

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS

MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

JACQUELINE FERREIRA

A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DA EMPRESA METADADOS

São Leopoldo

2010

JACQUELINE FERREIRA

A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO DA EMPRESA METADADOS

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na atividade acadêmica de capacitação para o trabalho de conclusão em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Josefina Maria Fonseca Coutinho

São Leopoldo

2010

Dedico este trabalho em memória de meu pai, João Ferreira,
que Deus chamou cedo demais: Tu foste meu modelo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, João e Estela,
pela educação, apoio e incentivo recebidos,
mesmo quando não concordavam com minhas escolhas.

A meus filhos, Plínio Mateus, Lucas e Jean,
pelo simples fato de serem meus filhos.

Ao meu namorado, Rodrigo,
por me amar e me fazer acreditar no amor novamente.

Agradeço o apoio da Metadados,
tanto da diretoria, quanto dos colegas que participaram das entrevistas.
Em especial, ao diretor da unidade de Novo Hamburgo, Cláudio Diogo,
que sempre acreditou em minhas capacidades.

Um especial obrigada a minha Orientadora, Prof^ª Dra^a Josefina,
por sua generosidade em compartilhar seu conhecimento.

*"Sem a curiosidade que me move, que me inquieta,
que me insere na busca, não aprendo nem ensino".*

(Paulo Freire)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2	QUESTÃO-PROBLEMA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	COMUNICAÇÃO	18
2.1.1	Processo de comunicação	19
2.1.2	Cultura organizacional e comunicação	22
2.1.3	As Funções da Linguagem e o Processo Comunicacional	24
2.2	Aprendizagem	25
2.3	Gestão do Conhecimento	27
2.3.1	A Organização que Aprende	27
2.3.2	A Empresa Criadora de Conhecimento	29
2.3.3	Pensamento Sistemico	33
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	35
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO	36
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	36
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	38
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1	Conhecimento e comunicação: a perspectiva do gestor	40
4.1.1	Gestão do conhecimento	41
4.1.2	Comunicação organizacional e informação	44
4.1.3	Cultura organizacional	46
4.1.4	Estrutura organizacional	47
4.2	Conhecimento e comunicação: a perspectiva dos funcionários	48

4.2.1 Perfil da amostra – características dos respondentes	50
4.2.2 Análise das respostas obtidas nos questionários	54
4.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA METADADOS	91
4.3.1 Comunicação eletrônica	91
4.3.2 Comunicação escrita	93
4.3.3 Comunicação Oral.....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICES.....	105
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETOR.....	106
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	110

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de comunicação.....	20
Figura 2 – Espiral do conhecimento.....	33
Tabela 1 – Barreiras de facilitadores de aprendizagem.....	29
Tabela 2 – Questões dirigidas aos funcionários.....	49
Gráfico 1 – Frequência – Sexo.....	51
Gráfico 2 – Frequência – Setor de trabalho.....	52
Gráfico 3 – Frequência – Faixa etária.....	52
Gráfico 4 – Frequência - Tempo de empresa.....	53
Gráfico 5 – Frequência – Escolaridade.....	54
Gráfico 6 – Frequência questão 01.....	55
Gráfico 7 – Frequência questão 02.....	56
Gráfico 8 – Frequência questão 03.....	57
Gráfico 9 – Frequência questão 04.....	58
Gráfico 10 – Frequência questão 05.....	59
Gráfico 11 – Frequência questão 06.....	60
Gráfico 12 – Frequência questão 07.....	61
Gráfico 13 – Frequência questão 08.....	61
Gráfico 14 – Frequência questão 09.....	62
Gráfico 15 – Frequência questão 10.....	63
Gráfico 16 – Frequência questão 11.....	64
Gráfico 17 – Frequência questão 12.....	65
Gráfico 18 – Frequência questão 13.....	66
Gráfico 19 – Frequência questão 14.....	67
Gráfico 20 – Frequência questão 15.....	68
Gráfico 21 – Frequência questão 16.....	69

Gráfico 22 – Frequência questão 17	70
Gráfico 23 – Frequência questão 18	71
Gráfico 24 – Frequência questão 19	72
Gráfico 25 – Frequência questão 20	73
Gráfico 26 – Frequência questão 21	74
Gráfico 27 – Frequência questão 22	75
Gráfico 28 – Frequência questão 23	76
Gráfico 29 – Frequência questão 24	77
Gráfico 30 – Frequência questão 25	78
Gráfico 31 – Frequência questão 26	79
Gráfico 32 – Frequência questão 27	80
Gráfico 33 – Frequência questão 28	80
Gráfico 34 – Frequência questão 29	81
Gráfico 35 – Frequência questão 30	82
Gráfico 36 – Frequência questão 31	83
Gráfico 37 – Frequência questão 32	84
Gráfico 38 – Frequência questão 33	85
Gráfico 39 – Frequência questão 34	86
Gráfico 40 – Frequência questão 35	87
Gráfico 41 – Frequência questão 36	88
Gráfico 42 – Frequência questão 37	89
Gráfico 43 – Frequência questão 38	90
Gráfico 44 – Frequência questão 39	91

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo abordar-se-á o tema e contextualização do estudo de caso, a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa e estrutura geral do trabalho.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Drucker (2000, p.19), para se manterem competitivas, “as empresas deverão converter-se em organizações baseadas em conhecimento, e com bastante rapidez”. Lembra, ainda que temos não somente a responsabilidade pela informação para outros, mas também para nós próprios. Cabe ao indivíduo analisar sistematicamente suas necessidades de informação para executar o próprio trabalho e contribuir para o trabalho dos colegas.

Na mesma linha, Nonaka (2000, p.28) diz que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”. Mas as tradições ocidentais consideram como conhecimento útil somente os dados formais e sistemáticos, ou seja, aqueles que são quantificáveis.

No raciocínio oriental, o conhecimento depende do aproveitamento de idéias, das intuições, das opiniões de diferentes níveis de funcionários. Ainda segundo Nonaka (2000, p.30), “o elemento crítico deste processo é o comprometimento pessoal, o senso de identidade dos empregados com a empresa e sua missão”.

Garvin (2000, p. 54) diz que:

A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

Já Paulo Freire (1997, p.6) relata que “aprender [...] é um processo que pode deflagrar no aprendiz uma curiosidade crescente, que pode torná-lo mais e mais criador.” E explica que se formos críticos na capacidade de aprender, desenvolvemos o que ele chama de “curiosidade epistemológica”, imprescindível para o conhecimento pleno de algo.

O mesmo autor (1997, p.10) complementa: “... ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

Sendo a tarefa de quem educa algo muito além de passar uma informação, encontramos Maturana (1999, p.26) dizendo que:

O educar se constitui no processo em que a criança ou o adulto convive com o outro e, ao conviver com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seu modo de viver se faz progressivamente mais congruente com o do outro no espaço de convivência. O educar ocorre, portanto, todo o tempo e de maneira recíproca. Ocorre como uma transformação estrutural contingente com uma história no conviver, e o resultado disso é que as pessoas aprendem a viver de uma maneira que se configura de acordo com o conviver da comunidade em que vivem.

Neste processo de educação mútua, a linguagem tem papel fundamental. Comumente se diz que a linguagem é um sistema simbólico de comunicação e, segundo o dicionário

Michaelis on line, uma das definições é “conjunto de sinais falados (glótica), escritos (gráfica) ou gesticulados (mímica), de que se serve o homem para exprimir suas idéias e sentimentos.”

No entanto, Maturana (1999, p.27) afirma que:

A linguagem como fenômeno, como um operar do observador, não ocorre na cabeça nem consiste num conjunto de regras, mas ocorre no espaço de relações e pertence ao âmbito das coordenações de ação, como um modo de fluir nelas.

O dicionário *Michaelis on line* define comunicação como “processo pelo qual idéias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social.”

Ou seja, a comunicação e a linguagem têm influência direta no processo de transmissão do conhecimento e desta, forma, o tema proposto para esse estudo de caso é a influência dos processos comunicacionais na transmissão do conhecimento.

A Metadados, empresa objeto deste estudo de caso, é uma empresa familiar, na área de tecnologia, com sede em Caxias do Sul e unidades em Novo Hamburgo e São Paulo, as quais possuem um total de 65 funcionários.

Os produtos ofertados pela Metadados incluem softwares de Gestão de Pessoas em constante atualização tecnológica e legal, divididos em módulos: folha de pagamento, ponto, gestão de salários, PCMSO, segurança do trabalho, treinamento e desenvolvimento, benefícios, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e integração bancária.

O ambiente em que a empresa está inserida é bastante competitivo, mas seu diferencial é ser especialista em *softwares* de Recursos Humanos, oferecendo além dos produtos, consultoria de implantação dos projetos nesta área.

Atualmente a Metadados possui mais de 800 clientes e 3.000 usuários em âmbito nacional, sendo exemplos de clientes: Guerra, Gedore, Lupatech, Beira Rio, Bottero, Dakota, Florense, SCA, Pettenatti, CRM, Atendebem, Kurotel.

A empresa é composta basicamente por desenvolvedores, consultores operacional e analistas de suporte, além das áreas administrativas.

Para exercer as funções de analista de suporte e consultor operacional, são necessários conhecimentos específicos de informática, do sistema Metadados, de legislação trabalhista e práticas de recursos humanos. Já para a função de analista de suporte técnico, os conhecimentos necessários são conhecimento de *hardware*, banco de dados, sistemas operacionais, redes, etc.

Através de observação participante, verificou-se que tais conhecimentos são adquiridos previamente e, também, durante o desempenho da função. Como não existe um treinamento interno padronizado, a transmissão do conhecimento é feita informalmente no dia-a-dia. Ou seja, os conhecimentos necessários para formação das competências de cada função são repassados, de forma individual ou coletiva, através de diversos meios de comunicação.

No entanto, percebe-se que a forma como os indivíduos repassam e absorvem o conhecimento não é uniforme, tendo em vista as experiências individuais diferenciadas, fazendo, inclusive, com que algum conhecimento fique por demais concentrado em pessoas-chave, sem ser devidamente repassado.

Tal situação pode acarretar problemas na execução do trabalho dos analistas de suporte (operacional e técnico) e consultores, como repasse de informações erradas ou incompletas ao cliente; fazer com que alguns consultores sintam-se sobrecarregados e,

inclusive, criar atritos nos relacionamentos, seja entre colegas do mesmo setor ou entre as áreas.

Desta forma, este estudo de caso foi realizado nos setores de suporte técnico, suporte operacional e consultoria.

O setor de suporte operacional é composto por 12 funcionários e seu principal papel na empresa é atender as ligações dos clientes com dúvidas sobre os diversos módulos ofertados, resolvendo-as de imediato ou encaminhando para os demais setores quando fora de seus conhecimentos.

Já o setor de consultoria tem 14 funcionários e sua função é a implantação dos módulos em novos clientes, além da manutenção de fórmulas de cálculo, relatórios e demais rotinas próprias de cada módulo.

1.2 QUESTÃO-PROBLEMA

Os processos comunicacionais presentes na empresa Metadados contribuem para a geração do conhecimento em seus espaços organizacionais?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar se os processos comunicacionais presentes na Metadados contribuem para a geração do conhecimento em seus espaços organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção da diretoria da Metadados sobre gestão do conhecimento e comunicação na empresa.
- Identificar a percepção dos analistas de suporte e consultores quanto à clareza da comunicação utilizada para transmissão do conhecimento.
- Levantar quais os meios de comunicação utilizados atualmente para transmissão do conhecimento.
- Analisar quais os meios de comunicação mais eficientes para a socialização do conhecimento na empresa Metadados.
- Propor melhorias e sugestões ao processo de transmissão do conhecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA

A gestão do conhecimento é vista, hoje em dia, como uma importante vantagem competitiva das empresas, o que é reforçado por Oliveira (2008, p. 135):

Assumindo o pressuposto de que o sucesso de uma empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior.

Segundo Fleury e Oliveira (2008, p.15), “as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimento e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem”.

Desta forma, os autores enfatizam que as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma empresa a proporcionar a seus clientes um diferencial.

A Metadados reconhece a importância da gestão de seus conhecimentos e, atualmente, está reestruturando seus processos, visando incrementar seu diferencial no mercado.

Acreditamos que, quando esta pesquisa estiver concluída, auxiliará a Metadados a desenvolver uma metodologia de troca de conhecimento para a capacitação de seus funcionários, auxiliando nos processos a serem implantados.

Este trabalho contribuirá, também, para fazer uma ligação entre a formação original da pesquisadora, que é educação, com os conhecimentos adquiridos recentemente no MBA.

Esta pesquisa tornou-se viável porque a Metadados tem interesse na mesma e no resultado para aplicação, permitindo acesso aos dados e possibilitando que este trabalho seja fonte de consulta para pesquisadores da área.

Este capítulo apresentou a contextualização do estudo de caso, com seus objetivos e justificativa. No próximo capítulo veremos a fundamentação teórica necessária para embasar o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo faremos uma revisão teórica com o objetivo de embasar os dados que serão analisados neste estudo de caso.

Dividimos os assuntos em dois grandes grupos: comunicação e gestão do conhecimento.

2.1 COMUNICAÇÃO

Comunicação provém do latim *communis*, que significa “tornar comum”. A comunicação pode ser definida como a transmissão de informações e compreensão mediante o uso de símbolos comuns (verbais e não-verbais).

Segundo Chiavenato (2000, p.142), comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Mas, na prática, entende-se que não basta passar a informação, é necessário que haja entendimento do que foi passado. Sem compreensão não existe comunicação, no que concorda Scanlan (1979, p.372), para quem a comunicação é simplesmente o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

2.1.1 Processo de comunicação

Conforme o conceito de Gil (1994, p.33), o processo de comunicação é composto por três etapas (Figura I):

A. Emissor: quem pretende comunicar uma mensagem, pode ser chamado de fonte ou origem.

- Significado: idéia que o emissor deseja comunicar.
- Codificador: mecanismo vocal para decifrar a mensagem.

B. Mensagem: é a idéia que o emissor quer comunicar.

- Canal: é o espaço situado entre o emissor e o receptor.
- Ruído: é a perturbação dentro do processo de comunicação.

C. Receptor: é quem recebe a mensagem.

- Descodificador: é estabelecido pelo mecanismo auditivo para decifrar a mensagem, para que o receptor a compreenda.
- Compreensão: é o entendimento da mensagem pelo receptor.
- Regulamentação: o receptor confirma a mensagem recebida (*feedback*).

Verifica-se então que o processo de comunicação é um ciclo, pois o emissor recebe o *feedback* da mensagem enviada por ele e interpretada pelo receptor.

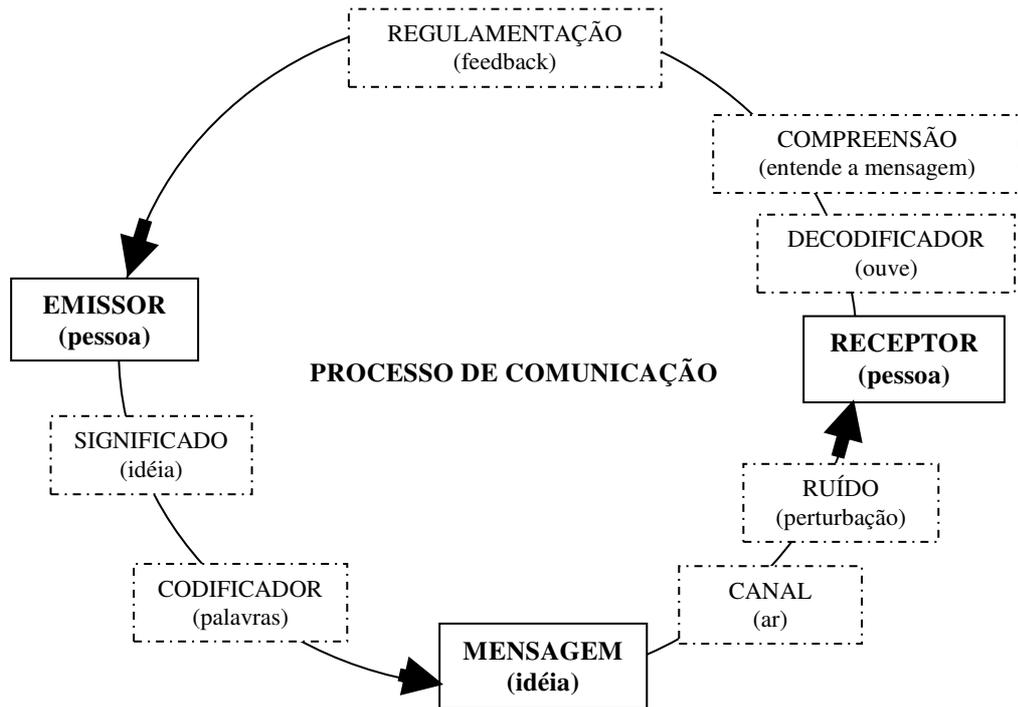


Figura 1 – Processo de comunicação

Fonte: criado pela autora com base no conceito de Gil, 1994, p.33.

2.1.1.1 Ruídos na comunicação

Nem sempre o que o emissor deseja informar é exatamente aquilo que o receptor decifra e compreende.

Desta forma, Carvalho (1995, p.82) afirma que o ruído é identificado na comunicação humana como o conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão em seu fluxo emissor x receptor e vice-versa.

2.1.1.2 Canais de comunicação

Coutinho (2008, p. 59) cita os seguintes veículos de comunicação, conforme diversos autores pesquisados:

- a) Oral: conversas, reuniões e telefone. Neste caso, o significado da comunicação está na interpretação da pessoa que recebe.
- b) Escrito: circulares, manuais, relatórios, boletins. Por possuírem uma característica mais formal, contribuem para que não haja a entropia, ou seja, perda de parte da informação que causa múltiplas interpretações.
- c) Interativo e Virtual : internet, intranet e correio eletrônico. Estes meios objetivam aproximar as pessoas envolvidas no processo organizacional.

2.1.1.3 Relações Interpessoais na comunicação organizacional

O processo de comunicação organizacional tem relação direta com a qualidade das relações interpessoais na empresa e com a eficácia com que cada colaborador conduz seu trabalho e alcança seu grau de desempenho.

Machado Neto (2003, p. 21) nos afirma que são cinco os fatores que interferem na relação entre o processo de comunicação e as relações interpessoais:

- a) Percepções: nossas percepções sobre outras pessoas são totalmente subjetivas, pois são embasadas em nossas suposições sobre as verdadeiras intenções com que os outros agem.

- b) Necessidades pessoais: todos temos necessidades pessoais e nosso comportamento orienta-se para a satisfação das mesmas.
- c) Confiança: a capacidade de confiar nos outros varia de pessoa para pessoa, bem como cada pessoa difere no grau em que pode ser tida como confiável.
- d) Empatia: é uma propriedade do ser humano ser capaz de se colocar no lugar do outro e de sentir o que o outro sente.
- e) Sentimentos: as boas relações interpessoais motivam a expressão e a troca de sentimentos, principalmente entre as pessoas com quem temos maior afinidade.

A comunicação organizacional deve levar em consideração estes fatores, de forma que a mensagem transmitida tenha o resultado esperado.

2.1.2 Cultura organizacional e comunicação

Chiavenato (apud RODRIGUES, 2009) define a cultura organizacional simplesmente como “a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”. A cultura organizacional (FREITAS, 2008) é formada pelo conjunto de valores incorporados à empresa durante sua existência, moldados conforme as necessidades e fixados a partir das experiências vivenciadas pela organização na solução de problemas ou adaptações. Pode-se dizer que os valores são a base da cultura organizacional, sendo o que molda e o que define a empresa.

2.1.2.1 Elementos da cultura organizacional

É possível conhecer a cultura de uma empresa a partir de uma série de elementos que podemos observar e que são repassados aos novos integrantes. Em geral, os elementos mais comuns são, conforme a mesma autora:

- a) Valores: são o que a organização considera importante para realizar e preservar a imagem e o tipo de sucesso desejado, como a importância da satisfação do usuário ou cliente, por exemplo.
- b) Crenças: são sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas a busca de eficiência.
- c) Ritos: são a forma como são praticadas e perseguidas as crenças e as metas planejadas no dia-a-dia. Como exemplo, podemos citar os procedimentos para a admissão de um novo empregado.
- d) Tabus: são as proibições impostas aos membros da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis.
- e) Mitos: são expressões conscientes da cultura e guarda relações com as crenças e valores professados.
- f) Normas: conjunto de regras que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para a realização dos objetivos da organização. Podem ser aceitas ou não pelo grupo.
- g) Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feito através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.

- h) Comunicação informal: é a comunicação assistemática que não está sujeita a normas e controles. Ocorre através das relações de ajuda, simpatias, boatos, etc.

2.1.3 As Funções da Linguagem e o Processo Comunicacional

A linguagem é um conjunto de códigos pelo qual nos comunicamos uns com os outros e Girin (1996, p.29) nos coloca que a linguagem tem duas funções básicas: a comunicação e a cognição.

A função de comunicação é de senso comum. Já a de cognição nos remete ao que vimos em relação ao processo da educação. Ou seja, que o diálogo, as instruções verbais ou escritas servem ao propósito de ensino-aprendizagem.

Girin (1996, p.37), ressalta que a importância da linguagem na “cognição organizacional” é muito bem observada no vocabulário técnico empregado nos diversos segmentos

Para Leonard e Straus (2000, p.116), a conhecida regra de que devemos tratar os outros como gostaríamos de ser tratados, deve ser esquecida, pois é necessário adaptar o processo de comunicação ao receptor e não ao emissor.

Ou seja, cada pessoa tem suas preferências que refletem no estilo de aprender e agir. Desta forma, levando em consideração a diversidade cognitiva¹, a mensagem que enviamos não significa necessariamente a que é recebida.

¹ Segundo Leonard & Straus (2000) “diferenças cognitivas são abordagens diversas na percepção e assimilação de dados, no processo decisório e na solução de problemas.

Segundo as autoras (2000, p. 117), “a informação deve ser transmitida na ‘linguagem’ preferida do destinatário para que seja de fato recebida.”

O desafio das organizações é estimular o trabalho em grupo, evitando a tensão criada pela divergência de estilos. É importante que se perceba que nenhum estilo é mais importante ou mais correto, pois cada um pode trazer perspectivas valiosas para o processo de inovação.

2.2 APRENDIZAGEM

Morin (2003, p.17) relata que a primeira finalidade do ensino foi formulada por Montagne: mais vale uma cabeça bem-feita que bem cheia, e dá sua definição:

O significado de ‘uma cabeça bem cheia’ é óbvio: é uma cabeça onde o saber é acumulado, empilhado, e não dispõe de um princípio de seleção e organização que lhe dê sentido. “Uma cabeça bem-feita” significa que, em vez de acumular o saber, é mais importante dispor ao mesmo tempo de: – uma aptidão geral para colocar e tratar os problemas; – princípios organizadores que permitam ligar os saberes e lhes dar sentido.

Segundo Martins (2004), são três os fatores que influenciam a capacidade de aprender: a atitude de querer aprender, aprender a pensar e compreensão do ambiente e do mundo que o cerca.

Sobre a importância de ensinar, Martins afirma que:

Saber ensinar é oferecer condições para que o discípulo supere, inclusive, o mestre. Numa palavra: ensinar é fazer aprender a aprender, de modo que o modelo pedagógico desenvolva os processos de pensamento para construir o conhecimento, que não é exclusividade de quem ensina ou aprende.

Ressalta também:

Os docentes enfrentam dificuldades de ensinar a aprender, isto é, desconhecem, muitas vezes, como os alunos podem aprender e quais os processos que devem realizar para que seus alunos adquiram, desenvolvam e processem as informações ensinadas e apreendidas em sala de aula.

A maior dificuldade dos alunos está no aprendizado de estratégias de aprendizagem. Segundo Martins (2004), “aprender, pois, a selecionar informação, é uma tarefa de quem ensina e desafio para quem quer, realmente, construir um pensamento próprio”.

A aprendizagem tem por função modificar pouco a pouco, em seqüência e utilizando um grande número de atos de comunicação, o registro do receptor que tende a aproximar-se do registro do emissor, Quando estes registros se bifurcam, tem-se a eficácia do processo. (REGO, 1996, p.41)

Do ponto de vista social, segundo Haidt (2000, p.11), “a educação, como fato social, possibilita que as aquisições culturais do grupo sejam transmitidas às novas gerações, contribuindo, assim, para a subsistência do grupo como tal”.

Do ponto de vista individual, ainda conforme o mesmo autor (p.12), “a educação refere-se ao desenvolvimento das aptidões e potencialidades de cada indivíduo, tendo em vista o aprimoramento de sua personalidade”.

Para Bruner (apud HAIDT, 2000, p. 56), o ato de ensinar e de aprender é essencialmente um processo social, pois “as relações entre quem ensina e quem aprende repercutem sempre na aprendizagem”.

Desta forma, temos que a educação subentende uma relação entre quem ensina e quem aprende, e esta precisa da comunicação, da linguagem, para que haja interação entre as partes.

Segundo Haidt (2000, p.57), os educadores concordam que o diálogo se faz necessário para que esta relação de ensino-aprendizagem se estabeleça e haja uma troca, de forma que, quem ensina, também aprende.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Terra & Gordon (2002, p. 57) definem Gestão do Conhecimento como “o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional por meio da facilitação de conexões significativas”.

Afirmam que, em termos práticos, isto significa garantir que todos dentro da organização tenham acesso ao conhecimento e ajudar aos detentores do conhecimento para que o compartilhem com todos, facilitando este processo.

2.3.1 A Organização que Aprende

Garvin (2000, p.220) nos traz o conceito da organização que aprende: “é a que dispõe da habilidade para criar e transferir conhecimentos e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

Isto quer dizer que se uma organização “aprende” é porque ela está o tempo todo criando o seu próprio futuro, afinal, ela deverá estar capacitada para isto. Deve fazer parte da sua rotina, analisar o seu desempenho, as causas e efeitos dos seus resultados, simular o cenário futuro, imaginar-se em outros mercados, agir de forma a obter sucesso em suas metas. Mas tudo muito bem planejado, conciso e rápido.

Para que o coração inteiro de um homem possa estar em ensinar, ele deve estar totalmente imbuído da vital importância da verdade absoluta daquilo que tem de ensinar; enquanto que, para que possa ter algum sucesso em aprender, ele deve ser penetrado por um sentimento de insatisfação para com sua atual condição de conhecimento. (PIERCE apud GARVIN, 2000, p.208)

O mesmo autor (p.235) lembra que [...], sem indivíduos que aprendem, não pode haver organizações que aprendem.” Diz ainda que, para uma aprendizagem eficaz, é necessário ter consciência das diferenças individuais, que podem se manifestar em estilos cognitivos distintos ou deficiências de aprendizagem significativas.

A Tabela 1, a seguir, traz um resumo do que o autor diz sobre organizações que aprendem.

Podemos ver que, para cada estágio da aprendizagem, existem barreiras, facilitadores e ferramentas. Por exemplo, no estágio da aplicação do conhecimento, uma das barreiras para que seja colocado o conhecimento em prática é a má vontade em mudar o comportamento. Um facilitador seria criar incentivos que encorajem novas abordagens, através da técnica de ligar promoção e/ou *status* ao desenvolvimento de novas habilidades.

BARREIRAS DE FACILITADORES DE APRENDIZAGEM

Estágio de Aprendizagem	Barreiras à Aprendizagem	Facilitadores de Aprendizagem	Ferramentas e Técnicas
Aquisição	Dependência em umas poucas fontes de dados tradicionais Dificuldade em separar sinais de ruídos Coleta de dados tendenciosa e filtrada Compartilhamento limitado de informações disponíveis	Uma ampla base de contribuidores e fontes de dados Um processo para compartilhamento de perspectivas e ponto de vista diversos Disposição para abraçar verificações inesperadas e contraditórias	Fóruns para brainstorming, geração de novas idéias e estimulação de pensamento criativo Benchmarking regular e comparações entre pares Feedback rápido e inteligência de mercado
Interpretação	Estimativas tendenciosas e incorretas Atribuição incorreta de causa e efeito Excesso de confiança em julgamentos	Um processo de conflito e debate que testa opiniões prevalentes A provisão de feedback preciso e oportuno	Sessões de avaliação instigadoras e desafiadoras Inquirição dialética, processos de advocacia do diabo Equipes de auditoria
Aplicação	Má vontade em mudar comportamento Falta de tempo para praticar novas habilidades Medo de fracasso	Incentivos que encorajem novas abordagens Criação de espaço para aprendizagem Sentimento de segurança psicológica	Ligar promoção, remuneração e status ao desenvolvimento de novas idéias e habilidades Eliminação de trabalho desnecessário e obsoleto quando novas tarefas forem adicionadas Aceitação de erros devido a problemas de sistema. Eventos imprevistos ou inexperiência Imunidade parcial ao relatar erros

Tabela 1 – Barreiras de facilitadores de aprendizagem

Fonte: Garvin (2000, p.46)

2.3.2 A Empresa Criadora de Conhecimento

A principal atividade da empresa criadora de conhecimento é a conversão do conhecimento individual em conhecimento disponível para todos, num processo de transformação contínuo e em todos os níveis.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.XII) nos afirmam:

Por criação do conhecimento organizacional queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Os autores mencionam uma estrutura conceitual básica para o processo de criação do conhecimento, a qual contém duas dimensões (p.65):

- a) Ontológica: diz que o conhecimento só é gerado por indivíduos e a criação do conhecimento organizacional é ampliar este conhecimento individual para os demais membros da organização, solidificando-o como parte da rede de conhecimento da organização.
- b) Epistemológica: classifica o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser articulado em linguagem formal, podendo ser transmitido facilmente entre os indivíduos.

O conhecimento tácito já é mais difícil de ser articulado em linguagem formal porque “é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor.” (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.XIII)

Estes dois tipos de conhecimentos são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação de conhecimento nas empresas.

A seguir definimos os quatro modos de conversão do conhecimento.

2.3.2.1 Socialização

É a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Desta forma, é possível adquirir o conhecimento tácito sem usar a linguagem, mas sim, através da observação, imitação e prática. A palavra chave neste modo de conversão é experiência, pois sem isto fica quase que impossível para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro. É o conhecimento compartilhado.

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69)

2.3.2.2 Externalização

Trata-se do conhecimento tácito transformado em conhecimento explícito.

Como a linguagem pode ser insuficiente ou inadequada, promove a reflexão e a interação entre os indivíduos, criando o conhecimento através do diálogo ou reflexão coletiva.

É o conhecimento conceitual.

É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71)

2.3.2.3 Internalização

Ocorre quando o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito.

Segundo o autor, os documentos e manuais auxiliam os indivíduos a vivenciar indiretamente a experiência dos outros. No entanto, lembra que a internalização também pode ocorrer sem esta “reexperimentação”, lendo ou ouvindo uma história de sucesso. É o conhecimento operacional.

“Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.78)

2.3.2.4 Combinação

É a forma tradicional de ensino nas escolas e treinamentos organizacionais, quando o conhecimento explícito é transformado em conhecimento explícito. Corresponde à troca e combinação de conhecimentos entre indivíduos através de explanação, apresentações, documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação. É o conhecimento sistêmico.

A interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão, gera a espiral do conhecimento (Figura 1).



Figura 2 – Espiral do conhecimento

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

2.3.3 Pensamento Sistêmico

Para Senge (2009, p.30-37), existem cinco disciplinas básicas que são vitais para as organizações que aprendem:

- a) domínio pessoal: é continuamente esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar energias, desenvolver paciência e ver a realidade de forma objetiva.
- b) modelos mentais: aprender a analisar rigorosamente os próprios modelos mentais para que não prejudiquem nossos julgamentos.
- c) aprendizagem em equipe: parte do diálogo, deixando de lado as idéias preconcebidas para um “pensar em conjunto”.

- d) a construção de uma visão compartilhada: habilidade de descobrir uma imagens de futuro que sejam compartilhadas por todos, estimulando um comprometimento.
- e) pensamento sistêmico: a empresa é um sistema de ações interligadas, com efeitos umas sobre as outras. O pensamento sistêmico visa esclarecer os padrões como um todo para ajudar a compreender como modificá-los.

O pensamento sistêmico é considerado pelo autor (2009, p.38) a quinta disciplina, pois integra as demais “fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática”.

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, em vez de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de “fotos instantâneas”. (SENGE, 2009, p.106)

Neste capítulo realizamos uma breve revisão teórica sobre o tema proposto. No próximo, descreveremos os métodos e procedimentos utilizados neste estudo de caso.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo retrata o método de pesquisa, a unidade-caso e indica as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas. No final, descreve algumas limitações que o método pode revelar durante a pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso qualitativo e exploratório e quantitativo descritivo.

Para Yin (2001, p.32), o estudo de caso é:

[...] .uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Foi classificado como um estudo de caso, pois analisou a empresa Metadados identificando seus processos comunicacionais e a relação com a gestão do conhecimento. Este método foi escolhido porque permite analisar uma situação atual da empresa, com a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências.

Através de pesquisa qualitativa descritiva, analisamos as respostas obtidas junto ao diretor da empresa com relação à percepção do mesmo sobre gestão do conhecimento e comunicação.

Com uma pesquisa quantitativa, foram analisadas as respostas dos funcionários aos questionários aplicados, visando comparar com os dados obtidos na pesquisa qualitativa.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Este estudo de caso foi realizado na empresa Metadados, nos setores de suporte técnico, suporte operacional e consultoria.

O principal motivo da escolha dessa empresa foi que a mesma tem interesse em implementar um projeto de gestão do conhecimento em médio prazo, além de estar reestruturando seus procedimentos e estratégias de gestão de pessoas, de forma que nosso estudo pode contribuir neste processo.

Foi entrevistado o diretor da empresa e realizado questionário com os funcionários dos setores acima citados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coleta dos dados foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevistas, questionários, documentos e observação participante, os quais são descritos a seguir.

a) Entrevistas: esta é uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso, podendo assumir várias formas (YIN, 2001, p.112), como espontânea, focal e levantamento formal.

De forma geral, o autor complementa que as entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso em pesquisa social lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. O problema é que isto pode sofrer a influência dos observadores e entrevistadores e, por isto, podem ser reportadas e interpretadas de acordo com as experiências de quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação.

Entrevistamos o diretor da Metadados, através de levantamento formal, com o objetivo de verificar a cultura da empresa em relação à comunicação e gestão do conhecimento.

b) Questionários: também chamados de *survey* (pesquisa ampla), o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões. Quanto à aplicação, os questionários fazem uso de materiais simples como lápis, papel, formulários, etc. Podem ser aplicados individualmente ou em grupos, por telefone, ou mesmo pelo correio. Pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não.

Foram aplicados questionários junto aos a 6 analistas de suporte técnico, 9 analistas de suporte operacional e 14 consultores da empresa, num total de 29 colaboradores, visando

apurar a percepção dos mesmos sobre a comunicação na empresa e a disseminação do conhecimento.

c) Documentos: a coleta de documentos, por sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia.

O uso da documentação deve ser cuidadoso, pois, segundo Yin (2001, p.107), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

Os documentos analisados na empresa Metadados foram os instrumentos utilizados para comunicação e repasse do conhecimento, como *e-mails*, *blogs*, manuais, procedimentos, etc.

d) Observação participante: considerada por Yin (2001, p.116) como uma modalidade especial de observação, onde o pesquisador pode assumir várias funções, participando dos eventos estudados

Neste estudo de caso, a observação participante ocorreu em diversas situações de repasse de informações, como recebimento de *e-mails* informativos, leitura diária dos *blogs*, troca de informações com colegas de trabalho, etc.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas.

A análise dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada por análise estatística por frequência e a dos dados da pesquisa qualitativa ocorreu pela análise de conteúdo, sendo que foram compilados nas seguintes categorias:

- a) percepção da diretoria da Metadados sobre gestão do conhecimento e comunicação na empresa.
- b) percepção dos analistas de suporte e consultores quanto à clareza da comunicação utilizada para transmissão do conhecimento.
- c) meios de comunicação utilizados atualmente para transmissão do conhecimento.
- d) meios de comunicação mais eficientes para a socialização dos conhecimentos na empresa Metadados.
- e) melhorias e sugestões propostas ao processo de transmissão do conhecimento.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Os resultados apresentados serão válidos somente para este caso.

Este capítulo apresentou o delineamento da pesquisa, definição da unidade-caso, as técnicas de coleta e análise de dados, além das limitações do método. A seguir, é apresentada a análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da investigação qualitativa e quantitativa realizada na empresa Metadados.

Ao apresentar os resultados da pesquisa realizada na empresa, cujo objetivo foi investigar se os processos comunicacionais presentes na Metadados contribuem para a geração do conhecimento em seus espaços organizacionais, inicia-se a análise das respostas pela parte qualitativa. Análise esta através da questão que busca identificar a percepção do gestor sobre o entendimento do tema. Na sequência, relata-se os resultados obtidos nos questionários, os quais foram dirigidos para os funcionários dos setores de suporte técnico, suporte operacional e consultoria da matriz.

4.1 CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO: A PERSPECTIVA DO GESTOR

Esta seção apresenta os resultados obtidos na etapa qualitativa, a qual buscou as percepções do gestor quanto às ações de comunicação e gestão e geração do conhecimento na organização. O roteiro das questões apresentadas pode ser visto no Apêndice A.

4.1.1 Gestão do conhecimento

Para o diretor da Metadados, o conhecimento está para a organização como o couro está para uma indústria coureira, ou seja, é a matéria-prima básica. No entanto, reconhece que tem muito conhecimento circulando e pouca coisa organizada. “Eu te digo que está muito longe do ideal, porque hoje não existe gestão. Melhorou com a implementação dos *blogs*...”

A organização criou, no Portal Metadados, os *blogs* dos setores e o diretor é o maior contribuinte, através do Blog do Gustavo e do Casarotto. Periodicamente, adiciona nova postagem, trazendo assuntos de interesse da área de recursos humanos e tecnologia, além de dados sobre a empresa, como parcerias, novos produtos e, até mesmo, concorrência e mercado em geral.

Quando um colaborador detém um conhecimento específico a respeito de um determinado assunto, a empresa procura disseminar este conhecimento através de treinamentos, *blogs* e *e-mail*. No entanto, no entendimento do diretor, não existe ainda uma metodologia para que o conhecimento tácito seja transformado em explícito.

Segundo Spender (2008, p. 29), os gestores atuais estão conscientes de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa alavancam crescentemente suas chances competitivas. Investir em gestão do conhecimento e tecnologia da informação é uma das formas de impulsionar as habilidades de todas as pessoas que trabalham na empresa.

Spender (2008, p. 30) afirma também que a maioria das organizações tem grandes bancos de conhecimento (dados), embora fragmentados. No que concorda o diretor da Metadados, quando diz que a empresa tem muitas informações em bancos de dados, como por

exemplo, o CRM, onde todo o relacionamento com o cliente, incluindo problemas e soluções, estão armazenados.

O autor continua seu raciocínio, dizendo que nem todos os dados de uma organização estão armazenados em papel ou formato eletrônico, mas também em forma de produtos fracassados ou sucedidos e regras criadas para lidar com situações específicas ou práticas informais.

Spender (2008, p.30) segue dizendo que parte deste tipo de conhecimento pode ser útil em outros locais ou sob outras circunstâncias que ainda não surgiram. Está fragmentado e não está sempre disponível às pessoas no momento adequado. Conclui: “Há valor óbvio em inventariar esse conhecimento e em usar o poder da moderna tecnologia para torná-lo prontamente disponível a qualquer que seja a necessidade.”

O diretor concorda claramente com o autor, quando afirma que “quanto mais conseguirmos gerir este conhecimento, mais a empresa ganha”.

“Novas tecnologias significam novas tendências”, diz o diretor, quando perguntado se todos os colaboradores recebem o detalhamento sobre as novas tecnologias disponíveis na empresa. Ressalta que tem uma preocupação muito grande em disponibilizar estas informações no Portal Metadados, através de seu *blog*, adicionando *links* e vídeos para aprofundamento dos assuntos.

Analisando se os funcionários da área possuem a capacidade de interpretar as informações recebidas de fora e de dentro da empresa, transformando-as em conhecimento, o diretor disse ser difícil avaliar isto de forma geral, tendo em vista que cada funcionário tem sua particularidade, sua maneira e seu tempo de aprender. Mas acredita que, em média, os funcionários possuem esta capacidade.

A fala do diretor lembra o que Leonard & Straus (2000, p.116) nos diz sobre a diversidade cognitiva, onde ressaltam que cada pessoa tem uma forma de percepção e assimilação dos dados, o que influenciará diretamente na maneira como aprende.

Ele comenta, ainda, que, em sua opinião, o psicodrama é uma ótima técnica para ser aplicada nas empresas para a disseminação do conhecimento. No entanto, acha difícil de ser posto em prática e precisa ser bem pensado.

Sobre o estímulo à interação dos funcionários no ambiente de trabalho, o diretor afirma que a empresa o faz por meio de reuniões, conversas informais, eventos internos, churrascos, jogos. “O que eu procuro sempre é incentivar os gestores a estarem próximos às pessoas, isso é que é importante”.

Segundo o diretor, a empresa valoriza e proporciona a capacitação de seus funcionários. Inclusive, foi criado o Programa de Incentivo à Educação e Capacitação, o qual subsidia parte do custo (em média 50%) de cursos de graduação e pós-graduação de áreas de interesse da empresa. Para participar, basta ter mais de 6 meses de empresa, preencher o requerimento e encaminhar ao gestor.

Para disseminar o conhecimento pessoal dos funcionários para todas as pessoas na organização, a Metadados utiliza a prática de replicação. Ou seja, um ou dois funcionários participam de um curso específico e têm o compromisso de repassar estas informações para seus colegas de área, seja em conversa, *blog*, manuais, *e-mail*, etc.

4.1.2 Comunicação organizacional e informação

Segundo Machado Neto (2003, p. 14), a comunicação organizacional praticada no ambiente interno das empresas é responsável por manter a união e coesão dos recursos humanos em torno das atividades produtivas e na direção desejada e uma de suas muitas responsabilidades é disseminar conhecimento técnico ou comportamental.

No que concorda Marchesi (2005, p. 47):

(...) a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco dos negócios, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

Conforme o diretor, para comunicar-se com seus colaboradores, a Metadados utiliza-se de *e-mail*, *releases* e do Portal Metados (*intranet*). As informações transmitidas nestes instrumentos são variadas: lançamento de novos produtos, novos clientes, resultados da empresa, planejamento estratégico, alterações na legislação trabalhista, novas versões e alterações nos módulos.

A organização proporciona momentos de troca de informações entre os funcionários, mas o diretor acredita que não seja necessária uma mobilização da empresa para que isto aconteça, pois os funcionários têm autonomia para que esta troca ocorra em qualquer momento do dia e isto acontece naturalmente.

Podemos observar que isto realmente é uma prática dos colaboradores. Quando existe uma dúvida sobre determinado assunto, é comum procurar a ajuda de algum colega que detenha a informação, seja via *e-mail*, *talk*, telefone ou pessoalmente. As informações trocadas são utilizadas para o suporte aos clientes.

É também prática do diretor conversar pessoalmente com seus funcionários, onde troca informações e recebe *feedback* sobre os assuntos postados no *blog* ou outras ações da empresa.

Chiavenato (2004, p. 313), falando sobre canais informais de comunicação, classifica isto como “passear pela organização”. Ou seja, uma técnica de comunicação utilizada por muitos gestores, que falam diretamente com seus funcionários, enquanto andam ou passeiam pela organização. Segundo o autor, é uma ótima forma do emissor falar sobre idéias e valores aos funcionários e ouvir o que eles pensam sobre assuntos de seu contexto de trabalho.

É comum os gestores realizarem reuniões para troca de informações, tanto com suas próprias equipes, quanto com os demais colaboradores. Um exemplo disto é o programa Risco Zero, criado recentemente, que visa assegurar que as novas versões tenham um ciclo de testes que minimizem ao máximo os erros de versão detectados pelo cliente após a atualização do sistema. Este programa reúne as áreas de desenvolvimento, suporte técnico, suporte operacional e consultoria, sendo que as reuniões de apresentação e de trabalho são coordenadas pelos gestores do desenvolvimento e do suporte operacional para todos os funcionários da empresa.

Nas palavras do diretor, a comunicação tem papel fundamental na promoção da gestão do conhecimento, pois é comunicando que se consegue mobilizar as pessoas para que o conhecimento seja disseminado entre todos. Diz ainda, que o objetivo da comunicação utilizada pela empresa é divulgar o conhecimento, mas não existe um mecanismo de medição da efetividade desta comunicação.

Minha medição é conversar com as pessoas e ouvir seus comentários sobre as informações que postei no blog, por exemplo. É conversando que fiquei sabendo que a maioria está lendo o que coloco lá. E já recebi até cobrança de funcionários por ter demorado a atualizar as informações.

Marchiori (2005, p. 110) reforça que a gestão da comunicação deve ser efetiva para que uma mensagem possa ser interpretada, discutida, assimilada e praticada no sentido de ser valorizada pelas pessoas, gerando o conhecimento compartilhado.

Os instrumentos utilizados para a comunicação são os mesmos para todos os níveis hierárquicos. O conteúdo pode mudar um pouco quando o destino for os gestores.

4.1.3 Cultura organizacional

Para Robbins (2005, p. 375), cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Ou seja, é um conjunto de características básicas que a organização valoriza.

Conforme o diretor, os comportamentos requeridos para todos os membros da Metadados, são os valores da organização: ética, respeito, dedicação, busca pelo conhecimento, foco no cliente, empatia com as necessidades do cliente.

Ele acredita que está se criando uma cultura da comunicação na empresa, pelo menos em termos de leitura, no que ele se refere ao *blog*, *releases* e *e-mails*.

Mas está muito longe do ideal. Precisamos que mais pessoas participem, disseminando seus conhecimentos nestes blogs. Todos podem entrar no portal e criar seu blog ou postar uma mensagem nos blogs existentes.

Afirma ainda, com cem por cento de certeza, que as decisões da diretoria são tomadas levando em consideração as peculiaridades de cada pessoa dentro da organização.

4.1.4 Estrutura organizacional

Conforme Robbins (2005, p. 350), uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas dentro da empresa.

O diretor relata que, com relação às decisões organizacionais, estas são centralizadas na diretoria, quando os assuntos são novos produtos, novas filiais, processos. No entanto, a diretoria costuma ouvir o que os gestores têm a dizer, as necessidades de suas equipes e suas idéias.

A gestão das equipes é uma das decisões que são delegadas aos gestores. Eles podem criar novos cargos, novas áreas, contratar pessoas.

A criação da área de testes é um exemplo disto. Não foi idéia minha. O gestor da área de suporte teve a idéia de aproveitar a época de baixa de ligações do suporte para colocar alguns deles realizando testes das novas versões. Eu só disponibilizei o espaço e os equipamentos, que estavam ociosos, mesmo. E também participei a idéia aos demais. Eu digo que estou aqui para servir, não para mandar.

A idéia da área de testes comentada pelo diretor deu origem ao programa Risco Zero, comentado anteriormente.

As ordens são transmitidas normalmente por via oral e não existe uma rigidez em seu cumprimento. A empresa é bem flexível neste ponto e procuram entender o porquê do não cumprimento. “Sentamos e conversamos. Às vezes o prazo foi curto demais e não se pensou em tudo o que seria necessário para ser cumprido, por exemplo.”

A organização sempre permite o feedback quando o funcionário não concorda com uma ordem ou decisão. Mas o diretor saliente que discordar significa dar sugestões de

melhoria. Nestes casos, a opinião dos funcionários é bem recebida, quando traz motivos, justificativas.

No final da entrevista, o diretor comentou que, em sua opinião, falta na empresa uma orientação profissional:

É o gestor sentar com o funcionário e avaliar se ele está conseguindo aplicar seu conhecimento no nível de complexidade de suas tarefas. Talvez alguns tenham que se capacitar melhor, porque já entregam tarefas bem complexas, mas falta a capacitação. Outros têm uma ótima capacitação, mas entregam tarefas de pouca complexidade. Seria a gestão por competências.

Após esta entrevista a empresa deu início ao processo de implantação de gestão por competências, através de um levantamento das funções existentes e suas responsabilidades.

4.2 CONHECIMENTO E COMUNICAÇÃO: A PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS

Após a interpretação do relato do entrevistado da primeira fase, passou-se a analisar a pesquisa realizada por meio de questionários aplicados junto a funcionários dos setores de suporte técnico, suporte operacional e consultoria. Esta pesquisa teve como objetivo verificar qual a percepção dos funcionários sobre gestão e geração do conhecimento, para posterior cruzamento do depoimento do diretor da empresa com a visão dos colaboradores sobre questões relacionadas à gestão do conhecimento e comunicação organizacional.

O questionário (Apêndice B) foi composto por 39 questões, com 6 opções de respostas, a partir da escala de Likert, formada por 6 alternativas, sendo a opção 1 equivalente à discordância total; 2 discordância; 3 indiferente; 4 concordância; 5 concordância total; e 6 desconhecimento da ação.

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

Numero 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 de treinamento.
5	Possuir um plano de carreira claro.
6	Avaliação de absorção do conhecimento após o treinamento.
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 os funcionários.
10	Incentivo da participação em cursos da área de atuação.
11	Participação no Programa de Incentivo à Educação da Metadados.
12	Compartilhamento do aprendizado do funcionário no retorno do treinamento.
13	Sentimento de conforto em transmitir conhecimentos a colegas.
14	Sistemática de manter mais de um funcionário com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa.
15	Documentação/registo todas as atividades desempenhadas pelos funcionários.
16	Existência de funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros.
17	Disponibilização de momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento.
18	Disponibilização de tempo por parte dos gestores para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho.
19	Divulgação por parte dos gestores das ações e metas da empresa.
20	Clarificar os limites da responsabilidade funcional pelos gestores.
21	Centralização das decisões pelos gestores.
22	Autonomia dos funcionários para decidir.
23	Rigidez no cumprimento das normas organizadoras.
24	Possibilitar o aprendizado de técnicas para apresentação verbal por parte dos funcionários.

Tabela 2 – Questões dirigidas aos funcionários

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 2 – Questões dirigidas aos funcionários (continuação)

Numero da questão	Questão formulada
25	O Portal Metadados ser espaço para os funcionários repassarem informações.
26	O <i>blog</i> “Espaço do Gustavo e do Casarotto“ manter os funcionários informados sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa.
27	Disponibilização de meios claros para integração dos funcionários no ambiente de trabalho.
28	O Portal Metadados ser um meio de divulgação para as informações atuais da empresa.
29	O Portal Metadados divulgar assuntos de interesse pessoal.
30	Suficiência das informações dos <i>releases</i> sobre alterações nos diversos módulos para o desenvolvimento do trabalho.
31	Acesso a todas as informações necessárias para o bom desempenho da função.
32	Dificuldade em obter informações dos colegas.
33	Os gestores fazem reuniões com os subordinados para comunicar fatos novos.
34	Provocar reuniões para resolver conflitos entre setores.
35	Participação em pesquisas na empresa que avaliam o recebimento de informações claras e confiáveis.
36	Possuir acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa disponibiliza.
37	Opinião sobre a forma mais efetiva para troca de informações na Metadados.
38	Percepção sobre como absorve melhor as informações.
39	Percepção sobre como transmite melhor as informações.

Na continuidade, apresentamos a interpretação de cada questão.

4.2.1 Perfil da amostra – características dos respondentes

Ao analisar os questionários, chamou a atenção o fato de que muitos não preencheram os dados de caracterização de perfil, apesar de terem respondido às demais questões. Para tanto, foi acrescentado na tabulação dos dados, um item “não respondeu”.

Por ser uma empresa pequena e os questionários aplicados por setor, surgiu o questionamento de que tal comportamento pode ter sido para evitar a individualização das respostas.

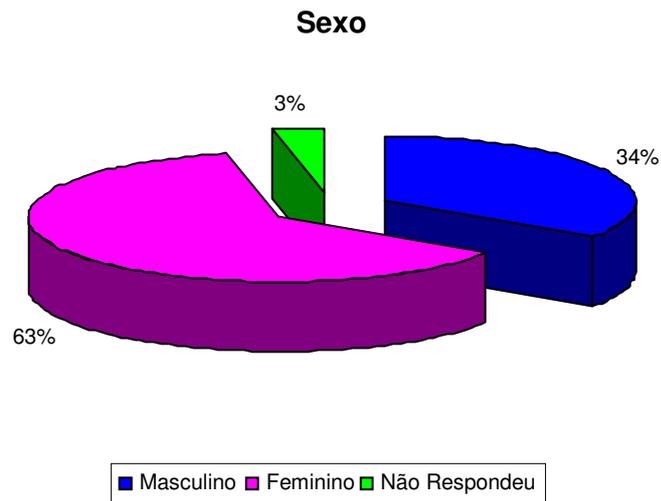


Gráfico 1 – Frequência – Sexo

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Em relação ao perfil da amostra (Gráfico 1), os questionários foram respondidos por 34% de funcionários do sexo masculino, 63% do sexo feminino e 3% preferiram não responder esta questão.

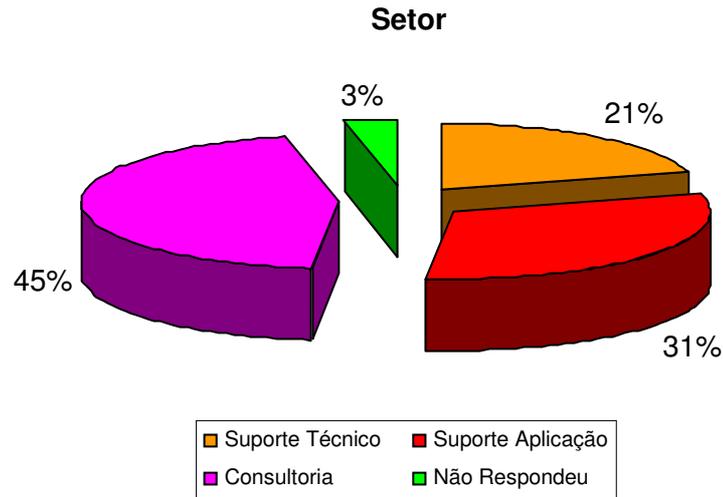


Gráfico 2 – Frequência – Setor de trabalho

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Sobre os setores de trabalho (Gráfico 2), cabe destacar que 45% dos respondentes são do suporte operacional, 31% da consultoria, 21% do suporte técnico e 3% preferiram não responder a esta questão.

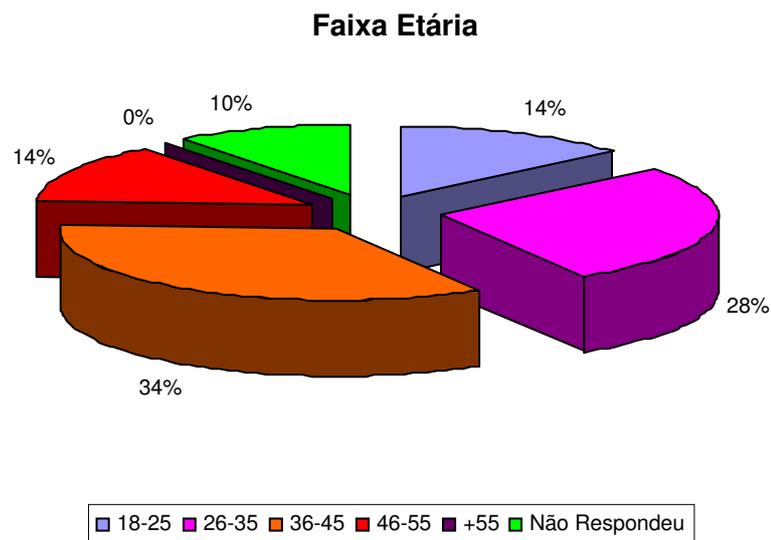


Gráfico 3 – Frequência – Faixa etária

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Quanto à idade dos respondentes, observa-se que a maior frequência é de respondentes na faixa etária entre 36 e 45 anos, com 34%, seguida da faixa entre 26 e 35 anos, com 28%; 14% entre 18 e 25 anos e 10% não respondeu a esta questão.

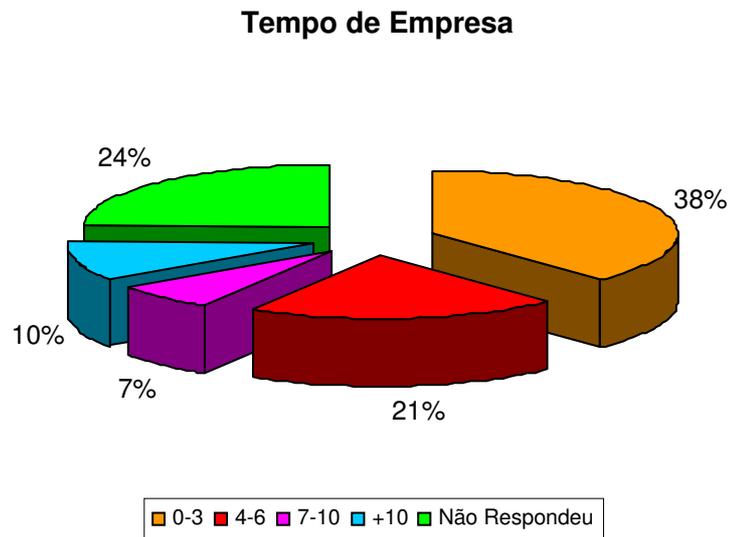


Gráfico 4 – Frequência - Tempo de empresa

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

O perfil da amostra, com relação ao tempo de empresa (Gráfico 4), revela que 38% dos respondentes tem até 3 anos de casa, 21% de 4 a 6 anos, 10% tem mais de 10 anos, 7% de 7 a 10 anos e 24% não respondeu a questão.

Escolaridade

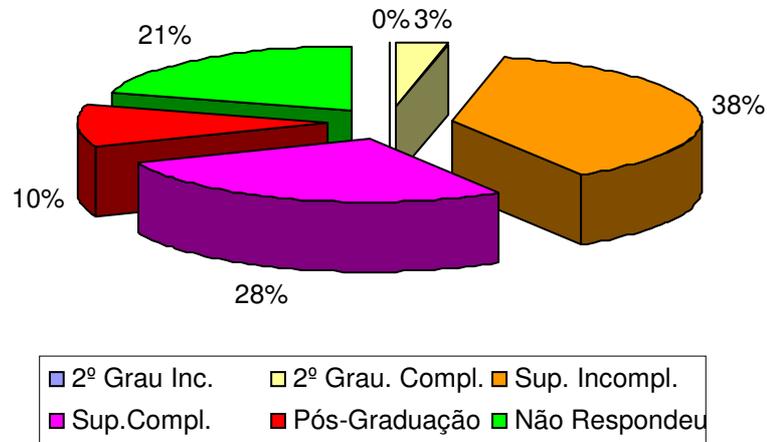


Gráfico 5 – Freqüência – Escolaridade

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, cabe ressaltar que 38% tem superior incompleto, 28% tem superior completo, 10% tem pós-graduação e apenas 3% tem segundo grau incompleto; 21% não responderam.

4.2.2 Análise das respostas obtidas nos questionários

Como já destacado anteriormente, o questionário apresentou 39 questões, que foram respondidas efetivamente por 29 funcionários dos setores de suporte técnico, suporte operacional e consultoria. Na sequência, são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa, de acordo com o roteiro expresso na tabela 2.

1. A empresa investe em inovação tecnológica

Quando questionados se a empresa investe na inovação tecnológica (gráfico 6), 24% dos entrevistados concordam totalmente, 69% concordam e 7% discordam. Portanto, fica

claro que, para os colaboradores, não há dúvidas que a Metadados efetivamente está focada para a tecnologia. Pela análise do Portal Metadados, podemos verificar que a empresa tem uma preocupação constante de busca de novas tecnologias e parcerias para viabilizar melhores produtos para seus clientes.

Uma destas parcerias é com a Microsoft e, segundo divulgado no Portal, a Metadados atingiu o nível *Gold* na parceria. Para chegar neste nível, são necessários profissionais e produtos certificados, e a referência de clientes que utilizam o serviço/produto da Metadados junto com soluções Microsoft. Além do reconhecimento por parte da Microsoft, a empresa recebe como benefício diversas licenças de softwares do parceiro para utilizar.

1. A empresa investe na inovação tecnológica.

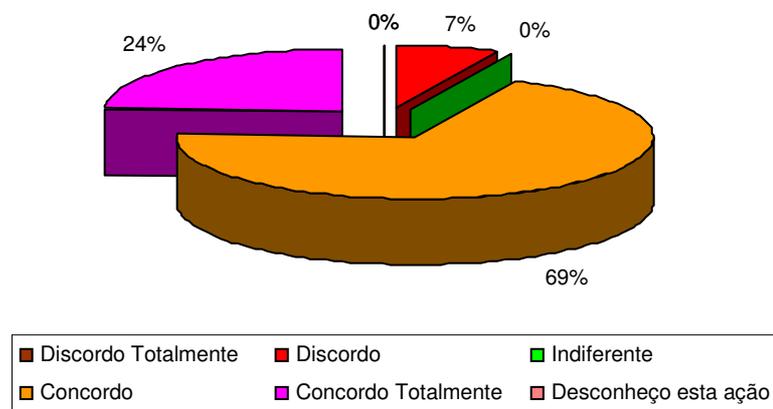


Gráfico 6 – Frequência questão 01

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

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 7), a maioria dos colaboradores reconhece o

esforço da empresa na difusão do conhecimento, pois 83% concordam e concordam totalmente, 17% discordam e são indiferentes.

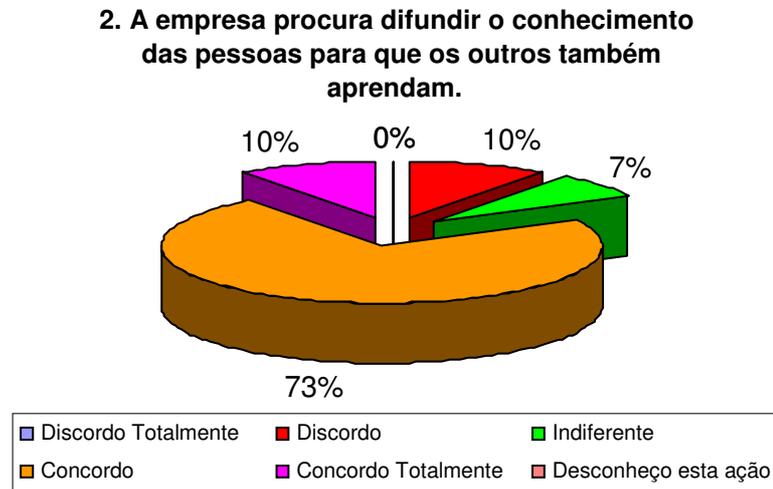


Gráfico 7 – Frequência questão 02

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários

Ao serem questionados se a empresa realiza treinamentos com seus funcionários, observa-se (gráfico 8) que 83% concordam e concordam totalmente, 7% discorda e 10% são indiferentes.

O interessante é que, em contato com a área de recursos humanos da empresa, obtive a informação de que, neste último ano, não foram realizados treinamentos internos formais. Tal fato é confirmado pelo diretor, quando ele afirma que não existe uma sistematização do processo de treinamento.

Segundo Robbins (2005, p. 402), evidências recentes indicam que, 70 por cento do aprendizado para o trabalho é constituído de treinamento informal, não estruturado, não

planejado, mas é facilmente adaptável às situações e aos indivíduos e cumpre a função de manter os funcionários atualizados.

3. A empresa realiza treinamento com seus funcionários.

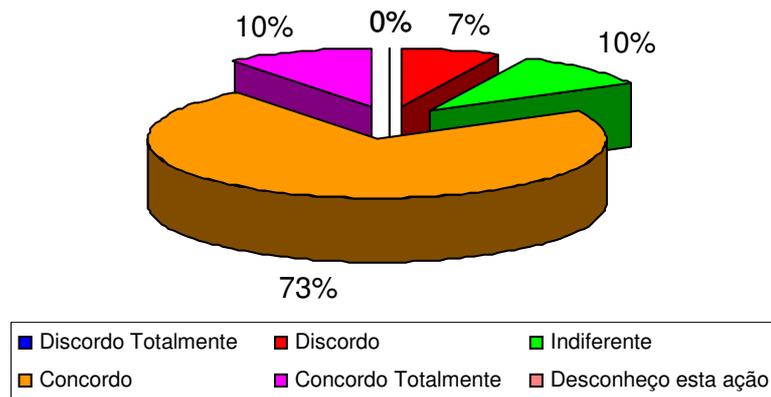


Gráfico 8 – Frequência questão 03

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

4. O treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários

Nesta questão fica evidente a falta de sistematização do treinamento, já assumida pela empresa, pois, ao serem questionados se o treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários (gráfico 9), 69% concordam e concordam totalmente, 10% discordam e 21% são indiferentes.

O diretor reconhece que cada funcionário tem suas particularidades, sua maneira e tempo de aprender e Robbins (2005, p. 403) diz que isto significa que o treinamento formal efetivo deve ser individualizado para refletir o estilo de aprendizado de cada funcionário.

4. O treinamento realizado considera as necessidades dos funcionários.

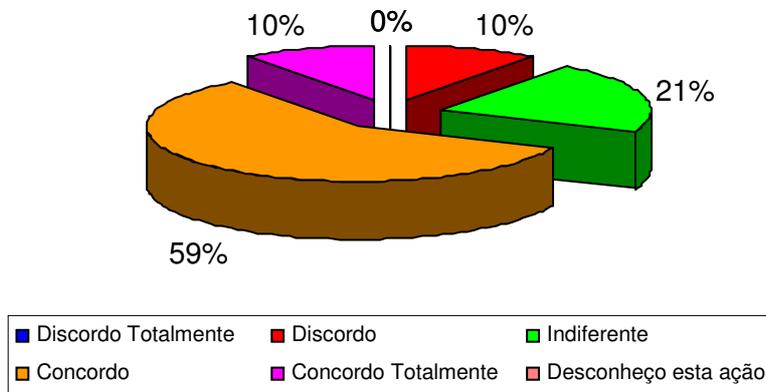


Gráfico 9 – Frequência questão 04

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

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 possibilita saber “onde estou e onde quero chegar” (gráfico 10), observa-se que 83% discordam e discordam totalmente, 10% são indiferentes e desconhecem esta ação e 7% concordam.

Tal constatação vem ao encontro dos comentários do diretor, na entrevista, quando afirmou que o que falta na Metadados é a orientação profissional.

Segundo Robbins (2005, p. 460), em relação ao desenvolvimento da carreira, a função da organização é dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Ressalta que este apoio inclui criação de oportunidades de crescimento e oferecer o tempo necessário ao aprendizado, entre outros.

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

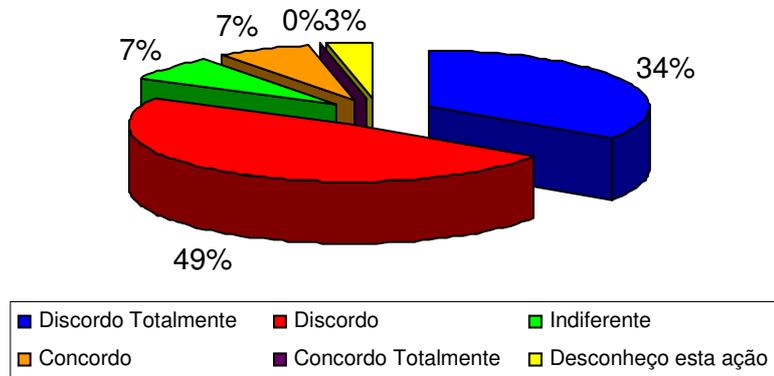


Gráfico 10 – Frequência questão 05

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

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 11), fica evidente que a empresa não possui esta prática, pois 44% são indiferentes e desconhecem esta ação, 35% discordam e discordam totalmente e somente 21% concordam.

Tal constatação ainda reflete a falta de formalização do treinamento interno.

6. Após cada treinamento a empresa avalia se o funcionário absorveu o conhecimento.

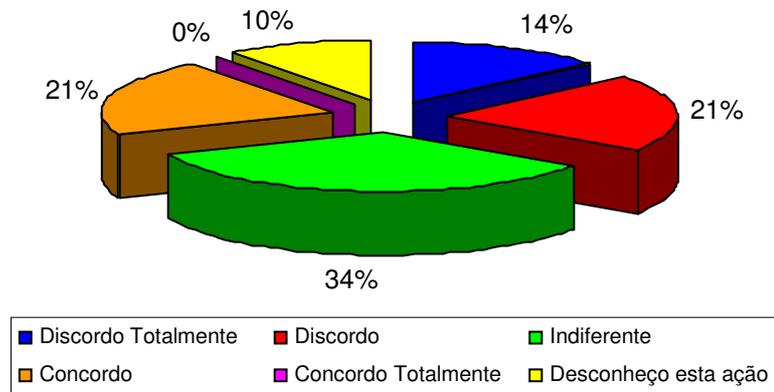


Gráfico 11 – Frequência questão 06

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

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 12), observou-se que 62% concordam e concordam totalmente, 14% discordam e discordam totalmente e 24% são indiferentes.

Na entrevista com o diretor, este ressalta que são facilitadas novas aplicações ao conhecimento já disponível na empresa, mas que não acontecem na quantidade desejada. Talvez pela falta de formalização dos treinamentos, não esteja claro para os colaboradores de que forma aplicar melhor seus conhecimentos, o que valeria uma atenção especial da empresa.

7. Os aprendizados adquiridos nos treinamentos possibilitam criar novas técnicas para a realização do meu trabalho.

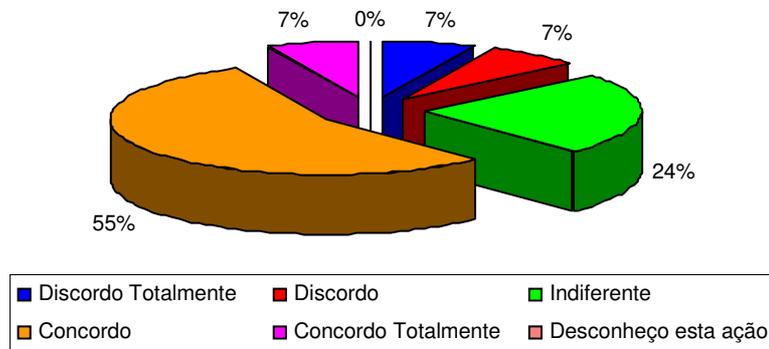


Gráfico 12 – Frequência questão 07

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

8. As informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas

Pela análise das respostas, pode-se dizer que as informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas (gráfico 13), já que 66% concordam e concordam totalmente, 21% são indiferentes e somente 13% discordam e discordam totalmente.

8. As informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas.

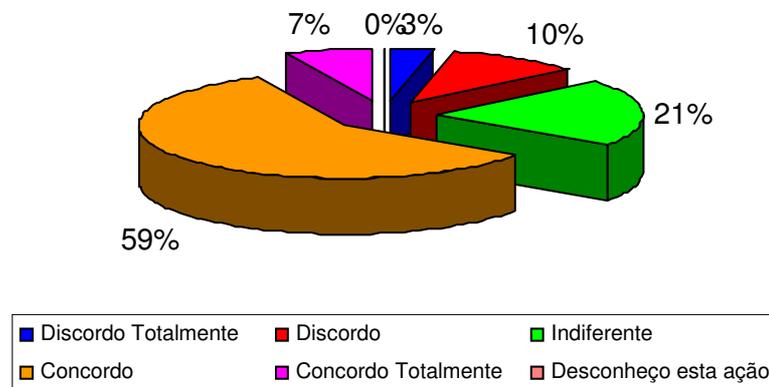


Gráfico 13 – Frequência questão 08

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

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 14), 53% concordam e concordam totalmente, 20% discordam e discordam totalmente, 27% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Perceber a necessidade de adequação da linguagem das informações repassadas ao nível técnico dos colaboradores parece ser uma preocupação da empresa, conforme a visão do diretor. No entanto, tal percepção não é compartilhada por uma grande parte dos respondentes, tendo em vista que os que concordam e concordam totalmente é quase igual à soma dos demais.

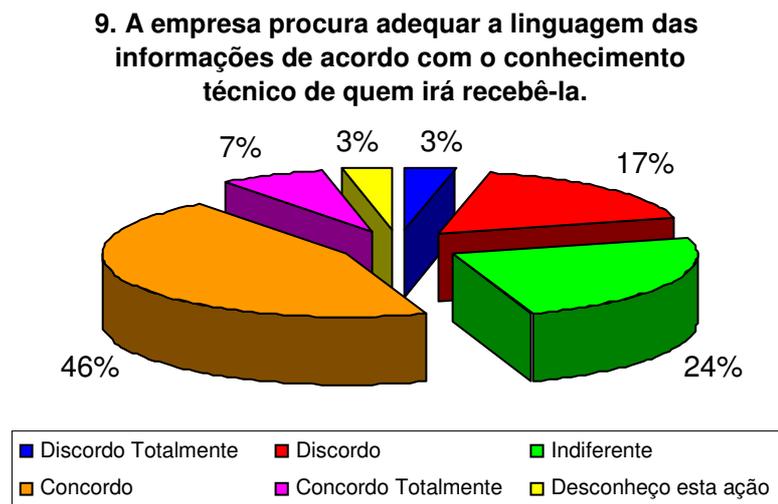


Gráfico 14 – Frequência questão 09

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

10. A empresa incentiva minha participação em cursos de minha área de atuação

Avaliando se a empresa incentiva a participação em cursos da área de atuação (gráfico 15), podemos perceber que 69% concordam e concordam totalmente, 10% discordam e discordam totalmente e 21% são indiferentes e desconhecem esta ação, o que reflete bem a preocupação da empresa com a atualização de seus colaboradores.

10. A empresa incentiva minha participação em cursos de minha área de atuação.

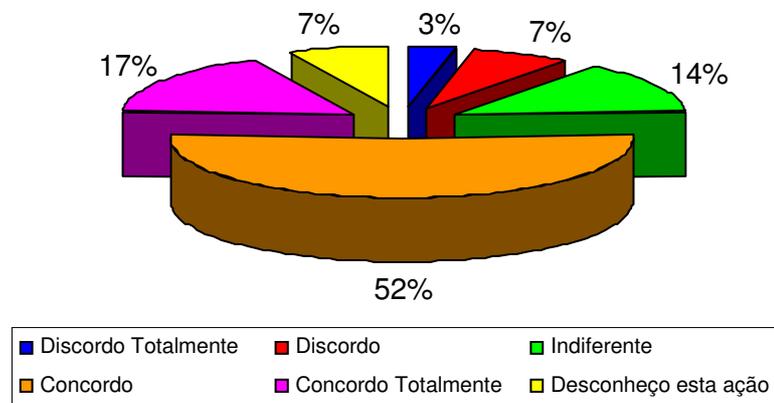


Gráfico 15 – Frequência questão 10

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

11. Eu participo do Programa de Incentivo à Educação da Metadados

Ao serem questionados se participam do programa de incentivo à educação da Metadados (gráfico 16), observamos que 46% concordam e concordam totalmente, 32% discordam e discordam totalmente e 22% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Acreditamos que 46% de participação neste programa é um número muito bom, mas caberia uma maior divulgação do mesmo, tendo em vista os 22% indiferentes ou que desconhecem esta ação.

11. Eu participo do Programa de Incentivo à Educação da Metadados.

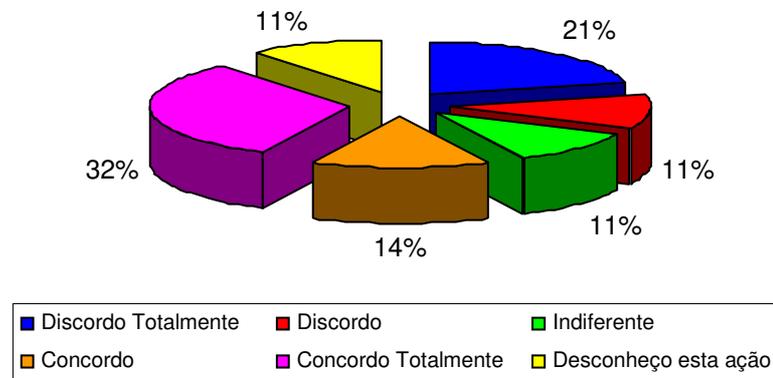


Gráfico 16 – Frequência questão 11

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

12. 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 outros funcionários (gráfico 17), 66% concordam e concordam totalmente, 17% discordam e 24% são indiferentes e desconhecem esta ação.

O ato de compartilhar conhecimento constituiu-se como uma forma de socialização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) é um processo de compartilhamento de experiências proporcionando o conhecimento tácito.

12. Ao retornar de um treinamento o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outros funcionários.

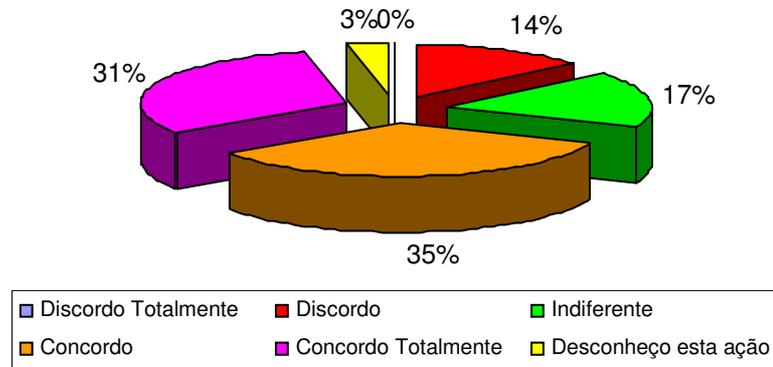


Gráfico 17 – Frequência questão 12

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

13. Eu me sinto confortável em transmitir meus conhecimentos a meus colegas

Analisando se os respondentes se sentem confortáveis em transmitir seus conhecimentos a seus colegas (gráfico 18), podemos observar que 80% concordam e concordam totalmente, 3% discordam e 17% são indiferentes.

Nota-se que os colaboradores não têm restrição quanto ao compartilhamento das informações. Conforme Martins (2004), “ensinar é fazer aprender a aprender”.

13. Eu me sinto confortável em transmitir meus conhecimentos a meus colegas.

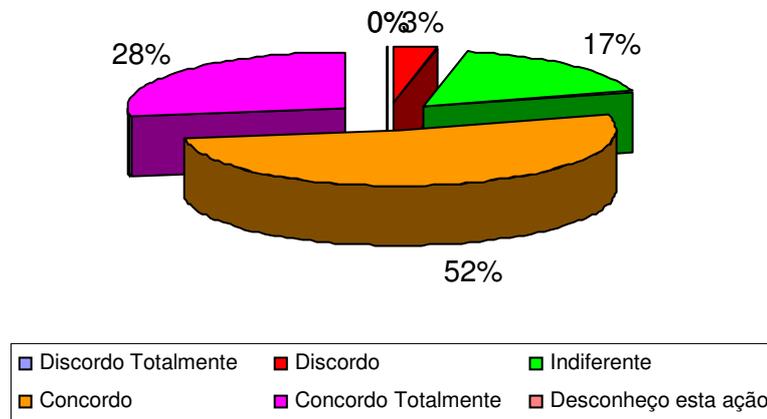


Gráfico 18 – Frequência questão 13

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

14. 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 execução de uma mesma tarefa (gráfico 19), 59% concordam e concordam totalmente, 17% discordam e 24% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Na entrevista com o diretor, o mesmo citou a prática de replicação, ou seja, cada funcionário, ao participar de um curso específico, tem a responsabilidade de repassar as informações para os colegas de área, apesar de não haver uma formalização desta prática.

14. A empresa possui sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa.

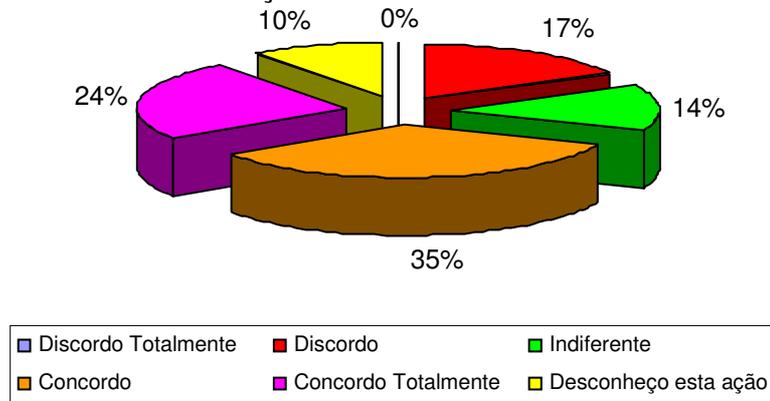


Gráfico 19 – Frequência questão 14

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

15. A empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários

Quando perguntados se a empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários (gráfico 20), somente 36% concordam e concordam totalmente, 28% discordam e discordam totalmente e 36% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Para manter o conhecimento na organização é importante que o mesmo seja também documentado. Quanto a isto, parece não haver dúvidas de que este fato não ocorre na empresa, sendo necessário que alguma ação seja tomada para reverter tal situação.

15. A empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários.

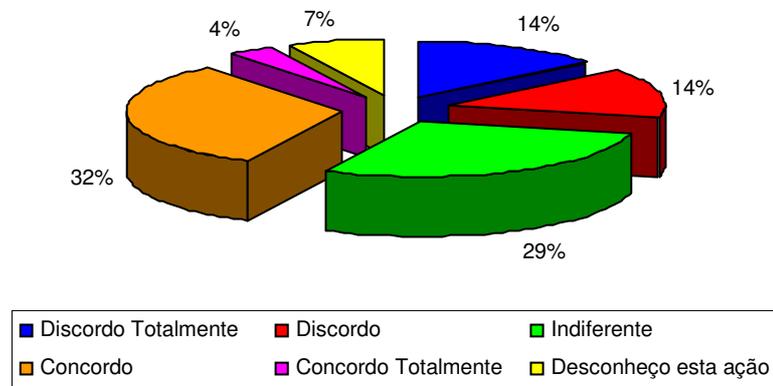


Gráfico 20 – Frequência questão 15

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

16. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros

Ao analisar se existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros (gráfico 21), vemos que 45% concordam e concordam totalmente, 24% discordam e discordam totalmente e 31% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Ou seja, no entender dos colaboradores existem ainda colegas que retêm a informação, o que não apareceu na fala do diretor quando entrevistado. Desta forma, valeria a pena uma conscientização dos colaboradores para a mudança de comportamento, tendo em vista que a empresa criadora de conhecimento tem como principal atividade a conversão do conhecimento individual em conhecimento disponível para todos, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p. XII).

16. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros.

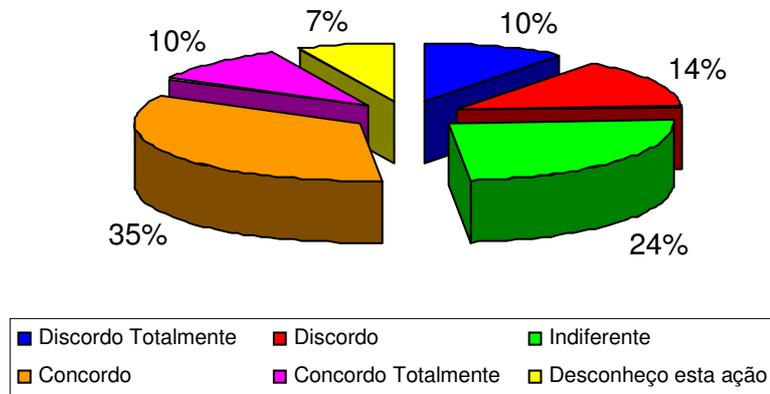


Gráfico 21 – Frequência questão 16

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

17. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento

Na questão referente à empresa disponibilizar momento de integração entre os funcionários para troca de conhecimento (gráfico 22), 45% concordam e concordam totalmente, 24% discordam e discordam totalmente e 31% são indiferentes e desconhecem esta ação.

A utilização de momentos de interação entre os funcionários é uma forma de compartilhar conhecimentos, uma ação que a empresa pesquisada proporciona, mas não acredita ser necessária uma mobilização para que isto ocorra, conforme as palavras do diretor. Contudo, vemos que para os funcionários não está claro que esta disponibilização ocorra efetivamente.

17. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento.

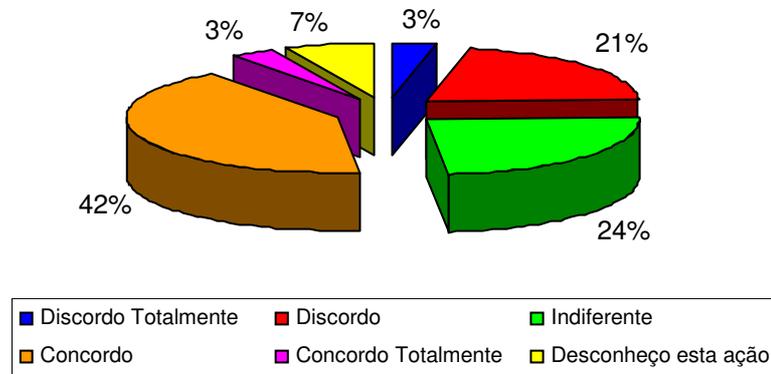


Gráfico 22 – Frequência questão 17

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

18. Os gestores possuem tempo disponível para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho

Ao avaliar o fato dos gestores possuírem tempo disponível para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho (gráfico 23), 48% concordam e concordam totalmente, 21% discordam e 31% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Através da declaração do diretor, percebeu-se que os gestores são incentivados a estarem próximos a seus colaboradores, o que é reconhecido pelos respondentes. No entanto, tendo em vista o índice de 31% de indiferentes e que desconhecem esta ação, acreditamos que caberia um reforço nesta área.

18. Os gestores possuem tempo disponível para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho.

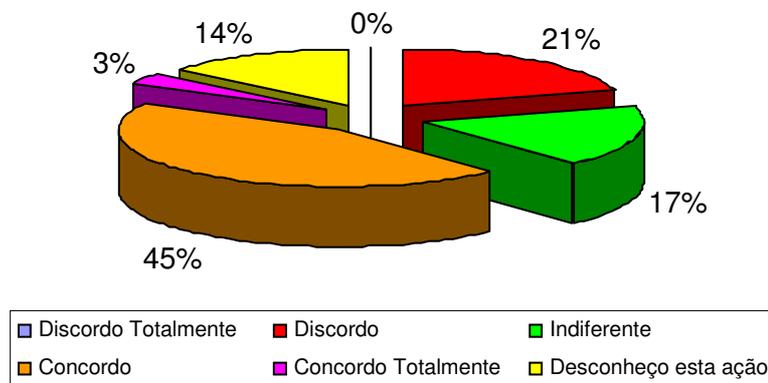


Gráfico 23 – Frequência questão 18

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

19. Os gestores costumam divulgar as ações e metas da empresa

Parece não haver dúvida de que os gestores costumam divulgar as ações e metas da empresa (gráfico 23), já que 62% concordam e concordam totalmente, 17% discordam e 21% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Na prática, a diretoria costuma realizar reuniões gerais e eventos para colocar as pessoas a par dos acontecimentos da empresa.

19. Os gestores costumam divulgar as ações e metas da empresa.

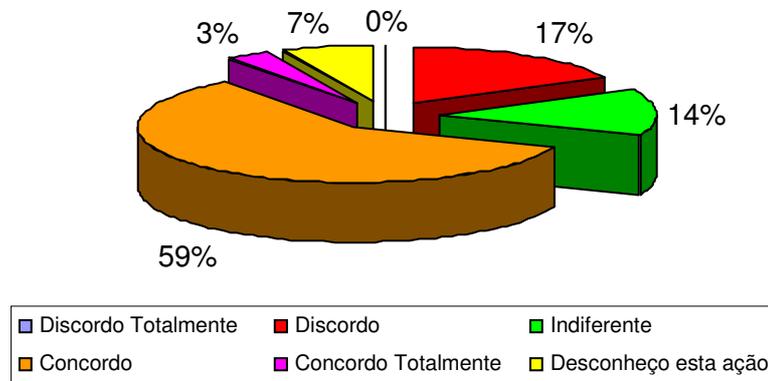


Gráfico 24 – Frequência questão 19

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

20. Os gestores deixam claro qual é o limite de minha responsabilidade

Com relação ao fato dos gestores deixarem claro qual é o limite da responsabilidade de seus subordinados (gráfico 25), 42% concordam e concordam totalmente, 31% discordam e 27% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Parece não estar claro para os respondentes o limite de sua responsabilidade. Contudo, para o diretor, os colaboradores tem autonomia no que diz respeito ao exercício de sua função.

20. Os gestores deixam claro qual é o limite de minha responsabilidade.

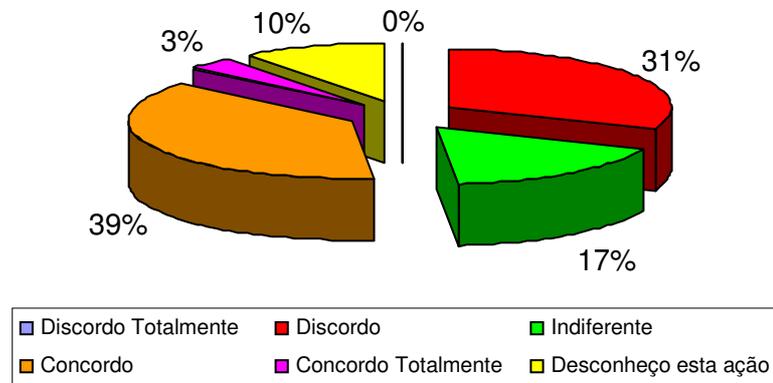


Gráfico 25 – Frequência questão 20

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

21. Todas as decisões do setor são centralizadas no gestor

Ao analisar se todas as decisões do setor são centralizadas no gestor (gráfico 26), 41% concordam e concordam totalmente, 42% discordam e discordam totalmente e 17% são indiferentes.

As respostas a esta questão parecem contradizer o que foi apurado na questão anterior, tendo em vista que 42% discordam que as decisões do setor estão centralizadas no gestor. Tal fato revela a autonomia e a participação dos colaboradores nas decisões, reforçando a declaração do diretor sobre a interação dos funcionários nas decisões da organização.

21. Todas as decisões do setor são centralizadas no gestor.

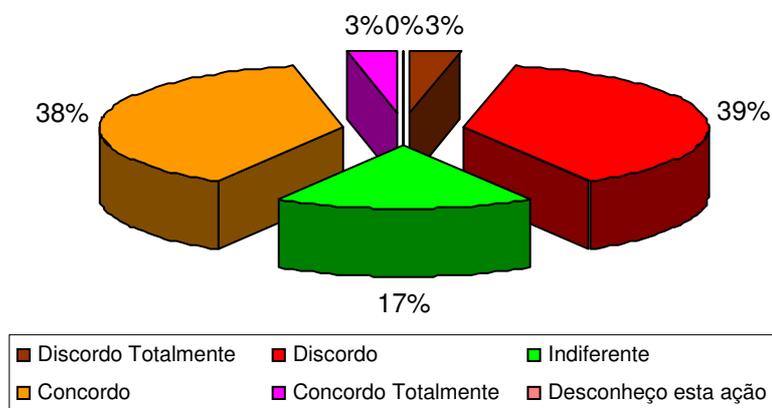


Gráfico 26 – Frequência questão 21

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

22. Não tenho autonomia para tomar decisões

No questionamento se o funcionário tem autonomia para tomar decisões (gráfico 27), 28% concordam, 51% discordam e discordam totalmente e 21% são indiferentes.

Apesar de não haver um consenso sobre a centralização das decisões nos gestores, a maioria acreditar ter autonomia para tomar decisões, o que é confirmado pelo diretor, quando diz que cada funcionário tem autonomia nas decisões ligadas ao desempenho de sua função.

Nota-se que as respostas desta questão reforçam o apurado na questão 21.

22. Não tenho autonomia para tomar decisões.

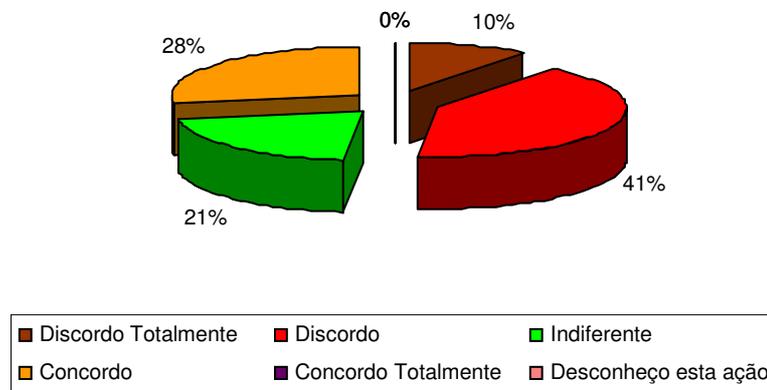


Gráfico 27 – Frequência questão 22

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

23. A empresa é rígida quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários

Ao analisar as respostas quanto à rigidez da empresa quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários (gráfico 28), verificamos que 28% concordam, 27% são indiferentes e desconhecem esta ação e 45% discordam e discordam totalmente, o que vem ao encontro da opinião expressa pelo diretor entrevistado: “...somos tranquilos. Acho até que deveria existir. Se algo não for feito, tentamos entender o porquê. Sentamos e conversamos...”.

23. A empresa é rígida quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários.

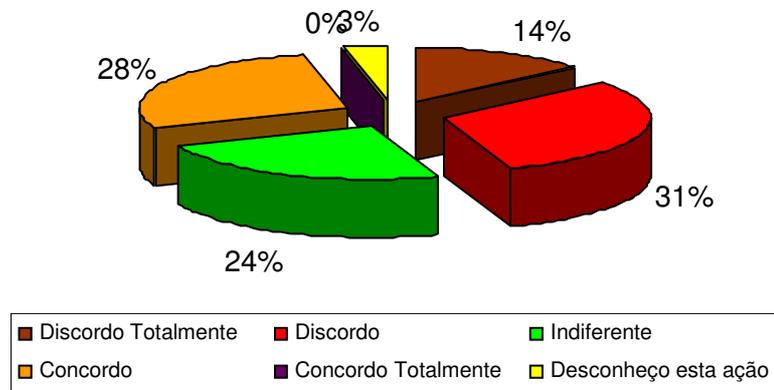


Gráfico 28 – Frequência questão 23

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

24. A empresa me possibilita aprender técnicas para apresentação verbal

Com relação à questão da empresa possibilitar aprender técnicas para apresentação verbal (gráfico 29), 28% concordam e concordam totalmente, 28% discordam e 44% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Percebe-se aqui que grande parte dos respondentes desconhece e é indiferente a esta ação e a mesma não apareceu na fala do diretor. No entanto, já houve um treinamento interno de técnicas de apresentação verbal, o qual visava habilitar os colaboradores para o treinamento interno e externo (clientes).

24. A empresa me possibilita aprender técnicas para apresentação verbal.

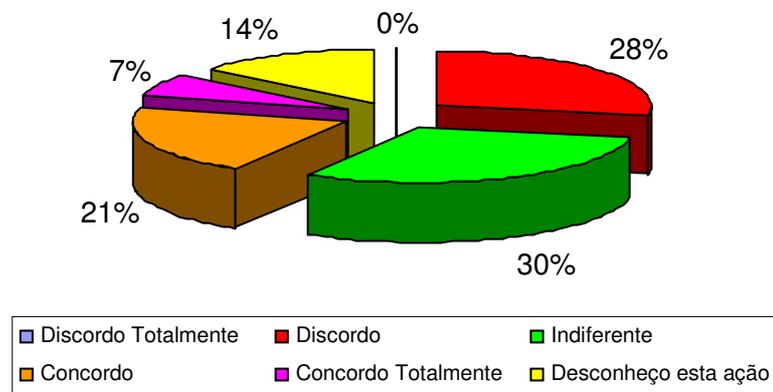


Gráfico 29 – Frequência questão 24

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

25. No Portal Metadados, posso depositar assuntos dos quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas

Parece não haver dúvidas de que os respondentes consideram o Portal Metadados um local para depositar assuntos dos quais tenham conhecimento e queiram disponibilizar aos demais colegas, pois 90% concordam e concordam totalmente, sendo que apenas 7% discordam e 3% são indiferentes.

Tal resposta vem ao encontro das expectativas da diretoria, em relação à troca de informações através dos *blogs* do portal.

25. No Portal Metadados, posso depositar assuntos dos quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas.

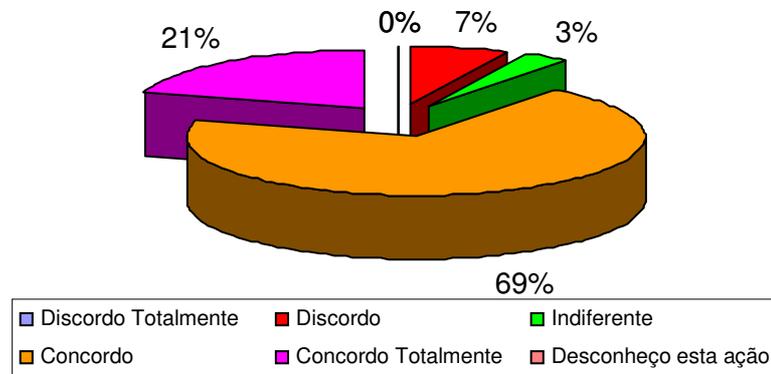


Gráfico 30 – Frequência questão 25

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

26. O *blog* “Espaço do Gustavo e do Casarotto” me mantém informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa

Quando perguntados se o *blog* “Espaço do Gustavo e do Casarotto” mantém os respondentes informados sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa (gráfico 31), vemos que 52% concordam e concordam totalmente, 24% discordam e 24% são indiferentes.

A análise das postagens do *blog* citado nos mostra que o diretor tem a preocupação de manter os colaboradores informados sobre as ações e resultados da empresa, além de assuntos de interesse do setor.

26. O blog “Espaço do Gustavo e do Casarotto” me mantém informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa.

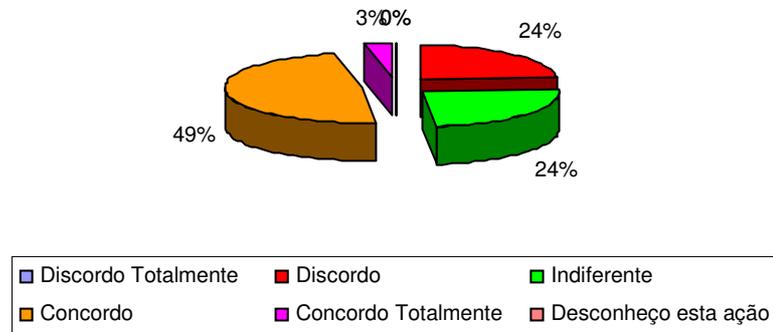


Gráfico 31 – Frequência questão 26

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

27. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho

Questionados se a empresa disponibiliza meios claros de integração dos empregados no ambiente de trabalho (gráfico 32), 50% concordam e concordam totalmente, 18% discordam e 32% são indiferentes e desconhecem esta ação,

Ao cruzar com a resposta do diretor, revelou-se que a empresa proporciona espaços para que os funcionários possam realizar integração, fato este que propicia o compartilhamento do conhecimento, principalmente do explícito, conforme Nonaka e Takeuchi (1997). No entanto, a percepção dos funcionários não está tão clara e caberia um trabalho neste sentido.

27. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho.

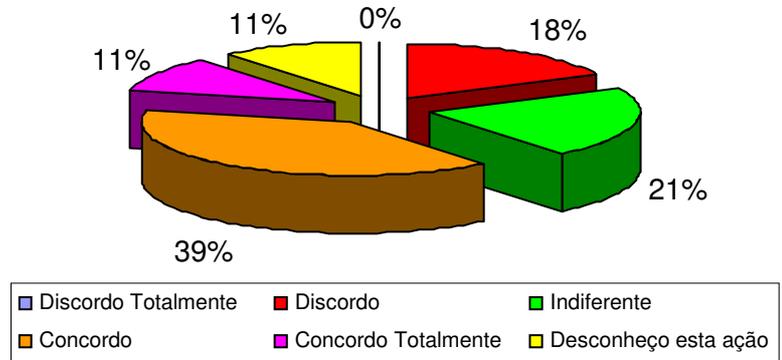


Gráfico 32 – Frequência questão 27

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

28. O Portal Metadados é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa

Não há dúvidas para os respondentes que o Portal Metadados é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa (gráfico 33), pois 82% concordam e concordam totalmente, 7% discordam e 24% são indiferentes.

28. O Portal Metadados é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa.

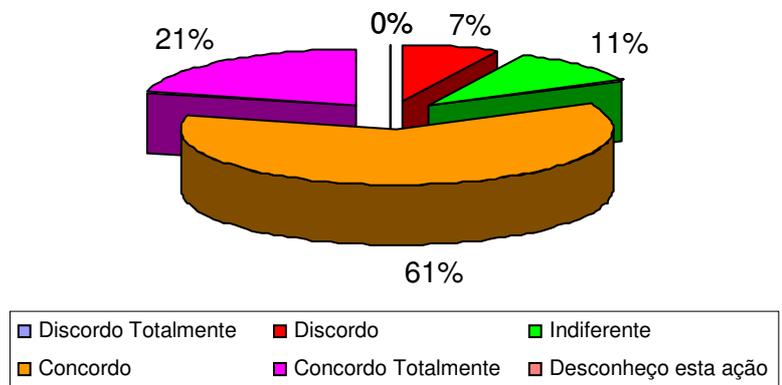


Gráfico 33 – Frequência questão 28

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

29. O Portal Metadados proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal

Para os respondentes não está claro que o Portal Metadados proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal (gráfico 34), pois 47% concordam e concordam totalmente, mas 18% discordam e 35% são indiferentes ou desconhecem esta ação.

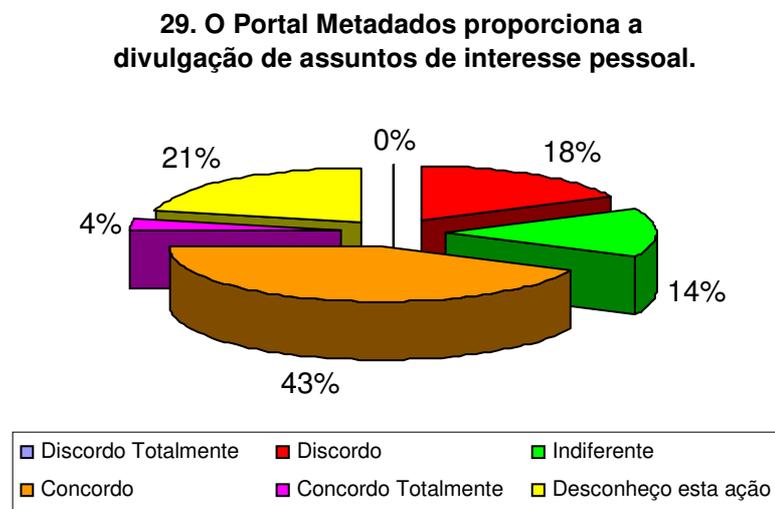


Gráfico 34 – Frequência questão 29

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

30. As informações dos *releases* sobre alterações nos diversos módulos são suficientes para o desenvolvimento de meu trabalho

Analisando se as informações dos *releases* sobre alterações nos diversos módulos são suficientes para o desenvolvimento do trabalho dos funcionários (gráfico 35), percebemos que 46% concordam, 32% discordam e discordam totalmente e 22% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Os *releases* levam para os funcionários um resumo das alterações e implementações do sistema e servem para deixar o funcionário atualizado. No entanto, muitos dos temas necessitam de um aprofundamento maior, o que seria suprido por um treinamento, por exemplo.

30. As informações dos releases sobre alterações nos diversos módulos são suficientes para o desenvolvimento de meu trabalho.

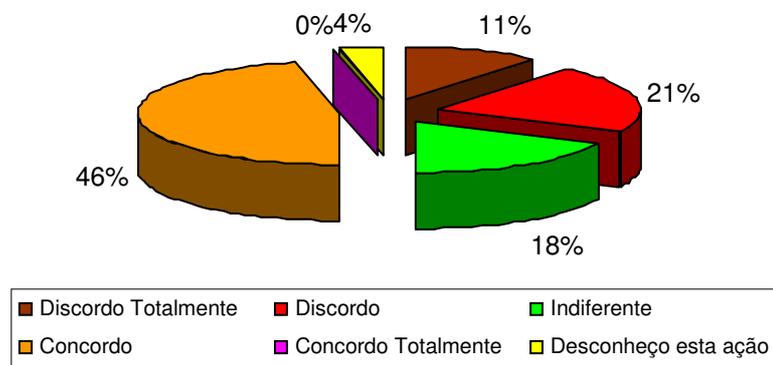


Gráfico 35 – Frequência questão 30

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

31. Eu tenho acesso a todas as informações que acho necessárias para o bom desempenho de minha função

Questionados se têm acesso a todas as informações que acham necessárias para o bom desempenho de sua função (gráfico 36), 68% concordam e concordam totalmente, 21% discordam e discordam totalmente e 11% são indiferentes.

Analisando as opções de informações dentro da organização, podemos comprovar que todos os funcionários tem acesso às informações necessárias para o desempenho de sua função, seja através dos *e-mails (releases)*, manuais, contatos com colegas, etc.

31. Eu tenho acesso a todas as informações que acho necessárias para o bom desempenho de minha função.

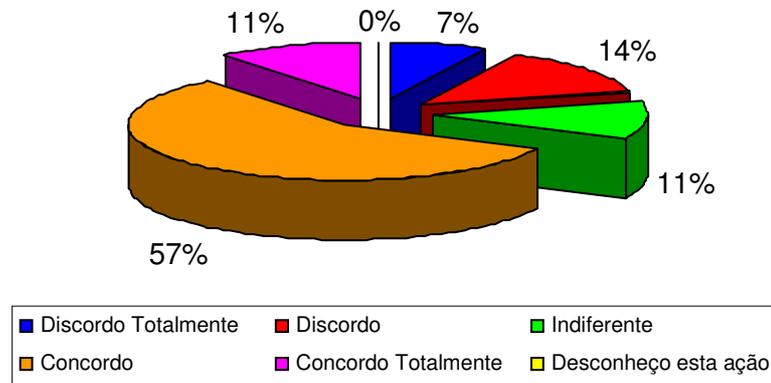


Gráfico 36 – Frequência questão 31

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

32. Quando necessito de informações de colegas, encontro dificuldade em obtê-las

Avaliando se quando necessitam de informações de colegas, encontram dificuldade em obtê-las (gráfico 37), 78% discordam e discordam totalmente, 11% concordam e 11% são indiferentes.

A percepção da maioria dos respondentes é de que não existem dificuldades em obter informações dos colegas, o que é reforçado pelas respostas da questão 13, onde os respondentes relatam sentirem-se confortáveis em transmitir seus conhecimentos aos colegas.

No entanto, na questão 16, ficou claro que, na opinião dos respondentes, existem funcionários que não compartilham suas informações.

32. Quando necessito de informações de colegas, encontro dificuldade em obtê-las.

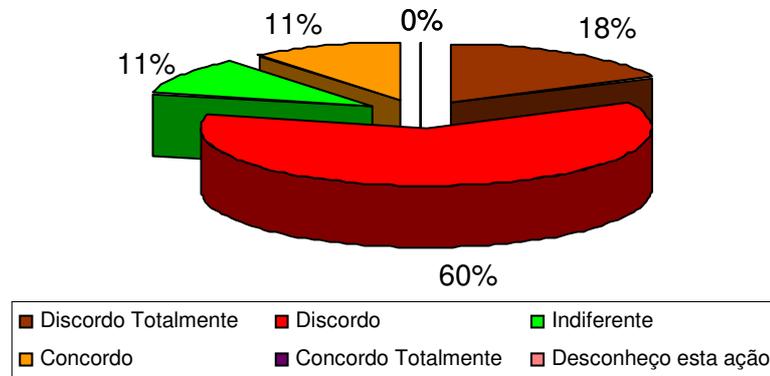


Gráfico 37 – Frequência questão 32

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

33. Os gestores fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado

Questionados se os gestores fazem reuniões com os subordinados toda vez que existe um fato novo a ser comunicado (gráfico 38), 71% concordam e concordam totalmente, 25% discordam e 4% são indiferentes.

Podemos perceber que é prática da empresa realizar reuniões com os subordinados quando existem fatos novos a serem comunicados, tanto em forma de reuniões gerais, quanto setorizadas.

33. Os gestores fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado.

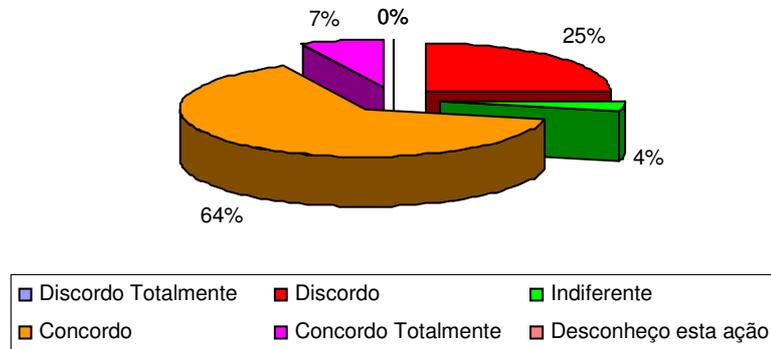


Gráfico 38 – Frequência questão 33

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

34. Quando há uma quantidade grande de reclamações, a empresa costuma provocar reuniões entre gestores e subordinados

Pela análise das respostas, não está claro para os respondentes que a empresa realiza reuniões entre gestores e colaboradores, quando existe um grande número de reclamações (gráfico 39), pois somente 43% concordam e concordam totalmente, 25% discordam e 32% são indiferentes e desconhecem esta ação.

Este assunto também não surgiu na entrevista com o diretor, mas sabemos ser prática da empresa a utilização de uma consultoria de Recursos Humanos para resolução de situações deste tipo. No ano de 2009 também foi criado um grupo de funcionários voluntários que, juntamente com a consultora, promoveram um encontro de integração com atividades que visavam trabalhar as relações interpessoais.

34. Quando há uma quantidade grande de reclamações, a empresa costuma provocar reuniões entre gestores e subordinados.

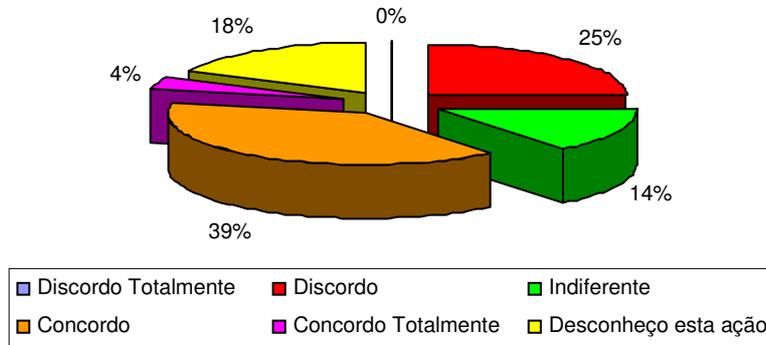


Gráfico 39 – Frequência questão 34

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

35. Já participei de pesquisas na empresa que avaliam se recebo informações claras e confiáveis

Questionados se já participaram de pesquisas na empresa que avaliam se recebem informações claras e confiáveis (gráfico 40), 86% concordam e concordam totalmente, 7% discordam e 7% são indiferentes. Em contrapartida, quando perguntado ao diretor quais os mecanismos utilizados para medir a efetividade da comunicação, ele respondeu: “Não existe um mecanismo de medição. Minha medição é conversar com as pessoas e ouvir seus comentários sobre as informações que postei no *blog*, por exemplo.”

No entanto, a empresa costuma realizar pesquisas de clima a cada dois anos e definir metas de ação a partir dos dados obtidos. Dentre as perguntas, algumas dizem respeito à informação recebida. Após realização da pesquisa e dos dados compilados, a consultora apresenta os resultados para os diretores, onde são discutidas algumas ações. Na sequência,

uma apresentação também é feita para os funcionários, que podem tomar conhecimento dos resultados.

35. Já participei de pesquisas na empresa que avaliam se recebo informações claras e confiáveis.

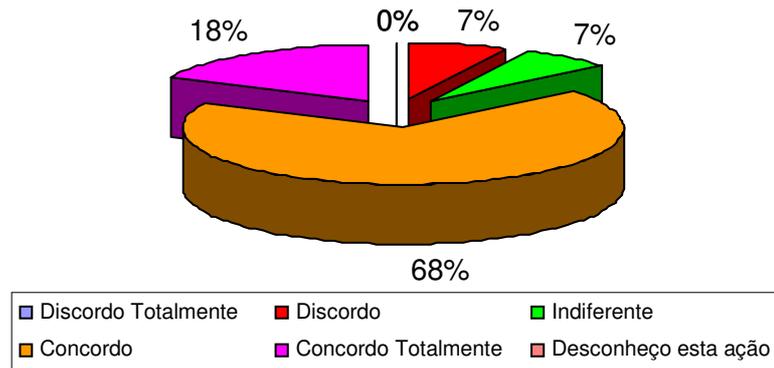


Gráfico 40 – Frequência questão 35

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

36. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui

Quando questionados se têm acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui (gráfico 41), 79% concordam e concordam totalmente, 14% discordam e 7% são indiferentes.

Com base na entrevista realizada, podemos perceber que a organização utiliza os mesmos meios de comunicação para todos os níveis da empresa, alterando um pouco o conteúdo das informações transmitidas. Por exemplo, para os gestores, as informações de cunho gerencial (planejamento estratégico); demais colaboradores, as informações necessárias para o exercício da função.

36. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui.

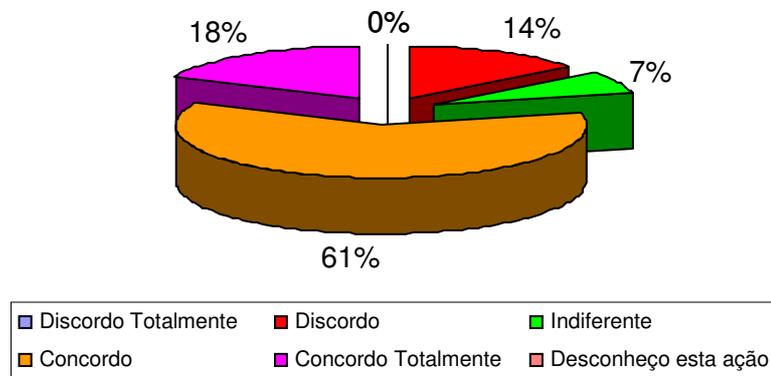


Gráfico 41 – Frequência questão 36

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

37. Para mim, a forma mais efetiva para a troca de informações na Metadados é:

Ao analisar qual a forma mais efetiva para a troca de informações na Metadados para os respondentes (gráfico 42), observamos que as opções mais indicadas foram *e-mail*, com 16 citações e reunião/encontro, com 14 citações. As demais somaram 5 indicações.

Podemos verificar que, atualmente, estes são os meios mais utilizados para troca de informações dentro da empresa. No entanto, para a diretoria, uma das formas mais efetivas de informação seria o Portal Metadados, conforme entrevista.

37. Para mim, a forma mais efetiva para a troca de informações na Metadados é:

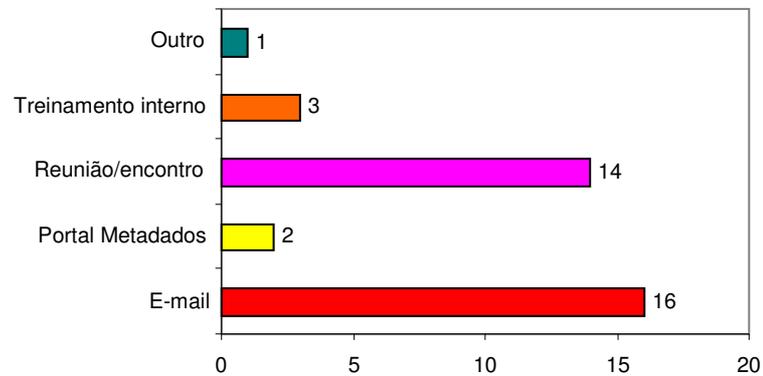


Gráfico 42 – Frequência questão 37

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

38. No meu entender, eu absorvo melhor as informações quando:

Analisando como os respondentes acreditam absorver melhor as informações (gráfico 43), fica claro que para a maioria a prática é a melhor forma de aprendizagem, pois “faço” apareceu 18 vezes, “leio” teve 7 citações e “escrevo” 6 ocorrências. Os demais (vejo, observo e ouço) somaram 6 ocorrências.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.69), a socialização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito e a palavra-chave para este processo é a experiência, ou seja, é o conhecimento compartilhado.

Cabe salientar que ler e escrever, a segunda e terceira mais citadas, constituem o modo de conversão conhecido como internalização, que se traduz no conhecimento operacional, adquirido na leitura/redação dos *e-mails* e manuais, por exemplo.

38. No meu entender, eu absorvo melhor as informações quando:

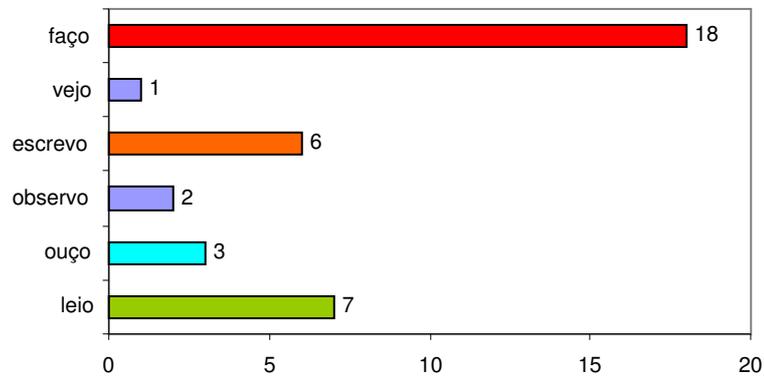


Gráfico 43 – Frequência questão 38

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

39. No meu entender, eu me expresso melhor (transmito numa informação) através de:

Analisando de que forma os respondentes melhor transmitem uma informação, fica evidente mais uma vez que a socialização é a forma de transmissão do conhecimento mais utilizada na empresa. Através da prática foi citada 13 vezes e a fala teve 11 citações, enquanto que a escrita teve 6 incidências.

Neste caso, a segunda forma mais citada, a fala, corresponde à forma tradicional de ensino, definida por Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) como combinação e, no nosso entender, é a forma mais utilizada para disseminação do conhecimento no dia-a-dia da empresa. Os colaboradores se utilizam bastante das redes de comunicação (telefone, conversas, documentos, explicações, etc.).

39. No meu entender, eu me expesso melhor (transmito uma informação) através de:

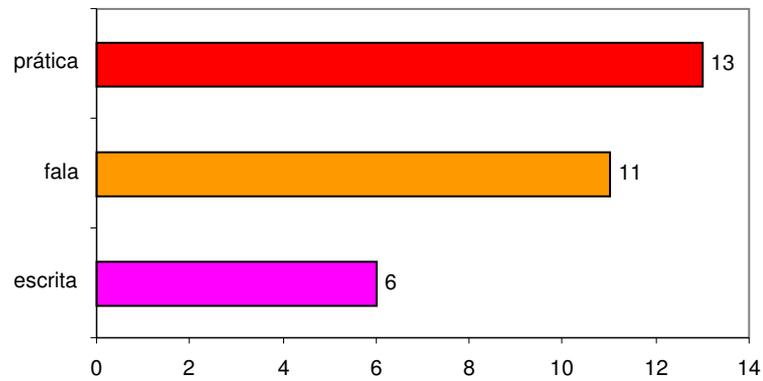


Gráfico 44 – Frequência questão 39

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

4.3 MEIOS DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NA METADADOS

Conforme foi possível verificar, através da entrevista com o diretor e da observação participante, soa vários os meios de comunicação utilizados na organização para o repasse das informações.

4.3.1 Comunicação eletrônica

Segundo Robbins (2005, p. 239), a comunicação nas empresas vem sendo enriquecida pela tecnologia da computação, o que inclui o correio eletrônico, redes intranet e mensagens instantâneas.

a) Correio eletrônico

Conhecido como *e-mail*, o correio eletrônico utiliza a internet para transmitir e receber textos e documentos gerados em computador. Na Metadados, é muito utilizado para repassar as informações necessárias para o desempenho das funções dos colaboradores.

Através de *e-mail*, é repassado periodicamente o que a empresa chama de *release*, que nada mais é do que um resumo das alterações e novas funcionalidades dos diversos módulos do sistema Metadados.

O *e-mail* também é utilizado pelos colaboradores para trocar informações com os colegas ou repassar algum conhecimento específico. Por exemplo, ao atender um cliente um analista de suporte detecta uma situação atípica ou erro no sistema e repassa a solução via *e-mail* para os demais colegas.

Conforme a pesquisa realizada, 44% dos respondentes considera o *e-mail* a forma mais efetiva para troca de informações na empresa.

b) Rede Intranet

Para Robbins (2005, p. 241), as intranets são redes privadas e internas que funcionam da mesma forma que a internet, mas seu acesso é limitado às pessoas da organização.

Através do Portal Metadados, a empresa divulga novos clientes, assuntos de interesse do setor, aniversariantes, novos benefícios ou alteração dos benefícios existentes para os colaboradores. Neste portal também estão os *blogs*, tão comentados pelo diretor, os quais visam fomentar discussões sobre assuntos variados, além de servir como fonte de disseminação do conhecimento.

c) Mensagens instantâneas

Definido por Robbins (2005, p. 240) como “um *e-mail* em tempo real”, a mensagem instantânea é uma maneira rápida e barata de comunicação entre computadores.

Na Metadados, é muito utilizada para troca de informações e contato entre os colaboradores.

4.3.2 Comunicação escrita

A comunicação escrita é muito utilizada na empresa, mas na forma de meios eletrônicos, como já vimos anteriormente. No entanto, uma outra forma de comunicação escrita, os manuais, são amplamente utilizados.

a) Manuais

Todos os módulos do sistema Metadados possuem um manual, os quais são revisados a cada nova versão e disponibilizados em rede, com acesso a todos os colaboradores.

4.3.3 Comunicação Oral

A comunicação oral é um meio conveniente, eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos funcionários. Na Metadados, encontramos a conversa pessoal e as reuniões.

a) Conversa pessoal

Uma das formas preferidas do diretor, conforme sua afirmação na entrevista. Desta forma, ele costuma trocar informações com seus funcionários e ter um retorno sobre as ações da empresa, de forma direta. Conforme observação participante, podemos verificar que os

funcionários também se utilizam desta prática para troca imediata de informações e geração do conhecimento.

b) Reuniões

Consideradas por 39% dos entrevistados como a forma mais efetiva para troca de informações na empresa, as reuniões proporcionam a oportunidade de estimular o envolvimento, solicitar novas idéias, motivar grandes níveis de desempenho e comunicar a cultura corporativa.

Na Metadados, as reuniões são utilizadas pelos setores para estabelecer metodologia de trabalho e, mensalmente (ou quando se faça necessário) também ocorre o que chamam de “reunião geral”, na qual a diretoria e os gestores participam novos produtos, projetos, resultados, etc.

c) Telefone

Também utilizado para comunicação e troca de conhecimento, mas em menor escala, tendo em vista a disponibilidade de recursos eletrônicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento cada vez mais se revela o centro da análise e aplicação nas organizações, pois é uma ação importante para as mesmas se diferenciarem de seus concorrentes. Conforme afirma Angeloni (2008, p.1), o estudo dos saberes humanos e, mais amplamente, do conhecimento organizacional, pode gerar subsídios que possibilitem criar uma nova organização onde se observem ações autônomas de mudança.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) declaram que:

A criação do conhecimento organizacional pois, deve ser entendida como um processo que amplia "organizacionalmente" o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

A empresa pesquisada está voltada para a busca permanente da inovação tecnológica, além do estabelecimento de parcerias que possam ampliar seu portfólio de produtos e serviços e, por conseqüência, sua situação no mercado. Estas ações são importantes para a gestão do conhecimento e, na perspectiva do diretor entrevistado, a matéria-prima da Metadados é o conhecimento, ou seja, reconhece que sem ele seus produtos e serviços não existiriam. Quanto mais a organização conseguir gerir esta matéria-prima, mais ela ganha.

As práticas adotadas pela empresa, no que diz respeito à gestão e criação do conhecimento, mesmo não estando formalizadas, estão alinhadas à concepção de Nonaka e

Takeuchi (1997, p.67), pois reconhece que a conversão do conhecimento tácito em explícito é um processo social entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

No que diz respeito à comunicação e o repasse de informações, a organização utiliza-se muito da tecnologia e suas ferramentas, como correio eletrônico e *intranet*, apostando alto nesta última. Segundo o diretor, no Portal Metadados e seus *blogs*, os colaboradores podem encontrar muitas das informações necessárias para o desempenho de sua função e reciclagem de seus conhecimentos, sendo sua ligação com o que acontece fora e dentro da empresa. Tal afirmação é confirmada por Terra e Gordon (2002, p.49), quando dizem que os portais corporativos também podem estabelecer a base e o ambiente para o desenvolvimento dos relacionamentos, além dos limites da empresa. E que as conseqüências esperadas disto podem incluir ciclos de inovação mais rápidos, melhores ambientes de aprendizado, melhor atendimento ao cliente, alinhamento de parceiros e receitas maiores com custos menores.

Através da análise dos respondentes, ficou claro que uma cultura de compartilhamento de conhecimento já está presente e conta com o apoio imprescindível da diretoria. No entanto, cabe um reforço, com sistematização dos processos, os quais ainda são muitos informais e não documentados.

Terra e Gordon (2002, p.66) citam como ação dos gestores que pode fomentar a cultura de compartilhamento de conhecimento, liderar com exemplos, ou seja, compartilhar informações com seus subordinados, o que o diretor faz periodicamente em seu *blog* e no dia-a-dia da organização.

Seguindo este raciocínio, caberia à empresa pesquisada implementar outras estratégias de incentivo ao estabelecimento desta cultura, como por exemplo:

- a) Promover o compartilhamento do conhecimento como valor da empresa;

- b) Criar funções ou áreas dedicadas à gestão do conhecimento;
- c) Exigir e apoiar que os colaboradores relatem as “lições aprendidas” após qualquer projeto ou treinamento;
- d) Definir políticas de RH de acordo com o objetivo de compartilhamento de conhecimento;
- e) Modificar os sistemas de recompensa para encorajar o compartilhamento do conhecimento.

Ainda conforme Terra e Gordon (2002, p.141), os Portais de Conhecimento Corporativo tem como objetivo ser uma ferramenta de comunicação, disponibilizar informações e conhecimento para os funcionários, melhorar o reuso do conhecimento, promover colaboração, melhorar o gerenciamento do capital humano e melhorar relacionamentos. Desta forma, acreditamos que a empresa pesquisada deve continuar investindo no Portal Metadados, utilizando-o como ferramenta fundamental para a cultura do compartilhamento do conhecimento.

Com referência à investigação sobre os processos comunicacionais presentes na empresa que contribuem para a promoção da gestão do conhecimento em seus espaços organizacionais, observamos que a empresa preocupa-se com a qualidade da informação repassada e proporciona momentos e instrumentos para que ocorra da melhor forma possível. Este fato, comentado pelo diretor, é reconhecido pelos colaboradores, pois 66% dos respondentes concorda e concorda totalmente que as informações repassadas pela empresa são fáceis de serem interpretadas. No entanto, acreditamos que deva rever a adequação da linguagem utilizada conforme o conhecimento técnico do colaborador, pois somente 55% dos respondentes concorda e concorda totalmente que a empresa procura adequar a linguagem.

Para que consiga produzir conhecimento, entende-se como fator importante que a empresa formalize o processo de treinamento, principalmente no que tange à avaliação da aprendizagem e documentação dos processos, conforme a avaliação dos respondentes. Para Nonaka (2000), documentar os aprendizados é uma forma de aprender fazendo, convertendo o conhecimento explícito em tácito. No entanto, somando os que discordam, discordam totalmente, são indiferentes e desconhecem esta ação, obtivemos 64% dos respondentes, quando perguntamos se a empresa documenta/registra todas as atividades dos funcionários.

Para manter o conhecimento na empresa, é necessário que as informações sejam compartilhadas. No entanto, há entendimento por parte dos respondentes de que existem colaboradores que não adotam este procedimento, o que se confirma pela pesquisa quantitativa, onde 45% dos respondentes concorda e concorda totalmente com a afirmativa de que existem funcionários na empresa que não repassam as informações, e somente 28% discordam e discordam totalmente. Também quando perguntados se ao retornar de um treinamento o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outros funcionários, a soma dos que discordam, são indiferentes e desconhecem a ação chega a 34%.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p.97), para o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos, são necessários momentos de interação, os quais a empresa disponibiliza tanto no horário de trabalho, quanto fora dele. Os funcionários não parecem ter mesma percepção da diretoria sobre isto, pois quando questionados se a empresa disponibiliza meios claros de interação no ambiente do trabalho, apenas 50% concordaram e concordaram totalmente. Também na questão se a empresa disponibiliza momentos de interação entre os funcionários para troca de conhecimento, apenas 47% concordaram e concordaram totalmente.

Com referência a definição dos limites de responsabilidade e autoridade, observou-se que somente 42% dos respondentes concordaram com a afirmativa de que os gestores deixam claro o limite de sua responsabilidade, apesar da diretoria afirmar que estas questões estão bem definidas. Em contrapartida, 51% dos respondentes discordam e discordam totalmente da questão “não tenho autonomia para tomar decisões”. Este fato pode ser visto como uma contradição, pois, ao mesmo tempo que afirmam não ter claro o limite de sua responsabilidade, afirmam ter autonomia para tomar decisões. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) afirmam que a autonomia é uma das condições para promover a espiral do conhecimento na organização. Indivíduos autônomos são mais propensos a se automotivarem para criar novo conhecimento.

Ao relacionar os canais de comunicação utilizados pela empresa para promover a gestão do conhecimento, observamos que são utilizados vários veículos para a comunicação com seus funcionários. A diretoria aposta bastante no portal e no uso dos *blogs* para uma efetiva comunicação, sendo que 82% dos entrevistados concorda e concorda totalmente que o portal é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa e 90% dos entrevistados reconhece que podem depositar no portal assuntos que tenham conhecimento para disponibilizar para colegas. Contudo, quando questionados qual a forma mais efetiva para troca de informações na Metadados, o *e-mail* teve a maior incidência, seguido pelas reuniões/encontros.

Com relação à aprendizagem e ensino individuais, tanto para absorver o conhecimento, quanto para repassá-lo para os colegas, os entrevistados citaram a prática como a forma que melhor isto lhes ocorre. Sabemos que a prática é a forma de conversão do conhecimento conhecida como socialização, objetivando a transferência do conhecimento tácito, através da troca de experiências.

Angeloni (2002, p.90) afirma que, além dos processos de aprendizagem demonstrados nos modos de conversão do conhecimento, a formação de alianças, parcerias, pesquisa e desenvolvimento, entre outros, são exemplos de aprendizagem organizacional. Através da pesquisa realizada, podemos verificar que a Metadados se enquadra como uma organização do conhecimento, tendo em vista que o compartilhamento do conhecimento é a principal atividade deste tipo de organização.

Ao concluir este estudo de caso, reafirmamos a questão desta pesquisa, ou seja, os processos comunicacionais presentes na Metadados contribuem à promoção e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais. Também afirmamos que os canais de comunicação são a peça central para a gestão e geração do conhecimento na organização, sendo que os meios eletrônicos mostraram-se mais efetivos à socialização do conhecimento explícito. Percebe-se uma preocupação do diretor entrevistado em manter o conhecimento na empresa, apesar de reconhecer que não existe formalização, nem documentação dos processos de aprendizagem e comunicacionais. Foram observadas, ainda, resistências por parte dos funcionários, que não consideram importante compartilhar o conhecimento adquirido com os demais colaboradores. Este sentimento merece uma atenção por parte da empresa, pois os conhecimentos específicos devem ser socializados, sob pena da organização sofrer uma lacuna na informação, caso um destes funcionários desligue-se da empresa.

Pela análise realizada, acreditamos ser possível afirmar que os processos comunicacionais presentes na empresa podem contribuir à promoção da gestão e geração do conhecimento em seus espaços organizacionais, mas não na amplitude necessária.

Lembramos que esta pesquisa não esgota-se com este estudo de caso, podendo ser estendida a outras organizações, permitindo o aprofundamento do tema e esperamos que

possa contribuir para a discussão das interfaces entre a comunicação organizacional, gestão e geração do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (org). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.

BERNSTEIN, Basil. A estruturação do discurso pedagógico: classe, códigos e controle. Petrópolis: Vozes, 1996.

CARVALHO, A.V.; SERAFIM, O.C. Administração de recursos humanos. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

CAVALCANTE, Luciane F.B. Relevância da informação e do conhecimento para o contexto organizacional. Disponível em <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=466>. Acesso em 16/02/2010.

CHANLAT, Alain e BEDARD, Rennée (1992) - Palavras: a ferramenta do executivo - in Chanlat, Jean F. (coord), O Individuo na Organização - dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, pp.125-148.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COUTINHO, Josefina M.F. A Comunicação e a Gestão do Conhecimento: uma análise da empresa AIQ. Dissertação (Doutorado). Porto Alegre: PUC/RS, 2008.

Dicionário Michaelis. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em 15/01/2010.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização in Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia - Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo, Brasil: Paz e Terra (Coleção Leitura), 1997. Edição de bolso.

FREITAS, Rebeca. *Cultura organizacional*. Mar/2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cultura-organizacional/21588/>>. Acesso em 23/03/2010.

GARVIN, David A . *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. *Construção da organização que aprende*. In: *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRIN, Jacques. *A linguagem nas organizações: signos e símbolos*. In: CHANLAT, Jean-François (coord.) *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. Vol.III. São Paulo: Atlas, 1996.

HAIDT, Regina C. *Cursos de didática geral*. São Paulo: Ed.Ática, 2000.

LEONARD, Dorothy; STRAUS, Susaan. *Aproveitando todo o cérebro da empresa*. In: *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACHADO NETO, Otaviano. *Competência em comunicação organizacional escrita: o manual da organização escrita utilizado nas empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHESI, Amauri. *Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo*. In: *Comunicação interna: a força das empresas*. (Paulo Nassar, organizador). Vol.2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação interna*. In: *Comunicação interna: a força das empresas*. (Paulo Nassar, organizador). Vol.2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARTINS, Vicente. *Como desenvolver a capacidade de aprender*. Disponível em <<http://www.kplus.com.br/materia.asp?co=205&rv=Literatura>>. Acesso em 15/02/2010.

MATURANA R., Humberto. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: Ed.UFMG, 1998.

Mercado brasileiro de software: panorama e tendências 2009. ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software. Acesso em 11/01/2010. Disponível em <http://www.abes.org.br/UserFiles/Image/PDFs/Mercado_BR2009.pdf>.

MORIN, Edgar. *A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

NONAKA, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. In: *Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

REGO, Francisco G.T. Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1945.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Dayse. Definições de cultura organizacional. Jul/2009. Disponível em: <<http://dayserodrigues.wordpress.com/2009/07/15/definicoes-de-cultura%20-%20organizacional/>>. Acesso em 23/03/2010.

SCANLAN, Burt K. Princípios de administração e comportamento organizacional. São Paulo: 1979.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina. 25.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SPENDER, J.C., Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERRA, José C.C. & GORDON, Cindy. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

THE meaning of adult education in Eduard C. Lindeman and the meaning of adult education. Disponível em <<http://www.infed.org/thinkers/et-lind.htm>>, acesso em 16/02/2009.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM DIRETOR

“Este instrumento de coleta de dados foi desenvolvido pela Dr^a Josefina Maria Fonseca Coutinho com o objetivo de buscar informações para o desenvolvimento de sua tese de doutorado “A Comunicação e a Gestão do Conhecimento: uma análise da empresa AIQ.”

As questões abaixo serão direcionadas ao diretor da empresa em estudo e busca-se motivar o respondente para que apresente 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 Metadados?
- 8) A Metadados 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 Metadados 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 a Metadados 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 filiais, 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 empresa avalia o retorno da comunicação? Como?
- 23) A Metadados utiliza os mesmos instrumentos de comunicação para todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos?
- 24) Em caso negativo, quais os instrumentos utilizados para cada nível hierárquico da empresa.

Parte III. Cultura organizacional

- 25) Quais os comportamentos que são requeridos para todos os membros da empresa?
- 26) Existe na empresa uma cultura da comunicação? Ou uma cultura de informação?
- 27) Ao tomar uma decisão, são consideradas as peculiaridades de cada pessoa dentro da organização?
- 28) 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 B – INSTRUMENTO DE PESQUISA



Prezados colegas, sou formanda no MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, e estou realizando pesquisa sobre a comunicação e a gestão do conhecimento na Metadados. 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.

Jacqueline Ferreira – Analista de Suporte de Aplicação – Filial NH

Este questionário foi adaptado daquele desenvolvido pela Dr^a Josefina Maria Fonseca Coutinho para buscar informações para o desenvolvimento de sua tese de doutorado “A Comunicação e a Gestão do Conhecimento: uma análise da empresa AIQ.”

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 Metadados.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Desconheço esta ação
	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.						

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 Metadados.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Desconheço esta ação
	1	2	3	4	5	6
10. A empresa incentiva minha participação em cursos de minha área de atuação.						
11. Eu participo do Programa de Incentivo à Educação da Metadados.						
12. Ao retornar de um treinamento o funcionário deve compartilhar seu aprendizado com outros funcionários.						
13. Eu me sinto confortável em transmitir meus conhecimentos a meus colegas.						
14. A empresa possui sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa.						
15. A empresa documenta/registra todas as atividades desempenhadas pelos funcionários.						
16. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros.						
17. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento.						
18. Os gestores possuem tempo disponível para transmitirem informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho.						
19. Os gestores costumam divulgar as ações e metas da empresa.						
20. Os gestores deixam claro qual é o limite de minha responsabilidade.						
21. Todas as decisões do setor são centralizadas no gestor.						
22. Não tenho autonomia para tomar decisões.						
23. A empresa é rígida quanto ao cumprimento das normas por parte dos funcionários.						
24. A empresa me possibilita aprender técnicas para apresentação verbal.						

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 Metadados.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	Desconheço esta ação
	1	2	3	4	5	6
25. No Portal Metadados, posso depositar assuntos dos quais tenho conhecimento e quero disponibilizar para os demais colegas.						
26. O blog “Espaço do Gustavo e do Casarotto“ me mantém informado sobre todas as ações e resultados auferidos pela empresa.						
27. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho.						
28. O Portal Metadados é um meio de divulgação para as informações atuais da empresa.						
29. O Portal Metadados proporciona a divulgação de assuntos de interesse pessoal.						
30. As informações dos <i>releases</i> sobre alterações nos diversos módulos são suficientes para o desenvolvimento de meu trabalho.						
31. Eu tenho acesso a todas as informações que acho necessárias para o bom desempenho de minha função.						
32. Quando necessito de informações de colegas, encontro dificuldade em obtê-las.						
33. Os gestores fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado.						
34. Quando há uma quantidade grande de reclamações, a empresa costuma provocar reuniões entre gestores e subordinados.						
35. Já participei de pesquisas na empresa que avaliam se recebo informações claras e confiáveis.						
36. Tenho acesso a todos os instrumentos de comunicação que a empresa possui.						

37. Para mim, a forma mais efetiva para a troca de informações na Metadados é:

- E-mail Reunião/Encontro
 Portal Metadados Treinamento Interno
 Outro: _____

38. No meu entender, eu absorvo melhor as informações quando:

- leio (e-mails, manuais, instruções) escrevo (anotações, esquemas)
 ouço (palestras, explicações) vejo (gráficos, desenhos, fluxogramas)
 observo (analisando como outro faz) faço (coloco em prática, experimento)

39. No meu entender, eu me expesso melhor (transmito uma informação) através de:

- escrita (e-mail, manual, instrução)
 fala (palestra, explicação)
 prática (demonstração, treinamento)

Caracterização do respondente: Sexo: Masculino Feminino

Setor: Suporte Consultoria

Faixa Etária: Tempo de Serviço: Escolaridade:

<input type="checkbox"/>	18-25 anos
<input type="checkbox"/>	26-35 anos
<input type="checkbox"/>	36-45 anos
<input type="checkbox"/>	46-55 anos
<input type="checkbox"/>	+ 55 anos

<input type="checkbox"/>	0-3 anos
<input type="checkbox"/>	4-6 anos
<input type="checkbox"/>	7-10 anos
<input type="checkbox"/>	+ 10 anos
<input type="checkbox"/>	

<input type="checkbox"/>	2º Grau Incompleto
<input type="checkbox"/>	2º Grau Completo
<input type="checkbox"/>	Superior Incompleto
<input type="checkbox"/>	Superior Completo
<input type="checkbox"/>	Pós- Graduação