que há diferenciação na comunicação, pois o Jornal Mural é disponível para todos os funcionários e o e-mail é restrito, tendo em vista que um grupo de colaboradores não o acessa. Segundo o entrevistado 2: *“Então, temos de utilizar outra forma de acessar a informação ou mesmo o repasse da própria chefia, de conversar com sua equipe”.*

Igualmente, as informações relativas ao planejamento estratégico são divulgadas no nível diretivo, por questões estratégicas, ou seja, para que elas não

sejam de domínio dos concorrentes. Contudo, o princípio recursivo, proposto por Morin (2003a), concebe que é a interação dos indivíduos que trará a uniformidade cultural à organização, sendo assim, com esta atitude, a empresa ganha ao restringir e preservar suas informações no domínio de poucos e, por sua vez, perde ao privar a grande massa de colaboradores do conhecimento sobre um assunto que é ou pode ser de conhecimento de todos, para que cada um possa contribuir com seu conhecimento.

Porém, mesmo com estes aspectos restritivos da comunicação, os entrevistados enfatizam que a empresa sempre busca a transparência de forma mais específica quanto às políticas de cargos e salários. Nesse caso, existe um acesso amplo a todos os colaboradores, pois, conforme o entrevistado 1:

“Eu sei minha faixa salarial, sei para onde posso ir. E se não estou lá, porque não estou. É muito tranquilo nesse sentido. Se não fui promovido, fazemos muitos recrutamentos internos – fico sabendo porque não fui promovido, onde tenho de trabalhar para melhorar. Sempre buscamos usar da transparência”.

Percebe-se que a empresa proporciona o *feedback* por meio da comunicação oral e escrita.

g) Cultura de comunicação ou de informação: uma interrogação sem respostas concretas.

Ao serem questionados sobre a empresa possuir a cultura de comunicação ou informação, percebeu-se a tendência dos correspondentes concordarem com uma cultura de informação. Para o entrevistado 1, *“hoje, está para a informação. Estamos fazendo um trabalho de mudança, e vai ser criado um Comitê de Comunicação, ele está amadurecendo ainda, não está pronto”*. Os entrevistados 3 e 4 acreditam que a cultura é de informação. Já, o entrevistado 2 relata que *“a cultura que a empresa possui, eu diria, que é da comunicação. Nós, realmente, temos muito a melhorar, não estamos ainda nesse nível. Mas não é uma preocupação tipo só trocar figurinhas, é comunicar no sentido da palavra mesmo”*. O entrevistado 5 acredita que a empresa ainda possui cultura de informação, mas que está implementando ações para se voltar a de comunicação, como, por exemplo, a institucionalização do “Comitê de Comunicação”.

Considerando os relatos dos entrevistados, principalmente, quanto à restrição de circulação de alguns veículos de comunicação, conforme descrito anteriormente, permite-se afirmar que a empresa ainda possui uma cultura voltada para informação. Ressalta-se que são palavras interdependentes, embora a comunicação sobreponha-se à informação, pois, como expõe Martino (2001), a informação refere-se aos traços materiais de uma organização a partir de uma pessoa; a comunicação refere-se à totalidade das consciências existentes nas empresas.

h) Disseminação da informação e transparência na comunicação pela empresa: uma cultura organizacional.

O conhecimento novo é normalmente escrito e a grande maioria dos documentos existentes é de conhecimento dos públicos internos, sendo exceção os restritos. Na visão do entrevistado 2: “a empresa já tem seu perfil, isso está no jeito de ser dela, de disseminar. Então, por exemplo, quando se conversa com um operador, observa-se que ele sabe qual é a estratégia da empresa em 2010, e qual o crescimento”. Porém, os entrevistados destacam que, freqüentemente, os operários não entendem muito o quanto eles participam da construção desta estratégia, mas a empresa demonstra preocupação quanto a este fato, pois é fundamental que cada um saiba seu papel para poder participar e contribuir com o alcance das metas. Neste aspecto, a diretoria contribui, conforme ainda o entrevistado 2:

“Há uma transparência por parte da Diretoria com todos, no sentido de estar dizendo: - Olha, gente, o caminho é este. É claro que o ‘como’ depende das chefias de estarem repassando. Mas fica bastante claro, de maneira geral. Acho que isso vem de cima, é o jeito da empresa”.

Depreende-se do relato anterior que há uma relação entre a comunicação e o comportamento do funcionário, assim, para que esta combinação crie conhecimento é necessário que a empresa invista num processo que integre todos os funcionários no processo decisório. Pelo relato dos entrevistados, acredita-se que a tecnologia é respirada por todos na empresa; alinhados com esta cultura, os gestores repassam aos colaboradores sempre que há uma novidade relacionada ao setor que a empresa atua. Segundo o entrevistado 2:

“Todos os novos produtos, tecnologias novas acabam tendo informações internas, via mural, via e-mail. Tipo: - Ah estaremos lançando na FIMEC tais produtos, com tais e tais propriedades”. Contudo, os entrevistados ressaltam que os funcionários, muitas vezes, reclamam que não recebem todas as informações, mas, segundo o mesmo entrevistado: “Daí é disponibilizado no mural, as pessoas não lêem, daí manda por e-mail, as pessoas não abrem seu e-mail, não tiram um tempo para fazer a leitura. Então, como comunicar fechando ela?”.

i) Comunicação e cultura: padronizando o comportamento pessoal dos membros da organização.

A empresa possui o Código de Ética que orienta o corpo funcional quanto ao comportamento pessoal a ser adotado. Este código é entregue para cada funcionário, que, após, terá uma orientação sobre o seu conteúdo. Existe também o Contrato de Sigilo, para assegurar que a propriedade intelectual e o conhecimento interno não sejam divulgados externamente. Ele é assinado para detentores de cargos estratégicos.

j) O desafio de manter uma comunicação uniforme e transparente para todas as filiais da empresa no Brasil e no exterior.

A uniformidade da comunicação é preponderante para uma organização que possui filiais em países diversos. Na visão dos entrevistados, a questão da gestão do conhecimento poderá estar muito bem definida e explicitada, visto que são repassadas as mesmas informações a funcionários brasileiros, mexicanos, argentinos, peruanos, chilenos e colombianos. Então, a comunicação deve ser clara e uniforme para que seja de fácil entendimento. Para o entrevistado 2:

“Então, no começo, a grande dificuldade era essa, porque tem muita troca de informação, em todos os níveis, entre as coligadas. A gente buscava, na verdade, a confiabilidade dessas informações - muitas vezes elas vinham distorcidas ou como a gente não gostaria que fossem apresentadas”.

Além de uniforme, é também necessário que a comunicação seja clara, devendo adequar sua linguagem às culturas de cada país. Assim, a empresa vem aperfeiçoando este trabalho, pois, quando adquiriu as primeiras filiais no exterior, havia dificuldade na comunicação. Na visão dos pesquisados, não existe mais a

barreira semântica³⁵ da comunicação, pois, conforme o entrevistado 3: *“De não sabermos nos expressar de maneira mais clara para eles. Acho que hoje já não é um problema tão sério”*.

l) Manter um processo comunicacional ativo sobre a existência de novas tecnologias disponíveis na área de atuação da empresa: um segredo para gerar conhecimento organizacional.

Em consonância com os entrevistados, a empresa possui como norma difundir para todos os colaboradores qualquer novidade tecnológica disponível. Porém, em suas falas, detectam-se contradições, uma vez que, em determinados momentos, foi relatado que as informações estratégicas são disponibilizadas somente para determinados níveis hierárquicos. Esta contradição fica visível na fala do entrevistado 3: *“Todos têm a mesma informação, ou pelo menos deveriam ter, porque todos são informados, principalmente as lideranças”*. Neste caso, observa-se que as lideranças recebem informações a respeito de novidades em qualquer âmbito e deveriam repassá-las para seus funcionários. Contudo, os entrevistados relatam que, na prática, há uma dificuldade de alguns líderes repassarem as informações. De acordo com o entrevistado 4:

“Algumas lideranças não priorizam o repasse das informações. Detêm a informação e esquecem de difundir para os seus colaboradores. Isso é um ponto a melhorar, inclusive, na pesquisa de clima que foi feita no ano passado, esse foi um ponto que ficou a ser melhorado, a questão da difusão da informação”.

Os depoimentos reforçam a idéia de que a comunicação é fundamental e necessita atingir todos os funcionários, pois, desta forma, tende a reduzir os riscos de entropia e esquecimentos.

³⁵ Para Kunsch (2003, p.74), “as barreiras semânticas são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados”.

7.3.1.6 O papel da comunicação na promoção da gestão e geração do conhecimento: uma conclusão preliminar.

A pesquisa realizada com os gestores proporcionou compreensão das ações desenvolvidas pela empresa, bem como a visão que possuem a respeito da comunicação e da gestão do conhecimento.

Para os entrevistados, a comunicação possui um papel fundamental na produção, manutenção, gestão e divulgação do conhecimento. Contudo, ainda permanecem muitas barreiras à comunicação realizada pela empresa, embora se perceba esforços no sentido de minimizá-las. Assim, quanto mais abrangente o compartilhamento de informações mais são discutidas e qualificadas, auferindo melhores resultados para a empresa. O conhecimento está nas pessoas e, quando escutadas, observa-se que contribuem com sua análise crítica e sentem-se envolvidas, mas para isso ocorrer é necessário receberem informações.

No momento de relacionar a comunicação ao conhecimento, os entrevistados entendem que há muito a aprender nessa questão. A empresa possui distintos meios para colocar em prática a disseminação do conhecimento, todavia sabe que está num estágio inicial, pois não depende só dos dirigentes, mas especialmente das pessoas que a compõem. Um dos entraves é o fato de muitos colaboradores reterem o conhecimento, entendendo que isso lhes traz poder. No relato do entrevistado 3, aparece este comportamento: *“Eu sei, então, eu sabendo, sei que vou me garantir aqui por mais tempo. No momento que o outro começar a saber tanto quanto eu, pode ser uma ameaça, isso ainda acontece”*. Para os entrevistados, uma forma de evitar tais comportamentos é atuar de forma transparente, esclarecendo aos envolvidos que disseminar o seu saber não é uma ameaça à sua manutenção na empresa.

O papel da comunicação na promoção da gestão e geração do conhecimento torna-se preponderante, pois ele necessita ser compartilhado de uma pessoa para outra. Os entrevistados entendem que o conhecimento é, simultaneamente, pessoal e coletivo, portanto, necessita ser disseminado e documentado, pois as pessoas são transitórias nas organizações. Sendo assim, o repasse da informação possui um papel fundamental.

Outro fator importante está centrado no fato da comunicação possuir objetivos para obter resultados satisfatórios. Sob tal perspectiva, a empresa busca, por exemplo: sempre que há um fato novo, como uma aquisição de empresa, que seja informado por meio de um veículo de comunicação para todos os funcionários. Para o entrevistado 4, o objetivo é: *“Fazer com que os funcionários tomem conhecimento de ações que a empresa está desenvolvendo interna e externamente”*.

A empresa prioriza a ética como uma forma de padronizar o comportamento das pessoas na organização. Contudo, verificou-se o desconhecimento de um entrevistado sobre a existência de um padrão exigido de comportamento por parte dos colaboradores, sendo que a organização possui em código de ética claro, o qual norteia e padroniza as atitudes de seus colaboradores. Tal fala denota que talvez a comunicação não chegue de forma clara. O entrevistado 4 declarou:

“Acredito que não tenha um comportamento padrão, acho que vai muito de pessoa para pessoa. Acho que deva ter uma conduta mínima, tens que ter uma conduta mínima para atuares, mas acho que uma cartilha não existe”.

Finalmente, é necessário que a empresa compartilhe o conhecimento que está na pessoa, sendo que para tanto é necessário escrever e documentar para mantê-lo na organização. Nesse sentido, todo o conhecimento que é gerado pela e a respeito da empresa fica armazenado na intranet para consulta, por exemplo: teses, trabalhos de conclusão, artigos e trabalhos realizados na empresa. Talvez, quando estas ações estiverem sedimentadas em toda a empresa, obtenha-se a resposta para o questionamento: cultura de comunicação ou de informação?

Sendo assim, a partir dos quatro eixos considerados para análise, ou seja, produção, manutenção, gestão e compartilhamento do conhecimento, foi possível perceber que a empresa viabiliza que o conhecimento seja gerido e gerado. Ademais, deve-se ressaltar que os processos comunicacionais presentes na organização propiciam que este conhecimento seja compartilhado entre seus membros. A próxima seção apresentará o cruzamento das informações obtidas com os gestores, com a visão dos operários da fábrica de componentes para calçados.

7.3.2 Conhecimento e comunicação: a perspectiva dos funcionários

Após a interpretação dos relatos dos entrevistados da primeira fase, passou-se a analisar a pesquisa realizada por meio de questionários aplicados junto aos funcionários da fábrica de componentes para calçados. Esta pesquisa teve como objetivo “ouvir” os empregados sobre a gestão e geração do conhecimento, para posterior cruzamento com os depoimentos dos gestores entrevistados da empresa com a visão dos colaboradores sobre questões relacionadas à gestão do conhecimento e comunicação organizacional. O questionário (Apêndice C) foi composto por 42 questões, com 6 opções de respostas, a partir da escala de Likert, formada por 5 alternativas, sendo a opção 1 equivalente à discordância total; a 2 concordância; 3 indiferente; 4 concordância; e 5 concordância total. Importante salientar que a opção 6, cujo objetivo era de verificar se os respondentes tinham conhecimento da ação em questionamento, não foi considerada para as médias, mas para as frequências. Adotou-se a sistemática de não tabular esta questão para as médias, visto que poderia proporcionar um elevado desvio no resultado final.

As respostas foram tabuladas por meio de técnicas estatísticas, com a utilização de frequências, médias e correlação. Para avaliar a frequência foram realizados cruzamentos com a faixa etária e escolaridade dos respondentes. No que tange à análise das médias, só foi cruzada a escolaridade, considerada como variável independente, cuja escolha justifica-se pelo tema do trabalho relacionar-se com o conhecimento. Ao avaliar as médias das questões e suas diferenças, observou-se que 12 questões do número de 42 tiveram diferenças significativas³⁶ entre as médias em relação à escolaridade do respondente, são as de números: 1; 2; 3; 7; 11; 12; 23; 27; 34; 36; 39 e 42. Isso posto, tão somente essas questões foram interpretadas à luz de tais diferenças, uma vez que não foi relevante discutir questões com médias similares para fins de resultado. Objetivando uma melhor avaliação das perguntas, unificou-se o primeiro grau completo com incompleto. Essa metodologia de unificação, também, foi utilizada para o segundo e terceiro graus. Desse modo, a significância entre médias só foi considerada relevante quando inferior a 0,05.

³⁶ A diferença entre médias leva em conta o desvio padrão das partes, ou seja, o desvio das médias.

Para a correlação³⁷ foram cruzadas todas as respostas obtidas nas questões com a escolaridade, com isso objetivando evidenciar a existência de relações entre escolaridade e a variável da questão. Tais cruzamentos avaliaram se o nível de escolaridade interfere no de concordância ou discordância em relação à variável da questão em si. A análise de correlação procura explicar como duas variáveis relacionam-se, bem como a intensidade das mesmas. Importante salientar que, na análise de correlação, somente se mostraram significativas para 0,05, 4 questões: 7; 23; 37 e 40, e para 0,01, 10 questões: 1; 2; 3; 11; 12; 27; 34; 36; 39 e 42 demonstrando que existe relação entre as variáveis destas questões com o nível de escolaridade.

A opção do pesquisador em utilizar mais de uma técnica para avaliar os dados coletados está alinhada à lógica recursiva, hologramática e dialógica, proposta por Morin (1999a).

Para apresentar os resultados da pesquisa e facilitar a compreensão das análises realizadas os gráficos aparecem na seqüência das questões propostas pelo questionário. Optou-se por descrever, inicialmente, as características dos respondentes, que em verdade revela o perfil dos respondentes participantes da amostra e, na seqüência, os gráficos correspondem respectivamente às respostas obtidas nas questões sobre:

| Número da questão | Questão formulada |
|--------------------------|--|
| 1 | Investimento em inovação tecnológica; |
| 2 | Difusão do conhecimento; |
| 3 | Realização de treinamento com seus funcionários; |
| 4 | O treinamento considerar as necessidades dos funcionários; |
| 5 | Possuir um plano de carreira claro; |
| 6 | Avaliação de absorção do conhecimento após o treinamento; |

Quadro 2 - Questões dirigidas aos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora

³⁷ Para Hair e Joseph (2005), “o coeficiente de correlação avalia a associação entre duas variáveis, sendo que quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação”. Nesta análise adotou-se o coeficiente de Spearman, pelo fato do mesmo ser indicado para escalas ordinais, que foi o caso das questões do questionário utilizado nessa pesquisa.

Quadro 2 - Questões dirigidas aos funcionários (continuação)

| Número da questão | Questão formulada |
|--------------------------|--|
| 7 | Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas de realização do trabalho; |
| 8 | As informações repassadas são fáceis de serem interpretadas; |
| 9 | Adequação da linguagem das informações ao conhecimento técnico dos funcionários; |
| 10 | Desenvolvimento de um miniprojeto por parte dos funcionários ao retornar de um treinamento; |
| 11 | Comunicação dos pontos positivos e negativos apresentados na avaliação de desempenho; |
| 12 | Disponibilizar condições para que os funcionários superem as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho; |
| 13 | Compartilhamento do aprendizado do funcionário no retorno do treinamento; |
| 14 | Possuir um plano de sucessão claro; |
| 15 | Possuir sistemática de manter mais de um funcionário com conhecimento para execução de uma mesma tarefa; |
| 16 | Documentar/registrar as atividades desempenhadas pelos funcionários; |
| 17 | Existir na empresa funcionários que não repassam as informações para outros; |
| 18 | Disponibilização de momentos de interação entre os funcionários para troca de conhecimentos; |
| 19 | Disponibilização de tempo por parte das chefias para transmitir informações novas que possibilitem aperfeiçoar o trabalho; |
| 20 | Divulgação das ações e metas da empresa pelas chefias; |
| 21 | Clarificar os limites da responsabilidade funcional pelas chefias; |
| 22 | Centralização das decisões pelas chefias; |
| 23 | Autonomia dos funcionários para decidir; |
| 24 | Rigidez no cumprimento das normas organizacionais; |
| 25 | Possibilitar o aprendizado de técnicas para apresentação verbal por parte dos funcionários; |
| 26 | Os fóruns trimestrais serem espaços para os funcionários repassarem as informações; |
| 27 | Os fóruns anuais manterem os funcionários informados sobre ações e resultados auferidos pela empresa; |
| 28 | Disponibilização de meios claros para integração dos funcionários no ambiente de trabalho; |
| 29 | Disponibilização de paradas para discutir questões de segurança no trabalho; |
| 30 | O jornal interno disponibilizar informações interessantes sobre a empresa; |

Quadro 2 - Questões dirigidas aos funcionários (continuação)

| Número da questão | Questão formulada |
|--------------------------|---|
| 31 | O jornal-Mural ser um meio de divulgação para as informações atuais da empresa; |
| 32 | O Jornal–Mural proporcionar a divulgação de assuntos de interesse pessoal; |
| 33 | Recebimento de e-mail da empresa com as informações sobre o desempenho; |
| 34 | A intranet possibilitar o depósito de assuntos que o funcionário possui conhecimento e quer divulgar para outros colaboradores; |
| 35 | A intranet ser utilizada para trocar conhecimentos pessoais; |
| 36 | As chefias fazerem reuniões com os subordinados para comunicar fatos novos; |
| 37 | Provocar reuniões para solucionar conflitos entre setores; |
| 38 | O Chamarreando ser um espaço para falar com a direção da empresa; |
| 39 | O som ambiente ser um meio rápido de informar assuntos importantes; |
| 40 | O espaço para o café com o Departamento de Recursos Humanos destina-se a esclarecer dúvidas da carreira pessoal; |
| 41 | A participação em pesquisas de avaliação quanto ao recebimento de informações claras e confiáveis; |
| 42 | Possuir acesso a todos os veículos de comunicação que a empresa disponibiliza. |

Na continuidade, apresenta-se a interpretação de cada questão.

7.3.2.1 Perfil da amostra – Características dos respondentes

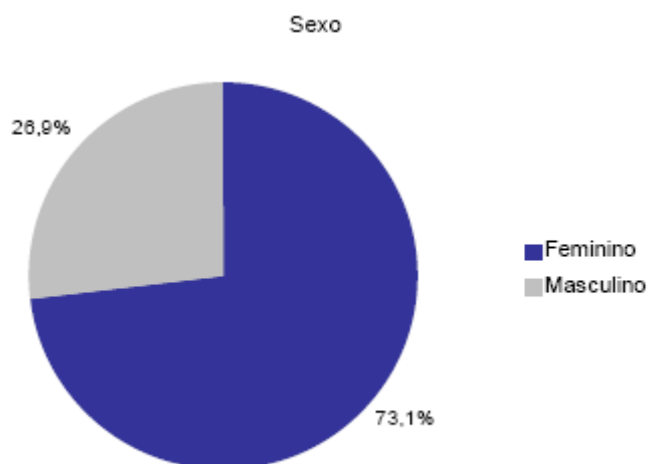


Gráfico 1 - Frequência - Sexo

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Em relação ao perfil da amostra (gráfico 1), os questionários foram respondidos por 26,9% de funcionários do sexo masculino e 73,1% do sexo feminino.



Gráfico 2 - Frequência – Trabalhou em outros setores

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Cabe ainda destacar que 50% dos respondentes já trabalharam em outros setores e 50% não trabalharam em outros locais na empresa (gráfico 2).

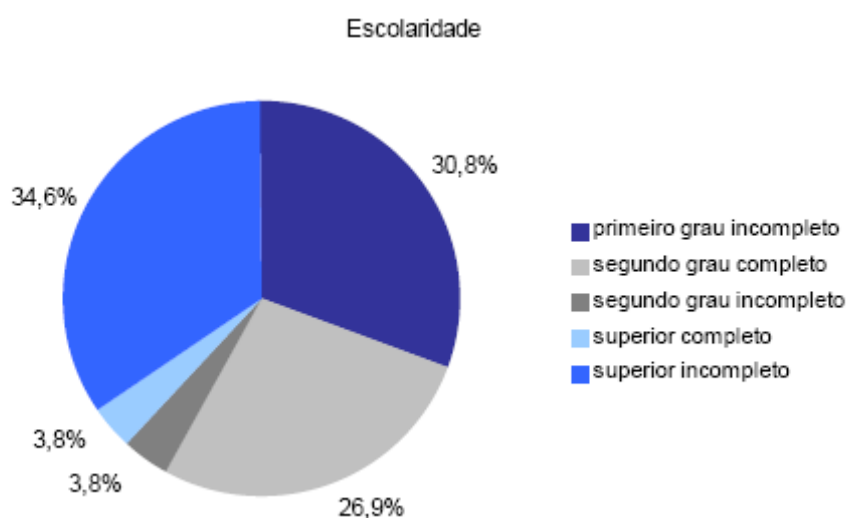


Gráfico 3 - Frequência – Escolaridade

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, também, cabe destacar que 34,6% possuem o superior incompleto; 30,8% o primeiro grau incompleto; 25,9% o segundo grau completo, 3,8% o segundo grau incompleto e 3,8% o superior completo (gráfico 3).

Tabela 1 - Freqüência de Idade

| <i>Idade</i> | <i>Nº entrevistados</i> | <i>%</i> |
|--------------|-------------------------|----------|
| 21 | 2 | 7,69% |
| 23 | 3 | 11,54% |
| 24 | 1 | 3,85% |
| 25 | 1 | 3,85% |
| 26 | 3 | 11,54% |
| 27 | 1 | 3,85% |
| 28 | 1 | 3,85% |
| 29 | 2 | 7,69% |
| 30 | 1 | 3,85% |
| 31 | 3 | 11,54% |
| 33 | 2 | 7,69% |
| 36 | 1 | 3,85% |
| 37 | 1 | 3,85% |
| 38 | 2 | 7,69% |
| 43 | 1 | 3,85% |
| 49 | 1 | 3,85% |
| Total | 26 | |

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Quanto à idade dos respondentes (tabela 1), observa-se que a maior freqüência é de respondentes na faixa etária entre 21 e 29 anos, com 53,8%; entre 30 e 38 anos, 38,5%; e, entre 43 e 49 anos, 7,7%.

Tabela 2 - Freqüência Tempo de Casa

| <i>Idade</i> | <i>Nº entrevistados</i> | <i>%</i> |
|--------------|-------------------------|-------------|
| 1,00 | 2 | 8,00% |
| 1,67 | 1 | 4,00% |
| 1,92 | 1 | 4,00% |
| 2,00 | 5 | 20,00% |
| 2,42 | 2 | 8,00% |
| 2,50 | 1 | 4,00% |
| 3,00 | 7 | 28,00% |
| 3,42 | 1 | 4,00% |
| 4,00 | 1 | 4,00% |
| 6,00 | 1 | 4,00% |
| 6,75 | 1 | 4,00% |
| 10,00 | 1 | 4,00% |
| 25,00 | 1 | 4,00% |
| Total | 25 | 100% |

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Cabe destacar, que 28% possuem 3 anos na empresa, sendo a maior frequência; e 20% 2 anos; 8 % um ano; 8% 2 anos e quatro meses. As demais faixas de tempo de casa concentram-se em 4% (tabela 2).

7.3.2.2 Análise das respostas obtidas no questionário

Como já destacado anteriormente, o questionário apresentou 42 questões, que foram respondidas efetivamente por 26 funcionários na unidade de componentes para calçados. Na seqüência são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, de acordo com o roteiro expresso no quadro 2.

1. A empresa investe em inovação tecnológica

Quando questionados se a empresa investe na inovação tecnológica, 30,8% dos entrevistados concordam totalmente; 34,6% concordam; e 34,6% foram indiferentes (gráfico 4). Portanto, para os colaboradores, parece não haver dúvidas que esta organização efetivamente possui foco para a tecnologia. Tal constatação pode significar que existe, neste caso, uma comunicação clara por parte da empresa quanto a tal ação.

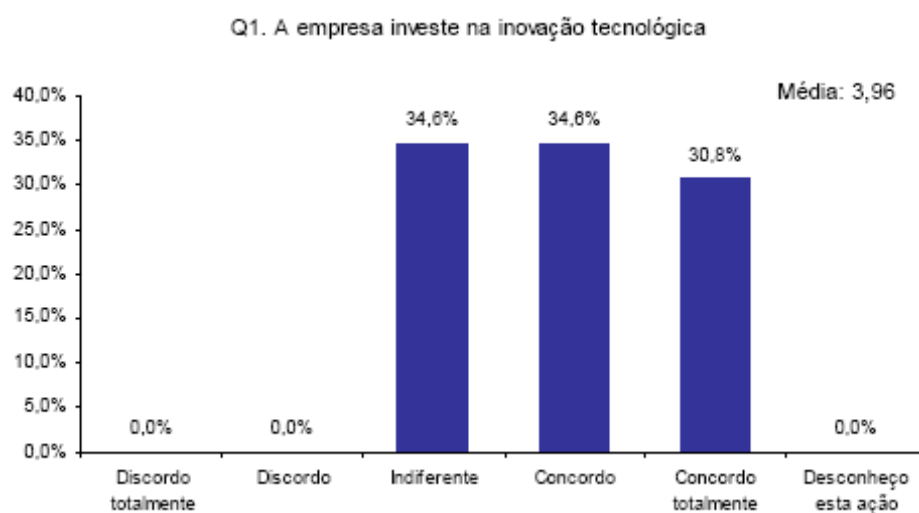


Gráfico 4 - Frequência e média questão 01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral obtida nesta questão foi de 3,96, contudo percebe-se que, ao realizar a comparação com a escolaridade, há uma diferença significativa entre as os respondentes de nível superior em relação aos de primeiro e segundo graus, pois quem tem curso superior tende a possuir uma melhor percepção sobre os investimentos em inovação tecnológica da empresa. Observa-se que a média para os respondentes com primeiro grau completo e incompleto é de 3,5; os de segundo 3,38; e os de terceiro 4,80. Ao se cruzar a média do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro (tabela 3), detectou-se uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em (-1,300). Já o cruzamento do segundo grau em relação ao terceiro é de -1,425.

Tabela 3 - Diferença de médias, questão 1, por escolaridade

| <i>Questão</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Diferença entre as médias</i> |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q1. A empresa investe na inovação tecnológica | Primeiro Grau | Segundo Grau | 0,125 |
| | | Superior | -1,300(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | -0,125 |
| | | Superior | -1,425(*) |
| | Superior | Primeiro Grau | 1,300(*) |
| | | Segundo Grau | 1,425(*) |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 4) foi significativamente positiva em 0,710, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na percepção de que a empresa investe em inovação tecnológica. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será a avaliação do funcionário.

Tabela 4 - Correlação Escolaridade X Questão 1

| | <i>Correlação de Spearman</i> | <i>Significância</i> | <i>Nº de respondentes</i> |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q1. A empresa investe na inovação tecnológica | 0,710(**) | 0,000 | 26 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Relacionando-se as falas dos entrevistados com as avaliações das frequências e das médias das questões é possível afirmar que a empresa possui foco para a inovação tecnológica, sendo esta sua prioridade. Além disto, conforme demonstra a análise de correlação, quanto maior o nível de escolaridade melhor se percebe esta ação.

2. A empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que os outros também aprendam

Ao serem questionados se a empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que os outros também aprendam (gráfico 5), 61,6% dos pesquisados concordam e concordam totalmente, sendo que 38,4% são indiferentes e discordam. Tais números demonstram que os funcionários acreditam que a ação se realize, contudo não se pode desprezar que ainda existe um percentual significativo de pessoas que não entendem desta forma, sinalizando que a empresa utiliza meios e linguagem claros para divulgar esta ação, embora não esteja chegando à totalidade dos seus colaboradores.

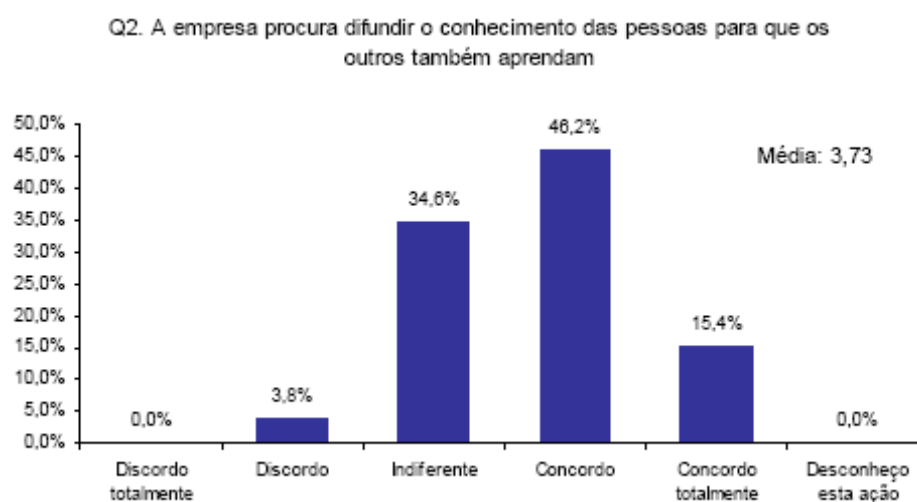


Gráfico 5 - Frequência e média questão 02

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral obtida nesta questão foi de 3,73. Assim, constataram-se diferenças entre os respondentes de distintos níveis de instrução (tabela 5). Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,38; os de segundo 3,38; e os de terceiro 4,3. No cruzamento da média do primeiro grau completo e incompleto com a do terceiro, há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em -0,925. Este mesmo cruzamento, comparado com o do segundo grau completo e incompleto em relação o do terceiro, é -0,925. Dessa forma, percebe-se que os respondentes do terceiro grau possuem maior habilidade em difundir o conhecimento.

Tabela 5 - Diferença de médias, questão 2 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|--|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q2. A empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que os outros também aprendam | Primeiro Grau | Segundo Grau | 0,000 |
| | | Superior | -,925(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,000 |
| | | Superior | -,925(*) |
| Superior | Primeiro Grau | ,925(*) | |
| | Segundo Grau | ,925(*) | |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 6) foi significativamente positiva em 0,572, indicando que o nível de escolaridade interfere na difusão do conhecimento da empresa em estudo. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será a comunicação difundida.

Tabela 6 - Correlação Escolaridade X Questão 2

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q2. A empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que os outros também aprendam | 0,572(**) | 0,002 | 26 |

(**)Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na visão dos respondentes, existe a difusão dos conhecimentos. Esta ação está alinhada à declaração dos entrevistados de que a empresa disponibiliza meios para que haja a socialização do conhecimento organizacional, propiciando que o conhecimento não seja só de um funcionário, mas de domínio de todos. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.14), “a empresa não pode criar o conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo”. Deste modo, para os autores, o conhecimento pode ser ampliado por meio da discussão, compartilhamento de experiências e observação. Assim, percebe-se a vinculação do discurso dos dirigentes da empresa pesquisada com a percepção positiva dos funcionários referindo-se ao fato da mesma ocorrer na organização.

3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários

Quando questionados se a empresa realiza treinamento com seus funcionários, observa-se (gráfico 6) que 84,6% dos entrevistados concordam ou concordam totalmente; e 15,4% de indiferentes quanto a esta ação.

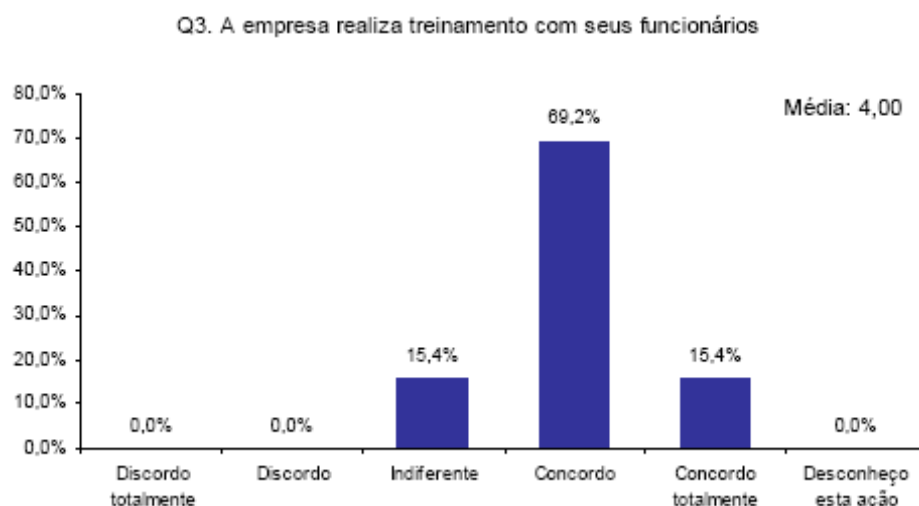


Gráfico 6 - Frequência e média questão 03

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral desta questão foi de 4,00, entretanto existe uma diferença entre as médias se comparado com o nível de instrução dos respondentes. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,75; os de segundo 3,75 e os

de terceiro 4,4. Sendo assim, os respondentes de grau de instrução superior percebem em maior escala que a empresa efetivamente realiza treinamentos com seus colaboradores.

Comparando a média do primeiro grau completo e incompleto (tabela 7) com o terceiro, há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor que a média -0,650. Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro é de -0,650.

Tabela 7 - Diferença de médias, questão 3 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários | Primeiro Grau | Segundo Grau | 0,000 |
| | | Superior | -,650(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,000 |
| | | Superior | -,650(*) |
| Superior | Primeiro Grau | ,650(*) | |
| | Segundo Grau | ,650(*) | |

(*)Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Ao avaliar a correlação entre nível de instrução e a ação da empresa realizar treinamentos (tabela 8), as respostas mostraram que é significativamente positiva (0,562). Nesse caso, pode ser visto como mais uma forma do funcionário adquirir conhecimento.

Tabela 8 - Correlação Escolaridade X Questão 3

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários | 0,562(**) | 0,003 | 26 |

(**)Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Diante das respostas obtidas junto aos funcionários da fábrica de cabedais, pôde-se verificar que há uma sintonia entre o discurso dos dirigentes, que declaram

ser uma prioridade a qualificação do pessoal, com a percepção dos respondentes. Para a organização é uma forma de produzir conhecimento, uma vez que estes treinamentos propiciam a troca de experiências e podem contribuir na ampliação dos conhecimentos tácitos (NONAKA, 2000).

4. O treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários

Ao serem questionados se o treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários (gráfico 7), 84,6% concordam e concordam totalmente; e 15,4% são indiferentes.

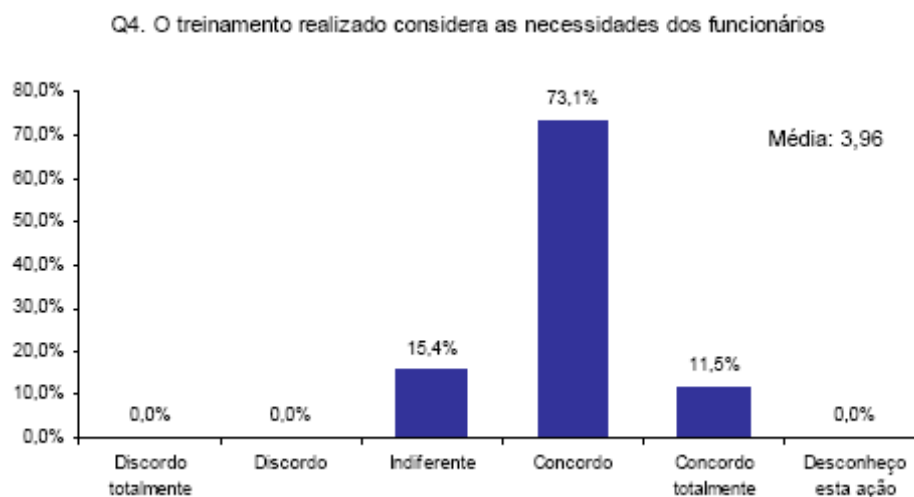


Gráfico 7 - Frequência e média questão 04

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral desta questão foi de 3,96, sendo que não houve diferenças significativas entre as médias por nível de escolaridade, demonstrando que todos os funcionários concordam que a empresa disponibiliza o treinamento de acordo com as necessidades das pessoas. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,88; os de segundo 3,88; e os de terceiro 4,0.

A análise dos resultados, a partir do significativo grau de concordância, indica que a empresa, no momento do treinamento, preocupa-se com as necessidades de seus funcionários. A visão da empresa, neste sentido, fica evidenciada pela declaração dos gestores na entrevista realizada. Ainda, é importante mencionar que

os treinamentos auxiliam no aperfeiçoamento do conhecimento tanto tácito, quanto explícito, uma vez que os funcionários, neste momento, internalizam o conhecimento, conforme preceitua Nonaka (2000).

5. A empresa possui um plano de carreira que possibilita saber onde estou e onde quero chegar

Quando questionados se a empresa possui um plano de carreira que possibilite saber “onde estou e onde quero chegar” (gráfico 8), percebe-se que 26,9% desconhecem a existência do plano de carreira; 23,1% são indiferentes ou discordam da afirmativa que lhes possibilita saber “onde estou e onde quero chegar”. Nessa questão, também, existem 50% dos funcionários que concordam com a existência do plano e concordam totalmente com a afirmativa. Assim, conclui-se que plano de carreira não está sendo divulgado de forma adequada, ou, ainda, os meios de comunicação utilizados são ineficientes. A média geral foi de 3,95, não havendo diferenças significativas entres os respondentes por escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,88; os de segundo 3,67; e os de terceiro 4,13.

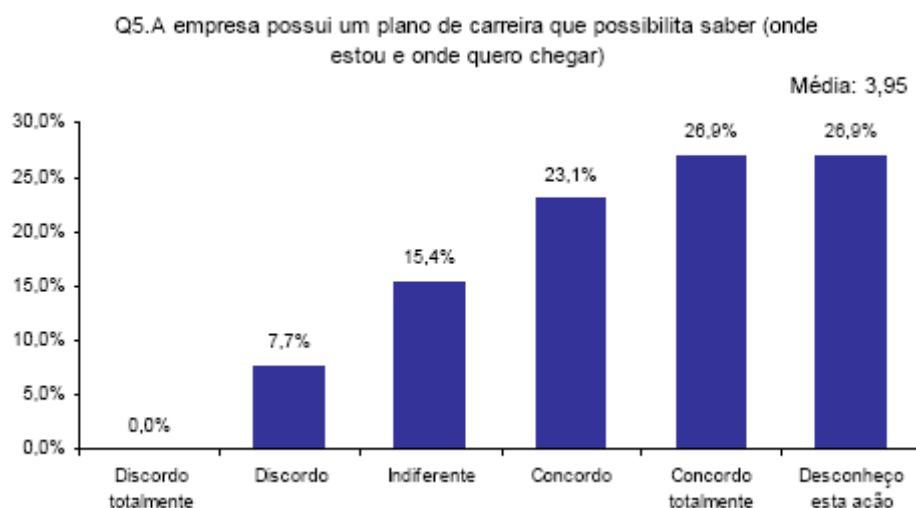


Gráfico 8 - Frequência e média questão 05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Para a empresa o plano de carreira funcional é uma forma de proporcionar o planejamento da carreira pessoal, sendo que, na declaração dos entrevistados, ficou

evidente esta certeza. Contudo a fala dos gestores não está alinhada à percepção dos funcionários, o que sugere, que as informações sobre essa possibilidade não estão sendo disponibilizadas a todos os funcionários, ou caso disponibilizadas, não estão sendo entendidas na sua essência, onde um percentual de 26,9% dos respondentes declararam desconhecer esta ação organizacional. A perspectiva de ascensão profissional disponibilizada pela empresa é positiva, uma vez que, ao sentir que poderá galgar novos cargos, os funcionários estimulam-se a criar novos conhecimentos.

6. Após cada treinamento a empresa avalia se o funcionário absorveu o conhecimento

Na análise das respostas, se após cada treinamento, a empresa avalia se o funcionário absorveu o conhecimento (gráfico 9), 69,2% concordam e concordam totalmente; e 30,8% discordam e são indiferentes a esta ação organizacional.

A média geral foi de 3,77, sendo que não houve diferenças significativas entre as respostas dos respondentes no cruzamento com o nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 4,00; os de segundo 3,75; e os de terceiro 3,60.

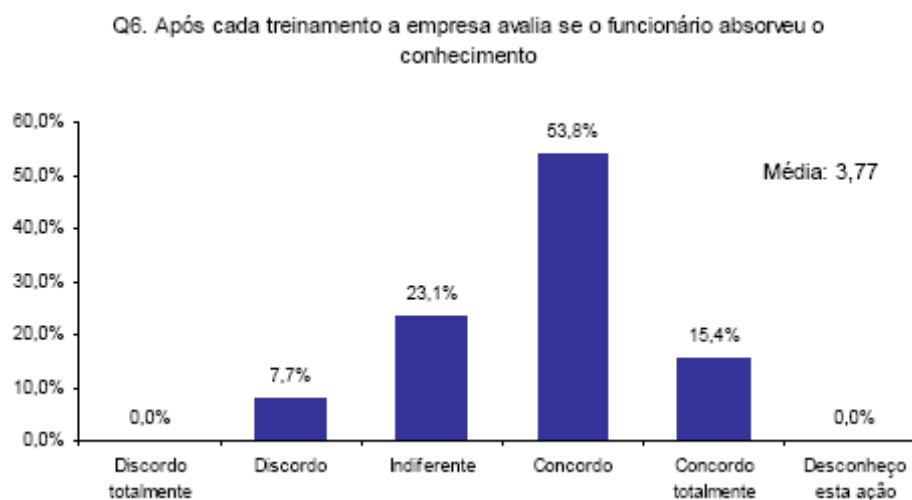


Gráfico 9 - Frequência e média questão 06

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Avaliar se o funcionário reteve o conhecimento é uma ação implantada pela empresa. Para tanto, após o término do treinamento, é realizada uma avaliação cuja ênfase é o aprendizado adquirido e o ganho auferido para a empresa. Esta ação organizacional é alinhada ao proposto por Bukowitz e Williams (2002), os quais observam que para gerar o conhecimento é necessário obter a informação, fato que ocorre na empresa por meio do treinamento. Contudo é também necessário que as informações obtidas criem soluções criativas e inovadoras para a organização, nesse caso, é avaliado até que ponto o aprendizado do funcionário proporcionou ganho para a empresa. Na visão dos respondentes, esta ação organizacional existe e possui uma divulgação eficaz, pois a maioria concorda e concorda totalmente que ela ocorre.

7. Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do meu trabalho

Ao questionar se os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do trabalho (gráfico 10), detectou-se que 30,8% dos entrevistados são indiferentes e 69,30% concordam ou concordam totalmente com esta afirmativa.

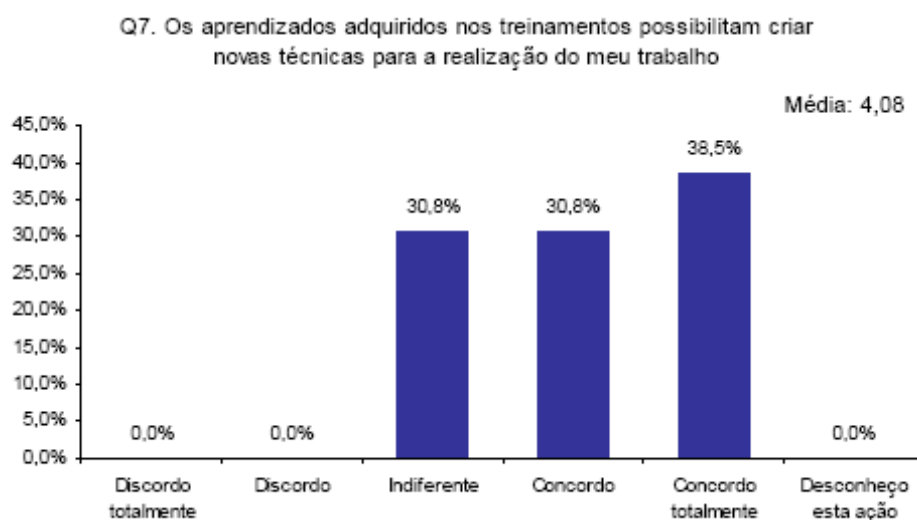


Gráfico 10 - Frequência e média questão 07

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral das respostas foi de 4,08, contudo, ao avaliar as médias dos diferentes respondentes a partir do grau de escolaridade, verificou-se que aqueles com primeiro grau completo e incompleto foram de 3,63; os de segundo 4,00; e os de terceiro 4,50.

Cruzando a média do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro (tabela 9), há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor que a média (-0,875). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro é de -0,5.

Tabela 9 - Diferença de médias, questão 7 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q7. Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do meu trabalho | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,375 |
| | | Superior | -,875(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,375 |
| | | Superior | -0,500 |
| Superior | Primeiro Grau | ,875(*) | |
| | Segundo Grau | 0,500 | |

(*)Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

As respostas apresentam uma correlação positiva de 0,471 (tabela 10), demonstrando que existe a relação entre o aprendizado adquirido nos treinamentos e a aplicação desta técnica na realização do trabalho, ou seja, os funcionários percebem esta ação/aproveitamento do treinamento.

Tabela 10 - Correlação Escolaridade X Questão 7

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q7. Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do meu trabalho | 0,471(*) | 0,015 | 26 |

(*)Correlações com significância para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Criar novas técnicas de realização do trabalho como resultado dos aprendizados adquiridos nos treinamentos é o principal objetivo da organização em seus programas de capacitação. De acordo com Bukowitz e Williams (2002), a necessidade de aprender a integrar as informações recebidas como aprendizagem organizacional, é uma forma de criar vantagens competitivas para as empresas. Esta ação ocorrerá se os funcionários contribuírem para a criação do conhecimento. Nesse aspecto, percebe-se que os respondentes entendem, na maioria, que os treinamentos podem proporcionar a criação de novas técnicas para a realização do trabalho.

8. As informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas

Ao avaliar se as informações repassadas pela empresa são de fácil interpretação (gráfico 11), 53,9% dos entrevistados concordam e concordam totalmente; e 46,2% discordam ou são indiferentes. Constata-se que a diferença entre estes dois números é pequena, o que pode significar que as informações não são totalmente claras.

A média geral para esta questão foi de 3,69, não havendo diferença significativa entre os respondentes a partir do grau de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,25; os de segundo 3,75; e os de terceiro 4,00.

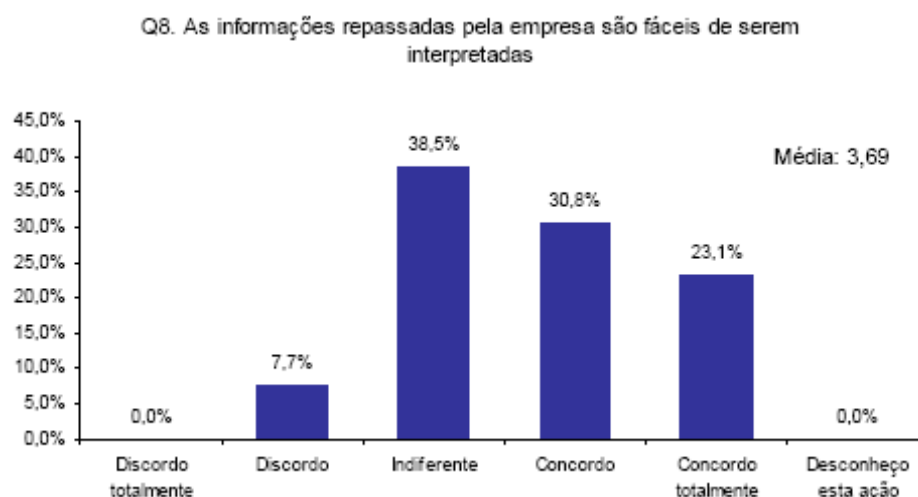


Gráfico 11 - Frequência e média questão 08

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Acredita-se que há necessidade da empresa rever seus processos de compartilhamento de informações, tendo em vista o grau de indiferentes e discordantes de 46,2% com esta ação. Observa-se que a visão dos gestores, quando da entrevista, converge, também, para o fato de que as informações repassadas pela empresa ainda possuem possibilidades de serem transmitidas com maior clareza de linguagem.

9. A empresa procura adequar a linguagem das informações de acordo com o conhecimento técnico de quem irá recebê-la

Na análise da questão se a empresa procura adequar a linguagem das informações de acordo com o conhecimento técnico de quem irá recebê-la (gráfico 12), 46,1% discordam e 53,8% concordam ou concordam totalmente, significando que a questão informacional na empresa não é clara, fato já constatado na questão 8.

A média geral desta questão foi de 3,62, não havendo diferenças significativas entre as respostas por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,25; os de segundo 3,63; e os de terceiro 3,90.

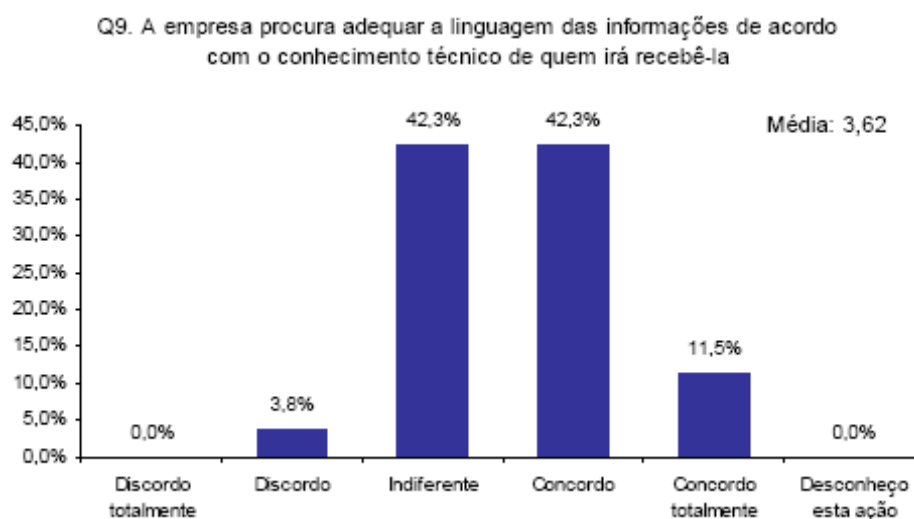


Gráfico 12 - Frequência e média questão 09

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Perceber a necessidade de adequação da linguagem ao nível técnico das informações repassadas parece ser uma preocupação da empresa, a qual, na visão dos entrevistados, procura fazer tais adequações. Todavia esta percepção parece não ser corroborada por grande parte dos respondentes, uma vez que existe o mesmo número de indiferentes e concordantes que esta ação ocorra. Conforme Davenport (1994), as informações para gerarem conhecimento organizacional devem ser transmitidas claramente, porque somente assim o conhecimento é criado.

10. Ao retornar de um treinamento, os funcionários desenvolvem um miniprojeto que possa ser aplicado na empresa referente ao conteúdo

Quanto ao questionamento, se ao retornar de um treinamento os funcionários desenvolvem um miniprojeto que possa ser aplicado na empresa referente ao conteúdo adquirido (gráfico 13), 46,2% dos entrevistados discordam e discordam totalmente; 26,8 são indiferentes; e 19,2% concordam e concordam totalmente. Considerando que a soma dos indiferentes e discordantes com esta ação totaliza 73,10%, esse resultado faz com que se reflita que tal ação não é divulgada adequadamente ou não há uma exigência de que todos a realizem, embora os

entrevistados tenham declarado ser esta ação exigida de todos os funcionários que retornam de um treinamento. Na perspectiva da empresa, materializar o aprendizado é uma forma correta de manter o conhecimento, pois, para Nonaka (2000), é possível converter o conhecimento tácito em explícito no momento em que o mesmo é colocado em prática.

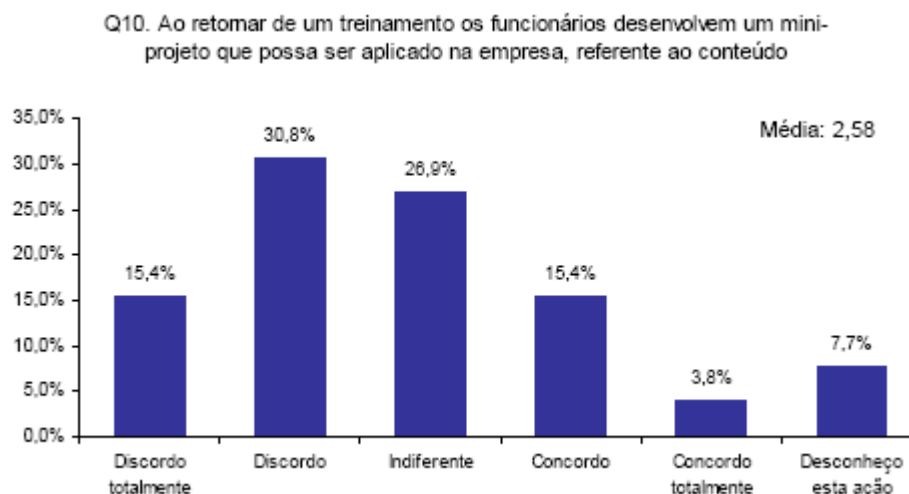


Gráfico 13 - Frequência e média questão 10

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Observou-se que esta questão obteve a média de 2,58, a menor entre todas. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,75; os de segundo 2,63; e os de terceiro 2,38. Tal resultado denota que, segundo os respondentes, a ação não é materializada pela maioria dos funcionários. Novamente, os percentuais e as médias sinalizam problemas de comunicação na empresa.

11. A empresa comunica os pontos positivos e negativos apresentados na minha avaliação de desempenho

Quando perguntados se a empresa comunica os pontos positivos e negativos apresentados na avaliação de desempenho (gráfico 14), 50% dos entrevistados concordam e concordam totalmente; e 50% discordam e são indiferentes, indicando

problemas de comunicação, visto que os gestores entrevistados, na etapa qualitativa, declararam que esta é uma ação desenvolvida após o fechamento dos resultados da avaliação de desempenho.

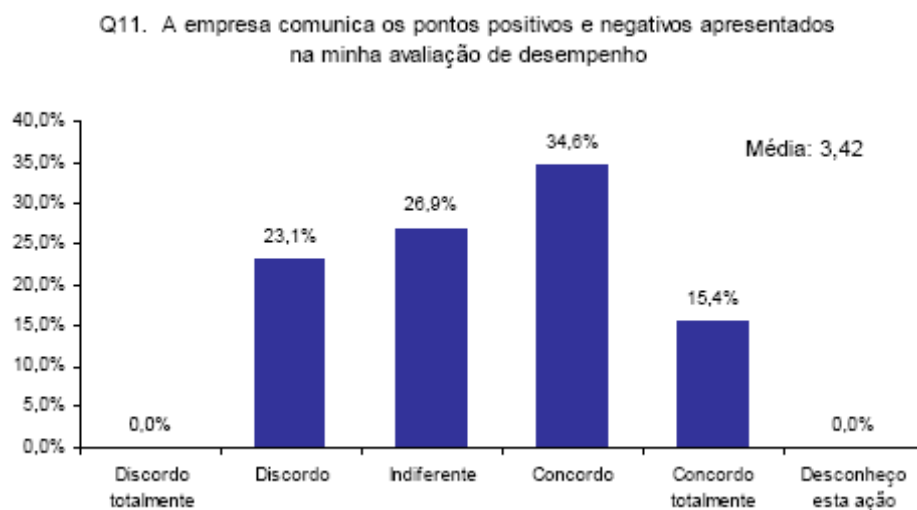


Gráfico 14 - Frequência e média questão 11

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral desta questão foi de 3,42, contudo, ao avaliar as médias dos diferentes respondentes, a partir do grau de escolaridade, verificou-se que aqueles com primeiro grau completo e incompleto foram de 2,88; os de segundo 3,13; e os de terceiro 4,10.

Comparando a média do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro (tabela 11), há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor que a média (-1,225). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro é de -0,975. Verifica-se que esta ação organizacional é melhor percebida e talvez entendida pelos respondentes de terceiro grau.

Tabela 11 - Diferença de médias, questão 11 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q11. A empresa comunica os pontos positivos e negativos apresentados na minha avaliação de desempenho | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,250 |
| | | Superior | -1,225(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,250 |
| | | Superior | -,975(*) |
| Superior | Primeiro Grau | 1,225(*) | |
| | Segundo Grau | ,975(*) | |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise da correlação (tabela 12), verifica-se que ela é significativamente positiva em 0,540, pois, muitas vezes, o retorno da avaliação é recebido como um aprendizado. Assim, quanto maior o nível de escolaridade melhor o retorno é recebido/valorizado. Já entre os funcionários com menor nível de escolaridade, a valorização é de menor grau.

Tabela 12 - Correlação Escolaridade X Questão 11

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q11. A empresa comunica os pontos positivos e negativos apresentados na minha avaliação de desempenho | 0,540(**) | 0,004 | 26 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Percebe-se, pelos resultados da pesquisa, que existem divergências quanto ao fato da empresa efetivamente comunicar os pontos positivos e negativos apresentados na avaliação de desempenho. Sob uma perspectiva, os gestores entrevistados sinalizam que esta ação é colocada em prática, porém, só 50% dos respondentes percebem que ela ocorre. Neste sentido, a empresa precisa avaliar o conteúdo desta ação, pois, conforme Kreps (1995) o significado da comunicação está na interpretação da pessoa que a recebe, e não nas palavras que ela contém.

12. A empresa disponibiliza condições para que eu supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho

Quanto ao fato da empresa disponibilizar condições para que os funcionários superem as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho (gráfico 15), 46,2% concordam e concordam totalmente, contudo um percentual de 53,9% discordam e são indiferentes, significando que a empresa, talvez, não apresente condições adequadas para que o funcionário possa solucionar seus pontos deficitários.

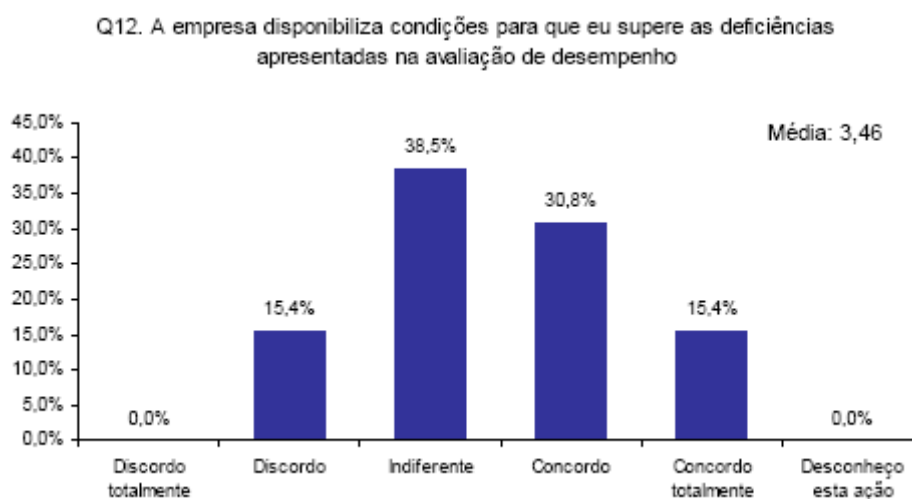


Gráfico 15 - Frequência e média questão 12

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral das respostas foi de 3,46, porém, ao avaliar as médias dos diferentes respondentes a partir do grau de escolaridade, constatou-se que aqueles com primeiro grau completo e incompleto foram de 2,88; os de segundo 3,38; e os de terceiro 4,0.

Comparando a média (tabela 13) do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor que a média (-1,125). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro é de -0,625, não sendo, neste caso, significativo.

Tabela 13 - Diferença de médias, questão 12 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q12. A empresa disponibiliza condições para que eu supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,500 |
| | | Superior | -1,125(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,500 |
| | | Superior | -0,625 |
| | Superior | Primeiro Grau | 1,125(*) |
| | | Segundo Grau | 0,625 |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 14) foi significativamente positiva em 0,530, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na percepção dos funcionários quanto ao fato da empresa disponibilizar condições para que o funcionário supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será esta percepção.

Tabela 14 - Correlação Escolaridade X Questão 12

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q12. A empresa disponibiliza condições para que eu supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho | 0,530(**) | 0,005 | 26 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Ao analisar se a avaliação de desempenho possui o papel de correção de deficiências, observou-se, assim como na questão 11, que esta percepção não é a da maioria entre os respondentes. Porém, na visão dos entrevistados, a avaliação de desempenho possui como papel a correção ou eliminação das deficiências pessoais, sendo uma das ações o desenvolvimento de treinamentos para a correção destas falhas. Neste âmbito é importante a empresa valer-se do proposto por Kreps (1995), anteriormente destacado, ou seja, o significado da comunicação está na

interpretação dos funcionários, e não nas palavras contidas. Portanto, esta contradição necessita ser avaliada pela empresa, pois há um descompasso entre as falas dos gestores entrevistados e a percepção dos funcionários. Novamente evidenciam-se problemas e/ou deficiências no processo de comunicação.

13. Ao retornar de um treinamento o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outros funcionários

Avaliando se ao retornar de um treinamento, o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outro (gráfico 16), 15,3% discordam e discordam totalmente; 42,3% indiferentes; e 34,6% concordam e concordam totalmente.

A média geral das respostas foi de 3,29, todavia, ao avaliar as médias dos diferentes respondentes, a partir do grau de escolaridade, verificou-se que as diferenças não foram significativas, portanto independentemente do grau de instrução, os respondentes entendem que não se faz necessário compartilhar seu aprendizado com outros funcionários, talvez, este fato seja um limitador para socializar o conhecimento pessoal. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,00; os de segundo 3,13; e os de terceiro 3,75.

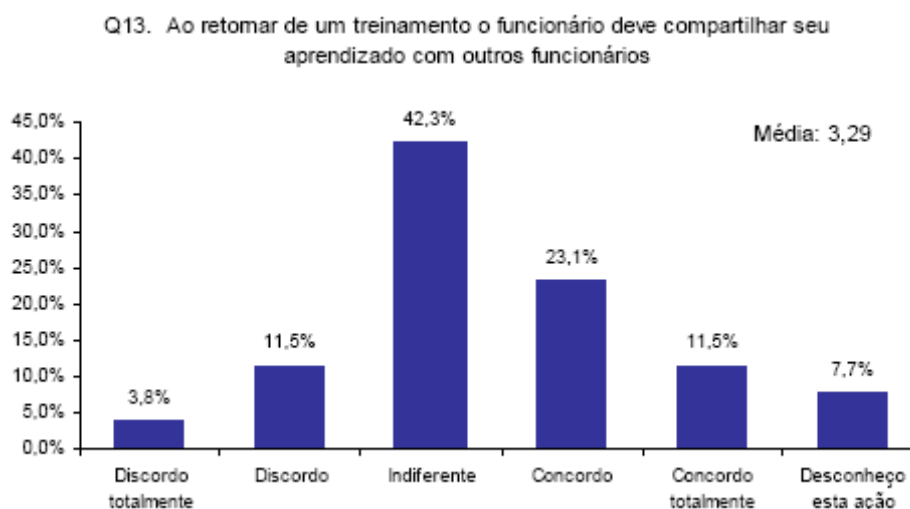


Gráfico 16 - Frequência e média questão 13

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

O ato de compartilhar conhecimento constitui-se como uma forma de socialização. Para Nonaka e Takeuchi (1997), constitui-se como um processo de compartilhamento de experiência que pode, a partir daí, criar conhecimento. A respeito, os entrevistados declararam que a empresa propicia estes momentos, contudo esta visão não é unanimidade entre os respondentes, uma vez que a maioria discorda ou é indiferente que esta ação deva ser adotada. Esta perspectiva é comprovada pelos respondentes na questão 17. Portanto, parece estar presente nos funcionários a cultura de “segurar” (grifo nosso) a informação, atitude que pode inibir o compartilhar e o gerar conhecimento.

14. A empresa possui um plano de sucessão claro

Ao serem questionados se concordam que a empresa possui um plano de sucessão (gráfico 17), 28% dos funcionários responderam desconhecer esta prerrogativa; 36% discordam, discordam totalmente e são indiferentes; e 36% concordam e concordam totalmente. Portanto, parece que tal ação é parcialmente conhecida ou efetivamente não é direcionada para todo o corpo funcional da empresa.

A média da questão foi de 3,33, não havendo diferenças significativas na comparação com os níveis de instrução dos entrevistados. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,80; os de segundo 4,0; e os de terceiro 3,33.

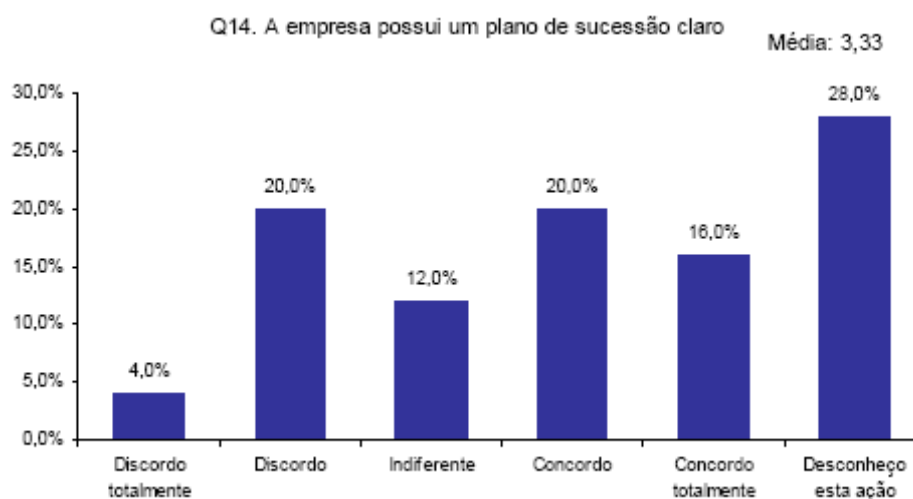


Gráfico 17 - Frequência e média questão 14

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Os entrevistados declararam que a sucessão dos funcionários é uma preocupação da empresa, sendo os colaboradores preparados para tanto. Contudo um percentual significativo de respondentes (28%) desconhece esta ação. Percebe-se não estar sendo clara esta comunicação ou não está chegando à totalidade dos funcionários. Neste caso, constitui-se como apropriado que a empresa invista na melhoria dos fluxos comunicacionais, especialmente os transversais, pois, conforme Kunsch (2003), eles correm em todas as direções, atingindo as várias posições na estrutura organizacional.

15. A empresa possui sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa

Na análise do fato da empresa possuir sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa (gráfico 18), não houve uma disparidade significativa entre as respostas, sendo que 15,4% desconhecem esta ação; 23% discordam e discordam totalmente; 26,9% são indiferentes; e 34,6% concordam e concordam totalmente. A média da questão ficou em 3,23, não havendo diferenças significativas entre níveis de instrução. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,57; os de segundo 3,60; e os de terceiro 3,50.

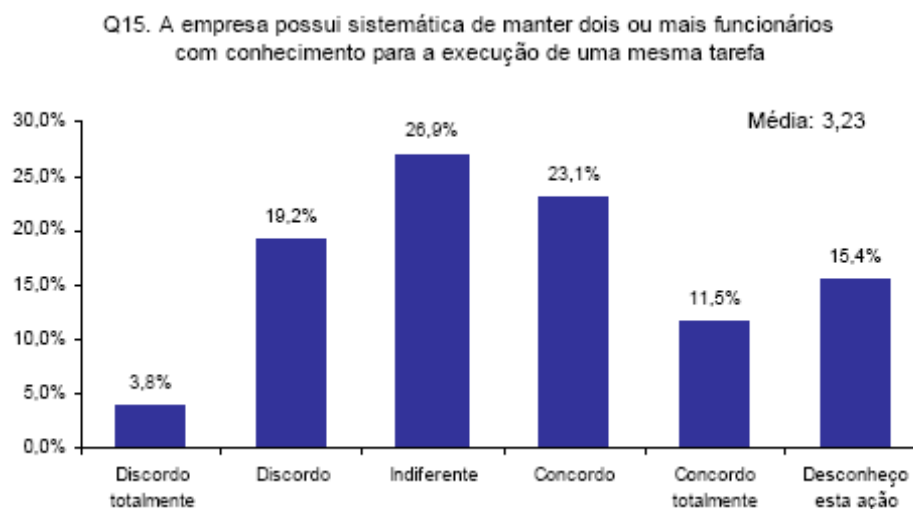


Gráfico 18 - Frequência e média questão 15

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Nas entrevistas com gestores, os mesmos declararam sua preocupação em manter mais de um funcionário com conhecimento da mesma tarefa, referindo-se, inclusive, quanto à utilização de um *backup* para assegurar que o saber individual permanecerá na organização, constituindo uma forma recomendada, por Nonaka (2000), para manter o conhecimento na empresa. Porém esta ação organizacional não é avaliada desta forma pelos respondentes, pois um percentual relevante é indiferente e discorda de sua ocorrência, existe, ainda, um grupo que desconhece esta ação. Ademais, pode-se observar que alguns gestores entrevistados declararam que este sistema de manutenção do conhecimento por esta metodologia ainda não chegou a perfeição almejada pela empresa, sendo passível de aperfeiçoamento. Desta forma, é possível, ainda, a organização qualificar este método de socialização e conversão de conhecimento tácito em tácito, conforme Nonaka (2000).

16. A empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários

Ao avaliar se a empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários (gráfico 19), verifica-se que a maioria dos respondentes (69,2%) concorda e concorda totalmente, demonstrando que esta

ação faz parte da estratégia da empresa, contudo ainda existe um percentual de 26,9% de indiferentes, discordam e discordam totalmente desta ação. A média geral ficou em 3,68, não havendo diferenças relevantes na comparação com níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,38; os de segundo 3,88 e os de terceiro 3,78.

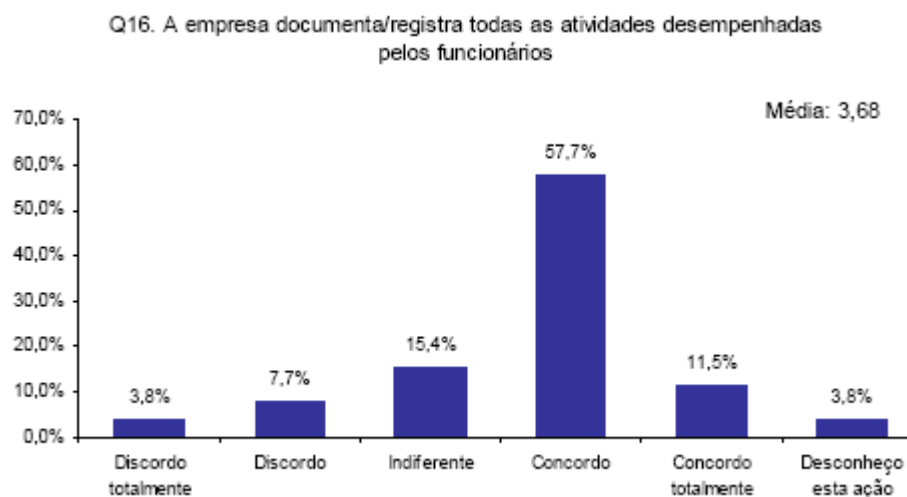


Gráfico 19 - Frequência e média questão 16

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Para manter o conhecimento na organização é importante que o mesmo seja também documentado. Quanto a isso, parece não haver dúvidas deste fato ocorrer, conforme declarado pelos entrevistados. Tal prática constitui-se uma forma de manter o conhecimento pessoal na organização, sendo denominada, por Nonaka (2000), como conversão do conhecimento explícito em explícito.

17. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros

Observa-se (gráfico 20) que 65,4% concordam e concordam totalmente que existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros colaboradores. Esta afirmativa pode ser relacionada com a questão 13, na qual, 57,6% dos entrevistados são indiferentes, discordam e discordam totalmente que o funcionário deva compartilhar seu aprendizado. Parece haver uma tendência de

reter as informações e não compartilhá-las. A média da questão foi de 3,87, não havendo diferenças significativas entre níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,75; os de segundo 3,88; e os de terceiro 4,00.

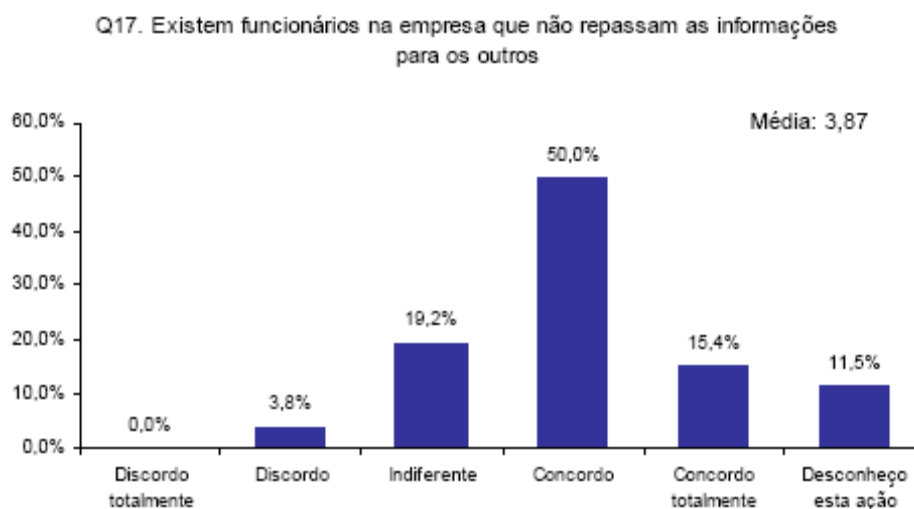


Gráfico 20 - Frequência e média questão 17

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A visão dos respondentes quanto à existência de funcionários possuidores da cultura de não repassarem as informações para os demais, também, é declarada pelos entrevistados, sendo que, neste caso, o corpo diretivo busca conscientizar os colaboradores para a mudança de comportamento. Tal prática organizacional torna-se adequada, uma vez que para o conhecimento tornar-se de domínio da empresa deve ser disseminado, como destaca Nonaka (2000).

18. A empresa disponibiliza momentos de interação entre os funcionários para a troca de conhecimento

Na questão referente à empresa disponibilizar momentos de interação entre os funcionários para a troca de conhecimento (gráfico 21), 53,8% concordam e concordam totalmente e 42,3% discordam e são indiferentes. A média apresentou um valor de 3,48, não havendo diferenças significativas entre níveis de escolaridade.

Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,63; os de segundo 3,63; e os de terceiro 3,22.

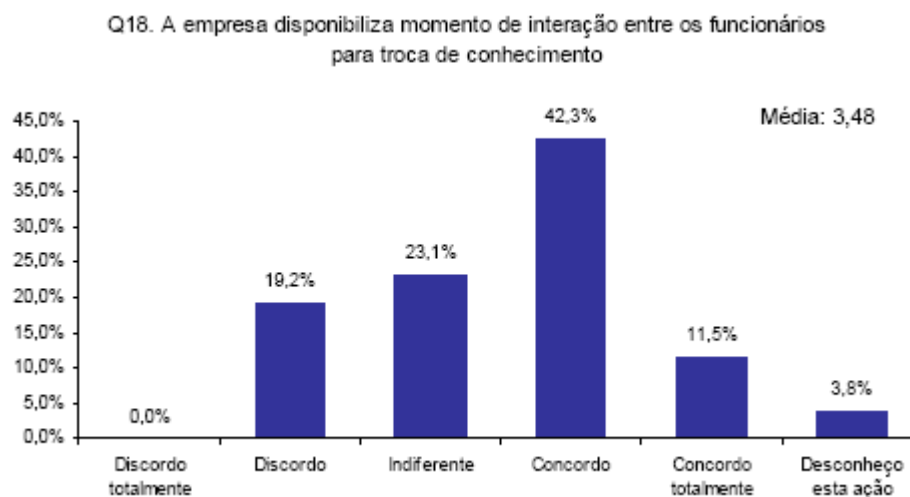


Gráfico 21 - Frequência e média questão 18

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A utilização de momentos de interação entre os funcionários é uma forma de compartilhar conhecimentos, uma ação que a empresa pesquisada desenvolve de forma planejada por meio de cronograma prévio. Tal fato, na perspectiva de Morin (2003a), auxilia na homogeneização da cultura e linguagem. Esses momentos, para Nonaka (2000), proporcionam que o conhecimento explícito seja socializado entre os diversos funcionários de uma organização. Desse modo, infere-se pelo percentual de concordância dos respondentes que essa ação é percebida pelos funcionários.

19. As chefias possuem tempo disponível para transmitir informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho

Ao avaliar o fato das chefias possuírem tempo disponível para transmitir informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho (gráfico 22), detectou-se que 73,1% concordam e concordam totalmente e 26,9% discordam e são indiferentes a este fato. A média geral da questão foi de 3,77, não havendo diferenças significativas no cruzamento com a escolaridade dos respondentes. Os de primeiro

grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,63; os de segundo 3,88; e os de terceiro 3,80.

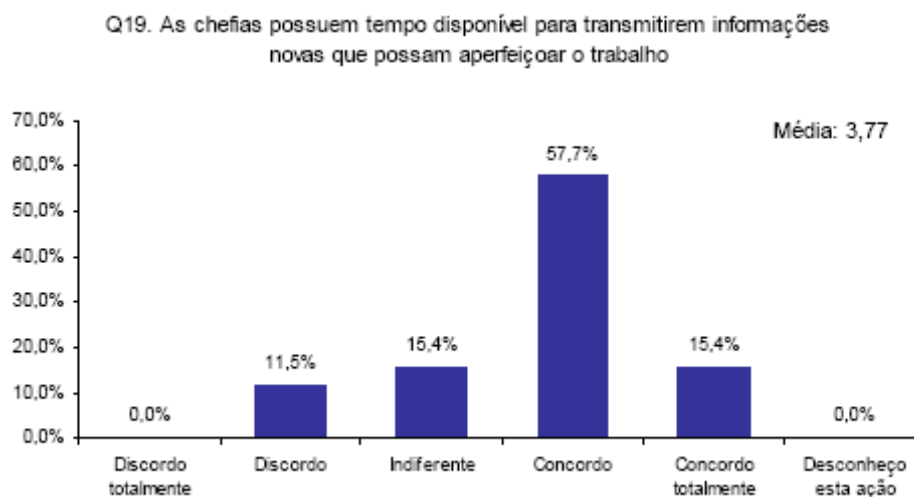


Gráfico 22 - Frequência e média questão 19

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Percebeu-se, pela declaração dos entrevistados, a existência de uma preocupação das chefias em priorizarem o cumprimento das metas e disponibilizarem pouco tempo para compartilhar informações com seus funcionários. Contudo, pelas respostas dos respondentes, pôde-se avaliar que a maioria entende que as suas chefias possuem tempo disponível para este compartilhamento.

20. As chefias costumam divulgar ações e metas da empresa

Parece não haver dúvidas que as chefias costumam divulgar as ações e metas da empresa (Gráfico 23), considerando que 69,2% concordam e concordam totalmente com a afirmativa e 30,8% discordam e são indiferentes a esta ação organizacional. A média foi de 3,81, não havendo diferenças significativas na comparação com o grau de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,50; os de segundo 3,75; e os de terceiro 4,10.

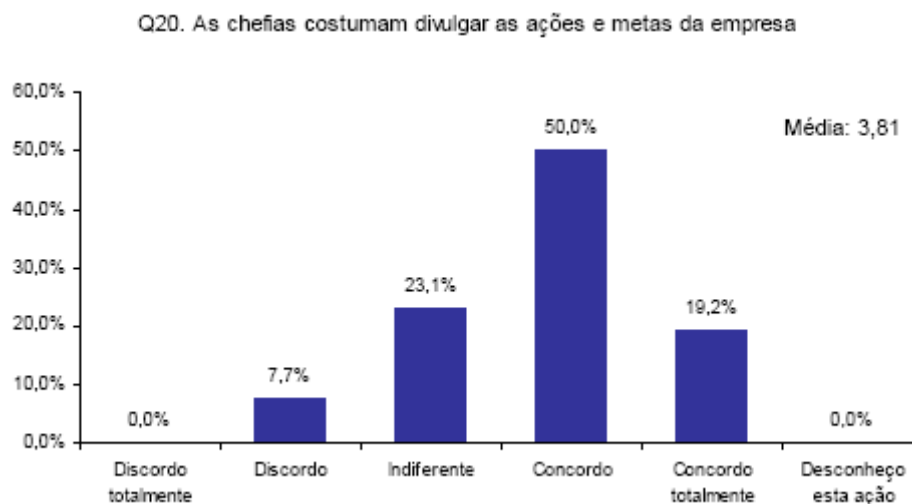


Gráfico 23 - Frequência e média questão 20

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

As respostas a esta questão estão vinculadas ao ressaltado pelos entrevistados, que consideram a divulgação das ações e metas da empresa como uma forma de tornar os funcionários mais comprometidos com os resultados. Para atingir esta interação, no início de cada ano, o presidente reúne todos os colaboradores para divulgar as metas e ações da empresa. Villafañe (1999) ressalta que colocar as pessoas a par dos acontecimentos da empresa constitui-se uma forma de comprometimento com os resultados organizacionais.

21. As chefias deixam claro qual é o limite de minha responsabilidade

Ao analisar se as chefias deixam claro qual é o limite da responsabilidade do funcionário (Gráfico 24), 69,2% dos respondentes concordam e concordam totalmente e 30,8% discordam e são indiferentes. A media foi 3,52, não havendo diferenças significativas no cruzamento com o nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,50; os de segundo 3,63; e os de terceiro 3,44.

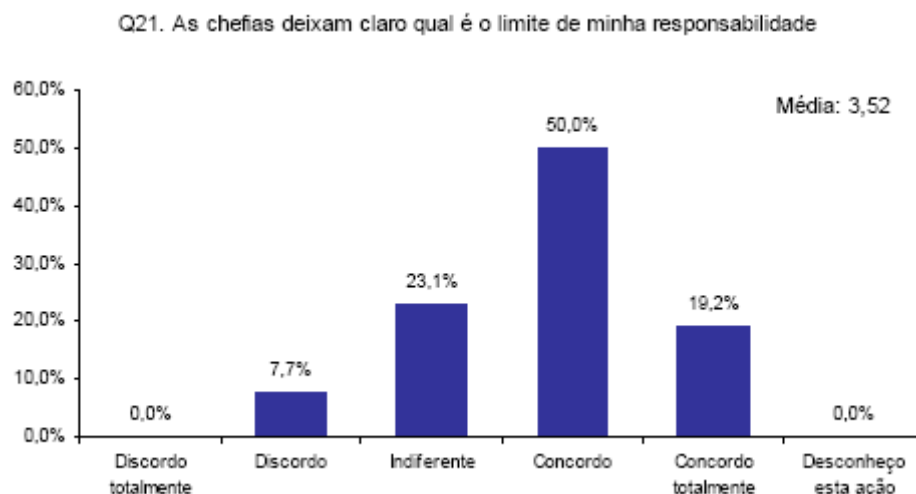


Gráfico 24 - Frequência e média questão 21

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A empresa, conforme declarado pelos entrevistados na fase qualitativa, possui o Manual de Autonomia, o qual contém as alçadas decisórias dos funcionários. Parece que esta informação chega aos funcionários, pois a maioria dos respondentes declarou saber o limite de sua responsabilidade. Esta forma de atuação da empresa é corroborada por Mintzberg (2001), quando destaca que as organizações podem valer-se da alternativa de padronização. No caso da empresa em foco, a padronização dá-se através da normatização dos processos de trabalho. Assim, visto que a empresa possui um número elevado de filiais, a formalização das atividades pode trazer melhoria na execução das tarefas.

22. Todas as decisões do setor são centralizadas na chefia

Ao analisar se todas as decisões do setor são centralizadas na chefia (Gráfico 25), 53,9% concordam e concordam totalmente e 42,3% discordam e são indiferentes. A média da questão foi de 2,96, não se evidenciando diferenças significativas na comparação com o nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,75; os de segundo 3,25; e os de terceiro 2,90.

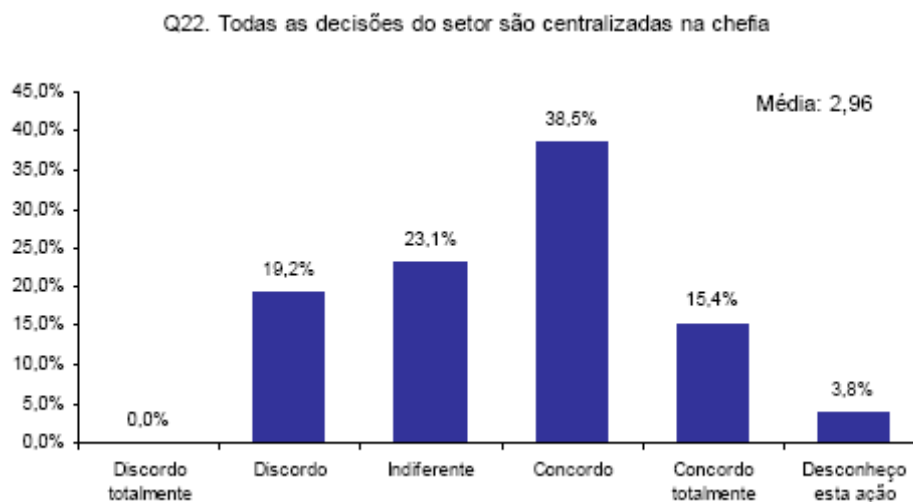


Gráfico 25 - Frequência e média questão 22

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Embora na questão 21 os funcionários admitam saber o limite de sua responsabilidade, a maioria percebe que as decisões são centralizadas nas chefias, sendo que este comportamento poderá acarretar para a empresa perda de conhecimento, pois está retirando do funcionário a possibilidade de participação no processo decisório. Tal atitude inibe, conforme Argyris (2000), a possibilidade dos funcionários expressarem à organização aquilo que realmente sabem.

23. Não tenho autonomia para tomar decisões

No questionamento se o funcionário não possui autonomia para tomar decisões (Gráfico 26), 26,9% concordam com esta afirmativa e 73,1% discordam e discordam totalmente ou são indiferentes.

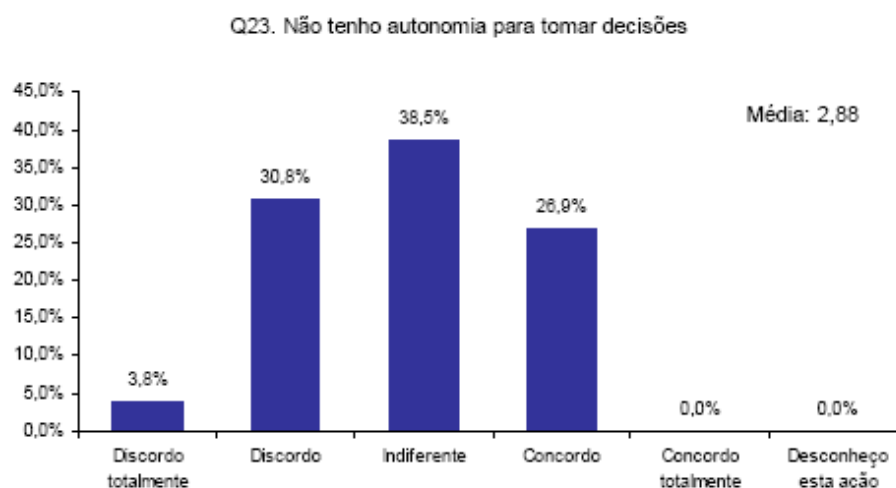


Gráfico 26 - Frequência e média questão 23

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral das respostas foi de 2,88, contudo, ao avaliar as médias dos respondentes, a partir do grau de escolaridade, verificou-se que os com primeiro grau completo e incompleto foi de 3,38; aqueles de segundo 3,0; e os de terceiro 2,40.

Comparando a média (Tabela 15) do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro há uma diferença significativamente positiva, ou seja, é maior que a média do terceiro grau (0,975). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro foi de (0,600), não sendo uma diferença significativa. Portanto, os respondentes de terceiro grau possuem (ou percebem) maior autonomia para a tomada de decisão que os demais entrevistados, mesmo sendo funcionários da linha de produção.

Tabela 15 - Diferença de médias, questão 23 por escolaridade

| <i>Questão</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Diferença entre as médias</i> |
|--|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q23. Não tenho autonomia para tomar decisões | Primeiro Grau | Segundo Grau | 0,375 |
| | | Superior | ,975(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | -0,375 |
| | | Superior | 0,600 |
| | Superior | Primeiro Grau | -,975(*) |
| | | Segundo Grau | -0,600 |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Quando correlacionadas à autonomia e à escolaridade (Tabela 16), verificou-se que existe, porém, diferente das demais correlações significativas, pois é negativa em (-0,467), ou seja, quanto menor a escolaridade do funcionário maior é a percepção que não possuem autonomia para a tomada de decisões.

Tabela 16 - Correlação Escolaridade X Questão 23

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q23. Não tenho autonomia para tomar decisões | -0,467(*) | 0,016 | 26 |

(*) Correlações com significância para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

As respostas a esta pergunta apresentam algumas contradições se comparadas com a questão 22, pois a maioria confirmou que as decisões do setor são centralizadas na chefias, já nesta afirmativa eles percebem que possuem autonomia para tomar decisões. Este fato pode estar vinculado à forma como a empresa divulga os limites de responsabilidade de cada empregado.

24. A empresa é rígida quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários

Ao analisar as respostas quanto à rigidez da empresa ao cumprimento das normas pelos funcionários (Gráfico 27), 64% concordam que é rígida. O fato da maioria dos respondentes perceberem esta rigidez pode ser em função do código de ética e manuais que disciplinam o comportamento individual, contudo, 36% discordam, discordam totalmente e são indiferentes. A média geral da questão foi de 3,52, não havendo diferenças significativas quanto ao nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,75; os de segundo 3,75; e os de terceiro 3,11.

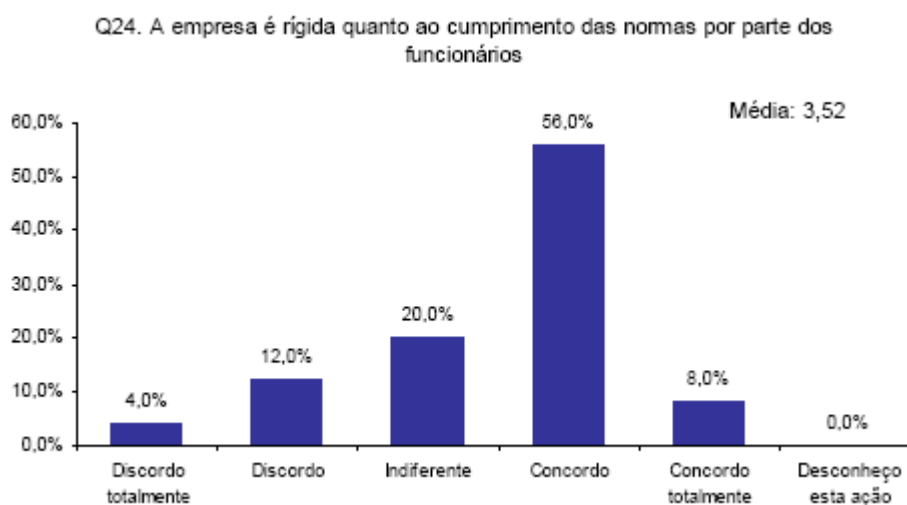


Gráfico 27 - Frequência e média questão 24

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Pelas falas dos entrevistados foi possível observar que a empresa possui normas claras para o comportamento do funcionário. Portanto, a partir da visão dos respondentes, averiguou-se que a empresa divulga adequadamente os padrões de comportamento, uma vez que o índice de concordância foi relevante.

25. A empresa me possibilita aprender técnicas para apresentação verbal

Com relação à questão da empresa possibilitar que as pessoas aprendam técnicas para apresentação verbal (Gráfico 28), 16% dos entrevistados concordam, 28% desconhecem e 56% discordam, discordam totalmente e são indiferentes. O número elevado de discordância e indiferentes pode remeter ao fato de que grande parte dos funcionários não tenha conhecimento sobre esta ação ou não seja contemplada com ela. A média geral da questão foi de 2,72, denotando que a empresa parece não possibilitar que as pessoas aprendam esta técnica. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,67; os de segundo 2,20; e os de terceiro 3,14.



Gráfico 28 - Frequência e média questão 25

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Os entrevistados ressaltam que para os funcionários repassarem informações claras é necessário que adquiram técnicas para apresentação verbal. Este fato é ressaltado por Kreps (1995), que chama a atenção que as palavras são uma forma de apresentar as experiências individuais. Contudo parece que esta ação organizacional não é de conhecimento da maioria dos respondentes, uma vez que existe um número elevado que discorda, é indiferente e desconhece a mesma.

26. Os fóruns trimestrais são espaços para que os funcionários repassem as informações de que dispõem

Ao analisar se os fóruns trimestrais são espaços para que os funcionários repassem as informações de que dispõem (Gráfico 29), 42,3% desconhecem esta ação organizacional, podendo-se indicar que a empresa não realiza uma efetiva divulgação da ação, embora tenha sido declarado pelos entrevistados que os funcionários são o público-alvo deste evento. Além destes números 34,6% dos funcionários, mostraram-se indiferentes a esta ação. A média total da questão foi de 2,80, não havendo diferenças significativas entre os respondentes por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,00; os de segundo 2,67; e os de terceiro 2,75.



Gráfico 29 - Frequência e média questão 26

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Os entrevistados declararam que os fóruns trimestrais possuem como objetivo a troca de informações sobre as atividades dos funcionários, momento em que há o compartilhamento dos saberes. Todavia parece que este evento não contempla a maioria dos colaboradores, pois há um número elevado de respondentes que desconhece esta ação. Para Fortes (2003), são momentos importantes, uma vez que visam, em sua essência, agregar conhecimento às pessoas.

27. Os fóruns anuais me mantêm informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa

Ao analisar se os fóruns anuais mantêm os funcionários informados sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa (Gráfico 30), 34,6% concordam e concordam totalmente com esta afirmativa e 26,9% desconhecem a existência destes eventos.

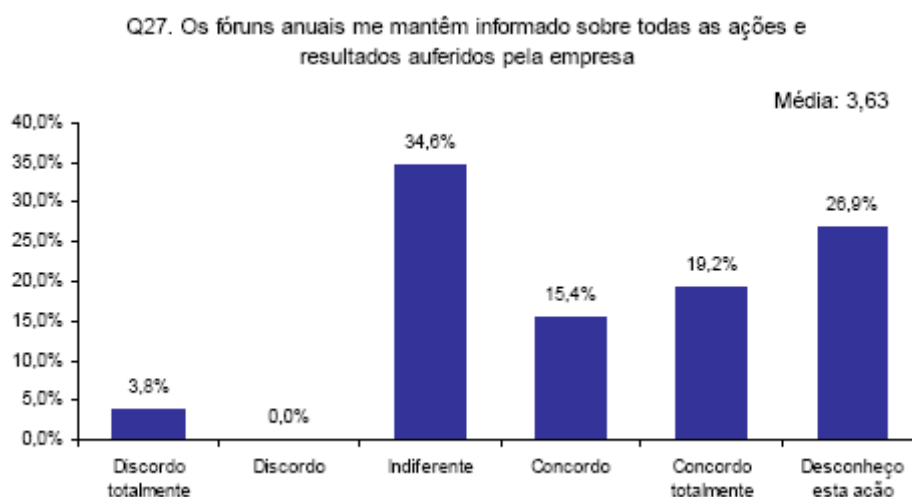


Gráfico 30 - Frequência e média questão 27

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral foi de 3,63, sendo que existem diferenças entre as médias por escolaridade, pois aquela dos respondentes com primeiro grau completo e incompleto foi de 3,0; a de segundo 2,83; e a de terceiro 4,63.

Ao comparar a média (Tabela 17) do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro, há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em (-1,625). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro é de (-1,792). De todas as diferenças de médias, esta questão é a que apresentou a diferença mais significativa. A respeito, observa-se que os funcionários com terceiro grau possuem um maior índice de concordância que este tipo de encontro os mantêm informados sobre as ações da empresa.

Tabela 17 - Diferença de médias, Questão 27 por escolaridade

| <i>Questão</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Diferença entre as médias</i> |
|--|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q27. Os fóruns anuais me mantêm informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa | Primeiro Grau | Segundo Grau | 0,167 |
| | | Superior | -1,625(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | -0,167 |
| | | Superior | -1,792(*) |
| | Superior | Primeiro Grau | 1,625(*) |
| | | Segundo Grau | 1,792(*) |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 18) foi significativamente positiva em 0,821, sendo a mais forte e com maior intensidade entre todas, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na percepção que os fóruns anuais mantêm os funcionários informados a respeito de todas ações e resultados auferidos pela empresa. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será o entendimento que a ação ocorre na empresa.

Tabela 18 - Correlação Escolaridade X Questão 27

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q27. Os fóruns anuais me mantêm informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa | 0,821(**) | 0,000 | 19 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

É possível referir que este tipo de fórum possui um nível de desconhecimento menor, contudo apresenta o mesmo percentual de indiferentes que nos fóruns trimestrais. Partindo-se da premissa de que os entrevistados declararam que estes eventos abrangem todos os funcionários da empresa, objetivando divulgar os melhores projetos e os conhecimentos disponíveis, poderá ser realizada uma investigação para esclarecer os motivos que levam um certo número de funcionários a desconhecer esta ação, considerando ser este espaço, de acordo com Fortes (2003), para o diálogo, troca e compartilhamento de informações.

28. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho

Na análise se a empresa disponibiliza meios claros de integração entre seus funcionários no ambiente de trabalho (Gráfico 31), parece não haver dúvidas que esta ação é realizada, considerando que 80,8% dos pesquisados concordam e concordam totalmente e 15,4% são indiferentes. A média geral da questão foi de 3,96, sendo que não houve diferenças significativas entre os respondentes por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 4,00; os de segundo 4,13; e os de terceiro 3,80.

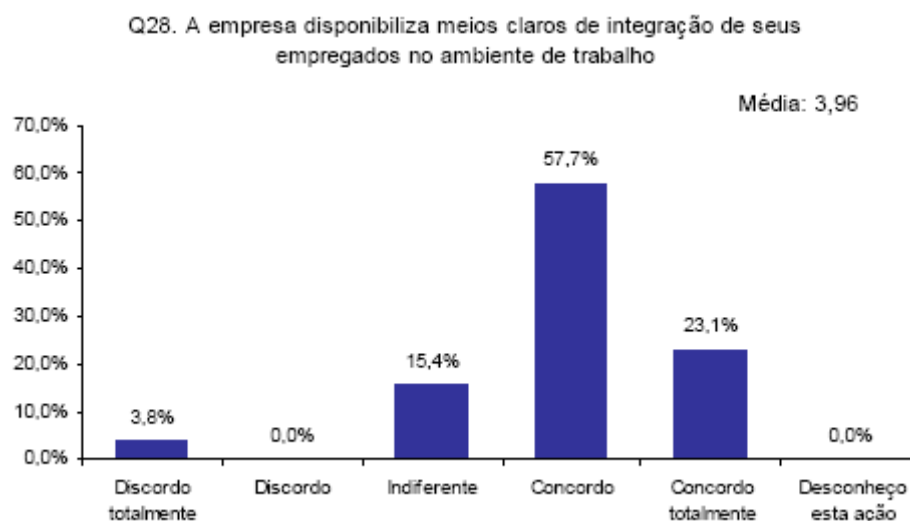


Gráfico 31 - Frequência e média questão 28

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Ao cruzar as respostas dos entrevistados, revelou-se que a empresa proporciona espaços para que os funcionários possam realizar a integração, fato este que propicia o compartilhamento do conhecimento, principalmente do explícito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997).

29. As chefias sempre disponibilizam paradas, durante o expediente de trabalho, para que seus funcionários conversem sobre questões de segurança no trabalho

Na avaliação se as chefias sempre disponibilizam paradas, durante o expediente de trabalho, para seus funcionários conversarem sobre questões de segurança (Gráfico 32), surgiram percepções diferentes, pois os entrevistados, declararam haver resistência a este procedimento, visto que as chefias entendem ser um entrave para atingir as metas de produção. Já, os funcionários que responderam o questionário parecem perceber que suas chefias imediatas são receptivas a estas paradas, uma vez que 69,2% dos pesquisados concordam e concordam totalmente que seus chefes disponibilizam estes espaços e 11,5% desconhecem esta ação. A média geral desta questão foi de 3,91, não apresentando diferença significativa na comparação com os níveis de escolaridade. Os de primeiro

grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,75; os de segundo 4,00; e os de terceiro 4,00.



Gráfico 32 - Frequência e média questão 29

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Diante das repostas apresentadas, observa-se que o Diálogo Diário de Segurança, colocado em prática pela empresa visando evitar e minimizar os acidentes de trabalho é desenvolvido pela grande maioria dos setores, havendo um percentual pequeno dos que desconhecem esta ação.

30. O jornal interno disponibiliza informações interessantes sobre toda a empresa

O jornal interno disponibiliza informações de interesse sobre a empresa (Gráfico 33). É uma afirmativa com que 84,7% dos respondentes concordam e concordam totalmente, o que leva a supor que este veículo de comunicação possui um conteúdo importante para os respondentes. A média de 4,12 desta questão demonstra que este meio alcança a todos os funcionários, pois não houve diferenças significativas entre os níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,88; os de segundo 4,50; e os de terceiro 4,00.

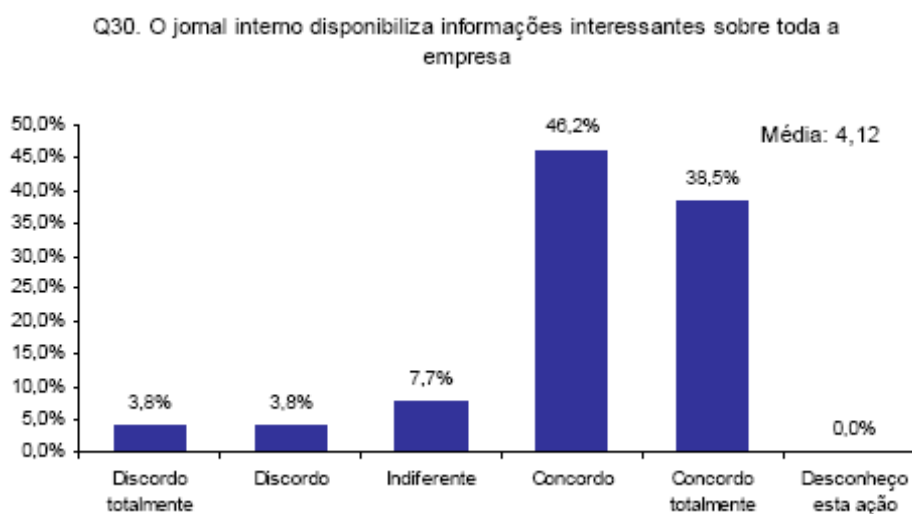


Gráfico 33 - Frequência e média questão 30

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

O jornal interno, de acordo com Kunsch (2003), possui como objetivo divulgar ações de interesse coletivo, sendo que este propósito foi declarado pelos entrevistados e parece ser corroborado pelos respondentes, considerando o elevado índice de concordância de que este veículo divulga informações interessantes.

31. O jornal-mural é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa

O jornal-mural parece ser um meio de divulgação para as informações atuais sobre a empresa (gráfico 34), uma vez que 80,8% dos pesquisados concordam e concordam totalmente com esta afirmativa. Esta questão obteve a média de 4,24, a maior de todas, não havendo diferenças significativas entre os níveis de escolaridade dos respondentes. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 4,00; os de segundo 4,63; e os de terceiro 4,11.

Acredita-se que esse elevado percentual esteja associado a sua localização, ou seja, é fixado num ponto em que todos os funcionários transitam.

Q31. O jornal-mural é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa

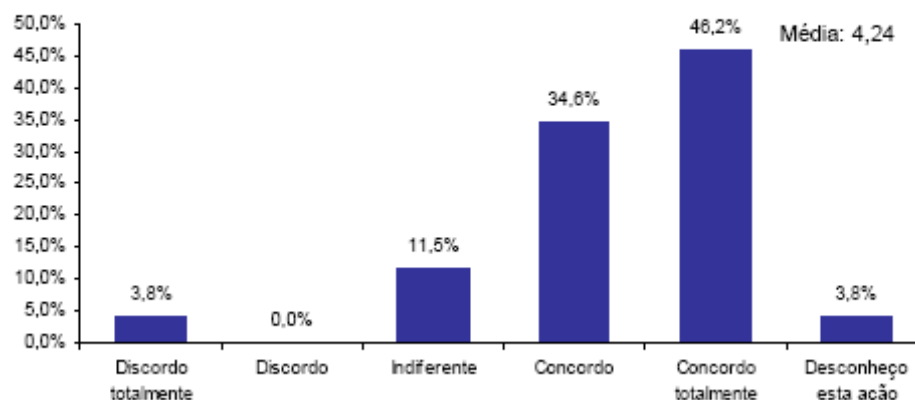


Gráfico 34 - Frequência e média questão 31

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Nas respostas dos entrevistados e na observação realizada na empresa, percebeu-se que o jornal-mural é considerado como um dos principais veículos de comunicação, sendo inclusive o seu local de visualização objeto de análise, bem como a melhor formatação da disposição das informações nele contidas. Este meio, para Kunsch (2003), é direcionado para informações que necessitem de uma divulgação rápida, sendo também flexível, porque permite a atualização constante. Pelas respostas obtidas no questionário, efetivamente, este meio atinge o objetivo proposto.

32. O jornal-mural proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal

Na análise se o jornal-mural proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal (Gráfico 35), parece que a empresa flexibiliza esta oportunidade aos seus funcionários, pois 76,9% concordam e concordam totalmente. Fato este afirmado anteriormente pelos entrevistados na etapa qualitativa da pesquisa. A média desta ação foi 4.12, não havendo diferenças significativas entres os respondentes por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 4,13; os de segundo 4,63; e os de terceiro 3,67.

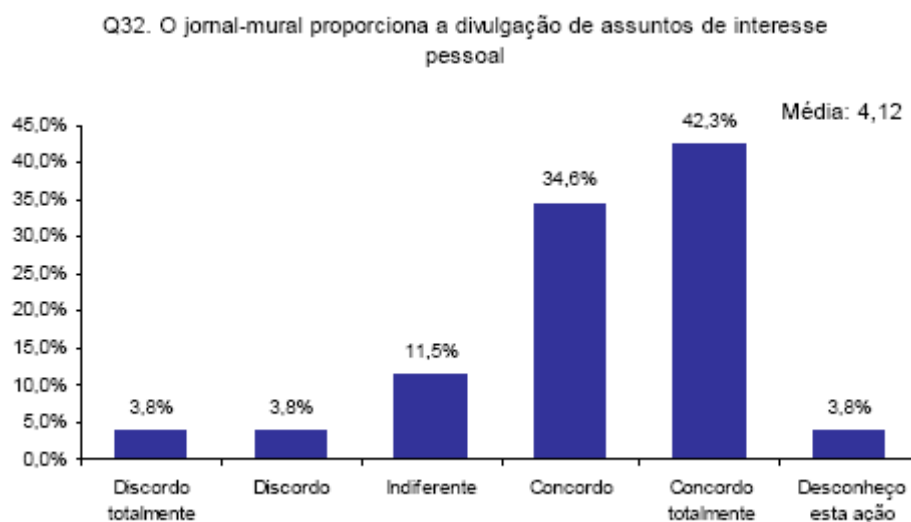


Gráfico 35 - Frequência e média questão 32

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na declaração dos gestores, foi mencionado que o jornal-mural é estendido para que os funcionários possam realizar algum tipo de divulgação de seu interesse, sendo este fato confirmado pela maioria dos respondentes.

33. Recebo e-mail da empresa com as informações sobre o desempenho da mesma

Na questão que avalia se os colaboradores recebem e-mail da empresa com as informações sobre o desempenho da organização (Gráfico 36), 34,6% concordam e concordam totalmente; 38,5% desconhecem e 26,9% discordam e são indiferentes.

Este índice de discordância e desconhecimento, aliado à média da questão que ficou em 3,44, talvez, revele o problema deste meio de comunicação: o de não ser acessível às pessoas que trabalham na linha de produção e/ou não dispõem de um endereço eletrônico, ou, ainda, não têm acesso a ele no horário de expediente, ou ainda, dificuldade no manuseio. Não houve diferenças significativas por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 2,33; os de segundo 4,00; e os de terceiro 3,56.

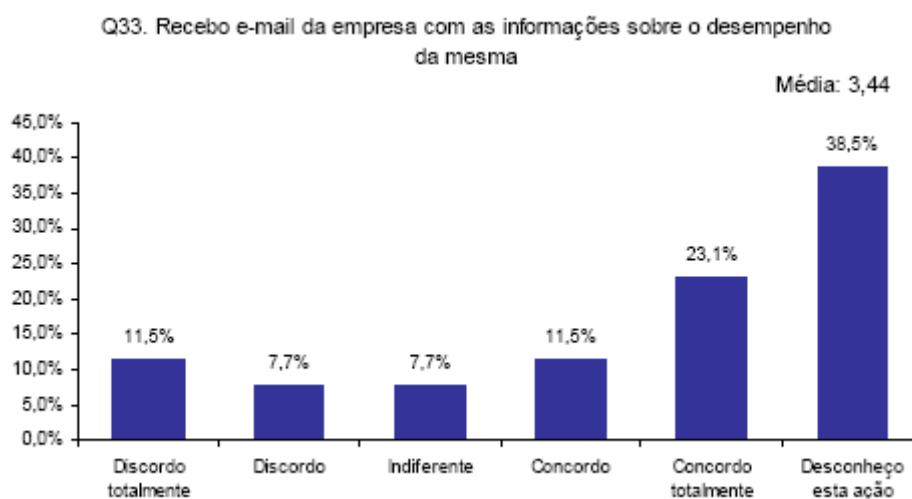


Gráfico 36 - Frequência e média questão 33

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

O e-mail, na ótica dos entrevistados, foi declarado como um meio utilizado para repassar informações que se encontram nos murais, sendo acessado por um número elevado de funcionários. Contudo este canal que, conforme Kunsch (2003), pode proporcionar comunicações simples, rápidas e flexíveis, é desconhecido por um número expressivo de respondentes do questionário, podendo denotar que não está acessível a um percentual significativo de funcionários, principalmente os que trabalham na produção.

34. Na intranet, posso depositar assuntos os quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas

Na análise da questão se, na intranet, os funcionários podem depositar assuntos os quais têm conhecimento e querem repassar para os demais (Gráfico 37), 38,4% concordam; 38,4% são indiferentes e discordam e 23,2% desconhecem.

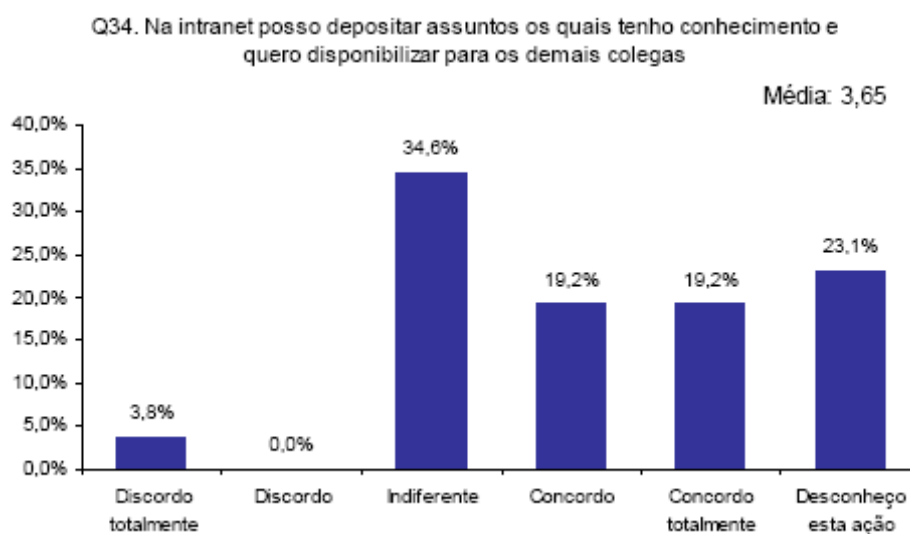


Gráfico 37 - Frequência e média questão 34

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral da questão foi de 3,65, sendo que há diferenças entre os graus de escolaridade. Os pesquisados com primeiro grau completo e incompleto perfazem uma média de 2,5; os de segundo 3,57; e os de terceiro 4,22.

Cruzando a média (Tabela 19) do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em -1,722. Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro não é significativo, mesmo tendo uma diferença elevada (-0,651). Esta diferença entre médias pode denotar que os funcionários com terceiro grau tendem a depositar maior número de assuntos, os quais tenham conhecimento para compartilhar.

Tabela 19 - Diferença de médias, questão 34 por escolaridade

| <i>Questão</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Diferença entre as médias</i> |
|--|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q34. Na intranet, posso depositar assuntos os quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas | Primeiro Grau | Segundo Grau | -1,071 |
| | | Superior | -1,722(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 1,071 |
| | | Superior | -0,651 |
| | Superior | Primeiro Grau | 1,722(*) |
| | | Segundo Grau | 0,651 |

(*) Significativa para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 20) foi significativamente positiva em 0,653, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na percepção de que na intranet é possível depositar os assuntos sobre os quais conhece e quer disponibilizar para os outros funcionários. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será executado este compartilhamento de informações.

Tabela 20 - Correlação Escolaridade X Questão 34

| | <i>Correlação de Spearman</i> | <i>Significância</i> | <i>Nº de respondentes</i> |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q34. Na intranet posso depositar assuntos os quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas | 0,653(**) | 0,002 | 20 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A intranet, conforme declarado pelos entrevistados, constitui-se para a empresa um meio importante de disponibilizar informações sobre melhorias, ações corretivas, preventivas e ocorrências com clientes da empresa, sendo possível de ser acessada de qualquer local. Para Villafañe (1999), pode ser uma forma de integrar as pessoas, os processos e as informações. Quanto a isso, é possível que a empresa esteja no foco mencionado pelo autor, contudo o objetivo organizacional não vem sendo atingido totalmente, considerando o número expressivo dos que desconhecem, são indiferentes e discordam desta ação empresarial.

35. A intranet é utilizada para trocar conhecimentos pessoais

Ao analisar se a intranet é utilizada para trocar conhecimentos pessoais (Gráfico 38), 50% dos pesquisados concordam e concordam totalmente; 34,5% discordam totalmente e são indiferentes e 15,4% desconhecem esta ação. A média da questão foi de 3,59, não havendo diferenças significativas entre os níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,33; os de segundo 3,75 e os de terceiro 3,63.

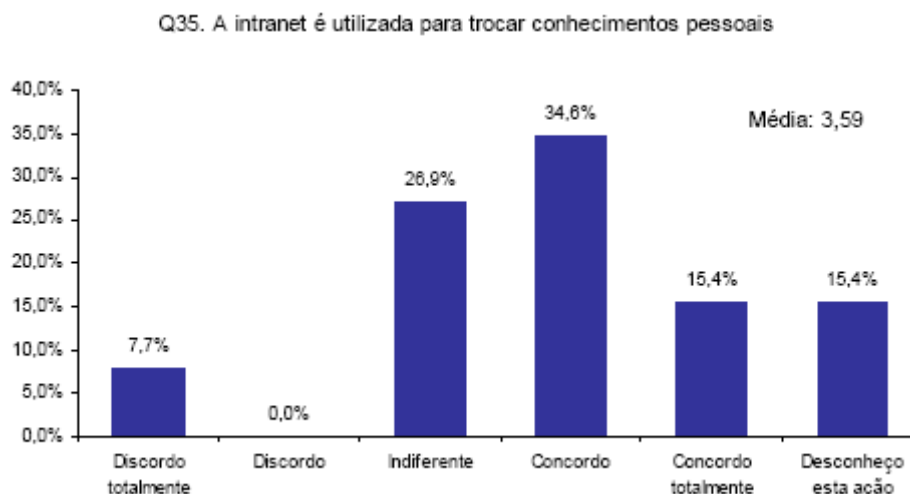


Gráfico 38 - Frequência e média questão 35

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Conforme mencionado pelos entrevistados, a intranet também possui o objetivo de trocar conhecimentos num ambiente denominado na empresa de “gestão do conhecimento”, sendo que, neste quesito, parece estar atingindo o objetivo proposto, considerando o índice de concordância com esta ação organizacional.

36. As chefias fazem reuniões com os subordinados toda vez que existe um fato novo a ser comunicado

Ao avaliar se as chefias fazem reuniões com os subordinados toda vez que existe um fato novo a ser comunicado (Gráfico 39), 72% dos entrevistados concordam e concordam totalmente e 20% são indiferentes.

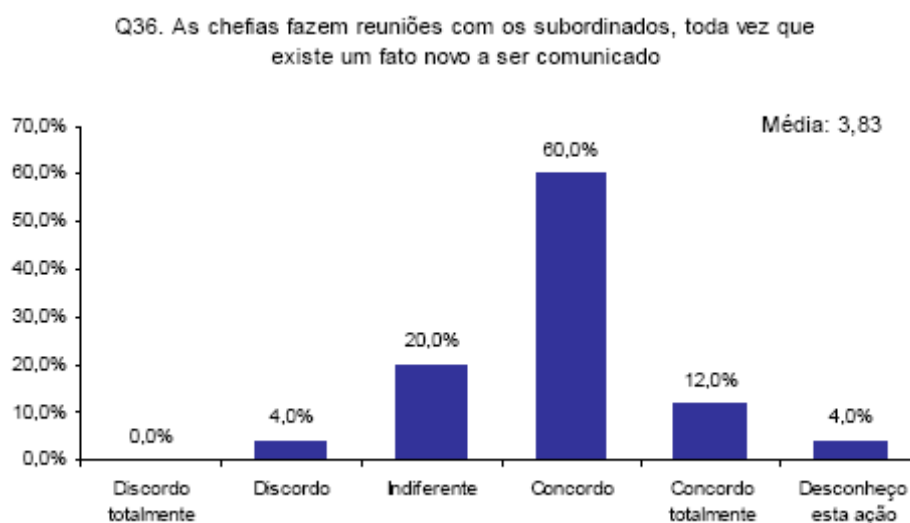


Gráfico 39 - Frequência e média questão 36

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média da questão ficou em 3,83, havendo diferenças significativas entre os respondentes por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto totalizam a média 3,38; os de segundo 3,88; e os de terceiros 4,25.

Comparando a média (Tabela 21) do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em -0,875. Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro não se constituiu como significativo, apresentando uma diferença de -0,375. A significância entre médias denota que os respondentes com terceiro grau possuem um melhor índice de concordância, se relacionados aos de primeiro grau.

Tabela 21 - Diferença de médias, questão 36 por escolaridade

| <i>Questão</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Escolaridade</i> | <i>Diferença entre as médias</i> |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q36. As chefias fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,500 |
| | | Superior | -,875(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,500 |
| | | Superior | -0,375 |
| | Superior | Primeiro Grau | ,875(*) |
| | | Segundo Grau | 0,375 |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 22) foi significativamente positiva em 0,578, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na avaliação que as chefias fazem em reuniões com os subordinados, para comunicar fatos novos. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será percebida esta ação empresarial.

Tabela 22 - Correlação Escolaridade X Questão 36

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q36. As chefias fazem reuniões com os subordinados toda vez que existe um fato novo a ser comunicado | 0,578(**) | 0,003 | 24 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

As reuniões são consideradas pelos entrevistados uma forma de repassar informações gerais sobre a empresa e também proporcionar o diálogo entre chefias e colaboradores, sendo este fato percebido pelos respondentes que concordam em sua maioria. Estes eventos são considerados positivos, pois, como salienta Fortes (2003), as reuniões instrutivas possibilitam disseminar informações e aprendizagens que gerem conhecimento para a empresa.

37. Quando há uma quantidade grande de reclamações, a empresa costuma provocar reuniões entre chefias e subordinados

Na análise se quando há uma quantidade grande de reclamações, a empresa costuma provocar reuniões entre chefias e subordinados (Gráfico 40), 69,3% dos entrevistados concordam e concordam totalmente e 26,9% são indiferentes. A média da questão foi de 3,85, não havendo diferenças significativas entre os níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,50; os de segundo 3,88; e os de terceiro 4,10.

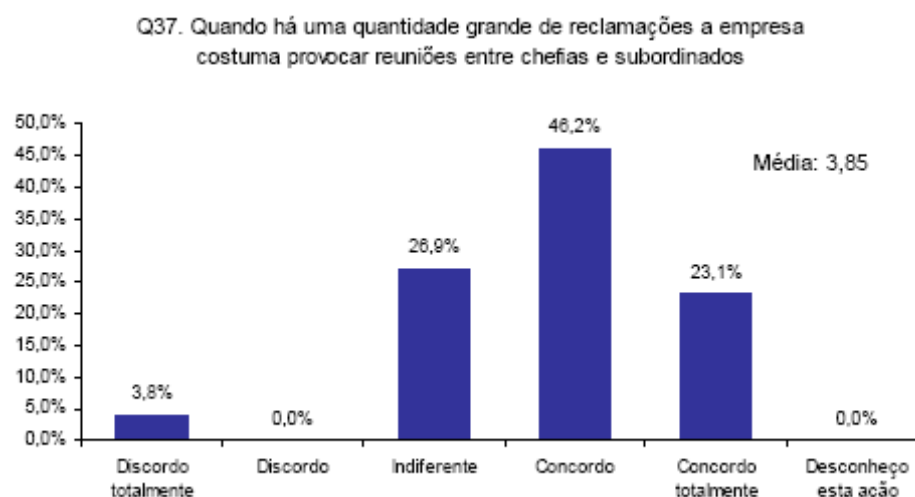


Gráfico 40 - Frequência e média questão 37

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 23) foi significativamente positiva em 0,460, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere no entendimento que esta ação ocorre na empresa em estudo. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será a percebida esta preocupação da empresa em evitar e resolver conflitos entre chefias e funcionários.

Tabela 23 - Correlação Escolaridade X Questão 37

| | <i>Correlação de Spearman</i> | <i>Significância</i> | <i>Nº de respondentes</i> |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q37. Quando há uma quantidade grande de reclamações a empresa costuma provocar reuniões entre chefias e subordinados | 0,460(*) | 0,018 | 26 |

(**) Correlações com significância para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Pela declaração dos entrevistados, ficou evidente a preocupação da empresa em reduzir (ou eliminar) os conflitos interdepartamentais, possuindo uma rotina de reunir as áreas envolvidas, objetivando eliminar as diferenças e tornando o trabalho mais harmonioso. Este tipo de reunião, classificada por Fortes (2003) como deliberativas, tem como vantagem a discussão em torno do assunto e a solução de problemas, sendo esta ação percebida pela maioria dos respondentes.

38. O chamarreando é um espaço em que posso falar livremente com a direção da empresa

Parece não haver dúvidas de que o “chamarreando” constitui-se um encontro onde o funcionário pode falar livremente com a direção da empresa (Gráfico 41), pois 69,3% dos entrevistados concordam e concordam totalmente. A média ficou em 3,92, não havendo diferenças significativas entre os níveis de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,71; os de segundo 3,75 e os de terceiro 4,20.

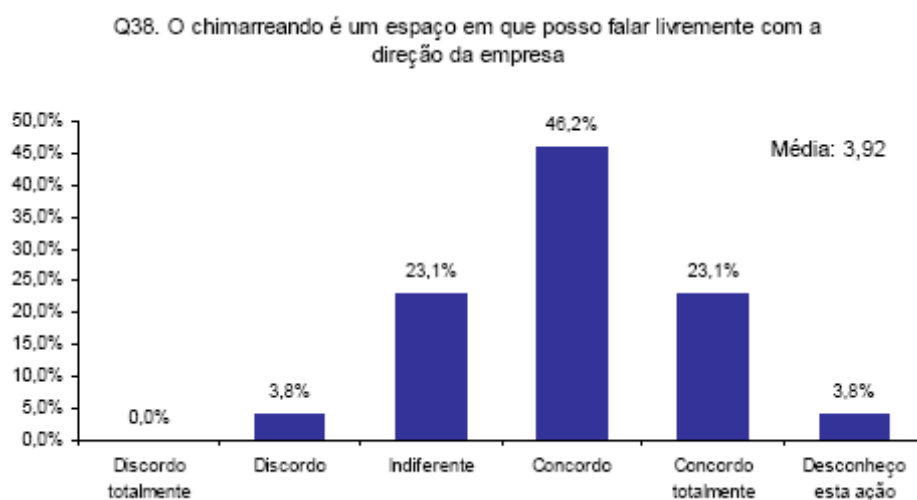


Gráfico 41 - Frequência e média questão 38

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Pela fala dos entrevistados, o chamarreando é um espaço de comunicação para que os funcionários da empresa possam trocar informações com a Direção, tendo este veículo aproximativo o objetivo de estabelecer vínculo da empresa com seus colaboradores, de acordo com Kunsch (2003). Esta afirmativa é corroborada pela maioria dos funcionários.

39. O Som ambiente é um meio rápido de informar os funcionários sobre assuntos importantes

Na análise se o som ambiente é um meio rápido de informar aos funcionários sobre assuntos importantes, parece ser este veículo de comunicação efetivo, pois

80,8% dos entrevistados concordam e concordam totalmente e 23,1% são indiferentes.

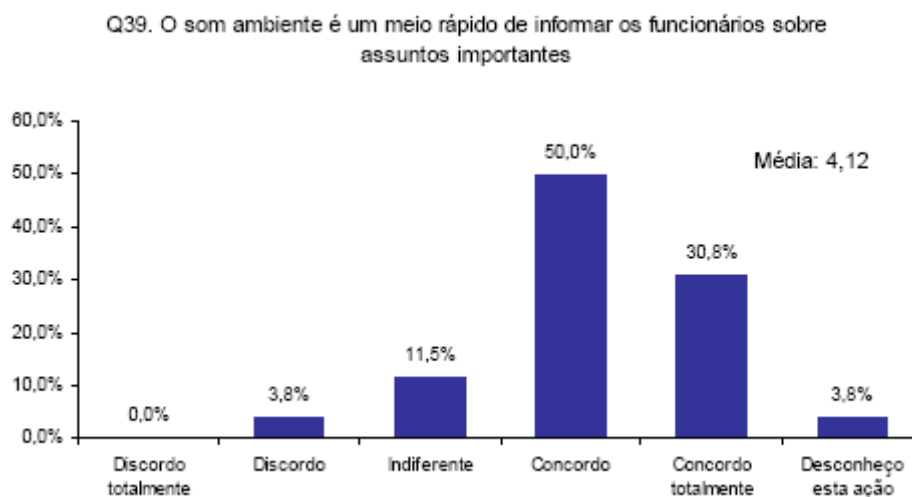


Gráfico 42 - Frequência e média questão 39

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média geral desta questão ficou em 4,12, sendo que a dos respondentes com primeiro grau completo e incompleto foi de 3,63; os de segundo 4,0; e os de terceiro 4,67. No cruzamento (tabela 24) da média do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro, há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor que a média (-1,042). Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro não se constitui como significativa, com a diferença de -0,667. Sendo assim, os respondentes com terceiro grau percebem melhor que este veículo de comunicação divulga, de forma rápida, aos funcionários sobre os assuntos importantes da empresa.

Tabela 24 - Diferença de médias, questão 39 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|
| Q39. O som ambiente é um meio rápido de informar os funcionários sobre assuntos importantes | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,375 |
| | | Superior | -1,042(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,375 |
| | | Superior | -0,667 |
| Superior | Primeiro Grau | 1,042(*) | |
| | Segundo Grau | 0,667 | |

(*) Significativo para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 25) foi significativamente positiva em 0,624, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na avaliação do funcionário de que este meio de comunicação informa sobre assuntos importantes. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de escolaridade superior melhor será esta percepção.

Tabela 25 - Correlação Escolaridade X Questão 39

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q39. O som ambiente é um meio rápido de informar os funcionários sobre assuntos importantes | 0,624(**) | 0,001 | 25 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

De acordo com os entrevistados o som ambiente é um meio rápido de informar aos funcionários sobre assuntos importantes da empresa, sendo que esta afirmativa é percebida pelos respondentes, considerando o alto grau de concordância. Kunsch (2003) relata que é visto como um meio auxiliar de divulgar assuntos já veiculados.

40. O espaço para o café com o Departamento de Recursos Humanos proporciona que as dúvidas pessoais sejam sanadas integralmente

Na análise se o espaço para o café com o Departamento de Recursos Humanos proporciona que as dúvidas pessoais sejam sanadas integralmente (Gráfico 43), 46,2% dos entrevistados concordam e concordam totalmente. O fato de 34,8% desconhecerem esta ação pode ser explicado pela distância física entre o departamento de recursos humanos e a unidade de componentes para calçados, pois a primeira localiza-se na matriz no município de Campo Bom e a segunda no bairro Canudos, no município de Novo Hamburgo. Contudo é importante ressaltar que a empresa poderia proporcionar outros meios de comunicação para que os funcionários de outras unidades, que são a maioria, pudessem ter acesso ao mesmo nível de informação que os localizados no terreno da matriz. A média geral da questão foi de 3,82, não havendo diferenças significativas entre os respondentes por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,20; os de segundo 3,80; e os de terceiro 4,29.



Gráfico 43 - Frequência e média questão 40

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na análise, constata-se que a correlação (tabela 26) foi significativamente positiva em 0,492, o que demonstra que o nível de escolaridade interfere na avaliação dos funcionários que este espaço proporciona que sejam sanadas dúvidas pessoais. Neste caso, quanto maior o número de funcionários de nível de

escolaridade superior melhor será a percepção que este canal possui esta finalidade.

Tabela 26 - Correlação Escolaridade X Questão 40

| | Correlação de Spearman | Significância | Nº de respondentes |
|--|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q40. O espaço para o café com o departamento de recursos humanos proporciona que as dúvidas pessoais sejam sanadas integralmente | 0,492(*) | 0,045 | 17 |

(*) Correlações com significância para 0.05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Conforme declarado pelos entrevistados, este espaço possui como finalidade dirimir dúvidas pessoais sobre a carreira do funcionário, porém esta ação parece ser pouco divulgada pela empresa, merecendo especial atenção.

41. Já participei de pesquisas que avaliam se recebo informações claras e confiáveis

Ao analisar se os funcionários já participaram de pesquisas que avaliam o recebimento de informações claras e confiáveis (Gráfico 44), 61,6% concordam e concordam totalmente que participaram e 19,2% são indiferentes. A média foi de 3,67, não havendo diferenças entre as respostas por nível de escolaridade. Os de primeiro grau completo e incompleto detiveram uma média de 3,38; os de segundo 3,75; e os de terceiro 3,88.

Q41. Já participei de pesquisas que avaliam se recebo informações claras e confiáveis

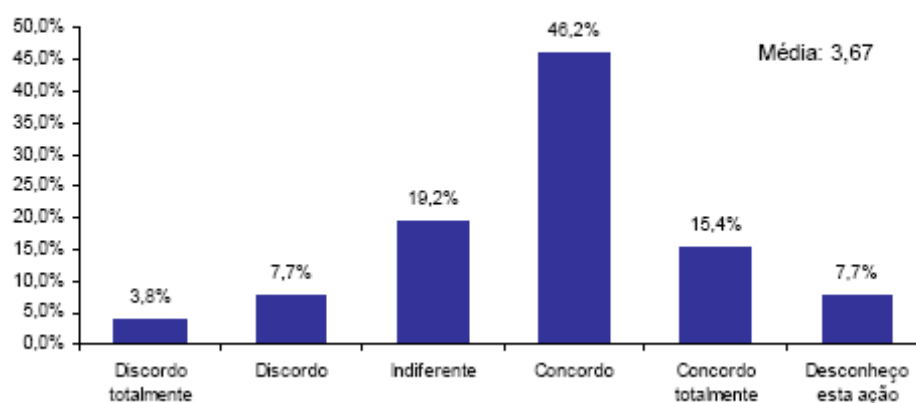


Gráfico 44 - Frequência e média questão 41

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Para os respondentes, a empresa se preocupa em avaliar se as informações chegam aos colaboradores, fato este recebendo a maioria da concordância, portanto, parece que a organização está trilhando um caminho em busca da cultura de comunicação, avaliando não só a expectativa dos gestores, mas também a do funcionário.

42. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui

Ao avaliar se os funcionários têm acesso a todos os canais de comunicação que a empresa possui (Gráfico 45), 65,4% concordam e concordam totalmente e 34,6% discordam e são indiferentes.

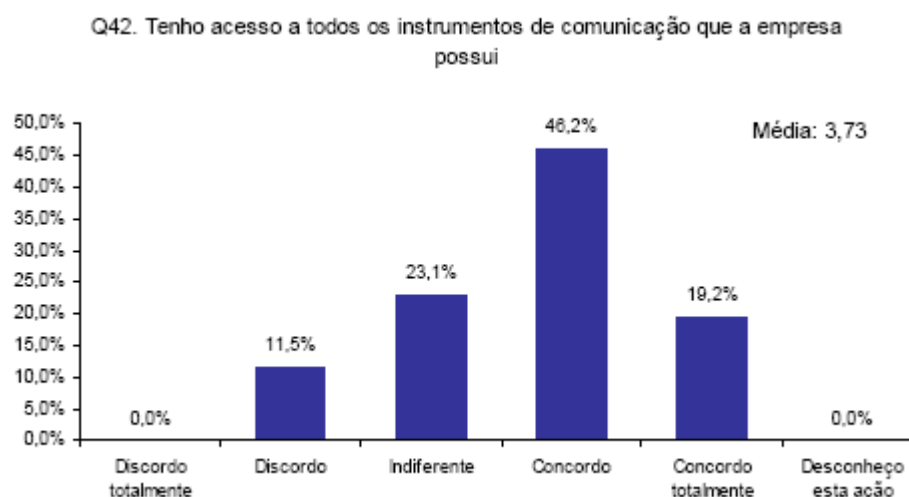


Gráfico 45 - Frequência e média questão 42

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

A média da questão (Tabela 27) foi de 3,73, sendo que dos respondentes com primeiro grau completo e incompleto totalizou 3,25; os de segundo 3,50; e os de terceiro 4,30. Cruzando a média do primeiro grau completo e incompleto com o terceiro há uma diferença significativamente negativa, ou seja, é menor em -1,050. Este mesmo cruzamento do segundo grau completo e incompleto em relação ao terceiro foi de -0,800. Concernentemente ao fato, os respondentes com terceiro grau declaram que possuem acesso a todos os meios de comunicação disponibilizados pela empresa.

Tabela 27 - Diferença de médias, questão 42 por escolaridade

| Questão | Escolaridade | Escolaridade | Diferença entre as médias |
|---|---------------|---------------|---------------------------|
| Q42. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui | Primeiro Grau | Segundo Grau | -0,250 |
| | | Superior | -1,050(*) |
| | Segundo Grau | Primeiro Grau | 0,250 |
| | | Superior | -0,800 |
| | Superior | Primeiro Grau | 1,050(*) |
| | | Segundo Grau | 0,800 |

(*) Significativa para 0.05.

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Este item, ao ser relacionado com a escolaridade (Tabela 28), apresentou uma correlação positiva significativa (0,578), demonstrando que quanto maior o nível de acesso aos meios de comunicação melhor será a comunicação interna (tanto empresa/funcionário, como funcionário/funcionário).

Tabela 28 - Correlação Escolaridade X Questão 42

| | <i>Correlação de Spearman</i> | <i>Significância</i> | <i>Nº de respondentes</i> |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------|
| Q42. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui | 0,578(**) | 0,002 | 26 |

(**) Correlações com significância para 0.01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Na perspectiva de Kunsch (2003), a comunicação deve seguir um fluxo transversal disseminando as informações para todas as direções. Porém os gestores declararam que alguns veículos não estão acessíveis para todos os funcionários. Todavia, os respondentes declararam possuírem acesso à totalidade dos canais de comunicação. Talvez, tal percepção possa ser explicada pela forte correlação entre grau de escolaridade e concordância que esta ação ocorre na empresa, conforme apresentado na tabela 28.

Com base nas entrevistas realizadas e nos questionários aplicados, alguns pontos merecem ser destacados, considerando-se quatro eixos: a produção, a manutenção, a gestão e o compartilhamento do conhecimento.

Para produzir conhecimento uma empresa necessita qualificar e valorizar seu quadro de pessoal, sendo esta uma ação preponderante. Esta ação, declarada, pelos gestores entrevistados, como importante, é percebida também pela maioria dos respondentes.

Neste sentido, merece destaque a questão de número 2, a qual evidencia um percentual superior a 50% que concordam que a empresa procura difundir o conhecimento para que os demais funcionários também aprendam. Quanto a esse quesito, a correlação, de igual modo, é forte, fato que demonstra que quanto mais elevado o nível de escolaridade maior a percepção que esta ação ocorre.

Também, é preciso ressaltar a questão 3, que apresenta a concordância de 84% dos respondentes no sentido de que a empresa realiza treinamento com seus funcionários. Igualmente, quanto a esta questão, existe correlação, possibilitando inferir que o nível de escolaridade interfere na percepção que os treinamentos são realizados.

No tocante à questão 7, que se refere à criação de novas técnicas para a realização do trabalho, a maioria dos respondentes concorda que esta ação acontece, além disso o teste de correlação demonstrou que está associada ao nível de escolaridade dos respondentes, pois quanto maior o grau de instruções melhor é percebida esta ação.

Avaliar o desempenho do colaborador e comunicar os pontos positivos e negativos apresentados constitui-se, na visão dos gestores entrevistados, uma ação preponderante que poderá aperfeiçoar o aprendizado. Contudo, 50% dos respondentes concordam que esta ação acontece; e outros 50% discordam. Neste âmbito, esta afirmativa, contida na questão 11, mostrou-se correlacionada com o nível de instrução, sendo que esta ação é melhor percebida pelos respondentes com maior grau de escolaridade. Da mesma forma, esta correlação pode ser visualizada na questão 12, na qual evidencia-se que a empresa disponibiliza condições para que o funcionário supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho.

No que se refere à manutenção do conhecimento, é importante que a empresa proporcione meios que possibilitem o compartilhamento entre seus membros, bem como o documento para que possa permanecer na organização.

Manter o conhecimento na organização significa preparar as pessoas para a sucessão, tanto nos cargos operacionais quanto diretivos, fato afirmado pelos gestores entrevistados. Os momentos de interação, de diálogo, ao mesmo tempo que produzem o conhecimento, mantêm este na empresa, uma vez que há troca/compartilhamento das informações, o que indica reconhecer que o aprendizado acontece em momentos comunicacionais interpessoais.

Tal afirmação é corroborada pelos elevados percentuais de concordância obtidos na pesquisa concernentes aos espaços como o Chamarreando, reuniões, fóruns trimestrais e anuais e espaço para o café. Notou-se que os fóruns anuais

(questão 27) obtiveram a maior correlação entre todas as questões, podendo-se anuir que é melhor percebido pelos funcionários com grau de escolaridade superior. As reuniões (questão 36 e 37) e o espaço para o café (questão 40) também obtiveram correlação com a escolaridade, detectando-se, desta forma, que quanto maior o nível melhor sua percepção.

A gestão do conhecimento, por sua vez, exige que a empresa tenha noção dos limites possíveis da centralização e descentralização da decisão. A liderança ativa também pode ser vista como um aspecto fundamental para a gestão/geração do conhecimento organizacional. Igualmente, demanda a utilização de múltiplos veículos de comunicação, ou seja, gerir conhecimento implica em selecionar e adequar veículos orais, escritos, aproximativos e auxiliares/virtuais às necessidades de compartilhamento do conhecimento para que possa ser efetivamente criado e gerido.

Compartilhar conhecimento constitui-se um dos pontos importantes para a gestão e geração do conhecimento. Neste sentido, pôde-se observar que os canais de comunicação utilizados pela empresa possuem um nível adequado de concordância, sendo que estes obtiveram médias altas na análise dos resultados da pesquisa dirigida aos funcionários da fábrica de cabedais. Contudo, também, detectou-se que alguns meios são melhor percebidos pelos funcionários com maior nível de escolaridade, fato este verificado na análise de correlação (questões 27,34,36,37,39,40 e 42).

Diante destas considerações é possível afirmar que a empresa investe no binômio gestão e geração do conhecimento, o que é corroborado pelas falas dos gestores entrevistados e pelos respondentes do questionário. Contudo, cabe destacar que foram identificadas algumas contradições entre estes dois grupos no tocante a certas questões (princípio dialógico), o que pode revelar que as informações não estão sendo compartilhadas como a empresa acredita e/ou propõe-se. Constatou-se, também, que, nas questões em que existem diferenças significativas entre as médias, os funcionários com o terceiro grau completo e incompleto assimilam melhor as informações das ações desenvolvidas pela empresa. Dentre as possibilidades para que tal fato tenha sido revelado pelo

questionário, admite-se que as informações não estão sendo compartilhadas e/ou entendidas pelos funcionários que detêm um menor nível de escolaridade.

Assim, a empresa deveria analisar os motivos pelos quais as informações não atingem à totalidade dos colaboradores. Esta deficiência pode estar ocorrendo por problemas no processo comunicacional, os quais poderiam ser minimizados com a utilização dos fluxos transversais, que, segundo Kunsch (2003), proporcionam que a comunicação flua em todas as direções, sendo este fluxo recomendado para empresas adaptadas aos ambientes nos quais estão inseridas, como é o caso da organização pesquisada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão e geração do conhecimento organizacional vêm tornando-se uma ação importante para as organizações que visam formas de se diferenciarem ante seus concorrentes. Conforme declaram Maturana e Varela (2001), possuir conhecimento em organização biológica é uma questão de sobrevivência. Na análise das concepções sobre o tema, percebeu-se que autores como Bukowitz e Williams (2002) utilizam a expressão gestão do conhecimento para caracterizar o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento e de seus funcionários. Já Nonaka e Takeuchi (1997) usam a expressão criação³⁸ do conhecimento, para indicar que ocorre por meio da interação contínua entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

A empresa pesquisada está voltada para a busca permanente da inovação tecnológica. Aliado a este fato, tem ampliado seu portfólio de negócios com o objetivo de se manter competitiva, fato que requer a procura por novas técnicas de produção, novos ramos de atuação e a busca da racionalização de seus processos de trabalho. Tais ações são importantes para gerenciar e criar o conhecimento. Neste sentido, na perspectiva dos dirigentes entrevistados, a gestão do conhecimento é vista como uma forma de ampliar e difundir o saber das pessoas, sendo preciso, para tanto, que ela seja disseminada e compartilhada.

As práticas adotadas pela empresa, no contexto da gestão e criação do conhecimento, estão alinhadas às concepções de Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, para gerar conhecimento organizacional é importante discutir a capacidade que a empresa possui de criar, disseminar e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas na organização.

Quanto à comunicação, é um momento singular no cotidiano de uma organização, apresentando-se como elo entre a empresa e os funcionários e vice-versa, constituindo-se, de acordo com Marcondes Filho (2004, p.15), “em um

³⁸ As expressões geração e criação são consideradas como sinônimos, conforme Ferreira (1999).

momento mágico e um encontro feliz”. Esse momento citado pelo autor pode oportunizar e gerar aprendizado, assim, sob tal ótica, que se investigou a vinculação entre a comunicação, gestão e geração do conhecimento na organização pesquisada, ou seja, investigar como os processos comunicacionais presentes na empresa contribuem para a promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais.

Para viabilizar essa investigação recorreu-se ao Paradigma da Complexidade apresentado por Morin (2003a), o qual está alinhado ao tema em questão, uma vez que, em sua essência, propõe evitar ‘enxergar’ as partes e o todo como individualizados, mas como complementares.

Os demais procedimentos metodológicos ou metodologias, no dizer de Morin (2003a), compreenderam levantamentos bibliográfico e documental, e pesquisa de campo com a realização de entrevistas com gestores e aplicação de questionários com funcionários em uma das filiais da empresa AIQ. Ao se utilizar de múltiplas formas de análise, recorreu-se, novamente, aos princípios do Paradigma da Complexidade de Morin (2003a), os quais admitem a não-existência de uma só lógica e verdade, mas de inúmeras possibilidades, de certezas e incertezas.

No tocante à investigação sobre os processos comunicacionais presentes na empresa, os quais contribuem para a promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais, observou-se que estão presentes nos quatro eixos considerados na análise da pesquisa qualitativa: produzir, manter, gerir e compartilhar conhecimento, e que emergiram a partir das falas dos gestores entrevistados. Contudo, para melhor compreender as interações entre esses eixos foram cruzadas as falas desses gestores com a percepção dos funcionários da fábrica de cabedais para calçados.

Com o intuito de produzir conhecimento, individuou-se, como fator importante, que a empresa qualifique seus funcionários. Tal prática organizacional é corroborada no dizer de Lacombe e Heilbom (2003), os quais afirmam que uma empresa que pretenda gerar conhecimento necessita valorizar seu capital intelectual. Este fato, ressaltado pelos gestores entrevistados, é individuado pelos funcionários respondentes, pois a maioria concorda que tal prática se faz presente na

organização e acredita que os treinamentos consideram as suas necessidades. Ainda, os gestores entrevistados ressaltam que os treinamentos procuram aproveitar a capacidade dos seus colaboradores e aprimorar os conhecimentos que estão nos indivíduos. Observou-se que, inclusive, nas filiais localizadas no exterior, a qualificação continua sendo uma prioridade.

Para transformar as informações recebidas em conhecimento é preciso que os funcionários saibam interpretá-las. De acordo com a pesquisa, 46,1% dos respondentes discordam ou são indiferentes que as informações repassadas pela empresa sejam fáceis de serem interpretadas; e 53,9% de concordam e concordam totalmente, com esta afirmativa. Tais percentuais sinalizam a necessidade de que as informações sejam veiculadas com maior clareza.

Documentar os aprendizados é uma forma de converter o conhecimento explícito em tácito, o que, para Nonaka (2000), alinha-se à lógica do aprender fazendo. Na empresa AIQ, porém, parece que não há uma unanimidade, por parte dos funcionários, quanto à ocorrência disso, pois, os que discordam, discordam totalmente e indiferentes somam 73,10%.

A produção de conhecimento pressupõe que as pessoas possam corrigir suas deficiências. Mas para que estas deficiências sejam corrigidas é importante que se avalie o desempenho profissional dos colaboradores. Cabe destacar que 50% concordam e concordam totalmente que a empresa lhes comunica os pontos positivos e negativos apresentados na avaliação de desempenho; e 50% discordam e são indiferentes. Quando questionados se a empresa desenvolve ações que possibilitem a superação das deficiências apresentadas na avaliação de desempenho, 53,9% discordam e são indiferentes e 46,1% concordam e concordam totalmente.

Manter o conhecimento na empresa constitui-se um desafio para qualquer organização. Sob essa ótica, para assegurar este conhecimento, independentemente da permanência do funcionário que o detenha, é necessário que se torne coletivo, por meio de conversa, ensinamento e prática, socializando, desta forma, o conhecimento individual.

Uma das ações desenvolvidas, com objetivo de manter este conhecimento, são as denominadas atividades de laboratório, onde é aplicado o método da observação, assim denominado por Nonaka e Takeuchi (1997), visto assentar-se na conversão do conhecimento tácito em explícito, e até mesmo a socialização do conhecimento tácito em tácito.

Outro procedimento para manter o conhecimento é a necessidade de documentá-lo, fato constatado nos relatos dos entrevistados, os quais salientam que é mantido um *backup* de cada funcionário. Tal ação organizacional é percebida nos resultados da pesquisa quantitativa, considerando que 69,2% concordam e concordam totalmente que são documentadas as atividades desempenhadas pelos funcionários.

As reuniões semanais e a manutenção de um programa denominado de “Gestão do Conhecimento”, ações adotadas pela empresa, também se constituem canais para disseminar e compartilhar as informações.

Assim, é necessário para manter o conhecimento que as informações sejam compartilhadas. Contudo, há um entendimento por parte dos respondentes que determinados colaboradores não adotam este procedimento. Corroborando com esta percepção, na pesquisa quantitativa, 65,4% concordam e concordam totalmente com esta afirmativa; e 57,6% discordam, discordam totalmente e são indiferentes que o aprendizado nos treinamentos deva ser compartilhado com outro funcionário.

Os momentos de interação, que podem estar presentes nos quatro modos de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), propiciam que os conhecimentos individuais agreguem valor ao todo, nesse sentido, a empresa pesquisada procura mantê-los na organização. Esta visão dos gestores entrevistados é percebida pelos funcionários, pois 53,8% concordam e concordam totalmente que a empresa disponibiliza estes momentos; e 42,3% discordam e são indiferentes.

Gerir o conhecimento configura-se uma tarefa complexa, desse modo, é necessário definir claramente o limite de autoridade e responsabilidade. No caso da empresa pesquisada, existe um maior grau de centralização ou descentralização, dependendo da importância estratégica da decisão. A observação dos

respondentes, na etapa quantitativa, converge à linha de ação que a empresa adota, pois, para 79,2% as chefias deixam claro o limite de responsabilidade de cada colaborador. De outro modo, os funcionários percebem que as chefias são centralizadoras, pois 53,9% concordam e concordam totalmente com esta afirmativa; e 42,3% discordam e são indiferentes. Ao mesmo tempo em que os respondentes entendem que as chefias são centralizadoras, 73,1% afirmam que possuem autonomia para tomar decisões. Este fato pode ser aceito como uma contradição (princípio dialógico), pois, ao mesmo tempo em que os respondentes entendem ter autonomia, declaram que as decisões são centralizadas nas chefias.

Ao relacionar os canais de comunicação, utilizados pela empresa para promover a gestão do conhecimento, chega-se ao último eixo analisado na pesquisa, ou seja, o de compartilhar conhecimento, que requer da organização a criação de meios para este se deslocar da parte para o todo e vice-versa (princípios da recursão e hologramático). A partir da pesquisa realizada, foi possível observar que a empresa utiliza-se de múltiplos veículos para se comunicar com seus funcionários. Para Kunsch (2003), a comunicação proporciona a socialização de informações, o conhecimento das atividades das outras unidades organizacionais e facilita a definição de objetivos, políticas e procedimentos. É esta socialização de informações que se transforma em conhecimento, que atenda às necessidades organizacionais: a de proporcionar que o conhecimento pessoal permaneça na organização. Como ressaltam Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização deste conhecimento pode ser com o objetivo de transmitir o conhecimento tácito e o explícito.

Na conversa pessoal, outro meio disponibilizado pela empresa, também se propõe a troca/o compartilhar de conhecimentos. Segundo Fortes (2003), é um canal de comunicação que proporciona o compartilhamento de métodos de trabalho; e, para Nonaka (2000), um meio que gera conhecimento organizacional.

O jornal interno veicula notícias de interesse dos funcionários, fato percebido nas respostas dos colaboradores, pois 84,7% concordam e concordam totalmente que este meio disponibiliza informações importantes sobre a empresa, visto que se trata de um veículo que divulga notícias de interesse coletivo (KUNSCH, 2003).

O jornal-mural veicula notícias de interesse geral. Na análise deste meio, a partir da visão dos pesquisados na fase quantitativa, observou-se que 80,8% confirmam que são divulgadas informações atuais da empresa; e 76,9% concordam que são veiculados assuntos de interesse pessoal. Este meio é considerado, pela organização, importante para divulgação de informações sobre aquisições de filiais, desempenho geral e notícias veiculadas nas mídias de massa sobre a empresa. A localização deste veículo está alinhada ao sugerido por Kunsch (2003), uma vez que está em lugar visível e de circulação da maioria dos funcionários.

No tocante a e-mail, canal que, segundo Kunsch (2003), pode proporcionar comunicações simples, rápidas, cômodas e flexíveis, os gestores entrevistados afirmaram tratar-se de um meio de acesso para todos os funcionários, porém, ao cruzar com a pesquisa quantitativa, constatou-se que 38,5% o desconhecem; e 34,6% concordam e concordam totalmente que recebem e-mail com informações sobre o desempenho da empresa.

A intranet, cujo objetivo, para Villafañe (1999), é integrar pessoas, processos e informações, foi ressaltada, pelos entrevistados, como um meio que disponibiliza, gera e compartilha conhecimento no âmbito da empresa, havendo, na perspectiva dos respondentes, 38,4% de concordância; e 38,4% de indiferentes e discordantes que seja um meio de depositar assuntos de interesse coletivo. Destaca-se que, quanto a esse meio ser utilizado para trocar conhecimentos pessoais, 34,5% discordam totalmente e são indiferentes.

As reuniões são também destacadas, pelos entrevistados, na fase qualitativa, como importantes para trocar e compartilhar informações, perspectiva esta vislumbrada por Fortes (2003), que destaca que o objetivo deste veículo de comunicação é disseminar informações e aprendizagens. São igualmente percebidas pelos respondentes como um veículo utilizado quando há um fato novo a ser comunicado, sendo 72,0% de funcionários que concordam com esta afirmativa. É também usado quando existe um grande número de reclamações entre as chefias e subordinados, havendo 69,3% de concordância. O mesmo ocorre quanto ao “chamarreando”, veículo aproximativo entre a direção e os funcionários, o qual propõe uma conversa livre, sendo que 69,3% concordam que este é o espaço para o funcionário falar livremente com a direção da empresa, permitindo um estreitamento

do vínculo entre os funcionários e a direção da empresa, com isso proporcionando uma comunicação mais transparente e efetiva.

O som ambiente é utilizado para transmitir informações gerais sobre metas e eventos, sendo considerado, pelos funcionários, com 80,8% de concordância, um meio rápido de informá-los sobre assuntos importantes. Ademais, as informações veiculadas, através deste meio, também, já foram comunicadas por outros canais, apresentando, desta forma, sua característica de veículo auxiliar, em consonância com Kusch (2003) e Fortes (2003).

O café com o Departamento de Recursos Humanos, meio ressaltado, pelos gestores entrevistados, como importante para os funcionários sanarem dúvidas sobre sua carreira profissional, é classificado, por Fortes (2003), como aproximativo, cujo objetivo é proporcionar uma comunicação bilateral. Obteve um índice de concordância menor em comparação com outros meios disponibilizados pela empresa, ou seja, 46,2% concordam que proporciona sanar integralmente as dúvidas pessoais e 34,8% dos respondentes desconhecem esta ação. Os resultados demonstram que, embora seja utilizado por um percentual relevante de respondentes, ainda, possui um número significativo que desconhece esta ação, o que de certa forma surpreende, considerando que deveria ser de conhecimento coletivo.

Constatou-se que os canais de comunicação utilizados pela empresa AIQ no intuito de promover a gestão e geração do conhecimento – jornal-interno, jornal-mural, e-mail, café com o Departamento de Recursos Humanos, som ambiente e o manual de autonomia – possuem como objetivo transmitir informações a respeito da organização, detectando-se, então, que podem trazer novas informações, mas não, necessariamente, gerar conhecimento individual, ou mesmo, organizacional. Contudo a intranet, os fóruns³⁹, o chamarreando, as reuniões e as conversas possuem maior probabilidade de agregar informações que gerem conhecimento explícito e até mesmo transformam o tácito em explícito.

³⁹ Cabe destacar que os fóruns trimestrais e anuais objetivam compartilhar novos conhecimentos e atingimento de resultados. Contudo, percebeu-se que esses encontros nem sempre são de conhecimento dos funcionários. Os fóruns trimestrais são desconhecidos por 42,3% dos respondentes, enquanto os anuais 26,9%.

Assim, partindo-se da análise de Davenport e Prusak (1998), para quem, o conhecimento é uma mistura de experiência, valores, informações e *insight* experimentado, ao receber a comunicação, o colaborador pode gerar conhecimento.

Ademais, é importante trazer a referência de Nonaka e Takeuchi (1997), chamando a atenção que para gerar conhecimento organizacional é necessário discutir a capacidade que a empresa possui de criar, disseminar e incorporá-lo a produtos e serviços. Pela pesquisa realizada, pode-se referir que a organização possui a capacidade de disseminar o conhecimento que está em seus funcionários e também visa agregar os que se encontram no ambiente externo. Além disso, parece estar atendendo seu objetivo, pois a maioria dos canais de comunicação recebeu bons índices de concordância dos colaboradores e atingem a sua finalidade.

Ao concluir este trabalho, reafirma-se a 'tese' dessa investigação, ou seja, os processos comunicacionais presentes na empresa contribuem à promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais. Também, é possível afirmar que os canais de comunicação são as peças-chave para gestão e geração do conhecimento na organização, contudo, os meios orais mostraram-se mais efetivos à socialização do conhecimento explícito. Percebeu-se haver uma preocupação dos gestores entrevistados em manter o conhecimento na empresa, e para tanto procuram desenvolver fluxos comunicacionais permanentes. Todavia detectaram-se resistências por parte dos funcionários, os quais não possuem uma predisposição em compartilhar o conhecimento com os demais colaboradores. Em virtude dos achados, este sentimento merece uma atenção especial por parte da empresa, pois, caso o funcionário detenha um conhecimento específico e não o socialize, a organização pode sofrer uma lacuna de informação no momento em que o funcionário desligue-se da organização.

Embora haja, por parte da empresa, a determinação de manter o conhecimento, faz-se necessário aperfeiçoar a comunicação, principalmente, com os funcionários que trabalham na fabricação de seus produtos, em sua fábrica de cabedais, onde os questionários foram aplicados, uma vez que algumas ações não são percebidas por estes.

Por efeito da análise realizada, acredita-se ser possível afirmar que os processos comunicacionais presentes na empresa podem contribuir à promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais, talvez, não na amplitude necessária. As evidências deste aprimoramento estão na utilização de múltiplos canais de comunicação, os quais, em consonância aos resultados da pesquisa, almejam o diálogo e a troca de informações com seus públicos. Além disso, está procurando adaptação em sua estrutura organizacional, sua cultura; e, como uma ação importante, capacitando seu corpo funcional. Isso posto, pode-se inferir que a questão da gestão e geração do conhecimento é fundamental para o crescimento organizacional.

Faz-se oportuno lembrar que esta pesquisa não se esgota com o presente estudo de caso, podendo ser estendida a outras organizações e, até mesmo, ser realizada abarcando as outras unidades da empresa, e desse modo, permitindo o aprofundamento do tema. Cabe ainda enfatizar que as observações realizadas, bem como os resultados obtidos dizem respeito exclusivamente à Unidade de Cabedais. Tal afirmação é fundamental, pois sinaliza as dificuldades de generalização para toda a empresa AIQ. Admite-se, contudo, que a referida Unidade, por constituir-se uma parte do todo que é a empresa, reflita em parte esse todo (princípio hologramático).

Espera-se que a tese possa, efetivamente, contribuir para a discussão das interfaces entre a comunicação organizacional, gestão e geração de conhecimento.

REFERÊNCIAS

AIQ Pesquisa e Desenvolvimento. Produção: TV Unisinos. São Leopoldo, RS, 2005. Videocassete, VHS.

AIQ Manual Interno. Campo Bom, [s.d.].

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993, vol. 2.

_____. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALTHOFF, Fernando; FRAGA, Dinorá. Transdisciplinaridade em Basarab Nicolescu. In: SOUZA, Ielbo M.; FOLLMANN, José Ivo (orgs.). **Transdisciplinaridade**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida**: depoimentos de empresários brasileiros bem-sucedidos. São Paulo: Atlas, 1991.

ARGYRIS, Chris. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

ASSINTECAL. **China critica tarifa imposta pela EU ao setor de calçados**. Disponível em: www.assintecal.org.br. Acesso em: 05/10/06.

_____. **Tecnologia à Serviço da Moda**. Disponível em: www.assintecal.org.br. Acesso em 05/10/06.

ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELLS, R.B. Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, Spring: 25-37, 1997.

AUSTIN, James E. **Managing Developing Countries**: Strategic Analysis and Operating Techniques. New York: The Free Press, 1990.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**: Um Guia Prático. Petrópolis: Vozes. 2002.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações Formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRONZO, Marcelo e GARCIA, Fernando Coutinho. As Bases Epistemológicas do Pensamento Administrativo Convencional e a Crítica à Teoria das Organizações. In: **Novas Perspectivas na Administração de Empresas: Uma Coletânea Luso-Brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BROWN, John Seely. Pesquisa que reinventa a corporação In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul/set. 1991.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CESCA, Cleuza G.G. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa: Teoria e Prática**. São Paulo: Summus, 1995.

CHANLAT, Alain; BEDARD, Renee. Palavras: A Ferramenta do Executivo In: In: CHANLAT, Jean F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. vol.1, p.125-48.

_____. **Por uma antropologia nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Ciências Sociais e Management. Reconciliando o Econômico e o Social**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.

COUTINHO, Josefina Maria Fonseca. **As Estratégias do Setor Bancário: o caso de um banco gaúcho**. Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: PUCRio/Unisinus, 2000. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAY, George S. **Estratégia Voltada Para o Mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- DEMO, P. Metodologia científica em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 1980.
- DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- EISENHARDT, Kathleen. O Limiar do Caos. **Management**, São Paulo, v.13, p.86-92, mar/abr. 1999.
- ENRIQUEZ, Eugène. Vida Psíquica e Organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Éster de. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- ETZIONI, Amitai. Análise Corporativa de Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1974.
- FARIA, A.N. de. **Organização de empresas**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1977.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a Cultura de uma Organização - uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas** – processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- FREITAS, Henrique et al. **Informação e Decisão**: Sistemas de Apoio e seu Impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- _____. **Cultura Organizacional**: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- _____. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 1999.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.
- GARVIN, David A. Construção da organização que aprende. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, mai/jun. 1995.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GONÇALO, Cláudio Reis. **Modelo das Barreiras Cognitivas para o uso da Inteligência Organizacional Através de Estratégias de Conhecimento**. Tese de Doutorado. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy, Analysis, Concepts, Techniques, Applications**. 3rd edition. Cornwall, England: Blackwell Publishers, 1999.

HALL, Richard H. **Organizaciones: Estructura y Proceso**. Madrid: Prentice-Hall, 1973.

_____. **Organizações: estrutura e processos**. Traduzido por Wilma Ribeiro. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

_____. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. Traduzido por Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANDY, Charles. **Por dentro da Organização: Grandes Idéias para Executivos**. São Paulo: Saraiva, 1993.

_____. **Deuses da Administração: Como Enfrentar as Constantes Mudanças da Cultura Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HAYES, Bob E. **Medindo a Satisfação do Cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HENDERSON, Bruce D. As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOHLFELDT, Antonio. As origens antigas: A comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). **Teorias da Comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.61-98.

JOHANSEN, Robert. **Groupware & Collaboration Support**. Disponível em: <http://www.objs.com/survey/groupwar.htm>. Acesso em: 17/07/06.

KATZ, Robert L. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, p.33-42, jan/fev. 1955.

KEEN, Peter G.W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KLEINER Art; ROTH, George. Como Transformar a Experiência da Empresa em sua Melhor Mestra. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KREPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1994. p.125-61.

KREPS, Gary L. **La comunicación em las organizaciones**. 2. ed. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Ibero Americana, 1995.

KUNSCH, Margarida M.K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**, São Bernardo do Campo, Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, n.32, 2º sem. 1999.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**: Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORM, Gilberto Luiz. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. Aproveitando Todo o Cérebro da Empresa In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACEDO-SOARES, T. Diana; LUCAS, Débora Coelho. **Práticas gerenciais-chave de qualidade das empresas líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T. Diana; CHAMONE, Sérgio G.R. Total Quality Strategies in Industry: the Experience of Two Multinationals in Brazil. **Quality Management Journal**, Milwaukee, Wisconsin, EUA: ASQC, Quality Press, April 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna**: A força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo, (org.). **Comunicação Interna**: A força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Caetano: Difusão, 2006.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que Ponto de Fato nos Comunicamos**: uma reflexão sobre o processo de individualização e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Bárbara. Introdução: A Coruja de Minerva: Reflexões sobre a Teoria e a Prática. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

MARTINO, Luiz C. De Qual Comunicação Estamos Falando? In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). **Teorias da Comunicação**: Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p.11-25.

MATURANA, Humberto R; VARELA, Francisco J. **A Árvore do Conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McTAVISH, Ronald. **Marketing nos Bancos Comerciais**. São Paulo: IBCB, 1991.

MEYER, Marilyn. **Nosso Futuro e o Computador**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. A Estrutura das Organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORIN, Edgar. Da Necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado (orgs.). **Para Navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 1999a.

_____. **O Método 3**. O Conhecimento do Conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999b.

_____. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2003a.

_____. **A Cabeça Bem-Feita**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003b.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Gestão contemporânea**: A ciência e a arte de ser dirigente. 7. ed. Rio de Janeiro: [s.ed.], 1996.

_____. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, A.H. **Algumas referências básicas para a gestão do conhecimento**. [s.l.]: [s.ed.], 2001. Disponível na internet: <http://www.ddic.com.br/apresents/km>. Acesso em: 28/06/01.

NOLAN, Richard L.; CROSON, David C. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review (Org.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p.27-49.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, Kenichi. Voltando à Estratégia. In: MONTGOMERY Cynthia A.; PORTER, Michael. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA JR., Moacir de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

PIGNATARI, Décio. **Informação**. Linguagem. Comunicação. São Paulo: Perspectiva, 1971.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, fall 1993.

PIRSIG, Robert M. **Zen e a arte de manutenção de motocicletas: uma investigação sobre valores**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, James Brian, ANDERSON Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Gerenciando o intelecto profissional: extraindo o máximo dos melhores. In: Harvard Business Review. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUINN, James Brian, ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Novas Formas de Organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Traduzido por James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1987.

RAIGADA, José L. Piñuel. **Teoría de La Comunicación Y Gestión de Las Organizaciones**. Madrid: Síntesis, 1997.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e Mudança organizacional: Uma Interlocução Instrumental e Constitutiva. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo, n. 1, p. 36-53, ago. 2004.

REZENDE, Alcides D.; ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBERT, Michel. **Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam a Concorrência**. São Paulo: Negócio, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSETI, José Paschoal. **Transição 2000**: tendências, mudanças e estratégias. São Paulo: Mackron Books, 1993.

SCHEIN, Edgar H. **Guia da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal o que é Comunicação Interna? In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. **Relações Públicas**: Quem sabe faz e explica. Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relaciones Publicas**: Funcion Política. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación Y Relaciones Públicas de Espanha, 1993.

_____. **Notas de aula**. Disciplina Teoria da Informação. Curso de Pós-Graduação em Comunicação. Porto Alegre: PUCRS, 2003.

SOUSA, Nadine; SOARES Ricardo; MACHADO, Francisco. **Enterprise Resource Planning – ERP**: SAP R/3. Universidade do Algarve: Departamento de Engenharia Electrónica e Informática. Disponível em: <http://www.deei.fct.ualg.pt/~a27984/SIE/>. Acesso em: 11/02/08.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

TAMER, Alberto. **Os Chineses estão rindo da gente**. Disponível em: www.assintecal.org.br. Acesso em: 05/10/06.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TOMEI, Patrícia. **Notas de aula**. Disciplina Comportamento Humano nas Organizações. Curso de Mestrado em Administração. São Leopoldo: PUCRio/Unisinos, 1997.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

VARGAS, Lilia. **Notas de aula**. Disciplina Teorias e práticas da Gestão da Informação e do Conhecimento. Curso de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VILLAFÁÑE, Justo. **La Gestión Profesional de La Imagen Corporativa**. Madrid: Ediciones Pirámides, 1999.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WOOD, Thomaz Jr. **Organizações Espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. 2nd edition. London: Sage Publications, 1990.

_____. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Apêndices

APÊNDICE A

ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO GERENTE DE MARKETING

Quais os setores que a empresa atual.

Quantas Estruturas a AIQ Possui?

A AIQ possui dezesseis estruturas entre unidades produtivas, centros de distribuição, representantes e distribuidores, no Brasil e no exterior.

O que fazem as unidades de Campo Bom?

Do centro tecnológico partem todas as pesquisas?

Todos os gerentes possuem autonomia?

Parte I - Destina-se a obter dados referentes à comunicação, aos instrumentos de comunicação interna, a cultura e a estruturação da organização.

Quais dos instrumentos de comunicação a empresa utiliza-se?

Como os instrumentos de comunicação interna podem ser aliados no desenvolvimento de atividades que promovam a gestão do conhecimento na empresa AIQ.

Quanto à rotina de seus instrumentos de comunicação interna e a sua gestão do conhecimento.

Parte II – A segunda parte visa obter informações sobre a gestão do conhecimento nesta organização.

APÊNDICE B

ENTREVISTA COM GESTORES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

“Este instrumento de coleta de dados foi desenvolvido com o objetivo de buscar informações, para o desenvolvimento da Tese de Doutorado “A Comunicação Organizacional como Aliada na Promoção do Conhecimento Organizacional: Uma análise da Empresa AIQ” da autoria de Josefina Maria Fonseca Coutinho”.

As questões abaixo foram direcionadas a gerentes e diretores das empresas em estudo e buscou-se motivar os respondentes para que apresentassem as informações solicitadas com o maior detalhamento possível.

Parte I: Gestão do Conhecimento

1) Qual o significado da Gestão do Conhecimento para a empresa?

.....

2) Quando um colaborador detém um conhecimento específico a respeito de determinado assunto, ou mesmo técnica, a empresa procura fazer com este conhecimento seja também de domínio de outros funcionários? Se a resposta for positiva como é feita esta socialização?

.....

3) Este conhecimento (é escrito e repassado para as outras áreas/pessoas), se tácito, é de alguma forma transformado em explícito?

.....

4) Quando há uma nova tecnologia disponível todos os colaboradores recebem o detalhamento sobre ela (a informação)?

.....

5) Qual o tipo de instrumento de comunicação é utilizado para tanto?

.....

6) Os funcionários da área possuem a capacidade de interpretar as informações (recebidas de fora e de dentro da empresa) e transformá-las em conhecimento?

.....

7) Quais os níveis de conhecimento presentes na empresa AIQ?

.....

8) A AIQ estimula a interação de todos os empregados no ambiente de trabalho?

.....

9) Como esta interação acontece?

.....

10) São facilitadas novas aplicações ao conhecimento já disponível na empresa?

.....

11) A AIQ valoriza/proporciona a capacitação dos funcionários?

.....

12) Como a empresa faz (que ações desenvolve) para que o conhecimento pessoal seja disseminado para todas as pessoas na organização.

.....

Parte II: Comunicação Organizacional e Informação

13) Quais os instrumentos que sua empresa utiliza para comunicar-se com seus colaboradores (por exemplo, cartas, murais, entre outros).

.....

14) Quais as informações transmitidas nestes instrumentos? Por exemplo, informações do lançamento de novos produtos, ou comunicados de abertura de novas fábricas ou lojas, entre outras.

.....

15) A empresa proporciona momentos para a troca de informações entre seus colaboradores?

.....

16) Se a resposta foi positiva, estes momentos são disponibilizados durante o horário de expediente?

.....

17) Quais informações são transmitidas?

.....

18) Para qual finalidade é utilizada a informação que é gerada entre os funcionários?

.....

19) A chefia faz reuniões para trocar informações?

.....

20) Em sua opinião, qual o papel da comunicação para a promoção da gestão do conhecimento na empresa?

.....

21) Quais os objetivos da comunicação utilizada pela empresa? Quais são os mecanismos utilizados para medir a efetividade desta comunicação?

.....

22) A chefia faz reuniões para trocar informações?

.....

23) A empresa avalia o retorno da comunicação? Como?

.....

24) A AIQ utiliza os mesmos instrumentos de comunicação para todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos?

.....

25) Em caso negativo, quais os instrumentos utilizados para cada nível hierárquico da empresa.

.....

Parte III. Cultura organizacional

26) Quais os comportamentos que são requeridos para todos os membros da empresa?

.....

27) Existe na empresa uma cultura da comunicação? Ou uma cultura de informação?

.....

28) Ao tomar uma decisão, são consideradas as peculiaridades de cada pessoa dentro da organização?

.....

Parte IV: Estrutura organizacional

29) As decisões organizacionais são centralizadas na direção da empresa? Quais?

.....

30) Existem decisões que são delegadas pela diretoria aos gerentes? Quais?

.....

31) Existem decisões que são delegadas pelos gerentes aos colaboradores? Quais?

.....

32) As ordens são transmitidas por escrito?

.....

33) Existe rigidez em seu cumprimento?

.....

34) Caso o funcionário não concorde com ela é permitido seu *feedback*?

.....

35) Em que momento é aceita a opinião do funcionário neste caso?

.....

36) O funcionário interage nas decisões?

.....

APÊNDICE C

INSTRUMENTO DE PESQUISA



PUCRS

Pontifícia
Universidade
Católica do RS

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

Prezados funcionários, sou doutoranda em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, e estou realizando pesquisa sobre a comunicação de sua empresa. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto preencha o questionário abaixo com a maior precisão. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

| Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da AIQ. | Discordo Totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo Totalmente | Desconheço esta ação da/na empresa |
|---|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. A empresa investe na inovação tecnológica. | | | | | | |
| 2. A empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que os outros também aprendam. | | | | | | |
| 3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários. | | | | | | |
| 4. O treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários. | | | | | | |
| 5. A empresa possui um plano de carreira que possibilita saber "onde estou e onde quero chegar". | | | | | | |
| 6. Após cada treinamento a empresa avalia se o funcionário absorveu o conhecimento. | | | | | | |
| 7. Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do meu trabalho. | | | | | | |
| 8. As informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas. | | | | | | |
| 9. A empresa procura adequar a linguagem das informações de acordo com o conhecimento técnico de quem irá recebê-la. | | | | | | |
| 10. Ao retornar de um treinamento os funcionários desenvolvem um mini-projeto que possa ser aplicado na empresa, referente ao conteúdo aprendido. | | | | | | |
| 11. A empresa comunica os pontos positivos e negativos apresentados na minha avaliação de desempenho. | | | | | | |

| Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da AIQ. | Discordo Totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo Totalmente | Desconheço esta ação da/na empresa |
|---|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. A empresa disponibiliza condições para que eu supere as deficiências apresentadas na avaliação de desempenho. | | | | | | |
| 13. Ao retornar de um treinamento o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outros funcionários. | | | | | | |
| 14. A empresa possui um plano de sucessão claro. | | | | | | |
| 15. A empresa possui sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa. | | | | | | |
| 16. A empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários. | | | | | | |
| 17. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros. | | | | | | |
| 18. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento. | | | | | | |
| 19. As chefias possuem tempo disponível para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho. | | | | | | |
| 20. As chefias costumam divulgar as ações e metas da empresa. | | | | | | |
| 21. As chefias deixam claro qual é o limite de minha responsabilidade. | | | | | | |
| 22. Todas as decisões do setor são centralizadas na chefia. | | | | | | |
| 23. Não tenho autonomia para tomar decisões. | | | | | | |
| 24. A empresa é rígida quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários. | | | | | | |
| 25. A empresa me possibilita aprender técnicas para apresentação verbal. | | | | | | |
| 26. Os fóruns trimestrais são espaços para que os funcionários repassem as informações de que dispõem. | | | | | | |
| 27. Os fóruns anuais me mantêm informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa. | | | | | | |
| 28. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho. | | | | | | |
| 29. As chefias sempre disponibilizam paradas durante o expediente de trabalho para que seus funcionários conversem sobre questões de segurança no trabalho. | | | | | | |
| 30. O jornal interno disponibiliza informações interessantes sobre toda a empresa. | | | | | | |
| 31. O jornal-mural é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa. | | | | | | |
| 32. O jornal-mural proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal. | | | | | | |

| Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da AIQ. | Discordo Totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo Totalmente | Desconheço esta ação da/na empresa |
|---|---------------------|----------|-------------|----------|---------------------|------------------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. Recebo e-mail da empresa com as informações sobre o desempenho da mesma. | | | | | | |
| 34. Na intranet, posso depositar assuntos os quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas. | | | | | | |
| 35. A intranet é utilizada para trocar conhecimentos pessoais. | | | | | | |
| 36. As chefias fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado. | | | | | | |
| 37. Quando há uma quantidade grande de reclamações a empresa costuma provocar reuniões entre chefias e subordinados. | | | | | | |
| 38. O chamarreando é um espaço em que posso falar livremente com a direção da empresa. | | | | | | |
| 39. O som ambiente é um meio rápido de informar os funcionários sobre assuntos importantes. | | | | | | |
| 40. O espaço para o café com o departamento de recursos humanos proporciona que as dúvidas pessoais sejam sanadas integralmente. | | | | | | |
| 41. Já participei de pesquisas que avaliam se recebo informações claras e confiáveis. | | | | | | |
| 42. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui. | | | | | | |

Dados pessoais:

43. Sexo: () feminino () masculino

44. Idade:.....

45. Tempo de empresa:.....

46. Trabalhou em outros setores? () sim () não

47. Escolaridade:

() primeiro grau completo

() primeiro grau incompleto

() segundo grau completo

() segundo grau incompleto

() superior completo

() superior incompleto

APÊNDICE D

QUADRO COMPARATIVO DOS INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO

| Classificação/autor | Cesca | Fortes | Kunsch |
|---------------------|--|---|--|
| Escritos | barra de hollerith; caixa de sugestões; cartaz; comunicado de imprensa; mala direta; manuais; periódicos; publicações; quadro de avisos; relatórios; teaser. | avisos; carta; cartão-postal; cartazes; circular; comunicado de imprensa; correspondências; declaração pública ou carta aberta; encarte; informe de reuniões; insertos em barras; manifesto; memorando; ofício; publicações; sinalização escrita; teaser; telegrama; telex; volante. | boletins; cartas; circulares; instruções e ordens; jornais; manuais; panfletos; quadro de aviso; relatórios; revistas; volantes. |

| Classificação/autor | Cesca | Fortes | Kunsch |
|---------------------------------|---------------|---|--------|
| Escritos quanto à periodicidade | Típica | almanaques; balanço social; boletim de difusão técnica; boletim informativo; carta informativa - newsletter – folhinha; jornal da empresa; jornal mural; magazine; mural, periodicidade legalizada; relatório público; revista da Empresa. | |
| | Situacional | anais; caderno; livros da empresa; programa; separata ou reprinted. | |
| | Indeterminada | álbum; apostila; caixa de sugestões; cartilha; catálogo; digesto; folheto; manuais; manual de identidade visual; manual de instruções ou do usuário; manual de integração ou de normas internas; manuais para recursos humanos; manuais de organização; manual de redação e estilo; opúsculo; prospecto; regulamentos; revista de histórias em quadrinhos; sistemas de sugestões. | |

| Classificação/autor | | Cesca | Fortes | Kunsch |
|---------------------|---------------|---|---|--|
| Oral | | alto-falante; conferama (conferência com dramatização); conferências; congressos e convenções; conversas; entrevistas e discursos; intercomunicadores; rádio comunicação ; reuniões de informação ou discussão; telefone. | conversas pessoais; deliberativas; dialéticas. questionadoras; reuniões de pequenos ou grandes grupos; quanto às reuniões para grandes grupos, são classificadas em informativas; instrutivas;sistema de alto- falante; telefone. | |
| Oral | Oral Direto | | | alto-falantes; conversa; diálogo; encontros com o presidente face a face. entrevistas; intercomunicadores; automáticos. |
| | Oral indireto | | | Alto-falantes; intercomunicadores; automáticos; rádios; telefone. |
| Aproximativos | | a auditórios; a bibliotecas; a museus e a ambulatórios; acontecimentos especiais como inaugurações; datas cívicas; bolsas de estudo; comemorações e outros eventos como serviços prestados à comunidade como: donativos; concursos; visitas a praças de esportes. | a extensão comunitária; a promoção do turismo; cessão de instalações e equipamentos da companhia; negociação; eventos excepcionais; patrocínios; programas de qualidade; por meio de prestação de informações; visitas dirigidas à empresa. | |

| Classificação/autor | Cesca | Fortes | Kunsch |
|---------------------|------------------------------|---|--|
| Auxiliares | Recursos Visuais | bandeiras; cartazes; desenho animado; dia filmes; diagramas; diapositivos; exposições; filmes; flanelógrafo; gráficos; fotografias; gravuras; imatógrafo; logotipo; mapas; marca; modelos em escala; mural; álbuns seriados; pinturas; quadro de giz; quadro de velcro; sinalização; transparências. | descritivos; diascópio; epidiascópio; episcópio; equipamentos; mídias; projektor cinematográfico; retroprojektor; tridimensionais. |
| | Recursos Auditivos | alarmes; apitos; discos; fitas magnéticas; sirenes. | alarmes; apitos; audiotape; compact disc,; digital; disco; fita magnética gravada; rádio; sinos; sirenes. |
| | <i>Recursos Audiovisuais</i> | <i>dia filmes sonorizados e seqüência sonorizada de diapositivos. filmes sonorizados; videocassete.</i> | <i>audiovisuais são disponibilizados por meios eletroeletrônicos.</i> |

| Classificação/autor | Cesca | Fortes | Kunsch |
|----------------------------|--------------|---------------|--|
| Pictográficos | | | <i>desenhos; diagramas; fotografias; ideografias; mapas; pinturas.</i> |
| Escritos Pictográficos | | | <i>cartazes; diplomas; filmes com legenda. gráficos.</i> |
| Simbólicos | | | <i>bandeiras; filmes. flâmulas; luzes; meios audiovisuais: vídeos institucionais de treinamentos; sinos e outros sinais visuais e auditivos; sirenes; telejornais; televisões corporativas; clipes eletrônicos; documentários.</i> |
| Audiovisuais | | | <i>filmes. telejornais; televisões corporativas; clipes eletrônicos; documentários vídeos de treinamentos; vídeos institucionais.</i> |
| <i>Telemáticos</i> | | | <i>interativos e virtuais, como: intranet; correio eletrônico; telefones celulares. telões; terminais de computador;</i> |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cesca (1995), Fortes (2003) e Kunsch (2003).