

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL E CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Análise em uma Empresa de Médio Porte**

Ildevan de Oliveira Medeiros

**Pedro Leopoldo
2008**

Ildevan de Oliveira Medeiros

**O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA COMO
FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Análise em uma Empresa de Médio Porte**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Educacional e Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula

**Pedro Leopoldo
2008**

Dedico este trabalho a minha esposa Arlete, principalmente pela compreensão e apoio frente às lutas necessárias ao alcance de meu objetivo. Uma vez mais, como disse ao concluir o bacharelado, repito que gostaria de poder diplomá-la junto a mim neste momento.

Às nossas duas filhas, Ana Cristina e Nayara Camila, por serem os nossos maiores desafios e oportunidades. E in memoriam, à terceira, Débora Regina, pela experiência ímpar e eterna, e a eloquência de seu silêncio.

A Lucas, nosso neto, que me renova as energias e me permite inovar nos erros e acertos como educador.

AGRADECIMENTOS

A Deus o dom da vida, com a prerrogativa de torná-la um bem superior, por meio de meu pensar, sentir e agir.

À minha família, meu porto seguro, meu começo sem meio, porque não terá fim.

De modo especial, aos meus pais, pelo carinho e amor incondicional desde sempre.

A Nayara Camila, pelo empenho e boa vontade ao colaborar na transcrição das entrevistas.

Aos mestres, pelo profissionalismo, respeito, compreensão e dedicação.

Ao Professor Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula, meu orientador, pelo respeito às minhas limitações, pela riqueza e pelo caráter amigável de suas orientações.

À Professora Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, pela disponibilidade e apoio nos processos de qualificação e defesa do projeto desta dissertação.

Aos amigos que vieram juntos e aos que aqui formei, pelo aprendizado, fruto da complementaridade de nossas diferenças.

À direção da FDM, pela permissão para a realização do estudo de caso.

Aos colaboradores da FDM, que foram os sujeitos das entrevistas, devido à disponibilidade, atenção e boa vontade demonstradas.

À Professora Ms. Rita de Cássia Paiva, pela disponibilidade, agilidade e dicas de normalização.

A todos os funcionários que trabalham nas áreas de apoio da escola, pela prontidão, atenção, educação e alegria.

RESUMO

O presente estudo teve como foco as relações entre a Gestão do Conhecimento e o processo de Comunicação Interna nas organizações. Tomou a noção de que o conhecimento é uma chave para a obtenção de bons resultados nas atividades humanas de qualquer natureza como pano de fundo. Considerou ainda que, dentro das empresas, quando gerenciado de modo estratégico, o conhecimento torna-se o viabilizador de um diferencial competitivo sustentável, de difícil cópia, dada a sua forma tácita, representada pela singularidade de cada funcionário. A presente investigação considerou, finalmente, o processo de comunicação como um dos grandes desafios empresariais num cenário de crescente complexidade organizacional, tanto no âmbito interno quanto no externo. Ao voltar essa discussão para o contexto brasileiro, em que boa parte da economia é movimentada por empresas de pequeno e médio porte, fez-se necessário investigar se os recursos comunicativos, utilizados cotidianamente nessas empresas, são suficientes para suprir suas necessidades, no que tange à gestão de conhecimento frente às demandas do cenário contemporâneo. Com o objetivo de responder a esse questionamento, estruturou-se uma pesquisa sob a forma de um estudo de caso realizado em uma empresa de médio porte que atua no setor metalúrgico no segmento de fundição de peças. Buscou-se, nesse âmbito, identificar as Estratégias de Comunicação e as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas na empresa, bem como as percepções que os sujeitos dessas ações tinham delas. Ao final do estudo, foi possível verificar que, entre as ações identificadas como típicas de Gestão de Conhecimento – sejam essas explicitamente apontadas sob tal rubrica ou meramente sugeridas pelos entrevistados – dentro da empresa pesquisada, a grande maioria são ações típicas de Comunicação Interna. Isso permitiu concluir que a comunicação interna é a principal ferramenta para a Gestão de Conhecimento dentro da empresa pesquisada e evidenciar a insuficiência de tal ferramenta para atender as demandas e necessidades institucionais. Foram, finalmente, apontadas falhas no processo de comunicação e indicadas sugestões para minorar essas dificuldades.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Comunicação Interna, Liderança, PMEs (Pequenas e Médias Empresas).

ABSTRACT

This paper focuses and has as an approach the connection between Knowledge Management and Internal Communication inside organizations. It has essentially considered knowledge as a key to obtain good results in human activities, of any nature.

It has also taken into consideration that within the companies, when strategically managed, knowledge makes possible a sustainable competitive differential due to its tacit modality represented by how singular each worker is. Finally, this investigation has considered the communication process as one of the companies' biggest challenges, in a scenario of growing organizational complexity, both internal and external fields. When turning the point to Brazilian context in which a considerable part of economy is mobilized by small and medium sized companies, it was necessary to investigate if communicative resources daily used in these companies are enough to fulfill their needs in what concerns knowledge management in relation to contemporary demands. Aiming to answer this questioning, a research has been designed under a case study perspective in a medium sized company which works in a metallurgic sector with cast iron pieces. It has been tried to identify Communication Strategies and the Knowledge Management used in the company, as well as the perceptions the personnel had about them. By the end of the study it was possible to state that among the actions identified as typically the ones of Knowledge Management – rather explicitly pointed out or merely suggested by the interviewed people – in the researched company, the majority the actions are the ones of Internal Communication. This allows concluding that the internal communication is the main tool to Knowledge Management in the researched company and to make it evident on how insufficient this only tool is to accomplish the requests and institutional needs. Finally, faults in the communication process were pointed out and suggestions were made in order to reduce these difficulties.

Keywords: Knowledge Management, Internal Communication, Leadership, PME's (Small and Medium Sized Companies).

LISTA DE SIGLAS

FDM – Nome fictício dado à empresa na qual foi realizado o Estudo de Caso

FMEA – Análise dos Modos de Falha e dos Efeitos. (Do inglês: Failure Mode and Effect Analysis – Ferramenta de Gestão da Qualidade)

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

ISO 9000 – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Padronização)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A evolução das sociedades	267
Quadro 2: Princípios da organização do conhecimento	278
Quadro 3: Formas de transferência do conhecimento.....	345
Quadro 4: As barreiras ao conhecimento	378
Quadro 5: Pressupostos teóricos que suportaram a análise dos dados	445
Quadro 6: Caracterização dos sujeitos pesquisados	54
Quadro 7: Objetivo, ações, instrumentos e atividades principais de CI e GC.....	57
Quadro 8: Ações sistemáticas para a Gestão do Conhecimento	59
Quadro 9: Ações percebidas como as mais eficazes na Gestão do Conhecimento	60
Quadro 10: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento	60
Quadro 11: Instrumentos institucionais de comunicação interna	62
Quadro 12: Fatores que dificultam melhores resultados da CI	63
Quadro 13: Principais aspectos a melhorar no Processo de Comunicação Interna.....	665
Quadro 14: Relação da comunicação entre áreas, departamentos, setores e equipes....	676
Quadro 15: Avaliação da CI da própria equipe com as demais áreas	67
Quadro 16: Analogia entre a CI da FDM e um ritmo musical	68
Quadro 17: Analogia entre a GC da FDM e a construção de um edifício	70
Quadro 18: Ações percebidas como instrumentos de GC e CI	74
Quadro 19: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento	80
Quadro 13: Principais aspectos a melhorar no Processo de Comunicação Interna.....	83
Quadro 12: Fatores que dificultam melhores resultados da CI	83
Quadro 19: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação do processo de formação do conhecimento	299
Figura 2: O ciclo de orientação do conhecimento para a ação.....	300

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	15
1.2 Objetivo geral.....	15
1.3 Objetivos secundários	16
1.4 Justificativa	16
2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.1 Comunicação empresarial e gestão do conhecimento no âmbito interno.....	19
2.2 A comunicação interna e a gestão da ignorância.....	222
2.3 Fortalecimento da comunicação na empresa	233
3 SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS PARTICULARIDADES	25
3.1 Gestão do conhecimento.....	25
3.2 Dado, informação e conhecimento	28
3.3 Tipos de conhecimento a serem geridos nas organizações.....	32
3.4 Como estimular a transferência de conhecimento.....	34
3.5 Formando equipes para a gestão do conhecimento	388
3.6 Gestão do conhecimento individual	411
3.7 Tecnologia da informação e a gestão do conhecimento	43
3.8 Principais referências de suporte à análise dos dados	444
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	45
4.1 Delimitação do estudo	45
4.2 Modalidade da pesquisa.....	46
4.3 Elaboração do instrumento da pesquisa.....	47
4.4 Definição dos sujeitos de pesquisa.....	50
4.5 Coleta de dados	50
5 CONHECENDO UM POUCO MAIS SOBRE A EMPRESA PESQUISADA.....	53
5.1 Caracterização dos sujeitos pesquisados	54
6 ANÁLISE DOS DADOS	55
6.1 Análise do conteúdo das respostas dadas a cada questão	55
6.1.1 Percepção dos entrevistados quanto à utilização de programas formais de comunicação interna e de gestão do conhecimento	56
6.1.2 Orientação das lideranças para o uso dos instrumentos de comunicação interna como ferramenta de gestão do conhecimento.....	57
6.1.3 Ações consideradas sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia	58
6.1.4 Ações de GC percebidas como as mais eficazes	59
6.1.5 Principais instrumentos institucionais de comunicação interna e freqüência de utilização	61
6.1.6 Avaliação da comunicação interna da FDM pelos entrevistados.....	63
6.1.7 Avaliação da gestão do conhecimento da FDM pelos entrevistados	64
6.1.8 Percepção dos entrevistados sobre o compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia	65
6.1.9 Sugestões de melhoria no processo de comunicação interna	65

<i>6.1.10 Percepção quanto à comunicação entre as diversas áreas e departamentos</i>	66
<i>6.1.11 Analogias entre a comunicação interna com o mundo da música, indicando um ritmo que mais se assemelha à CI da FDM</i>	68
<i>6.1.12 Analogias entre a gestão do conhecimento com a construção de um edifício indicando em que estágio da obra a FDM está</i>	69
7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	72
7.1 Aspectos relevantes sobre o objetivo principal do estudo.....	73
7.2 Estratégia de CI e eficácia na aplicação dos recursos	74
7.3 Práticas de gestão do conhecimento na FDM	76
7.4 Principais aspectos a melhorar no processo de CI	79
8 CONCLUSÕES, LIMITAÇÃO E SUGESTÕES	81
8.1 Conclusões	81
8.2 Limitação	82
8.3 Sugestões.....	82
<i>8.3.1 Treinamentos. “... fora do horário e com hora extra”</i>	<i>84</i>
<i>8.3.2 Quadros de Gestão à Vista. “...dificuldade de leitura e interpretação”</i>	<i>84</i>
<i>8.3.3 Uso dos procedimentos preconizados. “... excesso de padrões, indisciplina e ou resistência em usá-lo”</i>	<i>85</i>
<i>8.3.4 Comunicação com o nível operacional. “... cultura de maior preocupação com a produção em relação à produtividade [...] ações gerenciais privilegiam a quantidade”.....</i>	<i>85</i>
<i>8.3.5 Treinamento introdutório para os novatos. “Falta [...] ações de reciclagem... ”.....</i>	<i>86</i>
<i>8.3.6 O papel da liderança para a CI e GC.....</i>	<i>86</i>
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE 1: ROTEIRO DE ENTREVISTAS – MODELO ÚNICO.....	91
ANEXO 1: COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NAS ENTREVISTAS.....	93

1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo ouve-se dizer que o patrimônio mais importante de qualquer empresa é o conjunto de seus empregados, é seu capital intelectual, devendo esse merecer elevada atenção gerencial por meio de avançadas políticas de gestão de pessoas. Embora pareça ser algo muito óbvio e não oferecer resistência ou discordância por parte de quem ouve tais afirmativas, a gestão de pessoas tem se tornado um desafio de complexidade crescente nas organizações. Observam-se estranhezas e grandes lacunas entre as falas – que confirmam a importância dos indivíduos – e as práticas das políticas de gestão de pessoas.

Não se pode negar a importante contribuição da evolução tecnológica. Em muitos casos, por meio da automação, máquinas, equipamentos e robôs passaram a exercer tarefas em ambientes insalubres, demandantes de grande esforço físico, com alto índice de certeza quanto aos resultados e de ações repetitivas. Nessa transição, inicia-se a aceleração à complexidade no mundo do trabalho. A automação dos processos passa a requerer mão-de-obra com maior qualificação. Isso muda de modo rápido o perfil dos trabalhadores de chão de fábrica, exigindo igual mudança no corpo gerencial, demandando técnicas e aprendizagens novas voltadas à gestão de pessoas.

A maior qualificação dos profissionais de nível operacional faz com que esses atores tenham, de modo geral, um maior nível de expectativas. Demandam espaços para participação na análise e solução dos problemas cotidianos. Esperam por reconhecimentos de formas variadas e anseiam pelo crescimento profissional. Precisam sentir-se valorizados e participantes dos processos de decisão, não se permitindo mais serem meros executores bem mandados.

O conhecimento pode ser classificado em explícito e tácito. Ao longo do trabalho, com base no que diz Rodriguez (2007, p.69), considerar-se-á conhecimento explícito aquele cujas regras podem ser exteriorizadas por informações passíveis de serem transmitidas a outros por meio de um dos cinco sentidos humanos. Já conhecimento tácito, aquele cujas regras são de difícil externalização para o modo explícito, sendo baseado em regras que estão em permanente evolução e mutação por influência das características pessoais.

Os desafios da gestão do conhecimento são grandes, uma vez que esta envolve toda a cadeia produtiva do mercado em que a organização atua. Não basta treinar, desenvolver e manter o

alinhamento estratégico focado somente nos funcionários. De alguma forma, é preciso envolver clientes, fornecedores, a comunidade e demais interessados ou afetados pelos negócios da empresa.

Os conhecimentos técnicos necessários para o funcionamento de uma organização de modo competitivo, no seu sentido amplo, não são o maior desafio da gestão do conhecimento. De modo geral, esses conhecimentos estão disponíveis, são de fácil acesso e rapidamente incorporados pelos profissionais que deles dependem diretamente. O maior desafio reside no fato de os resultados organizacionais dependerem cada vez mais do comportamento humano ao utilizar individualmente o conhecimento tácito e o seu compartilhamento junto aos demais atores envolvidos.

Para Rodriguez (2006, p.169), a maior parte do conhecimento que possuímos, 70% em média, está na forma tácita. Assim sendo, o patrimônio do conhecimento organizacional segue a mesma lógica, ou seja, está fragmentado em meio aos indivíduos que compõem os seus diversos públicos, e de forma não explícita, a saber, não codificado em manuais, sistemas, processos etc. Sendo fato, isto faz com que a gestão do conhecimento dependa diretamente, e de modo contínuo, do querer e do engajamento individual e coletivo, para o alcance dos objetivos organizacionais a que se destina.

Desse modo, conclui-se que esse conhecimento, por ser tácito, por si só, não é suficiente como patrimônio intelectual/humano e que cotizá-lo e mensurá-lo também fazem parte do âmbito e das expectativas organizacionais.

A tangibilização e a codificação do conhecimento tácito, sua disponibilização de modo democrático, facilitando o seu acesso, compreensão e internalização, transformando-o em conhecimento explícito, caracterizam-se como um dos grandes desafios da gestão do conhecimento. Stewart (1998, p.51) comenta que:

quando uma empresa é avaliada pelo mercado em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual.

Isto ratifica que o ser humano continua sendo imprescindível para o alcance dos resultados organizacionais, caracterizando-os como as variáveis mais importantes. A razão disto passa necessariamente pela capacidade de aprendizagem do homem e de sua potencialidade em intervir e modificar a realidade de modo consciente. Tudo isto mostra que uma empresa contrata os seus empregados avaliando os conhecimentos individuais associados às suas capacidades de construção e transformação da realidade, utilizando esses conhecimentos.

De alguma maneira, o tema gestão do conhecimento acaba remetendo à idéia de se tratar de algo sempre aplicável às grandes organizações, ou que só esteja ao alcance destas e não de toda e qualquer empresa que venha a se interessar pelo assunto. A experiência prática advinda de trabalhos de consultoria para empresas de pequeno e médio porte, conduziu o autor do presente trabalho a questionar essa concepção apriorística. O fato é que a implementação de um programa de gestão do conhecimento está ao alcance de qualquer organização. É verdade que alguns projetos requerem grandes investimentos em recursos humanos, físicos e tecnológicos, viáveis somente às grandes empresas. Por outro lado, nas empresas de menor porte, a realização de reuniões estruturadas e sistemáticas e a criação de áreas de convivência, entre outras ações de baixo custo, contribuem muito para a disseminação do conhecimento entre as pessoas.

O processo de comunicação empresarial, imprescindível como ferramenta de disseminação da cultura, dos valores, objetivos e normas da empresa, tem se apresentado também como um dos grandes desafios gerenciais. Um modelo de comunicação interna eficaz pode se tornar uma das ferramentas gerenciais mais importantes para a gestão do conhecimento.

Embora se tenha cada vez mais recursos tecnológicos e esses agilizem o processo de comunicação, comunicar-se bem com todos os seus públicos tem sido cada vez mais desafiador para as organizações, independentemente de seu porte. Vê-se, com grande freqüência, que esse desafio tem se apresentado mesmo às empresas menores e tradicionalmente mais ágeis.

A importância de se refletir sobre esta questão é fortalecida ao se observar os dados estatísticos obtidos junto ao IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)¹ site www.ibge.org.br, que mostravam que o índice de participação das PMEs, a saber, pequenas e médias empresas, na economia formal brasileira é significativo, chegando a 15% da produção industrial. E que em muitos segmentos mercadológicos, observa-se também a presença de grandes grupos estrangeiros, os quais, de igual maneira, têm seus centros de produção aqui utilizando estratégias e visões globais. Ainda que pese essa realidade da presença de grandes corporações, a participação das PMEs no PIB brasileiro é mais expressiva do que possa parecer inicialmente.

Referindo-se a essa realidade das PMEs e da importância destas no cenário econômico do país, Kanitz (1994, p.14) afirma que:

Ao contrário do que aparenta, o Brasil não é um Boeing 747 que voa sem rumo e precisa de um bom piloto no Ministério da Economia. O Brasil é a soma de milhares e milhares de *teco-tecos*, cada um no seu rumo, voando muitas vezes em direções opostas. Se o ministro da Fazenda errar, o Brasil continua.

Dando significado a esses dados, comprehende-se que o papel das pequenas e médias empresas na economia nacional é relevante. Embora sejam de menor porte, as pequenas e médias empresas não têm como se isentarem das lutas em busca de seus resultados. Impossível atingir metas, obter resultados sustentáveis sem ser competitivo. Em muitos casos, esse desafio se dá frente a uma concorrência de âmbito global.

Frente a esse ambiente de elevada concorrência uma das formas que as organizações contemporâneas têm encontrado para buscar avançar em competitividade é, como já foi dito, o investimento em ações de Gestão do Conhecimento. Esse investimento, no entanto, é muitas vezes, considerado como uma iniciativa típica de empresas de maior porte. A despeito dessa crença, as venturas de uma boa gestão desse patrimônio intelectual e as desventuras de sua ingerência podem ser estendidas, sem discriminação, a empresas de qualquer tamanho.

Investigações sobre o tema Gestão do Conhecimento em organizações de pequeno e médio porte despontam, assim, como um terreno que clama por ser percorrido. Nesse caso específico – em que muitas das ações são conduzidas de modo espontâneo, durante as interações cotidianas – poder-se-ia indagar se os recursos comunicativos, em uso no dia-a-dia dessas organizações, possuem suficiência para suprir as necessidades e as exigências contemporâneas quanto à gestão de conhecimento.

¹ <http://www.ibge.org.br>

Esse trabalho foi em busca de dados que pudessem subsidiar a construção de resposta a essa inquietação.

Na busca por investigar com maior detalhamento a existência ou não de mecanismos sistemáticos para incentivar a geração e o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores das pequenas e médias empresas, fez-se necessário escolher uma organização que possuísse um grau de tipicidade dentro do modelo descrito. Escolheu-se, assim, uma empresa de médio porte que atua no setor metalúrgico no segmento de fundição de peças automotivas. Para efeito de identificação e ao mesmo tempo resguardá-la de exposição direta, será utilizado o nome fictício de FDM.

1.1 Problema

As reflexões e estudos realizados até então, associados à experiência profissional do pesquisador, evidenciaram a importância da gestão do conhecimento para a construção de vantagem competitiva sustentável. A isto, soma-se a constatação de que as pequenas e médias empresas têm uma participação relevante na economia brasileira, associada a um grande papel social, devido à participação expressiva no PIB em termos percentuais, seguida da geração de milhares de empregos em seus postos de trabalho.

Assim sendo, faz sentido reescrever a inquietação que deu origem ao presente estudo da seguinte forma: Como os recursos de comunicação interna utilizados pela FDM contribuem para a gestão do conhecimento?

Buscando meios para responder a essa questão, formularam-se os objetivos da pesquisa apresentados no tópico seguinte.

1.2 Objetivo geral

Investigar como os recursos de comunicação interna de uma empresa de médio porte contribuem para a gestão do conhecimento.

1.3 Objetivos secundários

- Identificar a existência de estratégias de comunicação na FDM.
- Identificar as práticas de gestão do conhecimento na FDM.
- Analisar a eficiência da aplicação dos recursos de comunicação interna na FDM.

1.4 Justificativa

Até então, tem-se a impressão de que a gestão do conhecimento tem sido implementada quase que exclusivamente nas grandes organizações, ficando as pequenas e médias em um vácuo formativo e informativo no que tange a esse quesito. A comunicação, por sua vez, é um desafio para todos. Quando não se estabelece um processo eficaz para transmiti-la e recebê-la em tempo hábil² para demandas específicas, perde-se competitividade. A comunicação, quando não é eficaz, torna-se uma barreira para o alcance de vários objetivos, deixando de se tornar a alavanca importante que pode vir a ser quando feita com qualidade.

Ao trabalhar como consultor empresarial focado em melhoria de processos produtivos, o autor desta pesquisa, ao longo dos últimos quatro anos, pôde conviver de perto com muitos diretores e gerentes de várias empresas e de diversos segmentos do mercado. Frente a essas experiências, foi possível observar um comportamento gerencial muito freqüente, que é o de indicar o processo de comunicação interna de suas organizações como a causa principal, ou uma das mais importantes, ao justificar a ineficiência e ineficácia dos demais processos.

Essa constatação via observação e diálogos gerou estímulos importantes para levar avante a oportunidade de estudar e pesquisar de modo estruturado o tema comunicação interna, vinculando-o com o desafio de gestão do conhecimento em empresas de médio porte.

As áreas de gestão do conhecimento e de comunicação interna têm papel cada vez mais relevante entre aquelas que compõem a ciência da administração. Se o conhecimento é, em

² Contemporaneamente não seria exagero dizer: em tempo real.

princípio, a base e o conteúdo principal de tudo o que se faz, a comunicação, por sua vez, pode ser entendida como o veículo multiforme que torna possíveis a construção, a transferência, a atualização e a transformação do mesmo ao longo do tempo. Schuler (*apud*, TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 11) afirma que a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação.

Do ponto de vista estratégico, esses dois temas têm de ser tratados com profundidade e amplitude, tanto no âmbito interno quanto no externo das empresas, sendo estas de qualquer porte.

2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

As áreas de gestão do conhecimento e de comunicação interna têm papel cada vez mais relevante entre aquelas que compõem a ciência da administração. Se o conhecimento é, em princípio, a base e o conteúdo principal de tudo o que se faz, a comunicação, por sua vez, pode ser entendida como o veículo multiforme que torna possíveis a construção, a transferência, a atualização e a transformação do mesmo ao longo do tempo. Schuler (*apud*, TOMASI; MEDEIROS, 2007, p. 11) afirma que a comunicação está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza, tanto que se pode afirmar que a única maneira de haver organização é através da comunicação.

Embora o propósito deste trabalho não seja o de estudar as questões oriundas do ambiente externo da FDM, faz-se necessário delinear ainda que minimamente, a importância da comunicação empresarial nesse contexto, objetivando criar um cenário geral para contextualizar o tema de maior interesse, que, nesse caso, é o processo de comunicação interna da FDM.

De certa forma, esse é outro tema que, no primeiro momento, parece estar relacionado apenas às grandes organizações. A comunicação empresarial cumpre papéis diversos e é uma ferramenta estratégica em todas elas. Segundo Chinem (2006, p.37)

Do ponto de vista externo, a necessidade reside em tornar a empresa mais conhecida no mercado para atender os seus consumidores. Mas as pequenas empresas, ao contrário do que muitos teóricos de comunicação insistem em dizer que não, a meu ver também carecem de assessoria de imprensa, pois precisam mostrar produtos e possibilidades exatamente como fazem as grandes empresas.

Sabe-se que toda organização empresarial vive influenciada por dois ambientes de limites e complexidades distintas. O ambiente interno sobre o qual, teoricamente, se tem maior possibilidade de controle e o externo, que, embora não ofereça as mesmas facilidades, também requer atenção contínua para o alcance dos objetivos e metas. Obviamente, a gestão do conhecimento não está restrita ao mundo intramuros de qualquer organização. O planejamento estratégico tem de contemplar ações de relacionamento com os diversos públicos que interagem com o negócio. Com interesses e objetivos diversos, e muitas das vezes conflitantes, os *stakeholders* têm demandas específicas que obrigatoriamente têm de ser

atendidas de modo proativo e preferencialmente em tempo real. Nesse contexto, Chinem (2006, p.47) é bastante taxativo ao afirmar que:

Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para a outra. As empresas compreenderam que é preciso trabalhar a comunicação de forma integrada na organização. Antes era só a relação com a imprensa. Hoje, a comunicação engloba clientes, acionistas, fornecedores e funcionários. Houve uma sofisticação dessas relações, partindo de uma idéia simples, a de que comunicação é diálogo e exige transparência.

Embora essa afirmação seja recente, ela deixa de citar a comunidade como ente participante desse contexto, seja ela representada pelos arredores geográficos mais próximos da organização ou até mesmo de âmbito global. Como ator cada vez mais representativo nesse cenário, vigilante, organizada e com objetivos claros, tendo como carro chefe o propalado crescimento sustentável, a comunidade tem avançado em suas conquistas e aumentado as suas exigências e representatividade entre os *stakeholders*.

O atendimento desses desafios oriundos do ambiente externo depende fortemente da estruturação de um processo eficaz de comunicação interna. Essa constatação remete à conclusão de que há uma estreita relação entre os temas gestão do conhecimento e comunicação empresarial, seja com o público interno ou externo.

2.1 Comunicação empresarial e gestão do conhecimento no âmbito interno

Os processos de comunicação interna das organizações, a exemplo dos demais, têm sofrido mudanças importantes ao longo dos tempos. Ao falar sobre a origem do endomarketing, Brum (2005, p.29-30) estima que ele tenha surgido oficialmente no Brasil na metade da década de 80. Afirma também que a expansão do endomarketing se deu em função da necessidade das empresas em tornarem-se mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados. Estes, utilizando-se de duas técnicas complementares, o megafone para a comunicação verbal e a panfletagem para a forma escrita, chegavam rapidamente ao seu público-alvo. Isso exigiu que as empresas criassem técnicas mais arrojadas para combater essa eficácia, estabelecendo uma comunicação direta com seus empregados. Ainda segundo Brum (2005, p.30), os sindicatos continuam sendo mais rápidos. Em sua opinião, o principal motivo está na responsabilidade sobre o que é dito por ambos. No caso da empresa, por ser obrigada a

cumprir tudo o que divulga, o processo decisório torna-se mais demorado. Os sindicatos decidem e executam de modo mais rápido por não precisarem se responsabilizar pelo que dizem ou escrevem.

Tomasi e Medeiros (2007, p.7) afirmam que não há executivo de grande empresa que desconsidere a importância da comunicação. Logo a seguir, sinalizam que, apesar disso, talvez, nada receba tão pouca atenção e reconhecimento como os profissionais que a ela se dedicam nas empresas. Ao prosseguirem, deixam claro que, embora a ação de comunicar seja algo muito praticado no dia-a-dia das empresas, as questões relacionadas aos seus princípios, conceitos e modelos parecem ficar restritas aos profissionais específicos das áreas de comunicação. Isso não é algo rotineiramente debatido nas conversas do dia-a-dia como diversos outros temas o são. Muito menos, observa-se disposição para investimentos significativos nos projetos de comunicação, comparativamente àqueles realizados em outras áreas e demandas.

Para Chinem (2006, p. 34), do ponto de vista interno, a comunicação é necessária para ajustar o discurso, criar uma linguagem solidária, sistêmica, harmônica e integrada ao objetivo de efetuar a aproximação entre os objetivos da empresa e os objetivos de seus participantes que estão lá dentro.

Para favorecer a aproximação dos objetivos citados de modo generalizado pelo autor, o processo de comunicação interna de uma empresa deve ser eficaz na disseminação de dados e informações e gerar novos conhecimentos. Obviamente, essa disseminação deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e com os interesses de seus diversos públicos. Um programa de comunicação interna com processos estruturados sob essa ótica e conceitos pode se tornar uma ferramenta importante para a gestão do conhecimento. Chinem (2006, p. 35) apresenta a comunicação interna como ferramenta eficaz para introduzir novos conceitos. Para isto, o autor diz ser necessário que os projetos de comunicação incorporem os valores e princípios na nova ordem cultural. Nesse sentido, para se obter êxito, é importante refletir sobre os atores, papéis, recursos e complexidade inerentes à comunicação interna das organizações.

Tomasi e Medeiros (2007, p.7), ao citarem os modelos de comunicação desenvolvidos a partir de 1949, ressaltam que cada um deles deu a sua contribuição, mas tinham as suas falhas. Os

primeiros modelos desenvolvidos, a exemplo do mecanicista, eram classificados como lineares e não previam a possibilidade da realimentação; que entre outras questões contemplava o direito de resposta. Fator importantíssimo, embora desconsiderado em tais modelos. O modelo circular se diferenciou do linear exatamente por incluir o conceito de realimentação. Mas, até então, a preocupação ou os objetivos não contemplavam a possibilidade de interação. O emissor se limitava a formatar a mensagem, emitir-la e garantir o seu recebimento por parte do receptor. Os modelos psicológicos de comunicação é que passaram a considerar a importância das pessoas no processo. A partir de então, as mensagens passariam a estimular o emissor a fazer a sua interpretação.

Outro modelo relevante citado por esses autores é o sociológico. Ele inclui a compreensão de que o grupo sociológico do qual o indivíduo faz parte é responsável pela construção de significados e sentidos. Cada modelo que surgia era influenciado por um segmento diferente de conhecimentos, tornando-o mais eficaz e complexo.

Antes de apresentar o modelo antropológico de comunicação, que traz em sua conceituação aspectos muito pertinentes a um processo de comunicação voltado à gestão do conhecimento, vale refletir: quem deve ser o ator principal nos processos de comunicação interna das empresas? É razoável que se pense primeiro no líder de cada equipe, setor ou área. Nesse sentido, Brum (2005, p.23) vai diretamente ao ponto e afirma:

Por mais canais, instrumentos e ações de Comunicação e/ou Marketing Interno que uma empresa desenvolva, esses não substituem o papel estratégico do líder no processo da informação. É dele que as pessoas esperam uma explicação. É nele que as pessoas acreditam. É ele quem deve assumir essa responsabilidade.

Ter o domínio dos conceitos e recursos que se referem ao método de se tornar um bom comunicador é pré-requisito para se tornar um bom líder. Parece que o risco está em se criar bons modelos e instrumentos de comunicação e, ao contrário, de utilizá-los como ferramentas, optar por delegar a eles a tarefa de comunicar.

O modelo antropológico, conforme descrito por Tomasi e Medeiros (2007, p.11), ratifica esse risco ao considerar que:

A comunicação entre sujeitos ocorre mediante objetos de valor que circulam entre eles e os constituem como sujeitos. Os sujeitos já não são caixas vazias de emissão e recepção de mensagens. Os sujeitos devem ser vistos como sujeitos competentes que têm certas qualidades que lhes permitem comunicar-se. De um lado, querem ou devem, sabem e podem realizar a comunicação. O processo comunicativo é visto de agora em diante como um fazer-saber do destinador e um adquirir saber do destinatário. Para aprender a saber, é preciso que o destinatário queira fazê-lo. E isto nos leva a pensar o destinatário como um fazer-crer, um fazer-fazer (persuadi-lo).

É fácil pensar nos resultados possíveis de alcançar, caso sejam praticados com excelência os conceitos contidos nesse modelo antropológico. Essa excelência resultará da conjugação de vários fatores, como o conteúdo e a linguagem, o nível de interesse dos sujeitos, os valores praticados e partilhados por eles. Merece destaque e parece ser primordial a competência do destinador em garantir habilmente as condições necessárias para gerar no destinatário reações, interesses e ações objetivadas. Por mais que tenham sido reduzidos os níveis hierárquicos das organizações em geral, esse papel continua dependendo em muito das pessoas que exercem cargos de liderança.

2.2 A comunicação interna e a gestão da ignorância

A ignorância entendida como a ausência de conhecimentos específicos afeta diretamente muitos, se não todos os resultados empresariais. Entre muitos outros aspectos, este deve ser um dos balizadores para a criação, desenvolvimento e implementação de instrumentos de comunicação interna. Se, no primeiro momento, um processo de comunicação eficaz contribui muito para a execução correta das tarefas, no passo seguinte está a possibilidade de melhorias e inovações. Para ser capaz de inovar, parece lógico primeiro ser capacitado a entender, executar ou criticar a atual forma proposta.

Segundo Davila *et al* (2007, p. 233) a gestão da ignorância é o processo de identificar quais são as coisas mais importantes ignoradas pela equipe e de desenhar a abordagem para ajudar a reduzir essa ignorância a um nível que permita movimentos posteriores.

Isso remete ao pensamento de que o processo de comunicação terá de ser dimensionado conforme a complexidade e importância estratégica do que se ignora. Aliando a comunicação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas que têm relação direta com a gestão do

conhecimento, definem-se os objetivos a serem alcançados, e estes, por sua vez, direcionam as questões quanto à forma de comunicação.

Assim, serão identificados casos que irão demandar uma breve comunicação com o objetivo de dar informação adicional ao que já se sabe. Uma mudança tecnológica, por exemplo, poderá exigir grandes esforços de comunicação, entre eles, ações de treinamento, de modo a garantir a formação necessária à sua utilização.

A velocidade com que se é capaz de incorporar uma inovação tem relação direta com a competitividade da empresa. Verifica-se aqui um papel importante da CI na gestão dessa ignorância temporária. Nesse sentido, Davila *et al* (2007, p. 239) afirmam que a vantagem competitiva fica com a companhia que se mostra capaz de executar os ciclos de aprendizado com mais rapidez. Ainda que essa vantagem não possa se estabelecer por um tempo muito longo, ela pode representar o alcance de melhores resultados em diversos aspectos.

2.3 Fortalecimento da comunicação na empresa

A conexão entre o sistema ou processo de comunicação empresarial e as questões relacionadas com a aprendizagem organizacional é muito estreita, a começar pela necessidade de criar e manter a relação de confiança entre os indivíduos da equipe e de cada equipe em particular. Para Vasconcelos (2002, p.5), a criação de um ambiente de confiança leva tempo e precisa ser estimulado pela empresa. Na seqüência, ela afirma que, nesse processo, o papel da comunicação é crucial.

Impossível pensar em um processo de comunicação empresarial eficaz sem que haja mecanismos que viabilizem mão dupla para as mensagens, permitindo que elas fluam em todos os sentidos. Graton (*apud* Vasconcelos, 2000) chama a atenção para o fato de que, infelizmente, 80% dos empregados reclamam que ninguém os escuta e que a comunicação geralmente anda de cima para baixo, mas não volta.

Aceitando-se a afirmação de que as mudanças resultam de fato por meio de novos comportamentos, sejam estes em relação a recursos e situações conhecidos, ou de não

resistência frente ao uso de novos, pode-se dizer que a CI sozinha não atende as demandas de um processo de GC. Um projeto de GC requer muito mais do um excelente processo de CI. Embora seja razoável de se concordar com tais proposições, não se pode negar a grande relevância da CI para a GC. Para Jashara (*apud* Vasconcelos, 1993), a aprendizagem estendida a todos os níveis da empresa é, em parte, resultado da comunicação efetiva e de sistemas de distribuição da informação.

Os autores ressaltam de modo amplo a importância de uma comunicação bem-estruturada e eficaz como ferramenta para a gestão da aprendizagem e busca do fortalecimento da empresa.

3 SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS PARTICULARIDADES

3.1 Gestão do conhecimento

A gestão dos bens tangíveis e duráveis, que oferecem certa previsibilidade de vida útil e consequente tempo e velocidade de depreciação, não tem sido tarefa fácil nos tempos atuais. Um bom desafio é o de propor a estruturação de processos para a gestão de algo complexo, intangível, não estocável, personalizado, que é dependente da motivação e vontade de cada um dos funcionários, detentores de fragmentos importantes na formação deste bem de maior valor que é o conhecimento organizacional.

Como os fatos históricos não são estanques, as novas eras, embora sejam caracterizadas ou suportadas por valores básicos, representando as principais forças que as governam, não estão isentas da influência de valores, conceitos, costumes e paradigmas das eras anteriores.

Ao se observar as práticas gerenciais atuais, é possível identificar resquícios das forças e valores predominantes em sociedades que estão mais distantes daquelas desenvolvidas nos dias atuais, ou práticas muito semelhantes àquelas, transmutadas como algo novo. Em meio a esses valores e práticas, transitam os indivíduos que serão os sujeitos das ações enquanto funcionários da organização.

É sob a influência dessa realidade que cada cidadão, consciente ou não, vai moldando o seu conjunto de conhecimentos nas diversas áreas que fazem parte de sua história de vida. Nesse bojo encontram-se, obviamente, os aspectos profissionais. Esse cenário vai ao encontro das afirmações de Dutra (2006, p.23) de que:

A organização transfere o seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

A complexidade da gestão do conhecimento já seria bastante desafiadora se esses aspectos fossem limitados ao ambiente interno. Vale lembrar que os diversos outros atores que interagem com as organizações, a exemplo do seu público interno, têm, cada um deles, as suas demandas, exigências e questões específicas. Assim, ao se relacionarem com a empresa, demandam gestões diferenciadas por se apresentarem com interesses, objetivos, direitos e deveres diferenciados e específicos.

Para ratificar a afirmação de que é possível identificar resquícios das forças e valores predominantes nas sociedades que estão mais distantes daquelas desenvolvidas nos dias atuais, ou práticas muito semelhantes transmutadas como algo novo, a seguir será apresentado no Quadro 1.

Nele está retratada a evolução histórica das sociedades e suas características principais. Não se pode discordar a respeito dos pilares de sustentação e agentes de mudança da sociedade contemporânea, a da luz. O aspecto que é mais significativo, nesse caso, é que também não se podem negar as fortes influências que todos os demais pilares e agentes de mudança das sociedades anteriores ainda fazem no dia-a-dia das organizações.

Sociedade	Pilares de Sustentação (A base para a construção da sociedade)	Agente de Mudança (Ou de construção da sociedade)	Duração
Agrícola	Terra, Força do Trabalho Escravo e Capital	Igreja	Milhares de anos
Industrial	Meios de transporte, Energia e a Indústria	Estado	Aproximadamente 300 anos
Informação	Tecnologia de informação e a Energia	Empresas	A partir da década de 40
Conhecimento	Valores Intangíveis e o Conhecimento	Redes de pessoas	A partir da década de 40
Luz	Recursos renováveis e a Natureza	Organizações Não-Governamentais	A partir da década de 90

Quadro 1: A evolução das sociedades

Fonte: RODRIGUEZ, 2007, p.36.

Embora essas constatações e reflexões sejam importantes, o desafio está em dar maior consistência ao tema gestão do conhecimento no âmbito empresarial. Mesmo havendo lacunas importantes entre o discurso gerencial e as práticas cotidianas, as particularidades individuais acabam sendo acondicionadas, formatadas pelas normas e procedimentos da empresa, levando a certo grau de entrincheiramento coletivo e de miopia frente à própria realidade. Entre muitos

outros conhecimentos necessários para se romper com tal situação, a identificação dos princípios da organização do conhecimento que confronta os paradigmas da sociedade industrial e a do conhecimento tem relevância e está demonstrada no Quadro 2, a seguir.

Item	Paradigmas da Sociedade Industrial	Novos paradigmas da Sociedade do Conhecimento
Pessoas	Custo	Receita
Gerentes	Donos do poder	Poder relativo ao conhecimento
Luta de classes	Baseada na força física: trabalhadores x capitalistas	Baseada em conhecimento: trabalhadores x gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão dos subordinados	Apoio aos colaboradores
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para comunicação
Produção	Valores tangíveis	Valores intangíveis
Fluxo de informação	Hierárquico organizacional	Redes
Principal origem da receita	Tangíveis	Intangíveis
Estrangulamento na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Seqüencial	Flexível e personalizado
Conectividade	Isolado	Conectado e sistêmico
Efeito de porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo de redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Um recurso entre outros.	O diferencial competitivo
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regido pelos ativos tangíveis	Regido pelos ativos intangíveis

Quadro 2: Princípios da organização do conhecimento

Fonte: RODRIGUEZ (2007, p.49 e 50)

A gestão do conhecimento oferece muitos desafios; em contrapartida, sinaliza o alcance de melhores resultados empresariais. O cenário no qual a gestão do conhecimento se insere apresenta, ainda, um desafio final para os gestores das organizações frente ao mesmo, que é a constatação da necessidade contínua do aprender e desaprender. Nesse sentido, é possível que a necessidade de desaprender ofereça motivos de maior resistência no seio das organizações, para que se possa acompanhar de modo inteligente os desafios cotidianos e estratégicos, do que a necessidade de aprender.

3.2 Dado, informação e conhecimento

O aprofundamento no estudo de qualquer tema requer o conhecimento e, às vezes, até o domínio de questões básicas que estão diretamente relacionadas a ele. Assim, torna-se útil e necessário debruçar um pouco sobre a busca de definições claras do que seja um dado, uma informação e o conhecimento resultante dos exercícios inerentes ao processo de sua construção. De início, comprehende-se que dado e informação são resultantes de etapas distintas do processo de construção do conhecimento, sendo esse último a resultante maior de tal processo. Mesmo que se esteja falando de algo intangível, como o é o conhecimento, faz-se necessário buscar meios de ordenar etapas e comprehendê-las em suas particularidades. Nesse sentido, afirmam Davenport e Prusak (1998, p.1)

Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são estes três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Enquanto o dado é o registro, com maior ou menor nível de detalhes dos eventos ou episódios que ocorreram em determinado espaço de tempo e lugar, a informação é, em essência, o significado que esses dados passam a ter após sua análise, dentro de um contexto específico. Assim, o mesmo dado pode ter significados diferentes quando analisado por perspectivas, contextos e interesses distintos, gerando informações diferenciadas sobre uma mesma realidade.

Os dados e as informações que cada indivíduo recebe, valida e com os quais trabalha internamente vão constituindo o seu acervo de conhecimentos sobre diversas áreas, de acordo com os seus interesses ou necessidades. Já o conhecimento não é algo simples. Demanda vários elementos para a sua formação. O processamento desses elementos se dá de maneira única em cada indivíduo que os recebe, mesmo que os obtenha das mesmas fontes e origens. Segundo Rodriguez (2000, p. 167):

A formação do conhecimento inicia-se por eventos que ocorrem e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes fatos e dados são tratados, manipulados e interpretados, gerando informações. Estas informações são testadas, validadas e codificadas, transformando-se em conhecimento. Deste modo, o ciclo até a geração do conhecimento passa por diversos estágios.

Compreender o ciclo de formação do conhecimento torna-se, então, fundamental para que se saiba avaliar e classificar o que se tem à mão e, assim, favorecer o processo de análise e tomada de decisão.

Para Kukla e Kruglianskas (2003), o processo de formação do conhecimento pode ser assim representado:



Figura 1: Representação do processo de formação do conhecimento

Fonte: KUKLA; KRUGLIANSKAS (2003, p. 151) Adaptado de DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.2-7)

Pode-se dizer, com base nesses autores, que um conhecimento só pode gerar valor se for corretamente aplicado. Certamente, é possível agir e, às vezes, torna-se até necessário decidir

sob a pressão de questões do ambiente interno ou externo da organização, baseando-se apenas em dados e/ou informações, sem fechar o ciclo de formação do conhecimento. Com isto, poderá haver resultados menores ou que demandem maiores esforços, devido ao fato de que o conhecimento amplia a inteligência, facilitando as ações e podendo torná-las proativas e preventivas frente aos desafios gerenciais.

Seguindo a lógica do processo de formação do conhecimento, vê-se que este tem maior valor em relação ao dado e à informação. Ainda que a organização detenha o conhecimento, pode ser que não se obtenham todos os resultados da forma esperada, vindo estes a aparecer em prazos diferentes, de modo alternado e não contínuo, caracterizando, assim, resultados sazonais, frente a uma expectativa do alcance de objetivos num modo linear. Pode levar a uma demanda de investimentos maiores em relação à previsão inicial. Compreendendo essa realidade, torna-se fácil concordar com a afirmativa de Davenport e Prusak (1998, p. 7) sobre a valorização do conhecimento, em que afirmam:

Uma das razões pelas quais achamos o conhecimento valioso é que ele está próximo – mais do que os dados e as informações – da ação. O conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva. Um conhecimento melhor pode levar, por exemplo, à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Podemos usá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço.

De modo esquemático, simples e detalhado, Rodriguez (2007, p. 168) definiu, conforme mostra a Fig.2, o ciclo de orientação do conhecimento para a ação:

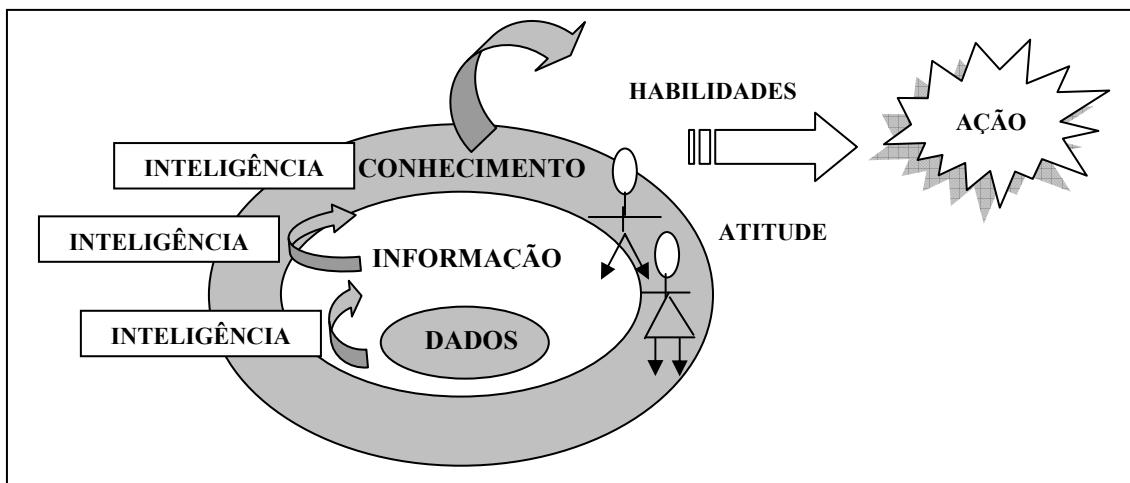


Figura 2: O ciclo de orientação do conhecimento para a ação

Fonte: RODRIGUEZ, 2007, p. 168.

O autor explica da seguinte forma o ciclo por ele apresentado: a inteligência é apresentada como a grande força motriz propulsora da transformação de dados em informação, da informação em conhecimento. Finalmente, o conhecimento aciona as habilidades para a execução de uma ação que é externalizada na forma da atitude desempenhada pela pessoa.

Por se tratar de algo extremamente dinâmico, sugere-se a inclusão de caracterização de retroalimentação (*feedback*) do ciclo, uma vez que as ações podem gerar dados novos que irão repercutir de modo diferente no processo. Certificar-se de que não está ocorrendo dado novo também é importante para a manutenção, eficácia e vida útil do processo.

Retornando aos esquemas de processos apresentados sobre a geração e direcionamento do conhecimento organizacional, faz-se oportuno dar ênfase ao que, segundo Davenport e Prusak (1998, p.7), são os meios pelos quais ocorre a transformação da informação em conhecimento:

1. **Comparação:** de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
2. **Conseqüências:** que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
3. **Conexões:** quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
4. **Conversação:** o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Também aqui se constata a presença do velho referenciando o novo, a justa e necessária busca de confrontação do que se sabe e pratica frente ao novo que se apresenta no ambiente. De fato ninguém deve, nem está disposto a mudar sem que perceba por antecipação a oportunidade de melhorias. É também de Davenport e Prusak (1998) a afirmação de que o conhecimento está mais perto da ação do que a informação – daí, a sua maior importância e valor em relação ao dado e à informação.

3.3 Tipos de conhecimento a serem geridos nas organizações

O conhecimento enquanto permanece no âmbito individual é caracterizado como tácito. Na medida em que um indivíduo exerce a ação de externá-lo de alguma forma, ele torna-se explícito, acessível aos demais seres. Isso acontece ainda que parcialmente, uma vez que os aspectos pessoais de cada indivíduo são únicos e intransferíveis aos demais seres de sua convivência nos diversos aspectos em que hoje é possível exercitá-la, seja com maior proximidade e intimidade ou de modo remoto.

Rodriguez (2007 p. 169) acertadamente enfatiza as características dessas duas formas de conhecimento nos seguintes termos:

Explícito – é aquele cujas regras podem ser exteriorizadas por informações, que são transmitidas a outros por meio de um dos cinco sentidos humanos, quais sejam, pelo som, pela escrita, por imagens, pelo tato, pelo olfato e pelo paladar, e materializados de alguma forma. O conhecimento explícito sempre utiliza alguma mídia ou tecnologia, prescindindo da presença física do detentor do conhecimento. Por exemplo: um livro, um manual etc.

Tácito – é aquele cujas regras são de difícil externalização para o modo explícito, representando em média 70% do conhecimento que possuímos, sendo os demais 30% relativos ao conhecimento explícito, ou que temos facilidade de externalizar. O tácito é baseado em regras que estão em permanente evolução e mutação desde quando as pessoas nascem. Normalmente é transferido por meio de relações mestre-aprendiz.

Os mestres fazem as coisas e os aprendizes observam e copiam suas atitudes e habilidades, tentando imitá-los. Como exemplo desta prática, temos o artesanato, cujo conhecimento é passado de pessoa a pessoa.

Oliveira Júnior e Fleury (2001, p. 139) acrescentam que o conhecimento tácito, no local de trabalho, apresenta três componentes:

- a) Consciente: facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo.
- b) Automático: o indivíduo não tem a consciência de que o está aplicando.
- c) Coletivo: conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros. É resultado da formação aprendida em um contexto social específico.

Os conhecimentos tácitos e explícitos contidos num determinado conjunto de indivíduos e nos sistemas estruturais das empresas definem tipologias de capitais segundo as relações entre esses mesmos indivíduos, e destes com a estrutura, sob a ótica de gestão de negócios.

Stewart (1998, p.67) considera que o capital intelectual encontra-se em um ou mais destes três lugares: pessoas, estrutura e clientes, divididos em capital humano, capital estrutural e capital do cliente. O autor aponta a distinção entre os três capitais como uma ação de fundamental importância para a gerência do conhecimento e o faz nos seguintes termos:

Capital humano: é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes. O capital humano é importante porque é a fonte da inovação e renovação.

Capital estrutural: ele embala o capital humano e permite o seu uso repetido para a criação de valor, da mesma forma que uma matriz pode estampar peça após peça. É representado pelos ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informações e laboratórios que transformam o *knowhow* individual em propriedade de um grupo. Esses ativos estruturais vão dar suporte ao compartilhamento, transmissão e “alavancagem” de conhecimentos.

Capital de clientes: é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. É nos relacionamentos com os clientes que o capital intelectual se transforma em dinheiro. O capital do cliente manifesta-se em cartas de reclamação, índices de renovação, vendas cruzadas, indicações e rapidez de retorno de suas ligações. Mais importante, manifesta-se no aprendizado, na acessibilidade e na confiança. O conhecimento compartilhado é a forma máxima do capital do cliente.

Como se pode observar, o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles.

Edvinsson & Malone (*apud* Vasconcelos & Ferreira, 2002, p.3) compartilham da mesma idéia, quando argumentam que as empresas são cada vez mais valorizadas pelos seus ativos intangíveis, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais, direitos exclusivos de comercialização, entre outros, que não possuem existência física e, por isso, são de difícil avaliação. Esses autores definem como capital intelectual a combinação entre o capital humano e o capital estrutural. O capital humano é toda capacidade, conhecimento, habilidade

e experiência individual dos empregados e gerentes, incluindo a criatividade. Já o capital estrutural pode ser descrito como sendo o arcabouço, a infra-estrutura e o emponderamento (*empowerment*) que apóiam o capital humano.

O capital humano é o que constrói o capital estrutural. Uma das responsabilidades da liderança nas organizações consiste exatamente na transformação do capital humano em capital estrutural visando a aumentar o poder de inovação da organização.

3.4 Como estimular a transferência de conhecimento

A crença de que conhecimento ainda é poder leva grande parte das pessoas a oferecer certa resistência em transferi-lo. O fato é que hoje, salvo os pesquisadores que estão à frente na busca de novos conhecimentos, para a grande maioria dos indivíduos, todo e qualquer tipo de conhecimento está disponível, desmistificando essa crença inicialmente citada. Também é correto admitir que a melhor forma de multiplicar o conhecimento é dividi-lo com tantos quantos sejam os interessados e incentivar que ele seja colocado em prática e venha a gerar valor agregado. O que não quer dizer que seja injusto que seus detentores sejam de alguma forma remunerados, compensados por tais iniciativas e ou tarefas. O mecanismo para que isto aconteça demanda, segundo a situação em que se encontram emissor e receptor, recursos e iniciativas variadas.

São apenas quatro as formas de transferência do conhecimento, conforme apresentado por Rodriguez (2007, p. 172):

		Para	
		Tácito	Explícito
De	Tácito	Socialização	Exteriorização
	Explícito	Interiorização	Combinação

Quadro 3: Formas de transferência do conhecimento

Fonte: RODRIGUEZ (2007 p. 172)

O autor chama a atenção para o fato de que sempre irá ocorrer um misto entre essas diversas formas de transferência do conhecimento. Em seguida, sinaliza que a essa dinâmica haverá a

adição das características ímpares do ser humano relacionadas com a criação e inovação. Esse aspecto da singularidade dos indivíduos determina que a tabela apresente as formas de transferência, mas não a geração de novos conhecimentos, uma vez que é um processo interno e único de cada indivíduo. Esses aspectos determinam a necessidade de grande habilidade gerencial para manter os estímulos individuais, a motivação e a participação nos processos de gestão do conhecimento.

A forma de incentivar e remunerar a transferência e a multiplicação do conhecimento comporta variações e criatividade por parte dos gestores organizacionais.

Davenport e Prusak (1998, p. 190), por exemplo, sugerem que os elementos motivadores não sejam triviais, pois estes se mostram suficientes para motivar o uso inicial do sistema, mas não garantem a continuidade da motivação. Como caminho, sem citar explicitamente um exemplo, os autores indicam que os incentivos devem ser duradouros e vinculados ao restante da estrutura de avaliação e remuneração.

Brum (2005, p.139) cita um exemplo prático, denominado banco de elogios, como uma forma de corporificar o elogio, tornando-o palpável e incentivando o hábito de utilizá-lo. A operacionalização deve seguir cinco passos:

1. cada liderança recebe um talão de cheques com cem folhas de elogio;
2. cada vez que identifica em alguma pessoa, da sua equipe ou não, uma atitude ou trabalho que merece ser elogiado, o líder entrega a ela um cheque-elogio, que diz o motivo do mesmo;
3. no canhoto do talão de cheques, o líder preenche para quem e por que deu o cheque-elogio;
4. cada empregado recebe um carteira de plástico e, nela, vai guardando os elogios que recebe;
5. no final do ano, os empregados que mais receberam elogios de cada Unidade viajam para participar de um evento com o presidente da empresa, recebem um presente e são distinguidos como campeões de elogio. (BRUM,2005, p.139)

Essa proposta é de fácil aplicação, tornando-se um instrumento importante para criar condições favoráveis à motivação de boas práticas. Pode favorecer o processo de gestão do conhecimento e contribuir para o desenvolvimento das pessoas.

Ao falar sobre Sensibilização de Lideranças, Brum (2005, p. 25-57) traz elementos importantes. Define que liderar significa, entre outras coisas, dar importância à vida dos

subordinados. Defende, a seguir, que um líder precisa colocar o amor que possui a serviço de sua equipe.

Voltando ao texto de Brum (2005, p. 35), nele encontra-se a afirmação de que: “Educar não é simplesmente repassar a informação. Educar significa influenciar para que a informação se transforme em conhecimento capaz de mudar a vida de uma pessoa para melhor”. A empresa, para implementar ações dessa natureza e se beneficiar dos resultados, depende muito de seus líderes. Para isto, deve apoiá-los e estimular o desenvolvimento de métodos para trabalhar os erros como oportunidades de aprendizagem, dando um caráter educativo a cada evento ocorrido.

Após identificar as reais causas que motivaram o erro, deve evitar o foco da busca dos possíveis culpados; divulgar de modo claro e abrangente as verdadeiras causas e possíveis ações de soluções ou melhorias; estimular a participação de todos na aplicação dessas ações, fazer análise e comunicação sistemática da evolução dos resultados. São ações relativamente simples que funcionam porque envolvem, comprometem e até estimulam a motivação.

Para Rossato (2003, p.5),

Se considerarmos que o processo de gestão do conhecimento está inserido num ciclo contínuo e dinâmico de evoluções sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e de mercado, os investimentos nos capitais intelectual, estrutural e de relacionamento e a construção de alicerces sólidos se fazem necessários como meio da empresa se manter e crescer no mercado e ganhar vantagem competitiva. Essas evoluções constantes e o comportamento dos colaboradores, clientes, fornecedores, terceirizados, prestadores de serviço, concorrentes e da sociedade em geral precisam ser acompanhados e considerados em todas as etapas do processo.

Isto mostra que a empresa não depende de que o conhecimento seja transferido somente dentro de cada área, equipe ou departamento. Se esse deve ou pode ser o primeiro passo, sozinho ele não é suficiente para atender as demandas e oportunidades internas de troca de experiências e melhores práticas. Muito menos, para garantir a sustentabilidade dos negócios. A organização precisa conquistar meios para que essa prática se estenda e aconteça também entre as diversas áreas, equipes e departamentos. Só assim terá chance de chegar a envolver de modo positivo os demais *stakeholders*³.

³ *Stakeholders* (partes interessadas) ligadas à empresa, como funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes e comunidade.

Fonte: http://www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300_Alex_e_Debora.doc

Johnson (2004, p.15), ao falar sobre a necessidade e oportunidade de disseminar as melhores práticas internamente, propõe uma atividade com o objetivo de duplicar os talentos de uma área específica para outras três. Ao dissertar sobre a atividade proposta, adverte que o responsável pelo processo deverá ter em mente sete barreiras ao conhecimento, divididas em quatro categorias conforme Quadro 4, a seguir.

Categoria	Barreiras
1. Características do conhecimento	1. Ambigüidade causal. Nesse caso, não sabemos com total segurança o que está gerando um desempenho excepcional e como essas forças iriam interagir entre si em outra unidade.
	2. Conhecimento não-comprovado. Ao tentar transferir uma prática recentemente desenvolvida, não se confia que esse conhecimento seja eficaz em uma nova situação.
2. Características da fonte	3. Falta de credibilidade. Membros de unidades de alto desempenho não são reconhecidos ou percebidos como confiáveis por outros membros da organização.
3. Características dos receptores	4. Falta de capacidade de absorção. As pessoas não reconhecem o valor do novo conhecimento. Mais ainda, elas carecem das habilidades, da linguagem e da experiência necessárias.
	5. Falta de capacidade de retenção. As pessoas não utilizam suficientemente o conhecimento transferido a ponto de incorporá-lo no modo de fazer seu trabalho.
4. Características culturais	6. “Aridez”. A empresa não dispõe de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas a reconhecer e alavancar o conhecimento existente.
	7. Ausência de relacionamentos “íntimos” entre fontes e receptores. Pessoas de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

Quadro 4: As barreiras ao conhecimento

Fonte: JOHNSON, 2004, p.15.

A leitura e a interpretação das sete barreiras citadas no Quadro 4 sinalizam que não é tarefa fácil disseminar internamente as melhores práticas. Compreender e trabalhar sobre essas sete barreiras, e também sobre quaisquer outras que possam existir potencializa o alcance do objetivo em estimular a transferência do conhecimento entre áreas distintas. Para isto, ao continuar seu artigo, Johnson (2004) destaca como mais difíceis as seguintes barreiras:

1. Ambigüidade causal
2. Falta de capacidade de absorção
3. Ausência de relacionamentos “íntimos” entre fontes e receptores

O método de trabalho sugerido por ela para minimizar os efeitos possui quatro estágios:

1. **Inicialização.** A ação acontece a partir do reconhecimento de uma oportunidade de transferência.
2. **Implementação.** Ocorre a troca de informação entre fonte e receptor.
3. **Ascensão.** O conhecimento transferido começa a ser usado e são corrigidos problemas inesperados.
4. **Integração.** A prática transferida torna-se rotina.

Assim, Johnson (2004, p.15) sugere que, devido a sua dinâmica e complexidade crescentes, fato decorrente de muitos aspectos, fatores e variáveis, entre elas a vida útil da informação que se torna cada vez menor, os desafios da gestão do conhecimento parecem ser constantes e mutáveis. A procura de um modelo perfeito parece ser algo utópico. O importante é estabelecer uma forma de iniciar de modo organizado e estabelecer práticas sistemáticas de avaliação e disseminação dos resultados. Os resultados inesperados também devem ser divulgados tornando-se instrumentos para neutralizar e/ou minimizar a repetição de erros. Outra ação de extrema importância por parte do corpo gerencial é a de celebrar todo e qualquer dos objetivos alcançados, junto a todos os colaboradores envolvidos.

3.5 Formando equipes para a gestão do conhecimento

Criar e manter ambiente e recursos propícios para o trabalho em equipe, com vistas a dar sustentação a um programa de gestão do conhecimento, é tarefa de grandes desafios. Como já foi visto, essas equipes, ainda que no segundo momento em diante, terão de extrapolar o âmbito interno da organização. Esse cenário da área de abrangência leva à percepção do nível de complexidade de tal empreitada.

De acordo com Rossato (2003, p.3), o patrimônio intangível das empresas é rico em conhecimentos tácito e explícito, que precisam ser compartilhados e difundidos pelas suas áreas de negócios e para fora delas, de modo a serem transformados em valor de negócio e vantagem competitiva.

Em seguida, Rossato (2003, p.3) faz referência à necessidade de se estabelecer um ciclo contínuo e interativo de conversão do conhecimento que propicie sua comunicação e transmissão para os indivíduos. Para que isto ocorra, essa autora afirma que:

... a conversão do conhecimento não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível a interação dos indivíduos e a ocorrência de diversas ações que garantam todo o processo e propaguem os conhecimentos pela empresa. Isso significa que, ao longo do ciclo de conversão, os conhecimentos vão sofrendo as ações, gerando novos conhecimentos ou se combinando aos existentes, sendo validados e testados pelas pessoas e se transformando em conhecimentos organizacionais.

Desse modo, faz-se necessário, por parte da direção, viabilizar investimentos em treinamento e dinâmicas integrativas para que o corpo de funcionários atue com um só objetivo: aprender a aprender e partilhar o conhecimento.

Para a autora, o grande desafio gerencial nesse caso não é o desenvolvimento de instrumentos e padrões de registro ou codificação do conhecimento tácito viabilizando a sua transformação em explícito. Com o uso de softwares específicos e até mesmo em planilhas mais simples, é possível fazer o registro e as atualizações necessárias, bem como disponibilizá-los conforme interesse e conveniência.

A grande questão, portanto, está em motivar e convencer os indivíduos detentores do conhecimento tácito, o qual tem valor para a empresa, a disponibilizá-lo, registrá-lo diretamente no sistema instituído, ou contribuir com outros indivíduos que possam ser designados para fazê-lo. Nesse sentido, uma política de incentivo que possa premiar os indivíduos na medida em que atendam a essa demanda torna-se uma ferramenta gerencial interessante. Os princípios do endomarketing podem ser os norteadores dessa política.

De acordo com Brum (2005 p.31), o conceito de endomarketing cresceu muito, e hoje se pode chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer com seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. O papel da liderança é de fundamental importância também nesse sentido. A maneira como a liderança interage em busca dos resultados pode facilitar e/ou dificultar a adesão a um processo de registro e compartilhamento do conhecimento. Segundo Hamel (*apud* BRUM, 2005, p. 40):

...a forma como somos percebidos e valorizados como seres humanos está se tornando um aspecto cada vez mais importante na nova economia. Nos negócios, não é importante o que as pessoas pensam de seus líderes, mas como se sentem a respeito deles. Isso depende, principalmente, da forma como são tratados e valorizados.

Uma política de incentivos, a princípio, não requer sofisticação e premiações vultosas. Mendes (2005, p.130) afirma que há uma disposição das pessoas em compartilhar o conhecimento, até mesmo em troca de sorriso, reconhecimento e agradecimento. Ao mesmo tempo, chama a atenção para o conhecimento tácito como algo profundo, que vem de experiências e sentimentos, o que torna difícil o seu compartilhamento.

O clima interno decorrente das relações interpessoais, a relação de confiança e o reconhecimento público, quando se atua de modo diferenciado, acima da média, não só atende a boa parte das expectativas individuais, como incentiva uma maior adesão a tais práticas.

Certamente o ser humano tem expectativas crescentes e, na medida em que satisfaz as suas necessidades básicas, passa a ter demandas novas. Uma atenção contínua a esses fatores, seguida de ações inteligentes, pode criar uma dinâmica favorável à aprendizagem individual e seu compartilhamento de modo contínuo e duradouro. De acordo com Mendes (2005, p.99), o compartilhamento do conhecimento pode ser incentivado ou inibido, valorizado ou ignorado, comercializado ou forçado, e tudo isso depende das estratégias da organização em relação à valorização do conhecimento como ativo principal.

O enfoque estratégico, seja ele qual for, dependerá diretamente da eficácia dos líderes para a obtenção dos resultados. Mendes (2005, p.121), citando Nonaka e Takeuchi, apresenta o modelo de gestão *middle-up-down*, traduzido para o português como “do meio para baixo” e “do meio para cima” como complemento aos modelos anteriormente aceitos: *top-down* (de cima para baixo) e *bottom-up* (de baixo para cima). Segundo os autores, o modelo *middle-up-down* tem como objetivo maior facilitar a tomada de decisão e estimular a conversão do conhecimento, provocando interações dinâmicas entre o conhecimento tácito e o explícito.

Esse foco na média gerência, como elo entre o topo e a base, influenciando ambos, segundo explica Mendes (2005, p. 122), objetiva minimizar os problemas relativos à dinâmica de inovação presentes nos modelos anteriores. Enquanto o *bottom-up* é inadequado para lidar com o conhecimento explícito, o *top-down* mostra-se ineficaz para tácito. A principal razão

citada é o fato de que esses modelos estão situados nas extremidades e não são aptos para realizar a síntese, a junção necessária entre o sonho e a visão da alta gerência e a realidade dos funcionários da linha de frente.

Desses estudos e observações dos autores, pode-se concluir que a formação de equipes para a gestão do conhecimento depende fundamentalmente do estilo de liderança que atua de modo rotineiro e próximo de cada colaborador da organização. É do líder que emana ou não as condições e estímulos para que cada indivíduo se motive e comporte-se com maior ou menor alinhamento frente aos objetivos estabelecidos. Os recursos físicos e tecnológicos têm a sua relevância para a gestão do conhecimento. As questões relativas ao comportamento humano apresentam-se como o maior desafio para a obtenção de êxito na gestão do conhecimento.

3.6 Gestão do conhecimento individual

De acordo com conceitos, processos e abordagens dos autores sobre a gestão do conhecimento no âmbito empresarial, é possível observar que o processo começa e termina no indivíduo. Ele é o detentor de conhecimentos tácitos e explícitos que, associados a diversos fatores, entre eles os comportamentais, estabelecem uma dinâmica de maior ou menor possibilidade de troca e evolução dos conhecimentos de forma individual e coletiva.

Para Rossato (2003, p. 18), o capital intelectual é:

O conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem competitiva da empresa. Esses conhecimentos constituem um ativo intangível de propriedade do próprio indivíduo e não da organização, mas podem ser utilizados por ela para gerar riqueza, sendo, porém, de difícil identificação e compartilhamento.

Refletir sobre esse conceito de capital intelectual e o estudo das práticas gerenciais prescritas pelos autores tornam possíveis relacionar alguns aspectos e conceitos sobre a gestão do conhecimento individual, seja do ponto de vista da organização ou do indivíduo, mas com o objetivo comum de se manterem competitivos.

Nesse contexto, para a organização, cada indivíduo constitui um fator básico e importante para o conhecimento coletivo nas diversas relações que o ser humano estabelece com seus semelhantes. O inverso também ocorre, uma vez que a capacidade de observação do indivíduo, em relação aos fatos e experiências alheias, sejam estas individuais ou coletivas, subsidiam análises e tomadas de decisão. Isso estabelece uma via de mão dupla, cujo resultado final é proporcional à capacidade individual de produzir e compartilhar conhecimento. O conhecimento individual acumulado extrapola as reais necessidades da empresa, atendendo a diversas outras demandas de cada ser.

A eficácia organizacional demanda conhecimentos e atitudes específicas dos empregados, em todos os níveis hierárquicos. Ainda que esses conhecimentos sejam diretamente ligados aos aspectos empresariais, a responsabilidade em mantê-los atualizados não cabe somente à empresa. No que tange aos riscos, a organização, ao investir em desenvolvimento de pessoas, fica sujeita à eficácia da relação de confiança para obter a permanência dos indivíduos em seu quadro de pessoal. Cada indivíduo tem total liberdade em deixar de trabalhar na empresa quando quiser. Em contrapartida, a empresa não é obrigada a reconhecer com promoções e/ou melhoria de salários os esforços individuais de seus colaboradores para ampliar os seus conhecimentos e capacitação profissional.

Na economia brasileira, ainda com altos índices de desemprego, para se manter competitivo no mercado de mão-de-obra, cada indivíduo tem de gerenciar a sua carreira. Para isto, a sua análise deve ir além da organização em que trabalha; sua visão deve ser mercadológica. Buscar forma de ser competitivo para manter o emprego não é suficiente. Para a empresa, pensar em gestão do conhecimento sem oferecer as condições necessárias e os incentivos para que cada indivíduo se motive e ocupe-se de seu crescimento integral irá dificultar e poderá até malograr o alcance dos objetivos.

3.7 Tecnologia da informação e a gestão do conhecimento

Os benefícios e facilidades disponibilizados pela tecnologia da informação parecem algo fácil de constatar. Os recursos tecnológicos voltados para o envio, recepção e tratamento de mensagens, sejam estes antigos ou atualizados, têm facilitado a vida das organizações, de modo geral. No mundo dos negócios, isso parece ter uma relevância maior, embora a indústria da tecnologia da informação não esteja focada somente nele.

É cada vez mais rápida e variada a oferta de recursos oriundos da tecnologia da informação, os quais visam facilitar e tornar mais ágeis os processos de comunicação. A comunicação eficaz, por sua vez, é uma das principais ferramentas da gestão do conhecimento. Isso estabelece uma relação estreita entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento. Embora se viva a era dos meios de comunicação, a eficácia dos programas de comunicação empresarial continua sendo algo desejado e não uma conquista. Paradoxalmente aos recursos disponíveis, a eficácia na comunicação empresarial está muito mais inclinada para a exceção do que para a regra. Onde pode estar a falha?

O fato é que um processo de comunicação, independentemente dos recursos tecnológicos de que se dispõe, depende fundamentalmente do comportamento humano, começando com os aspectos individuais e chegando ao coletivo. Assim, torna-se enganoso pensar que a tecnologia da informação seja a solução para as questões da gestão do conhecimento. O engajamento humano, independentemente do nível e representação hierárquica, supera a indisponibilidade de tecnologia adequada. Nesses termos, será que se pode afirmar que o contrário seja verdade?

Pela práxis profissional, pode-se dizer que as soluções tecnológicas para trânsito e gestão de informação, em boa parte, são de fácil acesso e de utilização chamada amigável. No entanto, a aplicação da tecnologia como controle e não como ferramenta que pode facilitar os processos pode inibir o seu uso correto e de modo mais sinérgico e eficaz.

Afirmam Davenport e Prusak (1998, p.170):

Embora essas tecnologias sejam empolgantes e estejam nitidamente se aperfeiçoando a olhos vistos, é importante ter em mente limitações de qualquer programa de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento eficaz só poderá ocorrer com ampla mudança comportamental, cultural e organizacional. A instalação de *Software Notes* ou *Web* ou de raciocínio baseado em casos não trará, por si só, a mudança. A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras.

Como uma das funções gerenciais e dos administradores é controlar os resultados das empresas, a adoção de recursos tecnológicos para a GC pode implicar que o uso tenha ênfase em controlar. Daí, podem resultar alguns aspectos negativos. O primeiro deles se daria na perda de contribuição do papel gerencial. Com o pensamento focado no controle, ao invés de estimular a construção e o compartilhamento do conhecimento, sua atenção terá ênfase nas ações de controlar. Por parte dos colaboradores, a percepção de que há um controle e não uma construção compartilhada do conhecimento pode comprometer os aspectos motivacionais, inibir a espontaneidade. Por último, o uso da tecnologia pode ter como ênfase a melhoria das ações e parâmetros de controle, minimizando a sua eficácia de facilitação e agilização dos processos.

3.8 Principais referências de suporte à análise dos dados

Ao identificar os resultados de maior relevância com o objetivo de evidenciá-los na fase de análise dos dados, faz-se necessário confrontá-los com o referencial teórico a fim de identificar o possível alinhamento entre eles. No Quadro 5, a seguir, estão relacionados os principais pressupostos teóricos que deram suporte à análise dos dados.

Pressuposto	Referência
“[...] os dados qualitativos descrevem detalhadamente os indivíduos ou grupos em sua própria terminologia.” “[...] a investigação procura entender o significado do sistema próprio dos entrevistados.”	Marconi e Lakatos (2004, p. 274)
O “modelo antropológico de comunicação”, descrito por Tomasi e Medeiros (2007, p.11)	Tomasi e Medeiros (2007, p.11)
“Por mais canais, instrumentos e ações de comunicação e/ou marketing interno que uma empresa desenvolva, esses não substituem o papel estratégico do líder no processo da informação. É dele que as pessoas esperam uma explicação. É nele que as pessoas acreditam. É ele quem deve assumir essa responsabilidade.”	Brum (2005, p. 23)
“[...] dois tipos de conhecimento que existem: o tácito e o explícito.”	Rodriguez (2007, p. 169)

Quadro 5: Pressupostos teóricos que suportaram a análise dos dados

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A finalidade do presente capítulo é relatar a pesquisa empírica anteriormente mencionada, primeiramente explicitando o ritual através do qual os objetivos aqui propostos puderam ser atingidos e, em seguida, revelar os seus resultados. Como habitualmente, isso será feito em três momentos básicos: o planejamento, a apresentação dos dados e a análise dos dados apresentados.

4.1 Delimitação do estudo

Este estudo foi realizado com base nos pressupostos acadêmicos dos diversos autores citados no referencial teórico, os quais dizem respeito à gestão do conhecimento, aos modelos e processos de comunicação empresarial, aos processos psicológicos de sensação e percepção humana. Desses pressupostos, serão analisados aqueles que implicam o objeto deste estudo no que tange à gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. No caso da comunicação empresarial, a ênfase será direcionada àqueles conceitos referentes à criação e prática de processos de comunicação no âmbito interno dessas empresas.

A fim de restringir o âmbito da pesquisa, foi selecionada uma empresa situada na região centro-oeste do estado de Minas Gerais, Brasil. Para que seja mantida a integral confidencialidade dos dados fornecidos pela empresa objeto desse estudo, doravante será chamada de FDM todas as vezes em que for mencionada.

Desse modo, o universo da pesquisa deste trabalho ficou restrito ao ambiente interno da empresa FDM, que passa a ser o objeto único de investigação, sobre o qual se fará pesquisa, análise, conclusões e possíveis recomendações.

Essa delimitação pretendeu especificar e facilitar a análise e questionamento dos pressupostos acadêmicos sobre os quais se alicerça o conhecimento aqui apresentado. Com isso, buscou garantir que a pesquisa sobre gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas, tema deste estudo, permanecesse factível e aplicável.

4.2 Modalidade da pesquisa

De forma a chegar à consecução dos objetivos da presente pesquisa, foi realizado um estudo exploratório de acordo com as condições favoráveis para a pesquisa de campo, através da qual se buscou o aprimoramento das idéias ou a investigação das intuições percebidas sobre o tema ou o objeto pesquisado (GIL 1996, p. 62). Como, de modo intuitivo, pressupõe-se que a FDM pratica ações de gestão do conhecimento, tomou-se esse mote como a motivação para a estruturação e a realização desta pesquisa que teve como foco as práticas diárias da FDM.

Ainda sobre o estudo de caso é importante ressaltar que essa modalidade de pesquisa é caracterizada pelo estudo profundo de um – ou poucos objetos – conforme explica GIL (1996, p. 58). Nessa vertente, YIN (*apud* GIL, 1996) afirma que “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. Foi dentro desta visão que a presente investigação foi conduzida.

Cumpre acrescentar ainda que, nos dizeres de Lakatos e Marconi (2004, p. 275), o estudo exploratório teve por meta documentar o objeto da forma mais completa possível, e não apenas aqueles tópicos já documentados em estudos previamente realizados. Essa modalidade de estudo se caracteriza, também, por diferir de todos os objetos estudados anteriormente. Em outras palavras, a presente pesquisa, afinada com os objetivos dessa modalidade de estudo pretendeu descrever o caráter excepcional, da empresa FDM, um caráter que as teorias existentes elaboradas sobre o tema objeto deste estudo não retratam em sua especificidade.

Quanto à natureza dos dados, foi uma pesquisa qualitativa, uma vez que buscou identificar as percepções quanto à existência e prática das referidas ações de gestão do conhecimento.

Para a realização da pesquisa, foi dada uma especial atenção aos riscos da pesquisa social. Nesse âmbito, considerou-se o fator parcialidade, como enfatiza Gil (1996, p. 23)

Um dos grandes obstáculos com que se deparam as ciências sociais reside no fato de estar o pesquisador, de alguma forma, envolvido com o fenômeno que pretende investigar. Não há como deixar de admitir que os valores permeiam as pesquisas sociais, tornando-se muito difícil evitá-los. Mas isto não significa que seja impossível superar essa dificuldade.

4.3 Elaboração do instrumento da pesquisa

De acordo com Lakatos e Marconi (2004 p.279), existem diversos tipos de entrevistas, que variam em sua utilização de acordo com os interesses e o propósito do investigador. Ainda de acordo com suas definições, compreendeu-se que o tipo de entrevista indicado para este estudo de caso específico era a entrevista semi-estruturada⁴. Essa opção se deu porque, além de ser necessário que se criassem condições para que o entrevistado pudesse se expressar com um elevado grau de liberdade, fossem criadas condições para se construir um referencial de comparação entre as respostas obtidas com os diferentes sujeitos. De acordo com Paula (2005, p.118), “o roteiro utilizado nesse tipo de entrevista serve a esse fim, constituindo-se um importante instrumento de avaliação dos resultados das entrevistas ao conduzir ao assunto que se pretende ser abordado pelos entrevistados, sem impedir que surjam outros assuntos durante a entrevista”. Desse modo, continua o autor o que “aparenta ser uma conversa fora do tema torna-se, ocasionalmente, imprescindível para que saibamos interpretar com mais profundidade as informações relatadas, compreender os valores e o contexto dos entrevistados e mesmo redirecionar o enfoque, conforme sua importância”.

Ainda quanto à modalidade da entrevista, com base na citação de Ander-Egg (*apud* LAKATOS; MARCONI, 1978, p.110), foi adotada a semidiretiva⁵. A entrevista semidiretiva, conduzindo o entrevistado à conversa sobre o tema em estudo e permitindo que ele se posicione livremente sobre ele, contribui para um conhecimento maior do caso e a obtenção de dados mais profundos e detalhados. “Essa modalidade permite ainda a flexibilidade de acrescentar ou excluir questões, contribuindo para a obtenção de uma grande quantidade de

⁴ Dentro do presente contexto, torna-se importante a utilização da forma **semi-estruturada** de entrevista, apesar do grau de liberdade desejado para a expressão dos entrevistados, por um outro motivo: existe a necessidade de se construir um referencial de comparação entre os materiais obtidos de diferentes sujeitos. De acordo com Paula (2005, p.118), “o roteiro utilizado nesse tipo de entrevista serve a esse fim, constituindo-se um importante instrumento de avaliação dos resultados das entrevistas ao conduzir ao assunto que se pretende ser abordado pelos entrevistados, sem impedir que surjam outros assuntos durante a entrevista”. Desse modo, continua o autor o que “aparenta ser uma conversa fora do tema torna-se, ocasionalmente, imprescindível para que saibamos interpretar com mais profundidade as informações relatadas, compreender os valores e o contexto dos entrevistados e mesmo redirecionar o enfoque, conforme sua importância.”

⁵ A entrevista semidiretiva, conduzindo o entrevistado à conversa sobre o tema em estudo e permitindo que ele se posicione livremente sobre ele, contribui para um conhecimento maior do caso e a obtenção de dados mais profundos e detalhados. “Essa modalidade permite ainda a flexibilidade de acrescentar ou excluir questões, contribuindo para a obtenção de uma grande quantidade de informações para a descrição e entendimento dos casos estudados” (PAULA, 2005, p.118).

informações para a descrição e entendimento dos casos estudados” (PAULA, 2005, p.118). Entendeu-se, dessa forma, que essa opção permitiria que houvesse, por parte do entrevistado, um grau maior de liberdade que permitiria a ele manifestar livremente suas opiniões e sentimentos em torno dos pontos levantados.

Conforme foi sugerido ao longo dos tópicos anteriores, trabalhar a produção e a gestão do conhecimento envolve uma forma peculiar de lidar com a subjetividade humana. Tassara e Rabinovich (2001), trabalhando um contexto diverso daquele em que se realiza o presente estudo, sugerem uma estratégia para acessar esse nível da subjetividade humana: o apelo ao poético. Dessa forma, as autoras referem-se à possibilidade metodológica de se utilizar o fenômeno da *poiesis* (da expressão criativa, desencadeada, por exemplo, pela apresentação de certas fórmulas – certas imagens, por exemplo) como um acesso à dimensão subjetiva.

Tassara e Rabinovich (2001) afirmam que a imagem contém as dimensões afetiva e cognitiva, que se exteriorizam tendo como veículo e representação a linguagem enquanto representante do social. Nesse sentido, antes da linguagem haveria o pensamento, e antes do pensamento as imagens. Desse modo, da mesma forma que não há imagem exteriorizável sem alguma forma de discurso (seja verbal ou não), também não poderá haver discurso sem imagem. Oferecendo primazia às imagens, associando-as à condição humana e à subjetividade, as autoras propõem a validade do “reconhecimento empírico desse *pathos*⁶ através da identificação, mesmo que projetiva” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p.217).

Assim, concluem as autoras, se “a relação entre experiência, linguagem, pensamento e imagem for essa, podemos ter acesso à poética, que se expressa naquela subjetividade, mediante um reconhecimento lingüístico do *pathos* presente nas figuras de linguagem” (TASSARA; RABINOVICH, 2001, p.217). Dessa forma, buscar-se-ia a subjetividade da expressão poética por meio daquilo que emerge do *pathos*, através da linguagem, na locução do falante.

Tomando como base esse raciocínio, buscou-se a construção do instrumento de entrevista semidiretiva e semi-estruturada (apresentado no Apêndice 1), que, de acordo com as

⁶ Palavra grega que diz respeito à expressão apaixonada, a um sentimento comovedor ou a uma experiência psíquica intensa, por vezes agitada e sofredora. Vincula-se, ainda, à idéia de paixão: ser afetado primariamente por alguma coisa ou objeto e, além disso, desejar-la com ardor.

sugestões de Paula (2005), ao valer-se de uma linguagem conotativa⁷, em certas ocasiões⁸, incentivasse o entrevistado a narrar histórias de cunho mais pessoal, aprofundando uma descrição da relação do tema investigado com seu meio – a empresa estudada –, oferecendo meios para que a poética pudesse ser exercida e, através dessa, tivesse um acesso privilegiado ao material subjetivo. Essa abordagem foi utilizada nos tópicos 11 e 12 do referido roteiro de entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (2004, p.278):

As entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas. O principal interesse do pesquisador é conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos. A entrevista permite o tratamento de assunto de caráter pessoal. Todavia, seria aconselhável o uso de um roteiro simples, que guie o entrevistador pelos principais tópicos, caso ele seja iniciante.

Em sintonia com essa afirmativa, procurou-se conferir ao questionário supracitado uma estruturação mínima, de modo a garantir um apoio à condução das entrevistas individuais dentro do foco necessário. Essa estruturação prévia não estabeleceu limites para o diálogo durante as entrevistas. Os entrevistados puderam trazer não só as suas compreensões e percepções sobre as questões propostas, como também serão ouvidos sobre quaisquer outros aspectos que, aos seus juízos, faziam parte da questão apresentada. Uma vez que esse tipo de desdobramento é totalmente imprevisível, não existia a possibilidade de circunscrevê-lo previamente no instrumento de pesquisas. Essa imprevisibilidade converge com a afirmação de Gil (1996, p.121) “[...] o estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade. Isto significa que é impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como será desenvolvida a pesquisa”.

⁷ A linguagem conotativa pode ser mais bem compreendida se analisada em oposição à denotativa. Enquanto a linguagem denotativa está diretamente ligada à *significação*, ou seja, ao seu sentido real, a linguagem conotativa, em oposição, trabalha com *figurações*, com uma extensão do sentido literal, denotativo. Pode-se dizer que o estudo da conotação vai além da lingüística: as conotações aparecem como um conteúdo, que tem por plano da expressão o conjunto da linguagem de denotação. Enquanto o funcionamento denotativo da língua é propriamente lingüístico, o jogo das conotações será superior ao nível da língua.

⁸ Nesse instrumento, além de questões de ordem mais convencional, foram introduzidas questões específicas onde se buscou impulsionar a emergência de conteúdos simbólicos através da utilização de metáforas.

4.4 Definição dos sujeitos de pesquisa

Uma vez que a gestão do conhecimento e o processo de comunicação interna são temas organizacionais estratégicos requerendo ações gerenciais contínuas, e que o sucesso desses processos depende muito do comportamento organizacional, a capacidade gerencial para criar estímulos e condições favoráveis à motivação individual torna-se importante instrumento de facilitação da comunicação. Isso exige tanto disciplina individual e coletiva quanto o uso e a aplicação dos instrumentos e procedimentos específicos, seja para CI ou GC.

Diante desse entendimento, definiram-se como público-alvo da pesquisa sete funcionários da FDM, nas funções de gerentes, supervisores e demais cargos de liderança de maior representatividade. *A priori*, estabeleceu-se que seriam entrevistados o gerente industrial, o gerente de produção, a gerente administrativa e de RH, o gerente de produção, dois supervisores de produção, o gerente do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) e também a pessoa responsável pela documentação do SGQ.

As sete entrevistas foram conduzidas de modo a identificar nível de conhecimento, interesse e apoio dos gerentes e líderes da FDM sobre os processos internos de Gestão do Conhecimento e Comunicação Interna.

4.5 Coleta de dados

Conforme já especificado a coleta de dados sobre a gestão do conhecimento na FDM, utilizou o questionário cujo roteiro, previamente testado, é apresentado ao final deste tópico. Essa coleta aconteceu em entrevistas individuais. Uma vez que Gil (1996, p.122) afirme que “a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Salienta que os mais utilizados são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida”, e conclua propondo que, normalmente, sejam utilizados mais de um procedimento, considerou-se que – dentro das especificidades do presente estudo – além da entrevista descrita concebida de modo a atingir um substrato mais subjetivo das percepções dos sujeitos, seria interessante lançar mão também de outros recursos. A análise

de documentos foi o recurso escolhido. Lançou-se mão ainda de uma parte introdutória às entrevistas que levantou alguns elementos através de uma abordagem típica à história de vida. A utilização desses elementos será abordada novamente um pouco mais à frente.

Essas entrevistas foram realizadas em salas de reunião e ou de treinamento da FDM, de modo individualizado, durante o período de trabalho e seguiram um padrão para o qual as perguntas a seguir serviram como referência:

1. Existem programas formais de comunicação interna e de gestão do conhecimento nesta empresa? Como estão estruturados?
2. As lideranças são orientadas e percebem os instrumentos de comunicação interna como ferramenta para a gestão do conhecimento?
3. Em seu entendimento, existem ações sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia? Fale um pouco sobre as ações que você conhece.
4. De acordo com a sua percepção, quais dessas ações são as mais eficazes? O que o leva a essa constatação? Existem ações que não estão obtendo êxito? Por quê?
5. Quais são os instrumentos institucionais de comunicação interna? Eles são bem utilizados? Que resultados eles têm dado?
6. Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para a comunicação interna desta empresa? O que o leva a essa conclusão quanto ao valor da nota?
7. Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para as práticas de gestão do conhecimento desta empresa? O que o leva a essa conclusão quanto ao valor da nota?
8. Você observa que aqui há compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia? Como é que isso acontece?
9. No que diz respeito à comunicação interna, na sua percepção, o que deve melhorar?
10. Pensando no organograma da empresa, faça uma relação da comunicação entre as áreas, departamentos, setores e equipes. Nesse contexto, como você avalia a sua equipe em relação às demais?
11. Fazendo uma analogia da comunicação interna desta empresa com o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.

12. Pensando na gestão do conhecimento como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que esta empresa está? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.

Uma vez que foi aberto, por parte da direção da FDM, o acesso aos documentos administrativos relacionados com as práticas gerenciais, tornou-se possível utilizar o procedimento de análise documental em complementação às entrevistas, nas quais, de uma maneira menos aprofundada, foi abordada, também, a história de vida no âmbito profissional.

A análise documental ocorreu por meio do acesso aos documentos designados como de segunda mão, os quais, segundo Gil (1996, p.51), são aqueles que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc.

Foi possível pesquisar documentos físicos arquivados em pastas referentes às comunicações internas entre áreas, planejamento diário de produção, registro de atividades de treinamento, procedimentos técnicos sobre os processos produtivos. Na forma eletrônica, além de constatar as matrizes desses documentos manuseados e já arquivados, pode-se conhecer os documentos que normatizam e garantem o registro do sistema de gestão de qualidade da empresa. Um dado que precisa ser considerado é que a empresa estudada é certificada pela ISO 9000 e os procedimentos envolvidos nesse processo de certificação produzem um volume significativo de documentos que representam um rico material de análise. No entanto esse material não foi analisado em sua plenitude no presente estudo e sim, de forma circunscrita, como uma complementação às informações reunidas através da entrevista.

5 CONHECENDO UM POUCO MAIS SOBRE A EMPRESA PESQUISADA

A FDM é uma empresa do setor metalúrgico com atividades focadas no segmento de fundição de metais. O início de suas atividades se deu no começo da década de 1980, com a fabricação de peças para fogão a lenha.

Durante a sua trajetória, buscou se especializar dentro da indústria de fundição e promoveu inovações e atualizações tecnológicas de suas máquinas, equipamentos e processos, capacitando-se, assim, para oferecer peças para o setor automotivo, principalmente o de caminhões e máquinas pesadas. Atingiu um nível de excelência qualitativa, capacitando-se para exportar aos mercados da Europa e da América do Norte.

Embora no início tenham predominado as técnicas artesanais, a FDM caminhou a passos largos para um nível máximo de automação dos seus processos produtivos. Da produção de peças de baixo valor agregado, destinadas a um mercado caracterizado por baixa expectativa de qualidade e nível de exigência, em apenas cinco anos, migrou, quase que totalmente, para o mercado automotivo, que está entre os de maior nível de exigência qualitativa no sentido amplo do conceito. Esse setor, por razões oriundas da acirrada competição nos mercados interno e globalizado, parece não ter limites em suas exigências.

Frente a esse cenário e realidade é que se encontra a FDM, alvo mais do que qualificado como universo ou objeto de pesquisa sobre gestão do conhecimento. A FDM é uma empresa de médio porte. Atualmente, possui 456 funcionários alocados em regime de três turnos contínuos de trabalho, produzindo uma média diária de 150 toneladas de peças fundidas distribuídas entre ferro cinzento e nodular. Os principais líderes de todo esse processo e que dão apoio às ações estratégicas no dia-a-dia foram entrevistados e estão caracterizados no Quadro 6, a seguir:

5.1 Caracterização dos sujeitos pesquisados

Sujeito	Gênero	Formação Escolar	Função	Tempo	
				Na Empresa	Na Função
S1	M	Tecnólogo em Administração – com ênfase em Metalurgia	Supervisor de Produção	2 anos	6 meses
S2	F	Administração de Empresas	Gerente Administrativo e de RH	2 anos	6 meses
S3	M	Administração de Empresas. Pós-Graduação – RH e Liderança	Supervisor De Produção	20 anos	1 ano
S4	M	Bacharel e Licenciatura em Química	Gerente Industrial	9 anos	8 anos
S5	M	Engenharia Civil e Pós-graduação em Gestão de Negócios	Gerente de produção	6 meses	3 meses
S6	F	Matemática e Pós-graduação em Estatística	Responsável pelos Documentos SGQ	1 ano	1 ano
S7	M	Administração de Empresas – Pós-graduação em Controladoria – Mestrando em Administração	Gerente do SGQ (*)	2 anos	2 anos

Quadro 6: Caracterização dos sujeitos pesquisados

Fonte: Pesquisa de campo.

O faturamento anual da FDM referente a 2007 foi da ordem de 60 milhões de reais. A empresa está crescendo anualmente a uma taxa bem superior àquela observada em seu mercado. Isto se deve às mudanças estratégicas em seu *mix* de produtos, à expansão da capacidade produtiva, à otimização de processos, certamente acompanhadas de conquistas de clientes importantes, sendo que muitos deles são multinacionais que atuam também no Brasil. O treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma de suas diretrizes estratégicas para dar suporte a essa realidade.

Uma ação recente e importante foi a implantação e expansão de um centro de serviços de usinagem próprio. A estratégia foi a de oferecer ao mercado produtos fundidos cem por cento prontos. Assim, a FDM passou a oferecer ao mercado um produto com as dimensões exatas para a sua aplicação e com maior valor agregado. Essa ação melhora a rentabilidade do negócio e visa obter mais recursos para novos investimentos estratégicos.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez que um dos grandes desafios da pesquisa qualitativa é desenvolver com correção a análise e a interpretação dos dados que, diferentemente dos dados quantitativos (que em princípio são objetivos e concretos), têm, por expressarem as percepções pessoais dos entrevistados, alta subjetividade. Dessa forma, tomou-se um cuidado extra para que esses dados não fossem modificados para efeito de análise. Esse cuidado foi mantido ainda que sob o risco de não se chegar à resposta esperada para a questão levantada. O desafio estava em dar significado contextualizado para as múltiplas respostas obtidas ao final das entrevistas.

Cabe aqui relembrar Lakatos e Marconi (2004, p.274). Ao abordarem os estudos qualitativos, as autoras afirmam que os dados qualitativos descrevem detalhadamente os indivíduos ou grupos em sua própria terminologia. Na seqüência e de modo complementar, atestam que a investigação procura entender o significado do sistema próprio dos entrevistados. Seguindo o que propuseram as autoras, não se podia, destarte, antecipar os aspectos do sistema significativo, nem o contexto do funcionamento de uma totalidade, que só é possível conhecer posteriormente. Buscando minimizar as possíveis dificuldades relacionadas a esses aspectos, o instrumento de pesquisa foi construído de modo a respeitar a estruturação mínima preconizada pela metodologia de estudo de caso.

6.1 Análise do conteúdo das respostas dadas a cada questão

A seguir, encontram-se os dados principais relatados pelos sujeitos nas entrevistas e as observações e comentários julgados pertinentes.

6.1.1 Percepção dos entrevistados quanto à utilização de programas formais de comunicação interna e de gestão do conhecimento

Somente para um dos sujeitos entrevistados, não existe de modo formalizado na FDM os programas de comunicação interna e de gestão do conhecimento. Os outros seis entrevistados foram categóricos e responderam que sim, em suas percepções, embora façam ressalvas e sugestões de melhorias, existem ferramentas e ações estruturadas que dão sustentação a esses dois temas na organização.

A CI (comunicação interna), alinhada, como deve ser, com o planejamento estratégico, extrapola as questões relacionadas com a gestão do conhecimento. Em um programa formal de GC (gestão do conhecimento), a CI pode se tornar uma de suas ferramentas importantes. A princípio, todas as ações, os instrumentos e as atividades de comunicação interna, que são desenvolvidas e aplicadas, de modo sistemático, contribuem diretamente com a GC, gerando estímulos para a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento organizacional. No Quadro 7, estão registradas as principais ações, instrumentos e atividades de CI e GC citadas nas entrevistas.

Objetivo principal	Ações, Instrumentos, Atividades.	GC	CI
Gestão dos Processos Produtivos	Programação da produção (S1) Q4	X	X
	Formulário de comunicação interna (S2) Q5	X	X
	Instruções e procedimentos de trabalho (S4) Q1	X	X
	Sistema de gestão de perdas – (refugo) (S1) Q3	X	X
Treinamento e Desenvolvimento	Programa “Padrinho para novatos” (*) (S1) Q1	X	
	Reunião das Dez Mais (**) (S5) Q4	X	
	Reunião do bom dia com gerente e supervisores (S5)Q4	X	X
	Reuniões de bom dia, boa tarde e boa noite, liderança da linha de frente e operários, no início de cada turno (S5) Q1	X	X
	Serviços de consultoria nos últimos cinco anos (S4) Q4	X	
	Política de ajuda de custo na melhoria da escolaridade do funcionário (S6)Q4	X	
Garantir o atendimento das especificações técnicas dos produtos.	Sistema de Gestão da Qualidade (****) (S4) Q3	X	X

Quadro 7: Objetivo, ações, instrumentos e atividades principais de CI e GC

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

(*) Além de um programa de treinamento introdutório, para cada novo empregado é indicado um padrinho que já trabalha na área específica em que o novato irá trabalhar. O papel do padrinho é orientar o “afilhado” no dia-a-dia, nos primeiros trinta dias dele.

(**) Grupos de melhoria de processos que trabalham orientados pelos princípios e ferramentas da qualidade total. O nome “Dez Mais” se dá pelo fato de que estes grupos trabalham com os dez produtos mais críticos em termos de refugo e perdas de produção. Cada grupo fica responsável por trabalhar especificamente com um desses produtos. Os componentes de cada grupo se reúnem com a freqüência requerida pelo problema em questão, com o objetivo de identificar as causas do refugo, implementar ações de melhoria, avaliar e comparar os resultados. Às quintas-feiras, há uma reunião geral, na qual cada grupo apresenta de modo estruturado o *status* de seu trabalho, os desafios enfrentados, os insucessos e êxitos obtidos.

(***) Por meio do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade –, a empresa tem os seus processos certificados pela norma ISO 9000. Este sistema, explicado de modo simplificado, é constituído de documentação técnica e procedimentos que sofrem atualizações contínuas e auditoria interna e externa quanto a sua regularização e utilização. Requer estrutura interna de pessoal específica e custo obrigatório com auditorias externas semestrais.

6.1.2 Orientação das lideranças para o uso dos instrumentos de comunicação interna como ferramenta de gestão do conhecimento

De modo geral, predominou nas respostas a percepção de que há um esforço da gerência em orientar os líderes de equipes sobre a importância de usar a comunicação interna como ferramenta para a gestão do conhecimento. As respostas também salientaram que há uma dificuldade por parte dos líderes das equipes operacionais em levar essas orientações à prática de modo eficaz, contribuindo para a gestão do conhecimento. Outra dificuldade que diminui a

eficácia de tais orientações foi atribuída à falta de estruturação das ações de CI e GC. Ao explorar melhor essa afirmação, foi identificado que o aspecto principal quanto à estruturação referia-se a uma baixa padronização. A FDM opera em três turnos contínuos. Na percepção do sujeito sete, não há uma padronização das atividades para a troca de turnos entre as equipes. Isso compromete o processo de comunicação e, por consequência, deixa de favorecer o processo de gestão do conhecimento, levando à repetição de erros e baixa disseminação das boas práticas.

As falas dos sujeitos dois, quatro e sete, gerente de recursos humanos, gerente industrial e gerente do SGQP, respectivamente, ratificam essa análise:

São orientadas, mas a nossa supervisão tem dificuldade em colocar a comunicação em prática. (**S2**)

Hoje, uma dificuldade que eu tenho na empresa é realmente essa percepção do pessoal da liderança sobre isso. Eu acredito que estamos bem estruturados em relação à documentação e informação, temos coisas em nossa empresa que não existem em outras do mesmo segmento; o que falta é a assimilação do pessoal da liderança em saber a ferramenta que possui para comunicação para saber atuar mais dentro da fabrica. (**S4**)

São orientadas, porém fazem pouca utilização das informações, percebe-se uma falha muito grande no repasse das informações para os níveis operacionais e até mesmo no nível da liderança, especialmente de um turno para outro. A estruturação adequada pode ajudar a melhorar o quadro atual. (**S7**)

6.1.3 Ações consideradas sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia.

Apenas o S5 disse que não existem ações sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia. Entre todos os entrevistados, ele é o mais novo na FDM, tendo apenas três meses de empresa. Entre os comentários do (S5) merecem destaque:

... a integração entre as equipes sinto que é muito baixa, a departamentalização é muito forte...

O que há é uma divulgação da informação, mas não temos como cobrar, comprovar que o funcionário assimilou ou não.

Ocorrem reuniões semanais, nas quais discutimos e chegamos às soluções, percebo uma integração de gerentes da fábrica e os supervisores, mas não percebo uma integração entre supervisores.

Temos comunicação interna que ocorre por meio de e-mail, quadros de avisos; que não é o padrão, mas atende ao que precisamos.

Um aspecto interessante é que, apesar de ser o único a discordar da existência de ações sistemáticas para a GC, o S5 citou e-mail, reuniões semanais e quadros de avisos, os quais são percebidos pelos demais, como instrumentos para a gestão do conhecimento no dia-a-dia.

Obviamente, todos os demais respondentes foram afirmativos, dizendo que existem ações sistemáticas de GC no dia-a-dia da FDM. Na percepção deles, a GC na FDM está estruturada por meio das ações registradas no Quadro 8.

-
1. Reunião das lideranças: mostrar o que aconteceu no dia anterior, o que está entrando na produção, os indicadores e a performance do refugo. (S4)
 2. Reuniões diárias de programação da produção e definir o que deve ser prioridade. (S2)
 3. Reuniões para discutir os motivos do refugo normalmente antes do início do turno. (S1)
 4. O repasse destas informações e das tomadas de decisão, para os líderes de produção que por sua vez as repassam aos operários. (S1)
 5. No turno, depois que o funcionário já está trabalhando, ocorre um acompanhamento para que este tenha uma orientação específica. (S1)
 6. Reuniões semanais em cascata, ou seja, do gerente com os supervisores; destes com os líderes de produção, que também repassam aos operários. (S2)
 7. Atualização sistemática dos documentos feita pelo pessoal do SGQ. (S4)
 8. Uso dos formulários padrões do sistema de gestão da qualidade e de processos. (S7)
 9. Os diários de bordo por área, a tratativa padronizada de desvios e anomalias. (S7)
 10. Treinamentos que são agendados e considerados como rotina. (S3)
-

Quadro 8: Ações sistemáticas para a Gestão do Conhecimento

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

6.1.4 Ações de GC percebidas como as mais eficazes

As respostas sinalizam a percepção de que as ações mais eficazes são as que estão registradas no Quadro 9:

-
1. Programação da produção. (S1)

 2. Aumento na iniciativa de promover treinamentos. (S6)

 3. Reuniões que acontecem 2^a, 4^a e 6^a. (S5) – PÚBLICO: Gerentes, supervisores e líderes.

 4. Reunião das Dez Mais. (S5)

 5. Padronização de registros e formulários visando à padronização das informações. (S7)

 6. Reunião e treinamento – nas salas ocorrem as orientações teóricas que são complementadas na prática. (S3)
-

Quadro 9: Ações percebidas como as mais eficazes na Gestão do Conhecimento**Fonte:** Pesquisa de campo e análise documental.

As ações foram registradas de modo aleatório. A ordem destas não significa o seu grau de eficácia ou de importância. Foi salientado pelo S2 que a representatividade do poder da direção é muito grande para o sucesso da comunicação. A sua frase foi: “Eu sinto que dá resultado quando tem alguém da direção na reunião, funcionando um pouco sob pressão mesmo, para levar para frente o conhecimento.” O sujeito chegou a ser enfático que a “pressão” que emana da direção ainda é um recurso, uma grande força para a execução do que é pedido.

Não há a percepção de que tenha ação sem êxito e, sim, a de que todas as ações contribuem de alguma forma para a GC. Foram identificadas algumas ações que podem contribuir mais conforme mostra o Quadro 10:

Ações	Fatores que dificultam maiores resultados
1. Treinamentos	O processo produtivo não permite que o treinamento seja feito durante o turno de trabalho. Isto exige que os participantes cheguem mais cedo ou saiam mais tarde (S3). Causa desestímulo e custos com horas extras.
2. Quadros de Gestão à Vista	Baixo nível de escolaridade dos operários dificulta-lhes a leitura e o entendimento das informações. (S5)
3. Uso dos procedimentos preconizados.	Há excesso de procedimentos. (S5) Os padrões e os procedimentos são cumpridos mais em função das auditorias interna e externa, do que pela compreensão da importância dos mesmos e dos benefícios que podem gerar. (S5)
4. Comunicação com o nível operacional.	Problema de cultura produtiva da organização por parte da liderança, afeta a comunicação com os operários. (S7) (Ainda se privilegia a quantidade nas ações gerenciais).
5. Treinamento introdutório para os novatos.	Falta um planejamento de ações de reciclagem deste treinamento. (S6)

Quadro 10: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento**Fonte:** Pesquisa de campo e análise documental.

Sobre a ação de número quatro vale a pena ressaltar que a análise de documentos e maior exploração da fala dentro da entrevista mostram que a FDM cresceu o seu faturamento 1300% (mil e trezentos por cento) em dez anos. Para isto, mudou praticamente 100% (cem por cento) do seu *mix* de produtos e de segmento de mercado. Nos últimos três anos, migrou de um mercado de baixa exigência quanto ao nível de qualidade, para um dos mercados de maior nível de exigência qualitativa, que é o de autopeças. Antes, produzia fogões a lenha e reposição de seus componentes, alteres e anilhas para academias e produtos congêneres. Isso construiu e arraigou fortemente em seu público interno cultura e hábitos de preocupação quase exclusiva com a quantidade, deixando a qualidade em segundo plano. Há apenas dois anos, com a forte migração de mercado, teve inicio um trabalho, assessorado por consultorias, buscando mudar esse comportamento. Tem se trabalhado muito o conceito da produtividade, mostrando que a produção deixa de ser “o objetivo”; continua sendo uma variável importante, porém suplantada pela necessidade de índices qualitativos crescentes.

6.1.5 Principais instrumentos institucionais de comunicação interna e freqüência de utilização

No decorrer das entrevistas foram citados diversos instrumentos institucionais de comunicação interna. O fato de alguns deles terem sido citados mais de uma vez possibilitou que na análise dos dados se observasse a freqüência da citação destes. Assim, foi possível estabelecer um critério quanto à ordem de registrá-los. No Quadro 11 eles estão registrados na ordem decrescente de acordo com a freqüência com que foram citados e são utilizados pelos entrevistados.

Instrumentos	Freqüência	
	De citação	De uso
1. Formulário para a comunicação interna (S1,S2,S3,S4,S5 e S6)	6	Diária
2. Quadro de avisos ou Gestão à vista (S1,S2,S4 e S7) (GC)	4	Diária
3. E-mail. (S2, S4, S5 e S6)	4	Diária
4. Reuniões diárias (S1,S4,S7 (*)) (GC)	3	Diária
5. Ramais telefônicos (S5 e S6)	2	Diária
6. Reuniões semanais e treinamento de equipe (S1 e S2) (**)) (GC)	2	Variada
7. Fichas técnicas (S5)	1	Variada
8. Gráficos com resultados gerais e de refugo(S2)	1	Diária
9. Formulário para mudar ferramenta (S3)	1	Variada
10. Programação da produção (S3) (GC)	1	Diária
11. Artigos técnicos (S4)	1	Variada
12. Dados e relatórios eletrônicos, com livre acesso (S5)	1	Diária
13. Comunicação verbal, de modo informal (S2)	1	Diária
14. Formulários de registro (S3) (GC)	1	Variada
15. Documentação na Internet (S4)	1	Diária

Quadro 11: Instrumentos institucionais de comunicação interna

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

(GC) Estes cinco instrumentos foram citados como recursos para a gestão do conhecimento, nas respostas dadas à questão de número 3 (três).

(*) As reuniões diárias já foram citadas como reuniões do bom dia, boa tarde e boa noite. Elas ocorrem no local de trabalho das equipes, no início de cada turno, e são coordenadas pelos líderes de produção. Têm como principais objetivos:

- Integrar o grupo.
- Informar quanto aos objetivos, prioridades e criticidades do dia.

(**) As reuniões semanais de equipe são realizadas na sala de treinamento e também são coordenadas pelos líderes de produção. Os objetivos principais são:

- Avaliar os resultados gerais da equipe.
- Fazer uma análise participativa de algum tema específico.
- Comunicar novos procedimentos e/ou modificações importantes de qualquer natureza.

Em alguns casos, o supervisor de produção do respectivo turno é convidado ou convoca uma reunião de equipe para tratar de assuntos gerais ou de um problema específico. Também foram citados, após estímulos, quatro fatores que influenciam de modo negativo os resultados da CI da FDM. Eles estão registrados no Quadro 12:

-
1. Resistência em registrar as ocorrências de modo padronizado - documentar (**S2**)
 2. Baixo índice de padronização devido à grande variedade de processos e produtos (**S5**)
 3. Hábito de se procurar o culpado diante das falhas e erros do dia-a-dia (**S6**)
 4. Cultura da informalidade – decisões por meio de conversas e acordos verbais (**S6**)
-

Quadro 12: Fatores que dificultam melhores resultados da CI

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

Algumas frases que exemplificam as situações e comportamentos citados no quadro 12:

...muitas pessoas preferem falar ao invés de documentar a informação. (**S2)Q5**

O que dificulta melhores resultados é a variedade de processos e produtos da empresa, não conseguimos padronizar quase nada, inclusive é difícil manter um padrão até de treinamento. (**S5)Q5**

...ainda existe a concepção de que quando ocorre alguma coisa errada tem que saber quem é o culpado. (**S6) Q5**

As falhas são decorrentes dessa característica da informação ser pouco formal. (**S6)Q6**

...como a comunicação é muito verbal, acaba deixando muito a desejar. (**S3)Q6**

6.1.6 Avaliação da comunicação interna da FDM pelos entrevistados

Nesta questão, os sujeitos ratificam o que disseram na questão anterior, ou seja, que os resultados da CI estão aquém de suas expectativas. As notas dadas à CI da FDM variaram de 4(quatro) a 6(seis), em uma escala de zero a dez. A média das notas foi de 5,14 (cinco vírgula quatorze).

Para dois dos sujeitos da pesquisa, a CI da FDM é percebida como a maior dificuldade da empresa, ou está sempre relacionada com as dificuldades do dia-a-dia, extrapolando, inclusive, outras questões internas. A questão do comportamento é citada como um dos fatores dificultadores. Por exemplo, o S5, ao responder sobre a questão 6, que lhe pede uma nota de zero a dez para a comunicação interna da FDM, justifica a sua nota e argumenta que é seis “...pelo fato de não haver integração entre os setores”. Diz que “... não ocorre um comprometimento nas reuniões em realmente resolver os problemas.” e que “... a comunicação existe, mas não temos o poder de fazer cumpri-la.”

A má utilização dos bons instrumentos que se tem, seguida do hábito em se privilegiar a comunicação informal, são percebidos como as causas principais. Isto pode ser mais bem exemplificado por meio da fala de um dos sujeitos, transcrita literalmente a seguir:

Por falta dessa formalização da informação, o processo é muito complexo. Por exemplo, não podemos liberar uma peça por um determinado motivo, mas, quando vamos passar para uma outra equipe, o “não” se torna “sim”, e a informação vai se perdendo por esquecimento ou por comportamento das pessoas que não querem passar a informação, e não gostam da comunicação. As falhas são decorrentes dessa característica da informação ser pouco formal. (S6) Q6

6.1.7 Avaliação da gestão do conhecimento da FDM pelos entrevistados

Aqui o intervalo de notas foi de 3(três) a 7(sete), um pouco maior em relação ao da questão anterior, que foi de 4(quatro) a 6(seis). Embora seja observável uma maior dispersão das notas, a nota média de 5,5 (cinco vírgula cinco) não indica um desempenho significativamente melhor da GC em relação à CI. Os comentários sobre as dificuldades ratificam as notas atribuídas indicando coerência das percepções e falas individuais e o alinhamento dos sujeitos sobre o tema. As falas principais nesse sentido são transcritas a seguir:

Não vejo ações efetivas para a transformação do conhecimento das pessoas e lições aprendidas em conhecimento organizacional. Se percebe que há alguns registros como a formalização de instruções e procedimentos, reuniões de FMEA e outras, porém sem enfoque da gestão de conhecimento. (S7)

Existe um treino maior em levar o conhecimento para as pessoas, só que o processo de comunicação está incorreto. (S2)

[...] a pessoa começa a trabalhar no domingo, pára na sexta-feira, tem que vir no sábado para fazer um treinamento e já tem que voltar de novo no domingo para trabalhar. Por mais que se pague por isso eu acho que se perde muito do aproveitamento. (S3)

Não pode ser muito diferente porque se eu estou com problema de comunicação na empresa, a gestão do conhecimento também não está bem. (S4)

6.1.8 Percepção dos entrevistados sobre o compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia

A transcrição das falas mostra apenas três respostas afirmativas. O sim do (S2) está acompanhado da ressalva – “... mas tem algumas pessoas que retêm a informação.” O compartilhamento, ou as ações que levem ao compartilhamento do conhecimento, não é percebido pelos entrevistados como uma prática do dia-a-dia da FDM. Principalmente de forma mais sistêmica, a percepção é de que não há o compartilhamento do conhecimento.

O S6 cita a sua própria área como exemplo positivo nesse sentido. Fala sobre a união da equipe, a polivalência desenvolvida e o interesse em contribuir com o outro. Acrescenta a liberdade em pedir ajuda e expor dificuldades. Conclui que é uma exceção, não é algo comum nas outras áreas. Estas, continua o (S6), diferem entre si também em cultura. Já o (S7) diz perceber o compartilhamento de modo tímido, afirmando que normalmente as decisões ligadas às reclamações de clientes e alterações de procedimentos são feitas em equipe.

Um dos principais elementos trazidos como causa do baixo nível de compartilhamento do conhecimento é forte. Diz respeito à repressão do erro quando identificado. Isto pode estar inibindo as pessoas a se apresentarem mesmo quando têm algo positivo para comunicar. Isso se evidencia quando o (S6) afirma: “Em minha opinião onde tem repressão não tem como existir a construção do conhecimento.”

6.1.9 Sugestões de melhoria no processo de comunicação interna

Coerentes com as notas dadas ao processo de comunicação interna, os sujeitos indicaram alguns aspectos a melhorar. Os de maior relevância estão registrados no Quadro 13:

Aspectos a melhorar	Origem / responsabilidade
1. “...a comunicação da diretoria com todos os outros níveis. Às vezes algumas coisas são impostas sem muita explicação e não existe muita liberdade para questionamentos, gerando dificuldades para a execução das tarefas de modo eficaz.” (S2)	Direção
2. “...algumas informações não são passadas corretamente pelos supervisores, ou até mesmo não são passadas.” (S2)	Supervisores

(cont.)

(cont.)

Aspectos a melhorar	Origem / responsabilidade
3. "...a comunicação da diretoria com todos os outros níveis. Às vezes algumas coisas são impostas sem muita explicação e não existe muita liberdade para questionamentos, gerando dificuldades para a execução das tarefas de modo eficaz." (S2)	Direção
4. "...algumas informações não são passadas corretamente pelos supervisores, ou até mesmo não são passadas." (S2)	Supervisores
5. "Às vezes a informação chega, mas alguém fica detendo-a, e o que deveria ser disseminado fica restrito, acontecendo o contrário, também o que deveria ficar restrito acaba sendo disseminado." (S1)	Produção.
6. "...como vou passar para os funcionários uma orientação lá na área sendo que o barulho supera a minha capacidade de falar, isso dificulta muito." (S3)	Ambiente físico inadequado
7. "O perfil das pessoas, porque com relação a mecanismos nós estamos muito bem. Temos vários processos de comunicação que muitas empresas não têm. O que precisa é o pessoal absorver mais, talvez reforçar no treinamento sistemático sobre liderança para que isso chegue da melhor forma, com maior clareza pra o operacional." (S4)	Líderes de produção
8. "...deve-se criar um meio para incentivar as pessoas a darem maior importância para a informação, fazendo com que se sintam parte do processo." (S6)	Geral
9. "Pode melhorar muito. Pode-se iniciar por ações relativamente simples, tais como: padronização das estruturas dos quadros de gestão à vista, registros de ações e resultados, treinamento e conscientização das lideranças. Implantar os conceitos e importância da Gestão do Conhecimento para a alta gerência e Direção." (S7)	Todos

Quadro 13: Principais aspectos a melhorar no Processo de Comunicação Interna

Fonte: Pesquisa de campo.

6.1.10 Percepção quanto à comunicação entre as diversas áreas e departamentos

Para facilitar a visualização da percepção de cada área participante da pesquisa e facilitar a comparação entre elas, as respostas dadas a esta questão foram registradas no Quadro 14, precedidas do nome da área representada, de acordo com o sujeito pesquisado.

Área	Comentário
Direção	"Tenho certeza que na empresa hoje estamos no mesmo nível de comunicação, todos os setores precisam de uma melhoria." (S4)
Produção	<p>"O processo de comunicação do PCP com a produção é bom, ocorrendo de forma clara e objetiva. A comunicação chega à produção e começa a passar pra outras áreas, e as informações podem começar a faltar um pouco, falta informação da programação e da qualidade e temos que ficar esperando-as para tomar as decisões." (S1)</p> <p>"A comunicação entre as áreas é bem precária. Na empresa como um todo também ocorre um certo distanciamento entre as áreas." (S3)</p> <p>"Entre áreas a comunicação acontece mais nas reuniões nas conversas, durante a semana não acredito que ela ocorra da forma que deveria ser, acontece superficial porque temos várias dificuldades inclusive de relacionamentos." (S5)</p>

(cont.)

(cont.)

Área	Comentário
RH / Administrativo	“Percebo que o organograma não funciona como deveria, porque algumas fases são ultrapassadas, às vezes a diretoria estabelece uma decisão, e já passa para o próprio colaborador.” (S2) “Temos dificuldade em obedecer ao organograma.”(S2)
SGQP	“Acho que temos uma falha muito grande no setor de compras, vendas, não temos muito contato com essas áreas, no dia em que tem auditoria ninguém quer ir. Existe um distanciamento entre as áreas e não temos quase nenhuma comunicação interna nesses setores.” (S6)

Quadro 14: Relação da comunicação entre áreas, departamentos, setores e equipes**Fonte:** Pesquisa de campo.

A autopercepção em processos de melhoria coletiva é de fundamental importância. Por isso, os sujeitos foram estimulados a comparar o processo de CI de sua equipe em relação às demais equipes e áreas da FDM. Os resultados estão registrados no Quadro 15, obedecendo também ao critério de identificação da área de origem.

Área	Avaliação
Direção	“Há um empate, todos estão no mesmo patamar de comunicação.” (S4)
Produção	“A comunicação no meu setor está na média da empresa e tem que melhorar.” (S1) “Eu acho que existe um nivelamento, os problemas que acontecem aqui em relação à comunicação são semelhantes aos de outras áreas. Da mesma forma que o pessoal de lá tem dificuldade em obter alguma informação, o pessoal daqui também tem em fazer chegar alguma informação para eles. Isso acontece devido a falhas de padronização, talvez o relacionamento entre as pessoas também possa dificultar.” (S3) “Falta da parte da nossa equipe de produção informar de forma mais clara os outros setores para não haver problemas. Às vezes nos preocupamos em passar rápido a informação. Se a passássemos a outros setores de forma mais planejada, seria mais fácil. Erramos ao passar as informações para nosso apoio que é no escritório, porque nem sempre levantamos os dados do cliente para passar as informações precisas. Hoje, preciso de um parafuso e esqueço de pedir a porca, e quando chega o parafuso, eu preciso da porca.” (S5)
RH / Administrativo	“Eu ainda estou em um processo de transição, começando a desenvolver a gerência. Antes não tinha outra pessoa exercendo a coordenação, e ainda está em fase de organização.” (S2)
SGQP	“Eu acho que minha equipe em relação às demais está indo bem, existem falhas, mas dentro do esperado.” (S6)

Quadro 15: Avaliação da CI da própria equipe com as demais áreas**Fonte:** Pesquisa de campo.

É interessante notar que todos os representantes têm clareza da necessidade de melhoria em suas respectivas áreas. O (S4) não percebe uma prática diferenciada de qualquer área. Reconhece que todas elas precisam melhorar. Enquanto isto, para o (S5) a produção, maior cliente interno de todas as demais áreas, “nem sempre é clara e precisa ao informar as suas necessidades; o que às vezes dificulta a chegada da informação aos demais setores.”

6.1.11 Analogias entre a comunicação interna com o mundo da música, indicando um ritmo que mais se assemelha à CI da FDM

As respostas a esta pergunta foram muito ricas e consistentes, se comparadas às respostas e posicionamentos anteriores. Os resultados integrais estão descritos no Quadro 16:

Área	Ritmo	Comentário / justificativa
Direção	Rap	“O tipo de música que não comunica nada, fala, mas não diz, existe uma falta de sincronismo.” (S4)
Produção	Pagode	“...porque tem aquele espírito de equipe, mas às vezes deixa a desejar porque vindo da cultura popular tem-se o conceito de que é um ritmo que pode ser melhorado, uma música ou outra sempre é criticada.” (S1)
	Axé	“Eu acho que fica uma coisa um pouco diferenciada sem muita padronização. Você pode trabalhar na diferenciação sem interferir no ritmo da música, mas fazendo com que alguma coisa saia diferente.” (S3)
	Rock	“Porque é um ritmo acelerado que quem escuta muitas vezes não consegue identificar o que é falado e qual instrumento está tocando, o som da guitarra da bateria é misturado. E no final do dia, quando encerra o show a pessoa não sabe responder qual música que tocou ou qual ele gostou mais, qual foi a sequência das músicas, e quais instrumentos estavam tocando. Acho que as pessoas se sentem assim aqui no final do dia, porque se estressam muito...” (S5)
RH e Administrativa	Rock	“Por que percebo que existem muitos conflitos devido à ocorrência de alguma comunicação inadequada, e o resultado nem sempre é bom.” (S2)
SGQP	Sertanejo	“Música sertaneja, porque são músicas que a gente repete várias vezes a mesma coisa e no final ninguém pega nada ou decora o refrão pela metade.” (S6) “Fica igual criança houve e repete só o que entendeu.” (S6)
	Sertanejo	“Às vezes boas melodias e letras e outras uma lástima. Também porque agrada bastante a alguns e a outros nem tanto, porém sem causar muitas aversões como o “funk”, por exemplo. O que me faz enxergar um certo comodismo pela organização quanto ao ritmo das mudanças necessárias, especialmente em relação às lideranças, que em alguns casos quebram o ritmo e a eficácia dos processos de comunicação.” (S7)

Quadro 16: Analogia entre a CI da FDM e um ritmo musical

Fonte: Pesquisa de campo.

As perguntas metafóricas podem gerar respostas aparentemente desconexas ou incoerentes entre si. Nesse caso, em uma amostra de sete entrevistados, surgiram cinco respostas diferentes quanto ao ritmo musical percebido como equivalente à CI da FDM. Curiosamente, as razões dadas como explicações para a escolha do ritmo não tem a mesma dispersão. Os comentários e justificativas sobre a escolha do ritmo que se assemelha à CI da FDM mostram que os motivos de suas falhas são percebidos de modo muito semelhante entre os

entrevistados. A escolha do ritmo foi muito diferenciada, cinco ritmos diferentes em sete respostas. Já as características descritas e criticadas são muito semelhantes. Esse parece ser o achado dessa questão, cumprindo bem o seu objetivo: ter um diagnóstico da percepção dos entrevistados sobre a CI da FDM, via uma linguagem analógica. Embora a forma de explicar seja diferenciada, o conteúdo das respostas indica que as percepções ratificam que existem instrumentos formais, estruturados e disponíveis para a CI e a GC. Precisa ser melhorado o aspecto comportamental quanto ao uso eficaz desses instrumentos.

Em síntese, os entrevistados disseram que na FDM há uma diversidade de estilos e de esforços para atender as demandas de comunicação. As respostas também sugerem que não há padrões e nem muita disciplina junto aos processos de CI. Em consequência, há uma perda significativa de energia e o não alcance dos resultados, de onde surge a frustração de muitos.

6.1.12 Analogias entre a gestão do conhecimento com a construção de um edifício indicando em que estágio da obra a FDM está

Esta questão buscou, de modo metafórico, subsídios que pudessem levar ao entendimento do conhecimento e da conceituação dos entrevistados sobre a GC. A exemplo das três últimas questões, aqui também se faz oportuno identificar a percepção de cada área da FDM. O Quadro 17 mostra de modo estratificado os comentários feitos:

Área	Analogia feita	Comentário / justificativa
Direção	Primeira Laje	“Nesses quase dez anos que estou aqui sinto que o que caminhou ocorreu a passos curtos, mas com melhorias. Acredito que para a construção do prédio estamos colocando a primeira laje .” (S4)
Produção	Acabamento	“No meu ponto de vista estamos na fase do acabamento e devemos fazer de tudo para comprar as melhores matérias-primas... terminar bem a construção, para obter um edifício fantástico.” (S1)
	Alicerce	“Eu acho que está no alicerce , porque faltam muitas coisas para serem feitas... Muitas coisas ainda não estão bem estruturadas, e temos que mudar. Por exemplo, na parte de comunicação, às vezes é dito que a partir de hoje vai ser feito de alguma forma só que leva dois meses e depois volta ao que era antes, então não consegue sair da primeira fase.” (S3)
	Pronto com fundação abalada	“Um edifício pronto com a fundação abalada . O que eu vejo é uma obra grande com pilares que não foram bem projetados, toda hora cai um pilar, uma parede, o esgoto não funciona, existe uma torneira vazando, a janela não abre direito, e muitas vezes não existe uma estruturação das coisas. Então hoje eu tenho uma empresa enorme que talvez não consiga crescer mais em termos de base, porque o pilar que eu coloquei está no meio da sala e não consigo mais colocar uma estante ou a televisão, passar com um piano para dentro da sala, porque o pilar vai impedir. O planejamento da obra não foi bem estruturado.” (S5)
RH/Adm.	Alicerce	“Estamos moldando o alicerce . Do período que eu entrei na empresa até hoje percebo que muitas coisas melhoraram com relação à gestão do conhecimento. Ocorreu uma mudança da diretoria que está mais flexível em alguns aspectos que antes não seriam aceitos, então penso que o nosso alicerce está sendo transformado.” (S2) “O trabalho para desenvolver a gestão do conhecimento tem moldado esse alicerce, a empresa investiu em consultorias que contribuiu para a obtenção de resultados...” (S2)
SGQP	Alicerce	Alicerce , porque já existem bases constituídas. Uma das bases importantes para a gestão do conhecimento é a própria valorização do conhecimento. A que vem da direção, se ela não valorizar a importância do funcionário ter conhecimento, não adiantará nada. Temos hoje na empresa muitos funcionários melhorando o nível de escolaridade, até mesmo na produção existem pessoas se capacitando mais por meio da contribuição da empresa. (S6)
	Projeto	Na fase de projeto, iniciando a furação do alicerce, pois a gestão do conhecimento na organização ainda é bastante fraca. (S7)

Quadro 17: Analogia entre a GC da FDM e a construção de um edifício

Fonte: Pesquisa de campo.

Coerentes com as críticas feitas, principalmente aos aspectos comportamentais, que têm, segundo os entrevistados, inviabilizado melhores resultados nos processos CI e GC, as respostas, em sua maioria, mostraram a percepção de que a GC está em fase inicial na FDM. Nota-se também a valorização do que já existe e a consciência de que ainda há muito o que se fazer.

As percepções da maioria dos sujeitos respondentes estão alinhadas quanto a esse estágio do processo de GC na FDM. Entre os sujeitos 2, 3, 4, 6 e 7 há uma maior semelhança nas percepções. Para eles, analogicamente à construção do edifício, o processo de GC da FDM está entre as fases de projeto e da primeira laje. Inferindo que serão necessários muitos andares, a dispersão não é significativa. Entre os sujeitos 1 e 5, observam-se percepções

semelhantes quanto à fase do processo de GC. Para o **(S1)** ele está na fase do acabamento. Para o **(S5)** o prédio está pronto. Quanto à dispersão, somente entre eles também não é significativa. Merece a atenção a complementação de cada um à sua imagem analógica.

Para o **(S1)** que tem dois anos de empresa, o que está pronto está bem-feito. É só cuidar dos materiais do acabamento que o prédio ficará fantástico, o que pode significar certa acomodação ou miopia frente a todos os problemas identificados anteriormente.

Curiosamente, para o **(S5)** que tem apenas três meses de empresa, apesar de grande, a obra está com a fundação abalada. Acrescenta que “o planejamento da obra não foi bem estruturado.” E cita detalhes e exemplos de mau funcionamento de partes da obra que por analogia correspondem às fases do processo de GC. Observa-se, então, um antagonismo entre as duas percepções em relação ao que já existe. Para o **(S1)** deve-se continuar a obra e esmerar no acabamento; para o **(S5)** há falhas sérias na base e no funcionamento dos processos e etapas já prontos, o que exige atenção emergencial desses.

Esse antagonismo estabelecido entre a percepção de um funcionário recém-chegado e a de outro que já se estabeleceu e definiu, de certa forma o seu espaço, pode ratificar as falas sobre a cultura da “repressão na identificação do erro” e a “inibição das pessoas em se apresentarem, mesmo quando têm algo positivo para comunicar.”

7 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados resultou em um material bastante rico, com um conteúdo interessante sobre a percepção dos entrevistados a respeito da CI e GC. Antes de dar início às possíveis conclusões deste estudo, vale relembrar alguns aspectos que o balizaram. Ele foi estruturado em função de uma inquietação a respeito da GC (gestão do conhecimento) nas pequenas e médias empresas. Devido à importância do tema GC para a gestão estratégica de pessoas, é razoável questionar a maneira como se dá o seu gerenciamento nas organizações de menor porte. Dessa inquietação surgiu a perspectiva de que as empresas de pequeno e médio porte, longevas e bem-sucedidas, praticam ações gerenciais direcionadas à GC.

As reflexões iniciais sobre as possíveis ferramentas utilizadas para a GC nessas organizações indicaram o processo de comunicação interna com forte possibilidade de ser uma dessas ferramentas.

A empresa FDM tem 25 (vinte e cinco) anos de mercado. É certificada pela ISO 9000 e fornece peças à indústria automotiva no âmbito global. Pelo confronto de seu faturamento anual e número de funcionários, 456 (quatrocentos e cinqüenta e seis), com os parâmetros definidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), ela caracteriza-se como empresa de médio porte, tornando-se um interessante objeto de e para a pesquisa. Sendo consultada a respeito, sinalizou com aprovação, disponibilizando, inclusive, o acesso à documentação referente às ações gerenciais de rotina.

O aceite da FDM e as duas hipóteses possibilitaram a elaboração de um questionamento que pudesse embasar a pesquisa de campo que ficou assim formulada: *Como os recursos de comunicação interna utilizados pela FDM contribuem para a gestão do conhecimento?*

Finalmente, buscando meios para responder a essa questão, formularam-se os objetivos expressos. O objetivo geral da investigação seria identificar se os recursos de comunicação interna de uma empresa de médio porte têm sido suficientes para a gestão do conhecimento. Os objetivos secundários seriam: identificar a existência de estratégias de comunicação e de práticas de gestão do conhecimento, e analisar a eficiência na aplicação dos recursos de comunicação interna. A análise teria foco exclusivo no ambiente interno da FDM.

Ainda antes de citar as conclusões possibilitadas pelo estudo teórico, pesquisa de campo e análise documental, é necessário ratificar que estas se referem exclusivamente à realidade da FDM, objeto único de pesquisa para o estudo de caso realizado, o que significa a impossibilidade de se estenderem a qualquer outra organização as conclusões obtidas.

7.1 Aspectos relevantes sobre o objetivo principal do estudo

O estudo teve como objetivo principal identificar como os recursos de CI de uma empresa de médio porte contribuem para a GC.

Os resultados da pesquisa mostram que o corpo gerencial da FDM investe na gestão do conhecimento na empresa, o que é percebido por parte de seus colaboradores. As questões de número 3(três) e 5(cinco) da entrevista buscaram identificar as percepções dos entrevistados quanto às ações de GC e os instrumentos institucionais da CI. Em suas respostas, segundo suas percepções, foram citadas 10 (dez) ações de GC que estão listadas no Quadro 8, e no Quadro 11 estão registrados os 15 (quinze) instrumentos institucionais para a CI.

O confronto das listas de respostas dadas a essas duas perguntas mostra que cinco entre as dez ações citadas para a GC são também percebidas como instrumento institucional de CI. Entre as cinco ações de GC que não foram citadas como instrumentos institucionais de CI, existem três que também fazem parte do processo de CI da FDM.

Buscando facilitar a visualização das ações que figuram nos dois quadros, elas estão reorganizadas e identificadas no Quadro 18. As cinco primeiras ações figuram nos dois quadros, as três últimas foram citadas como ações de GC e também fazem parte do processo de CI.

-
1. Reuniões para discutir os motivos do refugo normalmente antes do início do turno. (**S1**)
 2. Reuniões diárias de programação da produção e definir o que deve ser prioridade. (**S2**).
 3. Reunião das lideranças: mostrar o que aconteceu no dia anterior, o que está entrando na produção, os indicadores e a performance do refugo. (**S4**)
 4. Reuniões semanais em cascata, ou seja, do gerente com os supervisores; destes com os líderes de produção, que também repassam aos operários. (**S2**)
 5. Procedimento padrão para registrar e tratar os desvios e anomalias de processo e de qualidade. (**S7**)
-

Ações percebidas como GC que também fazem parte do processo de CI.

6. Os diários de bordo por área, a tratativa padronizada de desvios e anomalias. (**S7**).
 7. Atualização sistemática dos documentos feita pelo pessoal do SGQ. (**S4**)
 8. Uso dos formulários padrões do sistema de gestão da qualidade e de processos. (**S7**)
-

Quadro 18: Ações percebidas como instrumentos de GC e CI

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

Assim, é possível concluir que das dez ações de GC percebidas, oito fazem parte do processo de CI. Esse fato é relevante e indica que a comunicação interna é uma importante ferramenta da GC na FDM.

Os resultados mostram que, embora a CI seja uma ferramenta importante para a GC na FDM, ela não tem sido suficiente para atender todas as demandas. Isso fica evidenciado nas críticas feitas ao processo de comunicação, ratificadas pelas notas dadas a ele, cuja média foi de apenas 5,14 (cinco vírgula quatorze), numa escala de zero a dez.

7.2 Estratégia de CI e eficácia na aplicação dos recursos

Estes objetivos foram bem atendidos nas percepções e respostas dadas durante as sete entrevistas. Os entrevistados citaram quinze instrumentos e práticas institucionais que são utilizados no dia-a-dia no processo de comunicação interna da FDM, listados no Quadro 11. Observa-se que dez destes instrumentos, correspondendo a 73% do total citado, são utilizados com freqüência diária por todos os turnos e equipes.

A estratégia identificada caracteriza-se pelo modelo *top down*, ou seja, predomina o uso de ações e instrumentos de mão única. Em sua grande maioria, as informações nascem na diretoria e gerência. São estruturadas nesses dois níveis hierárquicos e devem fluir, por meio de instrumentos diversos, até o nível operacional. No sentido contrário, a comunicação interna da FDM é pouco estruturada. O espaço e iniciativas formais para se buscar as opiniões individuais de modo amplo ainda são muito limitados.

Nesse sentido, o modelo antropológico de comunicação, descrito por Tomasi e Medeiros (2007, p.11) mostra conceitos importantes que, se aplicados na FDM, podem orientar a expansão desse espaço e estimular iniciativas que possam melhorar o processo de CI da FDM. A necessidade de melhoria é algo percebido e motivo de preocupação dos sujeitos entrevistados. Isso sinaliza uma parte importante do processo de melhoria. Indica que parte do diagnóstico já está encaminhada, aumentando a chance de ocorrência de ações de melhoria.

Embora o processo de CI da FDM seja passível de muitas melhorias segundo a percepção dos sujeitos entrevistados, a empresa demonstra ter uma estratégia de CI e oferece diversas ferramentas para a sua implementação no dia-a-dia. Percebe-se, também, que a utilização dessas ferramentas pela liderança se dá de modo ineficaz. Isto vai ao encontro ao que afirma Brum (2005, p.23)

Por mais canais, instrumentos e ações de Comunicação e/ou Marketing Interno que uma empresa desenvolva, esses não substituem o papel estratégico do líder no processo da informação. É dele que as pessoas esperam uma explicação. É nele que as pessoas acreditam. É ele quem deve assumir essa responsabilidade.

Nas entrevistas há falas que sugerem a existência de um gargalo no processo de comunicação e de uma resistência por parte dos líderes de produção em repassar as informações. A FDM mostra por meio de outras ações citadas nas entrevistas que tem consciência das deficiências da CI.

7.3 Práticas de gestão do conhecimento na FDM

Embora não haja um projeto estruturado sobre a GC especificamente, a FDM está adotando ações importantes que poderão contribuir para a mesma. Isto se faz notar nas iniciativas de investimentos em:

- Contratação de serviços de consultorias.
- Diretriz estratégica em ampliar os investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais.
- Bolsas de estudos para funcionários da área de produção inclusive.
- Estrutura específica para manter e melhorar o sistema de gestão da qualidade e produtividade.

O processo industrial de uma fundição é “bruto” e delicado ao mesmo tempo. Sua brutalidade advém das condições ambientais, com altas temperaturas, equipamentos pesados, que exigem grande esforço físico. Ao mesmo tempo, é muito delicado, por sofrer influência de vários fatores, desde o tipo e qualidade da matéria-prima à rigorosa obediência à composição química, ao baixo nível de oportunidade de padronização dos procedimentos gerais, devido às particularidades e singularidade de cada produto. Esses aspectos e muitos outros, de igual importância para a produtividade, exigem uma participação humana muito grande, a qual demanda fortemente dois aspectos comportamentais, individuais e coletivos. Os operários devem sempre estar estimulados a receber orientações, consultar, entender e respeitar as regras e normas técnicas. Nesse sentido, as entrevistas mostraram alguns aspectos relevantes alinhados com os dois tipos de conhecimento que existem, segundo Rodriguez (2007, p. 169): o tácito e o explícito.

Os aspectos citados como alinhados com os tipos de conhecimento definidos por Rodriguez (2007) têm caráter positivo e de oportunidade de melhorias. Alguns que sinalizaram essa oportunidade de melhoria nas práticas de gestão do conhecimento foram:

1. A tendência à centralização da informação por parte de alguns supervisores e líderes reduz o compartilhamento do conhecimento, privilegia a forma tácita.

2. A cultura de se procurar o culpado frente aos erros, deixando de dar um caráter educativo às suas formas de solução e estimular a busca de melhorias, também dificulta a disponibilização do conhecimento tácito, inviabilizando a aprendizagem com os erros e propiciando maior possibilidade de repetição destes.
3. A resistência em utilizar os procedimentos do SGQP, que são porções de conhecimento explícito, podem se transformar e ampliar o tácito.
4. As condições atuais para a realização dos treinamentos, exigindo hora extra, também restringem a mudança de tácito para explícito e vice-versa.
5. O processo de comunicação dos líderes de produção com o nível operacional, que privilegia a informalidade, de certa forma, mostra resistência ao uso dos instrumentos de CI, inviabiliza as experiências, evolução e modificação do conhecimento explícito codificado nesses documentos.

Os aspectos positivos identificados foram:

1. Programação diária da produção – ela acontece de modo sistemático, envolvendo profissionais da área comercial, produtiva, expedição e logística, propiciando o compartilhamento de opiniões e prioridades, permitindo a elaboração de um programa de produção claro, objetivo e exequível, facilitando a troca de conhecimentos, ampliando o conhecimento explícito e o fluxo de informações entre as diversas áreas envolvidas.
2. Reuniões dos Gerentes e Supervisores – outra ação que ocorre de modo sistemático, três vezes por semana, viabilizando a troca de experiências e a busca de soluções para as questões críticas, de modo participativo, favorecendo o aumento do conhecimento explícito e tácito.
3. SGQP – Sistema de Gestão da Qualidade e Produtividade – que disponibiliza de modo irrestrito, via *intranet*, a documentação técnica de cada produto, um manancial de conhecimento explícito que pode se transferir a cada indivíduo e ampliar o conhecimento tácito deste e, por consequência, da FDM.
4. Reunião das Dez Mais – conforme explicado anteriormente, são grupos de melhoria da qualidade e produtividade que se reúnem individualmente e com freqüência mínima semanal. Também, semanalmente, toda quinta-feira, ocorre uma reunião geral entre os

grupos, para a apresentação dos resultados sobre o andamento dos trabalhos. Cada grupo aplica os princípios e as ferramentas da qualidade total em busca de melhorias para uma das peças que está entre as dez mais críticas no momento. Essa ação estimula vários aspectos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas e à ampliação tanto do conhecimento tácito como do explícito.

5. Investimento em melhoria da escolaridade dos funcionários – ação da direção que abrange, inclusive, colaboradores do nível operacional. Junto da percepção de aumento das atividades de treinamento interno, tornam-se ferramentas importantes para ampliar o conhecimento em suas duas formas.
6. Investimento em serviços de consultoria – uma ação importante, uma vez que possibilita a inserção de um olhar isento nas questões do dia-a-dia e que pode promover de modo estruturado um movimento de mudança que estabeleça condições favoráveis à aquisição e troca de conhecimentos.

Frente a esses aspectos identificados, cabe a seguinte análise:

A FDM tem bons instrumentos e políticas internas de CI e de GC. Em boa parte, esses instrumentos e recursos têm sido utilizados de modo eficaz por parte do corpo gerencial e liderança da linha de frente. Para melhorar os resultados da CI e da GC, no primeiro momento, não há, em princípio, a necessidade de se criar ou instituir novos recursos e/ou procedimentos. Por outro lado, é mais do que urgente ir à busca de alternativas que possam romper com o comportamento de resistência e até de indisciplina que se apresentam como prováveis causas da maioria dos aspectos passíveis de melhoria. Entre os cinco aspectos com oportunidade de melhoria, com exceção do item quatro, em todos os outros, observa-se que o diagnóstico de suas causas, embora possa não se restringir aos aspectos comportamentais, tem neles a sua maior razão de baixa aplicação ou eficácia.

Nesse caso, é importante pesquisar as possíveis causas, entender as razões de tal comportamento e trabalhar, no primeiro momento, com o caráter educativo: buscar envolver a todos, de modo inteligente, na análise dos processos, e estar aberto às sugestões de mudanças que viabilizem um maior comprometimento e disciplina na aplicação.

Soma-se a isto o estilo gerencial com predominância da centralização das informações e decisões. Cabem aqui duas alternativas de ações de melhoria:

- a. Revisar de modo participativo os processos, instrumentos e procedimentos inerentes aos aspectos enumerados.
- b. Promover treinamentos que favoreçam a mudança de comportamento por parte dos supervisores e líderes da produção.

As condições atuais para a realização dos treinamentos exigem hora extra, tornando-se uma solução onerosa para empresa e cansativa para os funcionários. Esses efeitos tendem a se agravar caso não se atue de modo imediato. A sugestão é que se avalie a possibilidade de criar atividades que possam ser trabalhadas com turmas mais heterogêneas, em que cada área tenha de disponibilizar um número pequeno de participantes, de modo a não comprometer o andamento das atividades rotineiras.

No caso das seis ações, atividades e investimentos que tem gerado resultados positivos, a sugestão é a de que a direção da FDM com seu corpo gerencial e lideranças da linha de frente se esforcem para garantir os investimentos, recursos e ações gerenciais necessários para a sua manutenção e melhoraria contínua.

7.4 Principais aspectos a melhorar no processo de CI

Em complementação a esses dados, buscando ratificar de vez a conclusão de que os recursos de comunicação interna não são suficientes para a GC na FDM, no Quadro 19 estão registrados os instrumentos de CI passíveis de melhoria na percepção dos sujeitos pesquisados.

Ações	Fatores que dificultam maiores resultados
1. Treinamentos.	O processo produtivo não permite que o treinamento seja feito durante o turno de trabalho. Isto exige que os participantes cheguem mais cedo ou saiam mais tarde, o que causa desestímulo e gera custos com horas extras. (S3)
2. Quadros de Gestão à Vista.	Baixo nível de escolaridade dos operários dificulta-lhes a leitura e o entendimento das informações. (S5)
3. Uso dos procedimentos preconizados.	Há excesso de procedimentos. (S5) Os padrões e os procedimentos são cumpridos mais em função das auditorias interna e externa, do que pela compreensão da importância dos mesmos e dos benefícios que podem gerar. (S6)
4. Comunicação com o nível operacional.	Há ainda uma cultura de maior preocupação com a produção em relação à produtividade. Ainda se privilegia a quantidade nas ações gerenciais. (S7)
5. Treinamento introdutório para os novatos.	Falta um planejamento de ações de reciclagem deste treinamento. (S6)

Quadro 19: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

Diante da constatação desses fatores que têm dificultado o alcance de melhores resultados, parece razoável a sugestão de um planejamento de ações de caráter educativo buscando dar capacitação e ampliar o interesse na utilização dos procedimentos e recursos disponibilizados.

8 CONCLUSÕES, LIMITAÇÃO E SUGESTÕES

8.1 Conclusões

Em complementação à discussão dos resultados principais observados na fase de análise dos dados, faz-se oportuno apresentar conclusões alinhadas com a pergunta orientadora do trabalho, ao objetivo geral e aos objetivos secundários. Assim, torna-se importante registrar que, ao longo das entrevistas, os sujeitos demonstraram ter maior conhecimento e domínio sobre o processo de comunicação interna em relação ao tema de gestão do conhecimento.

Não foi possível observar em boa parte deles um conhecimento formal a respeito do que seja a GC. Isto, a princípio, pode parecer estranho, frente ao bom número de instrumentos e ações que conseguiram explicitar sobre a GC.

Vale ressaltar que as necessidades diárias levaram ao desenvolvimento de instrumentos de CI que, embora não tenham contado com a participação de todos, circulam no dia-a-dia e são, em alguns casos, de uso e/ou participação obrigatórios, ainda que não seja esta a melhor forma de se buscar a participação e o comprometimento das pessoas.

Também parece razoável inferir que, mesmo não possuindo os conhecimentos formais, sentem a necessidade e fazem grandes esforços em favor da melhoria da CI e da GC. A sensação transmitida é a de que a expectativa de resultados, em função dos grandes esforços que são feitos, não é atendida. Esses esforços e as deficiências observadas, de certa forma, ratificam a constatação da falta de maiores conhecimentos específicos, até mesmo de uma pequena estrutura que pudesse cuidar especialmente da melhoria dos dois temas, CI e GC, dado à importância estratégica dos mesmos.

Finalizando, a respeito da comunicação interna, foi possível perceber que um esforço em melhorar os aspectos comportamentais quanto ao uso dos instrumentos já estruturados e disponíveis pode melhorar em muito os resultados. O mesmo parece não acontecer com a GC. Embora a maioria tenha consciência de que o processo está no projeto ou alicerce, ou seja,

ainda muito no início, fazendo a analogia com a construção de um edifício, foi possível perceber que o domínio do assunto GC é menor em relação ao que se tem sobre o tema da CI.

A conclusão final é a de que o Processo de Comunicação Interna da FDM é a sua maior ferramenta de Gestão do Conhecimento. Ainda assim, os seus recursos e procedimentos não têm sido suficientes para atender as demandas da Gestão do Conhecimento.

8.2 Limitação

O estudo de caso refere-se à realidade observada na FDM. Assim, os resultados só se aplicam à FDM, não podendo ser extrapolados para qualquer outra realidade.

8.3 Sugestões

As sugestões estão ligadas diretamente aos aspectos passíveis de melhoria citados durante as entrevistas. Assim, fica caracterizado que todos os itens a seguir são deficientes, contribuem menos do que poderiam, segundo a percepção dos sujeitos entrevistados.

Os itens que se referem à melhoria do processo de CI estão listados no Quadro 13.

Aspectos a melhorar	Origem / responsabilidade
1. "...a comunicação da diretoria com todos os outros níveis. Às vezes algumas coisas são impostas sem muita explicação e não existe muita liberdade para questionamentos, gerando dificuldades para a execução das tarefas de modo eficaz." (S2)	Direção
2. "...algumas informações não são passadas corretamente pelos supervisores, ou até mesmo não são passadas." (S2)	Supervisores
3. "...a comunicação da diretoria com todos os outros níveis. Às vezes algumas coisas são impostas sem muita explicação e não existe muita liberdade para questionamentos, gerando dificuldades para a execução das tarefas de modo eficaz." (S2)	Direção
4. "...algumas informações não são passadas corretamente pelos supervisores, ou até mesmo não são passadas." (S2)	Supervisores

(cont.)

(cont.)

Aspectos a melhorar	Origem / responsabilidade
5. “Às vezes a informação chega, mas alguém fica detendo-a, e o que deveria ser disseminado fica restrito, acontecendo o contrário, também o que deveria ficar restrito acaba sendo disseminado.” (S1)	Produção.
6. “...como vou passar para os funcionários uma orientação lá na área sendo que o barulho supera a minha capacidade de falar, isso dificulta muito.” (S3)	Ambiente físico inadequado
7. “O perfil das pessoas, porque com relação a mecanismos nós estamos muito bem. Temos vários processos de comunicação que muitas empresas não têm. O que precisa é o pessoal absorver mais, talvez reforçar no treinamento sistemático sobre liderança para que isso chegue da melhor forma, com maior clareza pra o operacional.” (S4)	Líderes de produção
8. “...deve-se criar um meio para incentivar as pessoas a darem maior importância para a informação, fazendo com que se sintam parte do processo.” (S6)	Geral
9. “Pode melhorar muito. Pode-se iniciar por ações relativamente simples, tais como: padronização das estruturas dos quadros de gestão à vista, registros de ações e resultados, treinamento e conscientização das lideranças. Implantar os conceitos e importância da Gestão do Conhecimento para a alta gerência e Direção.” (S7)	Todos

Quadro 13: Principais aspectos a melhorar no Processo de Comunicação Interna**Fonte:** Pesquisa de campo.

Também foi possível identificar quatro comportamentos que dificultam a obtenção de melhores resultados no processo de comunicação interna, registrados no Quadro 12.

-
- 5. Resistência em registrar as ocorrências de modo padronizado - documentar (S2)
 - 6. Baixo índice de padronização devido à grande variedade de processos e produtos (S5)
 - 7. Hábito de se procurar o culpado diante das falhas e erros do dia-a-dia (S6)
 - 8. Cultura da informalidade – decisões por meio de conversas e acordos verbais (S6)
-

Quadro 12: Fatores que dificultam melhores resultados da CI**Fonte:** Pesquisa de campo e análise documental.

No quadro 19, encontram-se as ações que podem contribuir mais com o Processo de Gestão do Conhecimento seguidas dos fatores que dificultam a obtenção de maiores resultados. A ordem em que estão registrados os itens não indica prioridade ou nível de importância.

Ações	Fatores que dificultam maiores resultados
1. Treinamentos.	O processo produtivo não permite que o treinamento seja feito durante o turno de trabalho. Isto exige que os participantes cheguem mais cedo ou saiam mais tarde, o que causa desestímulo e gera custos com horas extras. (S3)
2. Quadros de Gestão à Vista.	Baixo nível de escolaridade dos operários dificulta-lhes a leitura e o entendimento das informações. (S5)
3. Uso dos procedimentos preconizados.	Há excesso de procedimentos. (S5) Os padrões e os procedimentos são cumpridos mais em função das auditorias interna e externa, do que pela compreensão da importância dos mesmos e dos benefícios que podem gerar. (S6)
4. Comunicação com o nível operacional.	Há ainda uma cultura de maior preocupação com a produção em relação à produtividade. Ainda se privilegia a quantidade nas ações gerenciais. (S7)
5. Treinamento introdutório para os novatos.	Falta um planejamento de ações de reciclagem deste treinamento. (S6)

Quadro 19: Ações que podem contribuir mais com a Gestão do Conhecimento

Fonte: Pesquisa de campo e análise documental.

Para minimizar e ou neutralizar os efeitos negativos desses fatores, frente aos conceitos estudados e à realidade da FDM percebida durante as entrevistas, cabem as sugestões a seguir.

8.3.1 Treinamentos. “...fora do horário e com hora extra”

Reforçar a idéia de se elaborarem treinamentos que possam ser ministrados para turmas heterogêneas, quanto às funções exercidas, de modo a exigir um menor número de participantes por área em cada edição, permitindo que sejam feitas durante o horário de trabalho sem que se interrompa o processo produtivo.

8.3.2 Quadros de Gestão à Vista. “...dificuldade de leitura e interpretação”

A empresa tem em seu corpo gerencial e de supervisores pessoas com boa formação escolar. Os líderes de produção têm contato diário e próximo com pequenos grupos de operários em seus respectivos turnos. Isso pode favorecer a estruturação e aplicação de treinamentos específicos para os líderes de equipe, ampliando as suas capacitações individuais para

interpretar a gestão à vista e transmitir aos seus colaboradores reuniões de bom dia, boa tarde e boa noite.

Em um segundo momento, aqueles operários de maior escolaridade também deveriam ser treinados na leitura e interpretação da gestão á vista, dadas a importância e a disponibilidade contínua desse instrumento de CI no ambiente de trabalho.

8.3.3 Uso dos procedimentos preconizados. “... excesso de padrões, indisciplina e ou resistência em usá-lo”

A estratégia de se construir os procedimentos envolvendo as pessoas que deverão utilizá-los mostra-se bastante eficaz na maioria das vezes. Se essa não foi a metodologia utilizada, a indisciplina e a resistência podem ter como causa não só o excesso, mas possíveis inadequações dos procedimentos, já que foram escritos à distância dos processos e das pessoas.

A sugestão é que se faça uma revisão de modo participativo, permitindo e incentivando críticas e sugestões de melhoria e mudanças, buscando uma atualização e maior comprometimento na aplicação destes. Pode-se chegar a diminuí-los de fato, sem afetar negativamente a produtividade, o que seria muito bom.

8.3.4 Comunicação com o nível operacional. “... cultura de maior preocupação com a produção em relação à produtividade [...] ações gerenciais privilegiam a quantidade”

A trajetória de evolução e crescimento da FDM mostra uma rápida migração de um mercado de pouca ou baixa exigência qualitativa, para um segmento de ponta quanto ao nível de exigência. Embora seja fato, as entrevistas mostram que isso não foi suficiente para promover a mudança de comportamento na mesma velocidade. Frente a esses dados, cabe a sugestão de se estabelecerem indicadores de resultados que reflitam as opiniões e insatisfações dos clientes, explicitando as suas causas.

De posse desses dados e informações, a direção deve promover reuniões sistemáticas de breve duração e periodicidades semanais, para demonstrar o nível de importância da voz do cliente. Deve constituir times de trabalho para viabilizarem melhorias de processos em busca de sanar os motivos das insatisfações. Ao se trabalhar em favor da satisfação do cliente final, quebram-se as resistências comuns nas análises de falhas sob a lógica de clientes e fornecedores internos. Rompe-se ou minimizam-se os efeitos ou argumentos da cultura de se buscar o culpado, citada nas entrevistas. O cliente não personaliza o problema. Para ele, quem faz ou não a qualidade por ele desejada é a empresa e não especificamente um de seus departamentos e ou empregados.

8.3.5 Treinamento introdutório para os novatos. “Faltam [...] ações de reciclagem...”

Embora tenha a sua especificidade, a causa da falta de reciclagem desse treinamento também deve estar relacionada às mesmas dificuldades do item 1, que se refere ao treinamento de modo geral. Não se observou a necessidade de alternativa de solução diferenciada. Caso o número de empregados novatos seja grande, entende-se que a formação de turmas mais heterogêneas também possa resolver a questão da disponibilidade durante o horário. Caso contrário, ou seja, se forem poucos os novatos a treinar, faz-se necessário buscar e sanar as causas que têm impedido a realização das reciclagens.

8.3.6 O papel da liderança para a CI e GC

Foi possível observar e compreender que a aplicação dos procedimentos e padrões técnicos é de fundamental importância para os índices qualitativos dos processos produtivos da FDM. Estes padrões são quase sempre restritos aos processos de cada tipo de peça que se produz, ou seja, cada peça tem as suas particularidades quanto a matéria prima, nível de umidade e rigidez do molde que é feito de areia e alguns ouros componentes que também variam conforme a peça, temperatura do metal líquido no momento do envasamento deste no molde, técnicas de eliminação dos excessos de material na área de acabamento, dentre outros.

Durante cada jornada de oito horas de trabalho são produzidos de 25 a 30 tipos de peças. De modo simultâneo cada equipe está produzindo tipos diferentes de peças com demandas específicas. Esta realidade imutável exige uma atenção concentrada e contínua para garantir os padrões exigidos sem comprometer a programação diária da produção.

O processo de CI é a principal ferramenta de GC da FDM. Apesar disso, não atende a todas as demandas e expectativas. Os entrevistados citaram falha, indisciplina e resistência da liderança quanto ao uso dos recursos e instrumentos de CI. Isso afeta a produtividade e impede a melhoria contínua dos procedimentos. Em consequência, não há renovação e multiplicação dos conhecimentos, seja na forma tácita ou explícita.

Frente a essas constatações, sugere-se à direção da FDM que dê continuidade a este trabalho. Para isso, deverá envolver o maior número possível de seus colaboradores e rever os seus processos de CI e GC, identificar oportunidades de melhoria e construir de forma participativa um ambiente favorável a um maior uso e atualização dos atuais recursos e procedimentos, bem como a construção de novos, quando for o caso.

As recomendações finais são direcionadas ao papel dos líderes da FDM. Seria interessante promoverem uma campanha em que o líder seja incentivado a promover o desenvolvimento de seus colaboradores. A perspectiva de crescimento requer a capacitação de futuros substitutos.

Por meio dos instrumentos de gestão da qualidade, especialmente os indicadores de resultados estratégicos, podem-se estruturar campanhas internas que incentivem e premiem o compartilhamento do conhecimento. O estilo gerencial e de liderança tem relação direta com a predisposição dos indivíduos em transferir os seus conhecimentos.

Uma liderança centralizadora, que trabalha sobre os erros da equipe só com punições, certamente irá inibir os colaboradores a se exporem e expressarem o que pensam. A mudança organizacional, historicamente, depende muito mais do estilo e das ações gerenciais do que qualquer outro recurso que se possa disponibilizar. É importante ressaltar que a liderança pode se dar de modo negativo também. Ao contrário de facilitar e motivar o alcance e superação de metas, pode se apresentar como uma das principais causas do baixo desempenho e até do fracasso das equipes.

Na FDM, faz-se urgente repensar o perfil de seus atuais líderes e as lacunas entre o que se tem e o que se precisa ter. Isto possibilitará um planejamento estratégico de T&D. Os dados da pesquisa parecem apontar que, caso pretenda alcançar um desempenho potencial maior de sua equipe, a FDM precisará buscar a inserção de profissionais externos, tanto no nível técnico quanto no de gestão para acelerar o processo de mudanças.

Faz-se oportuno registrar em caráter de ratificação das percepções que referenciam as recomendações específicas sobre a liderança da FDM, as seguintes falas:

Temos muitas informações que são distorcidas e a integração entre as equipes sinto que é muito baixa, a departamentalização é muito forte. (S5) Questão 3.

Percebo que na empresa existem supervisores que não têm perfil de supervisores (S2) Questão 4.

Em minha opinião, onde tem repressão não tem como existir a construção do conhecimento. (S6) Questão 8.

O perfil das pessoas, porque em relação a mecanismos nós estamos muito bem.(S4) Questão 9.

A comunicação entre as áreas é bem precária. (S3) Questão 10.

Nessas cinco falas há elementos claros indicando uma baixa performance de atuação da liderança da FDM nos aspectos de integração intra e inter-equipes. Uma empresa com baixo nível de integração interna sofre a fragmentação de todos os seus processos. Isso passa a exigir um dispêndio de energia cada vez maior, o que acaba comprometendo todos os resultados, tanto os pessoais como os coletivos. Nesse contexto, rever o papel e a atuação de cada líder em todos os níveis hierárquicos torna-se a ação primordial para reverter este quadro de modo eficaz.

As recomendações contidas neste trabalho podem contribuir de modo efetivo na melhoria e solução de questões importantes relacionadas com vários aspectos do dia a dia. Eles vão ao encontro de anseios e percepções da própria liderança da FDM, uma vez que os seus principais líderes foram os sujeitos das entrevistas.

O forte senso empreendedor da direção, a competência técnica e comprometimento de seus gerentes e líderes ligados diretamente aos processos produtivos e da equipe de retaguarda, compreendida pelos departamentos comercial, contábil, financeiro e de recursos humanos, constituem os pilares fundamentais para que a FDM continue a sua história de sucesso.

REFERÊNCIAS

- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing** – O papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial**: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. Vinhedo: Horizonte, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial** – Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas** – modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas: 1996.
- JOHNSON, Lauren K.; Como disseminar as melhores práticas, HSManagement Update 12 – **HSM Management 44** maio-junho 2004. p.15.
- KANITZ, Stephen Charles. **O Brasil que dá certo** – O novo ciclo de crescimento 1995-2005. 18. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KUKLA, A.; KRUGLIANSKAS, I. Gestão do Conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: um estudo de caso na Walar. In: **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MENDES, Sérgio Peixoto. **Gestão do Conhecimento Individual**. Florianópolis:Visual Books, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa** – Cap.1: Introdução ao Conhecimento nas Organizações, p.1-21. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M. M. Jr; FLEURY, M. T. L.; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294 a 316.

PAULA, C. P. A. de. **O símbolo como mediador da comunicação nas organizações:** uma abordagem junguiana das relações entre a dimensão afetiva e a produção de sentido nas comunicações entre professores do departamento de Psicologia de uma instituição de ensino superior brasileira. 2005. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia. São Paulo, 2005.

RODRIGUEZ, Martius Vicente R. **Gestão Empresarial em organizações aprendizes – A arte de gerir mudanças.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2007.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento – A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciênciac, 2003.

STEWART, T. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1

TASSARA, Eda T. O.; RABINOVICH, Elaine P. A invenção do urbano e o poético: uma cartografia afetiva: estudo sobre o bairro paulista da Barra Funda. In: TASSARA, E. T. O. **Panoramas interdisciplinares para uma psicologia ambiental do urbano.** São Paulo: EDUC / FAPESP, 2001.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L. FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **XXII Simpósio de Gestão Da Inovação Tecnológica – O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas.** Salvador, Bahia, Brasil – 6 a 8 de novembro de 2002.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L. Capital Social e Gestão do Conhecimento. In: **Convivencialidade.** Cap.9. Rio de Janeiro: Atlas, outubro, 2002.

SITES CONSULTADOS

www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf_consultado em 04/01/2008

www.ethos.org.br/docs/comunidade_academica/premio_ethos_valor/trabalhos/300Alee_Debora.doc_consultado em 06/01/2008

http://pt.wikipedia.org/wiki/Iso_9000_consultado em 06/01/2008

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – MODELO ÚNICO

Introdução:

1. Explicar o motivo da entrevista e os conceitos de GC e CI dentro da dissertação.
2. Dar garantias de sigilo absoluto.
3. Fazer uma breve sondagem sobre a carreira dele (a) na empresa atual:
 - Idade, escolaridade, tempo na empresa, *hobby*...
4. Irei atuar como se não conhecesse a realidade de vocês...
5. Antecipar os agradecimentos pela disponibilidade.

Questões:

1. Existem programas formais de comunicação interna e de gestão do conhecimento nesta empresa? Como estão estruturados?
2. As lideranças são orientadas e percebem os instrumentos de comunicação interna como ferramenta para a gestão do conhecimento?
3. Em seu entendimento, existem ações sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia? Fale um pouco sobre as ações que você conhece.
4. De acordo com a sua percepção, quais dessas ações são as mais eficazes? O que o(a) leva a essa constatação? Existem ações que não estão obtendo êxito? Por quê?
5. Quais são os instrumentos institucionais de comunicação interna? Eles são bem utilizados? Que resultados eles têm dado?
6. Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para a comunicação interna desta empresa? O que o(a) leva a essa conclusão quanto ao valor da nota?
7. Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para as práticas de gestão do conhecimento desta empresa? O que o(a) leva a essa conclusão quanto ao valor da nota?
8. Você observa que aqui há compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia? Como é que isto acontece?
9. No que diz respeito à comunicação interna, na sua percepção, o que deve melhorar?
 - Se for dito que está tudo bem: A CI está estruturada de forma a atender as necessidades da GC? Por quê?

- Se for dito que está ruim: Na sua percepção, existem outras ações estruturadas para suprir as necessidades da GC? Quais?
10. Pensando no organograma da empresa, faça uma relação da comunicação entre as áreas, departamentos, setores e equipes. Neste contexto como você avalia a sua equipe em relação às demais? Ficará atento aos pontos (+) e (-) – explorando-os: O quê? Como...
11. Fazendo uma analogia da comunicação interna desta empresa com o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.
12. Pensando na gestão do conhecimento, como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que esta empresa está? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.

ANEXO 1 – COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NAS ENTREVISTAS⁹

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 1	
Questão 1	Existem programas formais de comunicação interna e de gestão do conhecimento nesta empresa? Como estão estruturados?
Sujeito	Resposta
1	<p>Tem. O programa de comunicação interna a gente tem vários fatores como <i>check-list</i>, muita coisa que ajuda no dia-a-dia e de forma clara para o pessoal, tanto que qualquer nível da empresa desde a diretoria até o funcionário tem acesso livre, cada um tem sua comunicação interna no quadro de avisos, que tem um procedimento para seguir, então a comunicação é clara.</p> <p>A gestão do conhecimento tem início no treinamento do pessoal que temos levado para as salas para treiná-los, mas é mais da forma verbal. Lá na área, na prática, a gente conversa muito com o pessoal, um conversando com o outro também. Inclusive, agora, quando tem novatos, nós colocamos um padrinho que vai orientá-lo verbalmente na prática. O padrinho vai acompanhar o início do serviço dele e treiná-lo.</p>
2	Não. Formalizado não. Eu percebo que não temos uma padronização da comunicação, depende muito do setor que cada funcionário está. O formulário é padrão, mas a forma de utilizá-lo não é. A comunicação interna e de gestão de conhecimento não estão bem estruturados.
3	Sim, mas percebo mais a comunicação interna. Na parte da comunicação ocorre uma interligação por meio de e-mail, temos o programa específico de produção e qualidade, no qual todos têm acesso às informações. Temos os quadros de gestão, mas a informação é mais rápida por meio dos computadores, é possível acessar a carteira de pedidos dos clientes, o refugo, e saber como está o andamento da empresa.
4	Sim. Usamos formulários, procedimentos internos impressos mesmo, alguma coisa que não está ao acesso de todas as pessoas na rede. Para o pessoal operacional e de liderança na fábrica, existem formulários impressos que contêm as instruções e procedimentos de trabalho. Temos formulários de comunicação interna, que não é um único detalhe técnico específico, porque qualquer detalhe técnico na modificação de processos tem que seguir o controle de qualidade do padrão já determinado pelo sistema. Setores cuidam da especificação técnica, da divulgação e do treinamento. Temos trabalhos de consultoria que a empresa tem feito nesses últimos quatro, cinco anos, sempre trazendo algum investimento no segmento de sistema de gestão, qualidade e formação de liderança.
5	A comunicação interna que temos aqui são os quadros de gestão à vista, as reuniões do Bom dia, Boa tarde e Boa noite que acontecem dentro da área todos os dias. E outras que acontecem segunda, quarta e sexta; só que essa reunião não é formal, não temos atas, mas é sistemática, ocorre em dias e horários preestabelecidos. As pessoas têm que ter um comprometimento com essa reunião, existe uma obrigação de comparecimento. No tempo que estou aqui não percebi isso, vejo que muitas pessoas têm o conhecimento, detêm a informação, mas não sabem transmitir, ou até mesmo não passam.
6	Sim. Percebo o uso do formulário de CI, do e-mail, e verbalmente entre as equipes. Ela não funciona como deveria, mas temos. Vejo a gestão do conhecimento na própria comunicação, existe o conhecimento isolado, depende muito também da pessoa e da equipe. Acho que a nossa reunião das Dez mais que acontece toda quinta-feira contribui muito para o conhecimento, eu mesma aprendo muitas coisas nessas reuniões, porque é uma oportunidade de trocar informações. Outras reuniões também são feitas como a do Bom dia, e a própria convivência entre as pessoas é importante. Percebo, pelo menos no meu setor, a liberdade em poder aprender. Posso aprender sobre desenvolvimento, produção, ou qualidade, desde que eu queira, temos a possibilidade de conhecer outros setores.
7	Sim. Há sistemáticas padronizadas como quadros de gestão à vista, formulários de CI, Fax e reuniões de rotina, porém as regras não são formalizadas. A formalização / estruturação seria importante, porque ajudaria a consolidar a cultura da organização e poderia inserir um método para a análise crítica antes da divulgação e disseminação de informações mais relevantes. Há também uma deficiência relativa à participação das alta e média gerências nas comunicações e “decisões” da Direção.

⁹ Por respeito aos entrevistados e garantia da originalidade das respostas, as mesmas foram compiladas na íntegra, podendo conter expressões regionais e ou vocábulos da linguagem coloquial usada no dia-a-dia da FDM.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 2	
Questão 2	As lideranças são orientadas e percebem os instrumentos de comunicação interna como ferramenta para a gestão do conhecimento?
Sujeito	Resposta
1	Está aí, na nossa realidade aqui tem sim, mas precisa ser melhorado, não é todo mundo que tem consciência, precisa ser mais trabalhado.
2	São orientadas, mas a nossa supervisão tem dificuldade em colocar a comunicação em prática.
3	Nem todas. As pessoas são orientadas por meio de informações.
4	Hoje uma dificuldade que eu tenho na empresa é realmente essa percepção do pessoal da liderança sobre isso. Eu acredito que estamos bem estruturados em relação a documentação e informação, temos coisas em nossa empresa que não existem em outras do mesmo segmento; o que falta é a assimilação do pessoal da liderança em saber a ferramenta que possui para comunicação para saber atuar mais dentro da fábrica.
5	Não. As lideranças são orientadas e muito bem, mas na hora de transmitir não acredito que é dado o valor que deveria, porque senão não estariam com tantos problemas pequenos na empresa.
6	Não. Acho que a maioria é orientada, mas não percebem os instrumentos de comunicação como ferramentas. Convivo mais com a liderança na produção, não temos essa consciência; na reunião do Bom dia existe uma chance para uma melhor contribuição para o conhecimento.
7	São orientadas. Porém fazem pouca utilização das informações, percebe-se uma falha muito grande para o repasse das informações para os níveis operacionais e até mesmo no nível da liderança, especialmente de um turno para outro. A estruturação adequada pode ajudar a melhorar o quadro atual.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 3	
Questão 3	Em seu entendimento, existem ações sistemáticas para a gestão do conhecimento nas práticas do dia-a-dia? Fale um pouco sobre as ações que você conhece.
Sujeito	Resposta
1	Sim, só que no dia-a-dia fica mais na prática. Às vezes como fica muito na prática tem dia que a gente chega e não tem novidade de conhecimento. No caso da liderança, nós temos por parte da gerência e supervisão, agora nós vamos partir para os líderes, a questão do <i>check list</i> , ocorre um acompanhamento todos os dias para saber corretamente o que se tem feito na empresa, qual ferramenta está sendo utilizada, e o horário que se deve utilizá-la. É uma ferramenta a mais que temos que mostrar para eles. Temos a questão do 5S que passamos no inicio do turno para o pessoal, o da segurança, todos os dias temos o refugo, ocorre na prática, não só na reunião. O líder já tem esse conhecimento e vai passando diariamente para o funcionário, ocorrem reuniões para discutir os motivos do refugo; normalmente antes do turno, só que no turno depois que o funcionário já está trabalhando ocorre um acompanhamento para que este tenha uma orientação específica.
2	Sim, nós temos reuniões semanais, a das equipes com seus colaboradores, da supervisão e de programação da produção. Então isso tudo é a própria gestão do conhecimento. Por exemplo, a gerência junto com os supervisores têm as reuniões do "Bom dia", que acontecem três vezes na semana, nas quais ocorrem trocas de informações e conhecimentos. Os supervisores de cada equipe também têm as reuniões do "Bom dia" com seus colaboradores e vão repassar para eles o que foi passado na reunião com a gerência. É um processo sistemático que promove uma troca escalada de informações. O pessoal envolvido diretamente na programação da produção promove reuniões todos os dias pela manhã para ser definido o que deve ser prioridade.
3	Têm as reuniões, os treinamentos, que são agendados e considerados como rotina; como uma reciclagem. Por exemplo, no caso do medidor de temperatura, o medidor é um só, mas a peça é diferente, então tem que orientar o funcionário a sempre cumprir o devido procedimento.
4	Sim. Temos reuniões sistemáticas de líderes, da supervisão, operacional. O que precisa ser feito é melhorar essa comunicação tanto do nível de supervisão até o de operacional; fazer com que o comunicador faça chegar as informações nas reuniões e treinamentos específicos a todo operacional. Temos reuniões diárias, semanais, quinzenais; um exemplo é a reunião das lideranças que ocorrem antes dos turnos para mostrar o que aconteceu no dia anterior, o que está entrando na produção, quais os indicadores que tivemos e a performance de refugo. Os treinamentos ocorrem de acordo com a necessidade. O pessoal do sistema de gestão da qualidade é um dos principais responsáveis para que a programação chegue para o pessoal da melhor forma possível, e a atualização de documento é feita de forma sistemática.
5	De modo sistemático não. O que há é uma divulgação da informação, mas não temos como cobrar, comprovar que o funcionário assimilou ou não. Ocorrem reuniões semanais, nas quais discutimos e chegamos às soluções, percebo uma integração de gerentes da fábrica e os supervisores, mas não percebo uma integração entre supervisores e supervisores, ou seja, divulgar esse conhecimento em todos os turnos. Existe uma divulgação amadura da informação colocada em um quadro escrita à mão; o conteúdo reveste de poeira e a forma como a pessoa escreveu nem sempre todos compreendem. Para o conhecimento realmente acontecer deveríamos ter a informação formalizada, e o documento ser transmitido também verbalmente para todos os setores. Temos comunicação interna que ocorre por meio de e-mail, quadros de avisos; que não é o padrão, mas atende ao que precisamos, apesar de que muitas vezes as pessoas não o leem, ou não trocam informações. Temos muitas informações que são distorcidas, e a integração entre as equipes sinto que é muito baixa, a departamentalização é muito forte.
6	Sim; No meu dia-a-dia, qualquer coisa que deverá ser feita, por exemplo, uma auditoria; ocorre um comunicado de todas as coisas que acontecem, qualquer problema que ocorre todas as pessoas da qualidade são envolvidas. Existe uma liberdade em comunicar o que acontece na empresa e interagir com os processos.
7	Sim. A padronização de alguns formulários do sistema de gestão e de processo, a Matriz de registros da qualidade com suas regras de manutenção, localização, preservação e tempo de retenção. Os diários de bordo por área, a tratativa padronizada de desvios e anomalias. Porém nota-se que há ainda carências de estruturação em praticamente todas elas.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 4	
Questão 4	De acordo com a sua percepção, quais dessas ações são as mais eficazes? O que o(a) leva a essa constatação? Existem ações que não estão obtendo êxito? Por quê?
Sujeito	Respostas
1	As ações mais fortes que dão mais resultado são a da programação e a da produção. O pessoal já tá bem focado na meta da produção, ou seja, seis corridas por turno, os funcionários ficam todos os dias empenhados em obter o resultado de seis, e o líder fica acompanhando-os de perto para não faltar molde no horário certo, na corrida e carga certa. Temos conseguido fazer isto. O líder está sempre atento na produção, sabendo o que está saindo do turno e o que está sendo moldado, nós atamos as informações, e o pessoal está incorporando isso aí. Tem alguns pontos que temos que melhorar, por exemplo, refugo, tem ação de fazer reuniões e pouco a pouco colocar para funcionar, mas precisamos melhorar. Trazemos os funcionários para as salas e conversamos, mas é uma situação que não depende só do funcionário, são vários fatores relacionados, desde o investimento até o próprio procedimento, se o funcionário está seguindo ou não as determinações. Nós fazemos o que está na nossa mão, mas às vezes fica algum procedimento sem fazer por falha do funcionário, e tem que ser cobrado no dia-a-dia.
2	Eu sinto que dá resultado quando tem alguém da direção na reunião, funcionando um pouco sob pressão mesmo, para levar para frente o conhecimento. Percebo que na empresa existem supervisores que não têm perfil de supervisores. Temos áreas que dão certo na empresa porque o supervisor faz a equipe funcionar, e tem outras áreas que não caminham, é preciso ter maior liderança para que ocorra a colaboração.
3	Acho que são as duas: reunião e treinamento, porque nas salas ocorrem as orientações teóricas que são complementadas na prática. Em alguns treinamentos ocorre acúmulo de pessoal, e os horários também não favorecem ao bom rendimento, por exemplo, meu turno é de 14 às 22h, então eu tenho que chegar uma hora antes ou ficar uma hora depois para fazer o treinamento.
4	Todas deveriam ter uma sistemática bem mais programada, um giro maior de treinamento com o pessoal de liderança, supervisão, direção, sem ser só de acordo com a demanda. A ficha técnica e a comunicação são eficientes, mas como essas informações chegam para o pessoal é o que precisa melhorar. Todas têm sua contribuição, tanto na comunicação como na gestão do conhecimento.
5	O que eu vejo dando mais resultados são as reuniões. A reunião das Dez Mais e as que acontecem segunda, quarta e sexta nem sempre dão os resultados esperados, mas, do que é feito hoje, as conversas dão maiores resultados. Tanto essas reuniões como as que eles fazem com a gerência todos os dias, porque a gestão à vista nem todos leem e muitos nem sabem ler, e 80% das pessoas “de chão de fábrica” não sabem interpretar o gráfico de gestão à vista. Esse é um dos motivos dos funcionários nem lerem o quadro, é preciso uma orientação da liderança para explicar como foi estruturado e qual o objetivo do gráfico. Percebemos que alguns procedimentos existem no papel, mas na prática são muito difíceis de aplicar e às vezes nem precisaria desses procedimentos. Um dos exemplos é o <i>check list</i> muito bem elaborado no papel, mas na prática não é executado. Isso ocorre por dois motivos: parte não deveria estar lá, não é função da manutenção autônoma os conhecimentos de quem elaborou o <i>check list</i> , e outra parte é falta de disciplina de querer acreditar no documento, e saber que ele foi feito para ser colocado em prática. Tanto a ISO como o 5S só são feitos no dia da auditoria, fora isso não existe um comprometimento com relação aos documentos, e de instruções de trabalho. Dentro da empresa o mais crítico é a gestão das pessoas, temos muitos documentos, conhecimentos, investimentos, mas se investe muito em máquinas e quase nada em pessoas.

(cont.)

(cont.)

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 4	
Questão 4	De acordo com a sua percepção, quais dessas ações são as mais eficazes? O que o(a) leva a essa constatação? Existem ações que não estão obtendo êxito? Por quê?
Sujeito	Respostas
6	A preocupação da empresa em promover os treinamentos e com a formação do funcionário; existe uma ajuda de custo para que o funcionário possa melhorar sua escolaridade. Estou percebendo um aumento na iniciativa de promover treinamentos; o que não acontecia no início quando entrei. Quando ocorre uma não-conformidade na empresa, por exemplo, na expedição embalaram uma peça errada ou alguma outra coisa não aconteceu como deveria, o pessoal vai lá para treiná-los novamente, mesmo na gestão da qualidade quando um funcionário é admitido recebe treinamento. Deveria ser reforçado esse treinamento com relação ao tempo, porque na qualidade, por exemplo, os funcionários recebem o treinamento quando chegam, mas acabam esquecendo. A política da qualidade já não entende mais o que é refugo, por parte dos líderes deveria ter um reforço, estou falando mais específico no meu setor, mas também existem outros que não têm essa visão, ou realmente não acontece isso no setor. Na reunião do 5S, quando demos opinião como começariámos a auditoria de 2008, o líder falou que estava ali para impor, é para isso que serve um líder, porque se fosse escutar a opinião de um e de outro, não chegaríamos a lugar nenhum. Então nesse caso acho que não contribui em nada para o conhecimento e para a comunicação, porque não há espaço para a participação. Especificamente no meu setor, e ao líder que eu trabalho, na minha equipe temos esse aspecto bem trabalhado, o que não faz parte do todo da empresa. As ações que acho que são mais eficazes estão relacionadas ao cotidiano dos líderes com os funcionários; os próprios colegas de trabalho lado a lado, treinamentos e reuniões. Acontece um desprendimento do conhecimento, mais uma doação mesmo, que facilita, porém, ocorre com a minoria das pessoas. Acho que de certa forma cumpre um objetivo, a reunião do Bom Dia deixa a desejar em alguns setores, mas não deixa de ter uma porcentagem de contribuição, porque, mesmo o líder não estando disposto a ensinar, sempre existe alguém naquele grupo que está disposto a aprender.
7	A padronização de registros e formulários, pois fazem com que todas as informações teoricamente sejam registradas por todos da mesma forma e sem exceção. As ações de comunicações usando as lideranças que por problemas de cultura produtiva da organização aparentemente não dá ou não enxergam a importância de seu papel na disseminação adequada das informações organizacionais.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 5	
Questão 5	Quais são os instrumentos institucionais de comunicação interna? Eles são bem utilizados? Que resultados eles têm dado?
Sujeito	Resposta
1	Sim, há um padrão de comunicação para qualquer área da empresa que ocorre por meio de formulários para diversas funções, por exemplo, se ocorrer algum problema no ferramental, temos que descrevê-lo para passar para a coordenação. Algo que aconteceu de urgente, no momento, como quebrou um canal da ferramenta, nós já devemos passar para a coordenação para relatar o que aconteceu, qual é o problema, e passar para o pessoal da modelação para fazer o serviço. Tem também a comunicação do quadro de avisos que contém várias questões de 5S , de segurança e de manutenção. Ocorrem reuniões diárias e semanais. Acho que estes instrumentos são bem utilizados na maioria das vezes, nem sempre com tanta eficácia por parte da pessoa que está emitindo-os. Como líder os principais resultados que esses instrumentos trazem é a informação, que proporciona a comunicação bem clara, que é o que precisamos, a informação certa no momento e tempo certos, sendo adequada para que possamos passá-la adiante.
2	Temos vários treinamentos de equipe. Quando percebemos algum problema específico, é feito um treinamento do pessoal para solucioná-lo, e vemos resultado nesse procedimento. O recurso do e-mail é mais para a área administrativa. Quem utiliza esses instrumentos os utiliza bem, mas muitas pessoas preferem falar ao invés de documentar a informação. Ela é mais passada de forma verbal tornando-a informal, e promove uma deficiência na comunicação. Existe uma resistência no uso do documentar. Os documentos formais que temos são o quadro de avisos, o formulário de comunicação interna, e-mail, e existem gráficos que divulgam os resultados gerais, o refugo.
3	Temos os formulários que atendem a comunicação interna, alguns são padrões, como mudança de ferramenta, indicadores, programação de produção, formulários de registro e refugo. Nem sempre são bem aproveitados, poderiam ser melhor aproveitados, porque ainda falta um pouco para chegarem no ideal, no que diz respeito à informação são bons.
4	Documentação na internet, os formulários de comunicação interna e as próprias reuniões. Assim como algumas apostilas específicas de treinamento que passamos para o pessoal, artigos técnicos que passamos para os operadores e supervisão. Acho que deveriam ser melhor utilizados, porque tem dado algum resultado, mas o desempenho desses resultados poderia ser melhor se a aplicação do que está sendo passado fosse melhor utilizado.
5	Para comunicação interna nós temos ramais telefônicos, e-mails, quadro de gestão à vista, e a qualidade está de portas abertas para quem quiser pegar qualquer relatório, ela não divulga os documentos na área, mas todos os funcionários sabem que qualquer informação que precisar é só solicitar para esse setor. Existe o formulário de comunicação interna que é padrão; por exemplo, é usado no caso do supervisor da noite ter que passar algum comunicado para o da manhã e não se encontrará com ele, então fará um comunicado interno, deixará na mesa dele ou entregará para alguém que faça chegar até a ele. Boa parte dos instrumentos são bem utilizados. Talvez o quadro de gestão à vista não seja bem utilizado, assim como formulários de fichas técnicas, apesar de ser bem elaborada, muitos não lêem. Estou aqui há pouco tempo e percebo falta de padrão dos produtos, atendemos a vários tipos de empresas, temos mais de mil itens de produção. Para ter um padrão de produção, um ritmo contínuo de peças é muito complicado. Além de ter que atender o produto que o cliente pede, a forma de produção, tem que saber a logística que está saindo da fábrica. O que dificulta melhores resultados é a variedade de processos e produtos da empresa, não conseguimos padronizar quase nada, inclusive é difícil manter um padrão até de treinamento.
6	Telefones, e-mail, formulário padrão de comunicação interna. Acho que o formulário de comunicação interna deveria ser mais utilizado porque às vezes ocorre algum problema pelo fato da informação ter sido só verbal, ai fica a sua palavra contra a minha porque ainda existe a concepção de que quando ocorre alguma coisa errada tem que saber quem é culpado. Não só por isso, mas para a informação ficar bem entendida, o que deverá ser feito, por exemplo, enviar uma peça, emitir o certificado, porque às vezes existem pessoas que têm que usar a forma formal. Por experiência própria, a informação formal tem um impacto maior, por exemplo, recebo de outras pessoas os dados dos indicadores que tenho que atualizar todo mês, algumas pessoas ficam 2 ou 3 meses para passá-los. Vou às salas e cobro, e o dia que eu passo um e-mail com cópias para outras pessoas em cinco minutos tenho as informações necessárias.
7	Conforme citado, são vários instrumentos, os principais são os quadros de gestão à vista e as reuniões de rotina. São razoavelmente utilizados, e os resultados são tímidos, mas positivos. A estruturação da forma de divulgação e uma motivação maior para a utilização dos mesmos, para operadores e especialmente as lideranças poderá melhorar os resultados. Devem-se buscar mecanismos para deixar sua utilização mais atrativa.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 6	
Questão 6	Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para a comunicação interna desta empresa? O que o(a) leva a esta conclusão quanto ao valor da nota?
Sujeito	Resposta
1	Nota Seis, porque muitos aspectos podem melhorar. Um deles é que às vezes temos a comunicação, mas por parte do emissor fica um pouco a desejar. Temos o instrumento, mas não sabemos utilizá-lo corretamente.
2	Quatro, porque na minha opinião a nossa maior dificuldade na empresa é a comunicação interna; muitos problemas poderiam ser evitados se tivéssemos uma comunicação correta, bem divulgada.
3	Seis. Às vezes muitas coisas são perdidas, até mesmo pelos meios de comunicação que são utilizados, por exemplo, uma comunicação interna que não é padronizada pode ir para um setor e não ir para outro; e como a comunicação é muito verbal acaba deixando muito a desejar.
4	Quatro. Estou sendo otimista, porque os vários problemas que vivemos na empresa estão relacionados à comunicação; tanto interno como externo, com os fornecedores com os clientes, informação dentro de fábrica.
5	Pelo fato de não haver integração entre os setores, e não ocorrer um comprometimento nas reuniões em realmente resolver os problemas, e se focar em pessoas relacionando a aspectos que não têm muito a ver com a empresa; não posso dar mais do que seis. Se você falar hoje na reunião do Bom Dia que amanhã sábado todas as pessoas vão ter que trabalhar de 6 as 14h, posso dizer que teremos no mesmo horário vários horários, e teremos pessoas trabalhando de 6 as 14h ganhando 5 horas extras. Então eu acho que a comunicação existe, mas não temos o poder de fazer as pessoas cumpri-la. Não consigo medir por que uns fazem e outros não, então acho que o resultado que ela deveria dar não é eficiente. Nem 50% é colocada em prática, são feitas outras reuniões fora do ambiente que estava e as pessoas distorcem as informações, a reunião ainda não tem um mapeamento que possa precisar os resultados dessa distorção, não conseguimos premiar ou punir a comunicação.
6	Cinco. Por falta dessa formalização da informação, o processo é muito complexo. Por exemplo, não podemos liberar uma peça por um determinado motivo, mas quando vamos passar para uma outra equipe o não se torna sim, e a informação vai se perdendo por esquecimento ou por comportamento das pessoas que não querem passar a informação, e não gostam da comunicação. As falhas são decorrentes dessa característica da informação ser pouco formal.
7	Cinco (5). Pelas falhas das comunicações entre as lideranças especialmente.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE Nº 7	
Questão 7	Em uma escala de zero a dez, que nota você dá para as práticas de gestão do conhecimento desta empresa? O que o(a) leva a esta conclusão quanto ao valor da nota?
Sujeito	Respostas
1	Nota Sete. Para a gestão do conhecimento na empresa porque no nosso caso que trabalhamos com fundição e moldação envolve muito a prática. Embora o funcionário saiba o que tem que fazer e segue direitinho, acaba chegando na condição de eu sei fazer, então depende muito também do funcionário, depois que adquire experiência.
2	Cinco. Existe um treino maior em levar o conhecimento para as pessoas, só que o processo de comunicação está incorreto. A forma de tentar trazer para empresa o conhecimento está à frente da comunicação, porque temos um maior empenho em levar o conhecimento do que usar os instrumentos de comunicação.
3	Cinco. Também a mesma forma que eu falei em um item anterior; a questão dos horários que ficam muito sobrecarregados. Por exemplo, a pessoa começa a trabalhar no domingo, pára na sexta-feira, e tem que vir no sábado para fazer um treinamento e já tem que voltar de novo no domingo para trabalhar; por mais que se pague por isso, eu acho que se perde muito do aproveitamento.
4	Uns quatro ou um cinco. Não pode ser muito diferente porque se eu estou com problema de comunicação na empresa, a gestão do conhecimento também não está bom. Talvez a gestão esteja um pouco melhor porque o pessoal pode absorver melhor o que está sendo passado.
5	Eu vou continuar com a mesma nota, seis. Se o conhecimento tem que ser transmitido e colocado em prática, não vejo isso acontecer; a comunicação é transmitida o documento é passado, mas o conhecimento não. É muito importante no meu ponto de vista saber por que estou fazendo aquilo, pra que e para quem, e às vezes o que é passado é apenas faça. O funcionário deveria entender por que está fazendo algum procedimento na empresa, para se sentir inserido fazendo parte de todo o processo. Não vejo as pessoas comprometidas em mudar a situação, observo muito mais a vontade de distorcer as informações do que realmente passá-las.
6	Oito. Porque percebo que a própria direção da empresa abre espaço para que ela ocorra. Existem pessoas que pensamos: não é possível que esse camarada esteja aqui, então isso ocorre porque eles dão oportunidade para que os funcionários possam aprender. Eu acho que o que falta mesmo é retorno financeiro porque a empresa ajuda na formação, a pessoa faz faculdade e se especializa em alguma coisa, mas nem sempre se sente valorizada.
7	Três (3). Não vejo ações efetivas para a transformação do conhecimento das pessoas e lições aprendidas em conhecimento organizacional. Se percebe que há alguns registros como a formalização de instruções e procedimentos, reuniões de FMEA e outras, porém sem enfoque da gestão de conhecimento.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N°8	
Questão 8	Você observa que aqui há compartilhamento do conhecimento no dia-a-dia? Como é que isto acontece?
Sujeito	Respostas
1	Sim, no dia-a- dia não só em reuniões, mas conversando com o funcionário na prática conversando com um encarregado. Existe uma troca de informações entre as pessoas gerando interesse e aprendizado.
2	Sim, mas tem algumas pessoas que retêm a informação que não entendem que poderiam aprender mais divulgando o conhecimento. A troca de conhecimento ocorre, na maioria das vezes, nas reuniões diárias, mensais, entre as equipes, e as próprias pessoas têm um interesse em saber e acompanhar os processos.
3	Às vezes, porque precisa melhorar. Muitas pessoas não passam o conhecimento porque acham que vão perder o lugar na empresa. E as pessoas têm que pensar o contrário, quanto mais eu passar o conhecimento, mais oportunidades eu vou ter. E esse aspecto deixa muito a desejar ainda.
4	Às vezes, não é um princípio básico das pessoas compartilharem o conhecimento. Isso acontece talvez devido à cultura. O nível técnico precisa ser melhorado, existe um receio das pessoas em passar o conhecimento.
5	Sim, acontece tanto nas nossas conversas em reuniões como na área, mas de forma distorcida. Posso dar um exemplo que aconteceu há dois dias atrás em uma conversa entre os gerentes de produção com o supervisor, era para ser produzida uma determinada peça, e depois mudou-se a peça que deveria ser produzida, na mudança de turno um líder passou para outro uma conversa um pouco diferente do que foi decidido, e criou-se uma situação na qual o outro líder deveria passar para as pessoas que iriam montar aquela peça o que elas tinham que fazer, senão elas não poderiam trabalhar. Então uma coisa não tem nada a ver com a outra, a peça que vai ser produzida e se o funcionário tem disponibilidade ou não para trabalhar são aspectos completamente diferentes. Nós, como líderes, sinto que fazemos muitas coisas para complicar a informação, tanto a verbal como a documental. Não existe um compartilhamento do conhecimento.
6	No meu setor sim, mas na empresa como um todo nem tanto. Falta um compartilhamento do conhecimento na produção, e na fábrica por parte dos líderes. Existe uma diferença entre a cultura das pessoas de cada área, por exemplo, eu digitei uma palavra errada corrige-a porque você que digitou errado, então não existe intenção de contribuição com o conhecimento. Em minha opinião onde tem repressão não tem como existir a construção do conhecimento. Na minha área esse compartilhamento acontece por meio das conversas, por exemplo, estou fazendo um determinado trabalho e tenho dúvida, posso perguntar para qualquer pessoa, existe uma união da equipe, um interesse em contribuir com o outro. Eu sou responsável pelo indicador, mas, quando estou muito apertada, todo mundo sabe realizar essa tarefa e pode contribuir para a execução da mesma e para a gestão do conhecimento.
7	É timido, mas acontece, normalmente as decisões ligadas às reclamações de clientes e alterações, por exemplo, são normalmente feitas em Equipe.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 9	
Questão 9	No que diz respeito à comunicação interna, na sua percepção, o que deve melhorar? <ul style="list-style-type: none"> • Se for dito que está tudo bem: A CI está estruturada de forma a atender às necessidades da GC? Por quê? • Se for dito que está ruim: Na sua percepção, existem outras ações estruturadas para suprir as necessidades da GC? Quais?
Sujeito	Respostas
1	A comunicação interna deveria ser um pouco mais rápida porque contribui na agilidade dos processos da empresa. Às vezes a informação chega, mas alguém fica detendo-a, e o que deveria ser disseminado fica restrito, acontecendo o contrário também o que deveria ficar restrito acaba sendo disseminado.
2	Um dos pontos principais é a comunicação da diretoria com todos os outros níveis. Às vezes algumas coisas são impostas sem muita explicação e não existe muita liberdade para questionamentos, gerando dificuldades para a eficaz execução das tarefas. E algumas informações não são passadas corretamente pelos supervisores, ou até mesmo não são passadas.
3	Eu acho que primeiro o ambiente físico, se conseguirmos melhorá-lo para fazer a comunicação. Nem sempre para passar uma informação eu tenho tempo disponível para fazer uma reunião, mas, como vou passar para os funcionários uma orientação lá na área sendo que o barulho supera a minha capacidade de falar; isso dificulta muito. Acho que a formalidade também dificulta quando se torna muito burocrática, mas quando mantém um nível comum facilita muito porque todos poderão entender. Acho que tem sim, mas estruturada não, a maior ferramenta é a comunicação interna.
4	O perfil das pessoas, porque com relação a mecanismos nós estamos muito bem. Temos vários processos de comunicação que muitas empresas não têm, o que precisa é o pessoal absorver mais, talvez reforçar no treinamento sistemático sobre liderança para que isso chegue da melhor forma, com maior clareza pra o operacional. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existem muitos trabalhos com relação ao corpo técnico, às vezes da própria pessoa no dia-a-dia conversando com o operacional e reforçando os mecanismos de instrução de trabalho, de artigos técnicos e cumprimentos de procedimentos.
5	Deve-se melhorar o modelo de comunicação interna que é simplesmente uma folha, por exemplo, fazendo 5 porquês, ou talvez nem existir essa folha; melhorar o sistema para que possa ter um melhor retorno sobre as atividades dos funcionários. A folha deveria ir e voltar com um protocolo de que realmente ela chegou porque às vezes ela nem chega. Esta semana mesmo passei uma folha para um funcionário e ela foi parar em um setor completamente diferente, então sabemos que em um determinado setor temos 25 funcionários e apenas 5 têm contato com o documento. Acredito que poderia ter terminais de computadores um por setor, ajudaria porque o diretor poderia deixar os recados para todos verem, mas as pessoas teriam que criar o comprometimento de ver, senão não adiantaria. Então por isso eu acho que primeiro temos que ter o treinamento para saber usar o instrumento de acesso. Deveríamos ter também uma avaliação a cada 2 ou 6 meses das principais conquistas da empresa, do que está acontecendo, dos próprios clientes, nas áreas poderia ter uma comunicação visual, saber como uma determinada peça que está sendo produzida está relacionada a um determinado equipamento para o funcionário entender a responsabilidade que ele tem, ver a peça que ele fez aqui produzindo algum equipamento em outra empresa, isso iria ajudar muito no comprometimento. <p>Fora as feiras, <i>workshops</i> não existem. Existem algumas visitas técnicas na área de qualidade, relacionadas ao diretor da empresa e gerente inicial, agora o pessoal de chão de fábrica, liderança e supervisão não têm esse conhecimento. Poderíamos fazer como idéia uma premiação para várias pessoas de diferentes setores como melhor comportamento ou melhor produção e uso de EPIs, marcar uma visita nossa em uma empresa próxima para o funcionário entender o que acontece aqui e o que vai acontecer com a peça lá. Isso ajudaria a transmitir o conhecimento e a pessoa entender o porquê aquela peça não pode ter nenhum vazamento, entender a responsabilidade que tem. Talvez até conhecer a nossa unidade em Carmo da Mata, para que possa ocorrer troca de experiências internas.</p>

(cont.)

(cont.)

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 9	
Questão 9	No que diz respeito à comunicação interna, na sua percepção, o que deve melhorar? <ul style="list-style-type: none"> • Se for dito que está tudo bem: A CI está estruturada de forma a atender às necessidades da GC? Por quê? • Se for dito que está ruim: Na sua percepção, existem outras ações estruturadas para suprir as necessidades da GC? Quais?
Sujeito	Respostas
6	O que deve melhorar é a formalidade das informações e as pessoas se empenharem mais em realizar a comunicação. Pensando na produção, que não é um trabalho que favorece o bem-estar do funcionário, então deve-se criar um meio para incentivar as pessoas a darem maior importância para a informação, fazendo com que se sintam parte do processo. A consultoria contribui muito para isso, abre o olho das lideranças mostrando o que deve ser importante. A questão cultural também é forte e deve ser melhorada, precisamos de líderes, de união entre os colegas de trabalho, e se existir uma pessoa dentro do grupo que se acha o melhor, já quebra a comunicação e o conhecimento, é uma questão comportamental.
7	Pode melhorar muito, podem-se iniciar por ações relativamente simples, tais como: padronização das estruturas dos quadros de gestão à vista, registros de ações e resultados, treinamento e conscientização das lideranças. Implantar os conceitos e importância da GC para a alta gerência e Direção.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 10	
Questão 10	Pensando no organograma da empresa, faça uma relação da comunicação entre as áreas, departamentos, setores e equipes. Neste contexto como você avalia a sua equipe em relação às demais? Ficará atento aos pontos (+) e (-) – explorando-os: O quê? Como...
Sujeito	Resposta
1	Não tenho muito conhecimento na área de venda, mas o que percebi é que ela chega para o departamento de venda, o pessoal reúne e decide o que deve ser feito e passa para o funcionário. O processo chega na produção e tem-se de forma clara o que tem que ser feito na produção diária. O processo de comunicação do PCP com a produção é bom, ocorrendo de forma clara e objetiva. A comunicação chega na produção e começa a passar pra outras áreas, e as informações podem começar a faltar um pouco, falta informação da programação e da qualidade e temos que ficar esperando-as para tomar as decisões. Na nossa equipe, para eu passar a informação a gente tem muita conversa, fazemos relatórios e não deixamos de rever o que aconteceu no turno. No caso do setor, procuramos fazer um líder conversar com o outro e, para passar o turno, a equipe utiliza um <i>check list</i> estruturado. A comunicação no meu setor está na média da empresa e tem que melhorar.
2	Percebo que o organograma não funciona como deveria, porque algumas fases são ultrapassadas, às vezes a diretoria estabelece uma decisão, e já passa para o próprio colaborador. Temos dificuldade de obedecer ao organograma. Quando temos supervisores com perfis de supervisores, as áreas funcionam melhor, existe um cumprimento de prazos, de metas, e a própria equipe parece ser mais unida. Eu ainda estou em um processo de transição, começando a desenvolver a gerência. Antes não tinha outra pessoa exercendo a coordenação, e ainda está em fase de organização.
3	A comunicação entre as áreas é bem precária, o pessoal comunica muito pouco, por exemplo, o setor de resina fica bem separado do de fusão, os dois setores que sempre se comunicam mais é o de fusão e moldação, mas um depende do outro. Na empresa como um todo também ocorre um certo distanciamento entre as áreas. Seria importante uma maior aproximação entre as áreas, o próprio funcionário de fábrica se sentiria mais valorizado. Eu acho que existe um nivelamento, os problemas que acontecem aqui em relação à comunicação são semelhantes aos de outras áreas. Da mesma forma que o pessoal de lá tem dificuldade em obter alguma informação, o pessoal daqui também em fazer chegar alguma informação para eles. Isso acontece devido a falhas de padronização, talvez o relacionamento entre as pessoas também possa dificultar.
4	Tenho certeza de que na empresa hoje estamos no mesmo nível de comunicação, todos os setores precisam de uma melhoria. Há um empate, todos estão no mesmo patamar de comunicação.
5	Entre áreas a comunicação acontece mais nas reuniões, nas conversas, durante a semana não acredito que ela ocorra da forma que deveria ser, acontece superficial porque temos várias dificuldades, inclusive de relacionamentos; por exemplo, eu preciso fazer uma peça com uma determinada cor e ela acaba saindo de outra; então existe uma falta de integração maior entre os setores. Sabemos que existem pessoas no escritório que nunca estiveram na área, e não sabem o que acontece nela. Não temos uma estatística diferente dessa idéia, acho que essa comunicação toda fábrica deveria ter; não temos uma estatística de departamento de forma sistemática, que esclareça quantas pessoas estão afastadas, ninguém sabe, não temos isso divulgado. Sinto também que qualquer relação de melhoria é rapidamente cortada, existe uma resistência grande a mudança, e essa mudança envolve a comunicação. Porque não divulgar os afastamentos, o que foi produzido e exportado em produtos hoje na fabrica, essa comunicação fica muito restrita a cada setor, não há integração. Na empresa como um todo as pessoas não sabem o que estão fazendo, e as áreas não se preocupam em saber as dificuldades que cada uma tem para poderem se ajudar, não existe uma preocupação em saber o que o meu setor implica em um outro. Falta da parte da nossa equipe de produção informar de forma mais clara os outros setores para não haver problemas. Às vezes nos preocupamos em passar rápido a informação, mas, se a passarmos a outros setores de forma mais planejada, seria mais fácil. Erramos ao passar as informações para nosso apoio que é no escritório, porque nem sempre levantamos os dados do cliente para passar as informações precisas. Hoje preciso de um parafuso e esqueço de pedir a porca, e quando chega o parafuso, eu preciso da porca. Então a informação não é clara e precisa, não vejo um comprometimento em passar o que o cliente realmente precisa, e em saber para que eu tenha que fazer algum procedimento. Às vezes existe também um excesso de informação que não cumpre o objetivo.

(cont.)

(cont.)

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 10	
Questão 10	Pensando no organograma da empresa, faça uma relação da comunicação entre as áreas, departamentos, setores e equipes. Neste contexto como você avalia a sua equipe em relação às demais? Ficará atento aos pontos (+) e (-) – explorando-os: O quê? Como...
Sujeito	Resposta
6	Acho que temos uma falha muito grande no setor de compras, vendas, não temos muito contato com essas áreas, no dia em que tem auditoria ninguém quer ir. Existe um distanciamento entre as áreas e não temos quase nenhuma comunicação interna nesses setores. Existem falhas também em minha equipe. Um exemplo foi quando aconteceu uma falha na comunicação e o pessoal estava dando uma notificação, o funcionário que estava sendo notificado foi na fusão e tirou a ficha técnica ao invés de ir ao computador e imprimi-la, sem dizer para ninguém o porquê estava fazendo isso. Na hora em que o pessoal foi auditar as informações, ninguém sabia por que a ficha técnica tinha sido tirada, mas deu tempo de imprimi-la. Umas coisas que parecem ser bobas, mas têm uma importância enorme para o sistema, porque se o auditor ou o cliente chega lá e não temos cartão, notificação, então não temos como explicar que estamos produzindo. Eu acho que minha equipe em relação às demais está indo bem, existem falhas, mas dentro do esperado.
7	O organograma está adequado à cultura e estágio de desenvolvimento da organização. Principal ponto positivo: a simplicidade.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE N° 11	
Questão 11	Fazendo uma analogia da comunicação interna desta empresa com o mundo da música, você diria que ela se parece mais com qual ritmo? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.
Sujeito	Resposta
1	O ritmo seria o pagode porque tem aquele espírito de equipe, mas às vezes deixa a desejar, vindo da cultura popular tem-se o conceito de que é um ritmo que pode ser melhorado, uma música ou outra sempre é criticada.
2	Rock, porque percebo que existem muitos conflitos devido à ocorrência de alguma comunicação inadequada, e o resultado nem sempre é bom.
3	Axé. Eu acho que fica uma coisa um pouco diferenciada sem muita padronização. Você pode trabalhar na diferenciação sem interferir no ritmo da música, mas fazendo com que alguma coisa saia diferente.
4	O pior ritmo de música que eu acho que é o rap. O tipo de música que não comunica nada, fala, mas não diz, existe uma falta de sincronismo.
5	Rock pesado. Porque é um ritmo acelerado que quem escuta muitas vezes não consegue identificar o que está sendo falado e qual instrumento está sendo tocado, o som da guitarra da bateria é misturado. E no final do dia, quando encerra o show, a pessoa não sabe responder qual música que tocou ou qual ele gostou mais, quais foram as seqüências das músicas e quais instrumentos estavam sendo tocados. Acho que as pessoas se sentem assim aqui no final do dia, porque se estressam muito, e não saberiam falar qual instrumento tocou melhor. Rock pesado. Porque é um ritmo acelerado que quem escuta muitas vezes não consegue identificar o que está sendo falado e qual instrumento está sendo tocado, o som da guitarra da bateria é misturado. E no final do dia, quando encerra o show, a pessoa não sabe responder qual música que tocou ou qual ele gostou mais, quais foram as seqüências das músicas, e quais instrumentos estavam sendo tocados. Acho que as pessoas se sentem assim aqui no final do dia, porque se estressam muito, e não saberiam falar qual instrumento tocou melhor.
6	Música sertaneja, porque são músicas que a gente repete várias vezes a mesma coisa e no final ninguém pega nada ou decora o refrão pela metade. Fica igual criança, ouve e repete só o que entendeu.
7	Sertanejo, às vezes boas melodias e letras e outras uma lástima. Também porque agrada bastante a alguns e a outros nem tanto, porém sem causar muitas aversões como "funk", por exemplo. O que me faz enxergar um certo comodismo pela organização quanto ao ritmo das mudanças necessárias, especialmente em relação às lideranças, que em alguns casos quebram o ritmo e a eficácia dos processos de comunicação.

COMPILAÇÃO DAS RESPOSTAS DADAS NA QUESTÃO DE Nº12	
Questão 12	Pensando na gestão do conhecimento como a construção de um edifício, em que estágio da obra você diria que esta empresa está? Por favor, fale um pouco mais sobre isto.
Sujeito	Resposta
1	No meu ponto de vista, estamos na fase do acabamento e devemos fazer de tudo para comprar as melhores matérias-primas para ficar com o melhor acabamento, terminar bem a construção final para obter um edifício fantástico.
2	Estamos moldando o alicerce. No período que eu entrei na empresa até hoje percebo que muitas coisas melhoraram, por exemplo, com relação à gestão do conhecimento, ocorre uma maior preocupação com a informação e com quem está conhecendo a empresa, tentando fazer o pessoal valorizar o trabalho e se sentir valorizado. Ocorreu também uma mudança da diretoria que já está mais flexível em alguns aspectos que antes não seriam aceitos, então penso que o nosso alicerce está sendo transformado. O trabalho para desenvolver a gestão do conhecimento tem moldado este alicerce, a empresa investiu em consultorias que contribuíram para a obtenção de resultados, por exemplo, a orientação para que ocorressem mudanças supervisionais, promovendo a elaboração de gestores operacionais, foi muito positiva, e a mudança de layout, que trouxe uma visível melhoria para a empresa.
3	Eu acho que está no alicerce, porque faltam muitas coisas para serem feitas, temos que criar bases. Muitas coisas ainda não estão bem estruturadas e temos que mudar. Por exemplo na parte de comunicação, a partir de hoje vai ser feito de alguma forma, só que leva dois meses e depois volta o que era antes, então não consegue sair da primeira fase.
4	O principal problema de gestão de conhecimento até gestão de qualidade para mim passa a ser um problema cultural, regional das pessoas. Nesses quase dez anos que estou aqui sinto que o que caminhou ocorreu a passos curtos, mas com melhorias. Acredito que para a construção do prédio estamos levantando a base da última laje sem fazer os acabamentos. A situação era bem pior, comunicação não existia, se fosse dar nota a um tempo atrás seria (-)10. Estamos colocando a primeira laje.
5	Um edifício pronto com a fundação abalada. Para um prédio ficar bom a primeira coisa é sondar o terreno, faz a fundação e o que acontecer para cima é consequência da fundação, porque o prédio nunca vai cair por causa da parede e sim por causa da fundação do terreno. O que eu vejo é uma obra grande com pilares que não foram bem projetados toda hora cai um pilar, uma parede, o esgoto não funciona, existe uma torneira vazando, a janela não abre direito; e muitas vezes não existe uma estruturação das coisas. Então hoje eu tenho uma empresa enorme que talvez não consiga crescer mais em termos de base, porque o pilar que eu coloquei está no meio da sala e não consigo mais colocar uma estante, a televisão, passar com um piano para dentro da sala porque o pilar vai impedir. O planejamento da obra não foi bem estruturado.
6	Alicerce, porque já existem bases constituídas. Algumas bases que são importantes para a gestão do conhecimento é a própria valorização do conhecimento, porque vem da direção. Se não valorizar a importância do funcionário ter conhecimento, não adiantará nada. Temos hoje na empresa muitos funcionários melhorando o nível de escolaridade, até mesmo na produção existem pessoas se capacitando mais por meio da contribuição da empresa.
7	Na fase de projeto, iniciando a furação do alicerce, pois a gestão do conhecimento na organização ainda é bastante fraca.