



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

EVANDRO BERVIG

**ESTUDO PRELIMINAR DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA**

BRASÍLIA – DF

2007



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

EVANDRO BERVIG

**ESTUDO PRELIMINAR DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA**

**Dissertação de Mestrado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação da Universidade
de Brasília, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre.**

Orientador: Prof. Dr. ROGÉRIO HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR

BRASÍLIA - DF

2007

Para minha amada esposa Vera e Evandro Filho

DEUS é a nossa proteção e a nossa força. Ele é aquela ajuda na qual se pode confiar no dia da tribulação. Por isso, não ficaremos perturbados, mesmo que o mundo seja destruído, mesmo que a montanha desabe dentro do mar. Ficaremos tranqüilos, mesmo se houver grandes enchentes e terremotos tão fortes que façam tremer os montes mais altos. Há um rio que corre mansamente pela cidade de Deus, um rio que enche de alegria quem vive lá, o santo lugar onde vive o Grande Deus. Deus mesmo vive ali. Por isso, apesar da confusão por toda à parte, ela permanece tranqüila, guardada e protegida por Ele. As nações gritam e se agitam iradas, mas quando Deus fala a terra se derrete submissa – os povos se encolhem, com medo e respeito. O Senhor do Universo está entre nós; Ele, o Deus de Israel é a nossa proteção. Venham, vejam as grandes obras do Senhor! Vejam como Ele castigou várias nações com a destruição! Ele acaba com a guerra em todo o mundo, quebrando as armas e queimando os carros de guerra. Ele honra o teu nome. O Senhor do Universo está entre nós; Ele o Deus de Israel é a nossa proteção.

(Salmo 46 – Deus é o nosso refúgio e fortaleza – Bíblia Sagrada)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela sua infinita fidelidade.

Este trabalho não foi realizado individualmente, muitas pessoas tiveram a disposição de colaborar prestando informação, sugerindo correções, entre outros. A todas elas os meus sinceros agradecimentos e que Deus as abençoe. Agradeço ainda, em especial:

A minha esposa Vera, que sempre me apoiou, pela sua compreensão, paciência, agindo como uma verdadeira companheira ao longo do estudo.

Ao meu querido filho Evandro, que muitas vezes sentava ao meu lado quando estava trabalhando na pesquisa, me observando, sem nada falar, apenas para ficar mais próximo e atenuar as exaustivas horas de ausência;

Aos Pastores Sandro Soares e João Batista Cavalcante Junior, pelas palavras de incentivo, apoio e orações.

Ao professor Rogério Henrique de Araújo Jr, meu orientador, pelo profissionalismo, paciência, educação, objetividade e por acreditar em minha capacidade transmitindo o seu conhecimento e experiência na orientação deste trabalho, característica sem as quais não seria possível concluí-lo.

A professora Sofia Galvão Baptista, pelo apoio, confiança, discernimento nas decisões tomadas, ensinamentos e por fazer parte da banca examinadora.

Ao professor Antônio Lisboa de Carvalho Miranda, pela confiança, serenidade nas atitudes e os ensinamentos colhidos.

Ao professor Roberto Campos da Rocha Miranda, pela maneira profissional que realizou as valiosas observações no trabalho, pelo conhecimento demonstrado, educação e por ter aceitado o convite em participar da banca examinadora.

A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações por permitir e contribuir para a realização da pesquisa.

Aos colegas de Caserna, Márcio Rodrigues da Silva e Maurício Infante Mendonça, que me auxiliaram em várias etapas do trabalho, inclusive, abdicando de horas de lazer.

RESUMO

A presente pesquisa teve o propósito de estudar preliminarmente o processo de comunicação e de gestão de conhecimento na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, organização militar do Exército Brasileiro. Para nortear o estudo realizado foram definidos objetivos que visavam identificar aspectos relevantes da comunicação e variáveis da cultura organizacional que interferem na gestão do conhecimento, identificar aspectos da gestão do conhecimento que favorecem a aprendizagem organizacional e construir ações que possibilitem contribuir com a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento para facilitar a aprendizagem organizacional. A base metodológica foi a pesquisa qualitativa e os instrumentos utilizados na coleta de dados foram a entrevista estruturada e a análise de documentos. Os resultados apontaram indícios de que a organização tem um ambiente de trabalho favorável à realização das atividades, porém, não emprega com toda a capacidade os seus meios de comunicação disponíveis; não ocorrem seminários ou palestras que abordem temas relevantes, os quais estimulem a disseminação, troca de conhecimento e aprendizado; os mecanismos de gestão do conhecimento são timidamente utilizados e o processo de comunicação existente na organização não é efetivo, dificultando a disseminação da informação e a troca de conhecimento.

Palavras-chave: comunicação organizacional, gestão do conhecimento; cultura organizacional e aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The present research aimed studying, before anything, the communication process and the knowledge management within the Diretoria de Efetivos e Movimentações, a Brazilian Army organization. So as to guide such studies, objectives have been identifying the relevant aspects of communication, and the variables of the institutional culture that interfere in knowledge management; plotting characteristics of the knowledge management itself that favor the institutional learning; and to construct actions that possible to contribute with the organizational communication and the knowledge management to facilitate the organizational learning. The methodological basis was the qualitative research, and the instruments used in data collection were structured interviewing and documental analysis. The results point indications to the scenery of a favorable working environment in the organization towards a execution of the ir activities; however, it does not employ, at full capacity, the communication means available; there are no seminars or lectures about relevant subjects, which might stimulate dissemination, knowledge exchange and learning; the knowledge management mechanisms have been timidly used, and the communication process existing inside the institution is not effective, making it difficult for the dissemination of information and for the exchanging of knowledge.

Keywords: organizational communication; knowledge management; organizational culture and organizational learning.

SUMÁRIO

Resumo	I
Abstract	II
Sumário	III
Lista de Siglas	VI
Lista de Figuras	VII
Lista de Quadros	VIII
Lista de Gráficos	IX
1. Introdução	1
1.1 Definição do problema	3
1.2 Objetivo geral	6
1.2.1 Objetivos específicos	6
1.3 Justificativa	6
1.4 Contexto da pesquisa	8
2. Revisão da Literatura	13
2.1 Trabalho correlato	14
2.2 Comunicação organizacional	16
2.2.1 Conceitos de comunicação	17
2.2.2 Definições de comunicação organizacional	17
2.2.3 A comunicação da informação no contexto das organizações	19
2.2.4 Modelos de processos de comunicação	22
2.2.5 Fluxos da comunicação	26
2.2.6 Tecnologias da informação	28
2.2.7 Fatores que afetam a efetividade da comunicação organizacional	30
2.3 Cultura organizacional	32
2.3.1 Definições de cultura organizacional	32
2.3.2 Elementos da cultura organizacional	34
2.3.3 Métodos de investigação da cultura organizacional	37

2.4 Gestão do conhecimento	40
2.4.1 Definições de conhecimento e de gestão do conhecimento	41
2.4.2 A teoria do conhecimento organizacional	44
2.4.3 Modelo de gestão do conhecimento	53
2.4.3.1 Modelo teórico de gestão do conhecimento	54
2.4.4 Memória organizacional	57
2.5 Aprendizagem organizacional	59
2.5.1 Definição de aprendizagem	59
2.5.2 Definições de aprendizagem organizacional	60
2.5.3 Aprendizagem nas organizações	63
2.5.4 Abordagens da aprendizagem organizacional	65
2.5.5 Fatores que podem afetar a aprendizagem organizacional	66
2.5.6 Mecanismos de aprendizagem organizacional	67
2.6 Conclusões da revisão da literatura	68
3. Pressupostos e variáveis	71
3.1 Pressupostos	71
3.2 Variáveis	72
4. Metodologia	75
4.1 Tipo de pesquisa	75
4.2 Universo da pesquisa e a seleção da amostra	76
4.3 Instrumentos de coleta de dados	77
4.3.1 Entrevista estruturada	77
4.3.2 Análise documental	80
4.4 Pré-teste	84
4.5 Aplicação da entrevista estruturada	87
4.6 Tratamento dos dados	85
5. Análise dos Dados e Comprovação dos Pressupostos	86

5.1.1 Linguagem utilizada no processo de comunicação para disseminar informação (perguntas 1 a 4)	86
5.1.2 Disseminação da informação no ambiente organizacional (perguntas 5 a 10)	91
5.1.3 Utilização de instrumentos para disseminar informação (perguntas 11 e 12)	97
5.1.4 Conclusão referente ao 1º pressuposto	99
5.2 Ambiente existente na organização (perguntas 13 e 14)	101
5.2.1 Relevância das atividades que os servidores realizam na organização (perguntas 15 a 18)	104
5.2.2 Adaptação do servidor na organização (perguntas 19 a 21)	108
5.2.3 Conclusão referente ao 2º pressuposto	111
5.3 Memória organizacional (perguntas 22 a 24)	113
5.3.1 Transferência de conhecimento (perguntas 25 a 28)	116
5.3.2 Mecanismos para estimular a troca de conhecimento (perguntas 29 a 31)	119
5.3.3 Conclusão referente ao 3º pressuposto	124
6. Conclusões e Recomendações	126
6.1 Sugestões para novas pesquisas	131
7. Referências Bibliográficas	132
Apêndices	140
Apêndice A – Questionário	141
Apêndice B - Tabulação dos dados	149

LISTA DE SIGLAS

DCEM	Diretoria de Cadastro de Efetivos e Movimentações
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
EB	Exército Brasileiro
OM	Organização Militar
TI	Tecnologia da informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O processo de comunicação e a gestão do conhecimento	3
Figura 2	O conhecimento nas organizações	4
Figura 3	Estrutura organizacional do Exército Brasileiro	9
Figura 4	Estrutura organizacional da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações	11
Figura 5	Modelo helicoidal de Dance representando o processo de comunicação	24
Figura 6	Modelo de Tubbs representando o processo de comunicação	25
Figura 7	Representação dos tipos de fluxos de comunicação nas organizações	27
Figura 8	Níveis da cultura organizacional	35
Figura 9	Dimensões da criação do conhecimento	45
Figura 10	Representação dos quatros modos de conversão e conteúdo do Conhecimento	48
Figura 11	Espiral do conhecimento	49
Figura 12	Espiral de criação do conhecimento organizacional	50
Figura 13	Processo de criação do conhecimento organizacional	53
Figura 14	Representação de um modelo com dados, informação e conhecimento	54
Figura 15	Modelo teórico de gestão do conhecimento	56
Figura 16	Visão geral de uma memória organizacional	58
Figura 17	Modelo da pesquisa	70
Figura 18	Representação da amostra selecionada na estrutura organizacional da DCEM	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Arquitetura dos conceitos da cultura organizacional	34
Quadro 2	Questões que a cultura organizacional aborda	37
Quadro 3	Comparação entre as abordagens da aprendizagem organizacional	62
Quadro 4	Concepções e níveis de aprendizagem organizacional	64
Quadro 5	Fatores que podem afetar à aprendizagem organizacional	67
Quadro 6	Correlação dos objetivos da pesquisa com os pressupostos, variáveis as variáveis e o instrumento de coleta dos dados	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução da comunicação organizacional	21
Gráfico 2	Existência de processo de comunicação que propicia a ocorrência de Diálogo na organização	87
Gráfico 3	Contribuição das conversas para a troca de informação que auxilia na realização das tarefas da organização	88
Gráfico 4	Compreensão da informação que o servidor recebe para realizar as atividades na organização	89
Gráfico 5	Nível do processo de comunicação na organização por freqüência	90
Gráfico 6	Nível do processo de comunicação na organização em percentual	91
Gráfico 7	Disponibilidade adequada da informação na organização para realizar as atividades	92
Gráfico 8	Ocorrência de compartilhamento de informação entre os servidores da organização	93
Gráfico 9	Necessidade do servidor em buscar informação externa à organização	94
Gráfico 10	Ocorrência de excesso de informação na organização	95
Gráfico 11	Utilização da comunicação para promover o compartilhamento de informação no âmbito das seções da organização	96
Gráfico 12	Utilização da comunicação para promover o compartilhamento de informação no âmbito da organização	97
Gráfico 13	Utilização de instrumentos de comunicação na organização	98
Gráfico 14	Suficientes instrumentos de comunicação na organização	99
Gráfico 15	Nível do ambiente existente no âmbito da organização por freqüência	102
Gráfico 16	Nível do ambiente existente no âmbito da organização em percentual	102
Gráfico 17	Nível do ambiente existente no âmbito das seções da organização por freqüência	103
Gráfico 18	Nível do ambiente existente no âmbito das seções da organização em percentual	104
Gráfico 19	Importância das atividades executadas pelos servidores na organização	105
Gráfico 20	Ocorrência de ações, atitudes e comportamentos entre os servidores da organização que contribuem para execução das atividades	106

Gráfico 21 Ocorrência de excesso de atividades na DCEM	107
Gráfico 22 Necessidade dos servidores em realizar atividades da organização após o horário diário de trabalho	108
Gráfico 23 Ocorrência de dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional	109
Gráfico 24 Ocorrência de dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação na organização	110
Gráfico 25 Ocorrência de reflexão entre os servidores sobre os erros e os acertos que ocorrem na organização	111
Gráfico 26 Utilização de algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional com a finalidade de auxiliar a realização das atividades na organização	114
Gráfico 27 Ocorrência de solução de continuidade nas atividades realizadas na organização	115
Gráfico 28 Existência de memória organizacional na DCEM	116
Gráfico 29 Ocorrência de transferência de informação na organização	117
Gráfico 30 Necessidade dos servidores em realizar treinamento para adquirir conhecimento e aprender a executar atividades na organização	118
Gráfico 31 Realização das atividades sem a necessidade do auxílio de outros servidores	119
Gráfico 32 Ocorrência de eventos na DCEM para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional	121
Gráfico 33 Participação dos servidores da DCEM em instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional	122
Gráfico 34 Mecanismos utilizados pelos servidores para buscar informação e adquirir conhecimento	123

1. INTRODUÇÃO

A Ciência da Informação tem, ao longo do tempo, ampliado o seu interesse pelos contextos nos quais ocorrem os processos de comunicação da informação e de gestão do conhecimento. Isso é perceptível ao observar que, de esforços dirigidos quase que exclusivamente ao contexto da comunicação científica e fenômenos relacionados, a área vem se inserindo cada vez mais em outros ambientes como o tecnológico, de negócios e o organizacional.

É importante destacar que as organizações, de uma maneira geral, passam por modificações em suas estruturas em decorrência da evolução de novas formas de gestão e dos avanços tecnológicos. Isso faz com que essas organizações busquem alternativas para amenizar esses efeitos em seu ambiente organizacional. Exemplo nesse sentido é o emprego de mecanismos que contribuem para a criação de um ambiente organizacional propício, tanto para a disseminação da informação, como para a geração e o compartilhamento do conhecimento.

Neste ambiente, a informação significa um saber que forma um referencial transmitido por meio de uma mensagem utilizando a linguagem oral, escrita ou audiovisual (LE COADIC, 2004). Ampliando esse conceito, segundo Moresi (2000), a informação é um recurso importante para a organização e pode ser utilizada como instrumento de gestão. O conhecimento, por sua vez, pode ser definido como um resultado entre experiências construídas, valores, informação contextual e perspicácia do especialista que provê uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). De acordo com estes autores, o conhecimento tem na percepção tácita das pessoas. Acrescentam ainda que, nas empresas, o conhecimento freqüentemente está estocado não somente em documentos e arquivos, mas também em rotinas organizacionais, práticas e normas.

Desse modo, tanto a informação como o conhecimento são passíveis de serem estudados sob diferentes perspectivas e abordagens. Na perspectiva da gestão do conhecimento, provavelmente a informação possui ligação potencialmente forte com o estudo da comunicação organizacional. Isso ocorre, dentre outros motivos, pois os fluxos da informação e do conhecimento em uma organização -

presentes em diferentes fases da gestão do conhecimento - tornam-se possíveis mediante processos comunicacionais¹.

A essas questões pode-se acrescentar a preocupação com a aprendizagem organizacional, tópico explorado há algum tempo pela Administração, Psicologia e Educação, e mais recentemente, pela Ciência da Informação. No entanto, é importante destacar que o foco do estudo é a comunicação da informação e não a aprendizagem organizacional. Esta pode tornar-se mais efetiva, como consequência de uma sinergia entre a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento.

Neste sentido, o presente estudo tem como orientação teórica a abordagem da Ciência da Informação e foi realizado no ambiente de uma organização militar² do Exército Brasileiro, denominada Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), responsável pela administração dos recursos humanos do Exército Brasileiro (EB).

Este trabalho abrange, também, questões relativas ao escopo da comunicação organizacional, uma vez que se preocupa em entender o processo de comunicação na organização pesquisada, focando as fontes de informações e os fluxos da comunicação.

Outra questão de interesse neste estudo, diz respeito aos aspectos da gestão do conhecimento direcionada para a aprendizagem organizacional. Assim, busca-se compreender a relação entre o processo de comunicação e a gestão do conhecimento para a criação, compartilhamento, disseminação do conhecimento na DCEM e os mecanismos utilizados nesta organização para apoiar esses processos. Considera-se ainda, a cultura organizacional como um elemento chave que pode influenciar a comunicação organizacional, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

1 Conforme explica Kunsch (2003, p. 70), são processos que ocorrem nas organizações conduzindo uma mensagem e constituídos por determinados elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.

2 Weber (1990) define organização militar como uma estrutura burocrática necessária, capaz de desenvolver poderosos exércitos, apoiados por uma disciplina rígida e pelo treinamento especializado. De acordo com o autor, as Organizações Militares podem ter as seguintes características burocráticas: ordenação hierárquica, disciplina, treinamento técnico, impessoalidade, normas e regulamentos escritos.

1.1 Definição do problema

As constantes mudanças nos cenários econômico, social e tecnológico geram situações que levam as organizações a desenvolver habilidades e estratégias para encontrar soluções eficazes frente a esses desafios. Para tanto, as organizações têm direcionado suas práticas para atividades que conduzem e potencializam a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento, ou seja, para a gestão do conhecimento. Isso, por sua vez, propicia condições para facilitar a aprendizagem organizacional. Desta forma, a comunicação organizacional exerce papel fundamental na execução desses processos.

Teixeira Filho (2001) enfatiza o aspecto essencial dos processos de comunicação organizacional. O autor sugere que tais processos devem transpor obstáculos para viabilizar a captura, o tratamento e a comunicação de todo o conteúdo de informação disponível, tanto internamente, aos membros da organização, quanto externamente, aos seus colaboradores, clientes e fornecedores. Segundo o autor, processos de comunicação eficazes contribuem para a efetividade da gestão do conhecimento nas organizações. Isso porque possibilitam que a informação útil chegue à pessoa certa, no momento certo, no formato adequado e de forma compreensível. Desse modo, a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 97). A figura 1 procura ilustrar os comentários do autor.

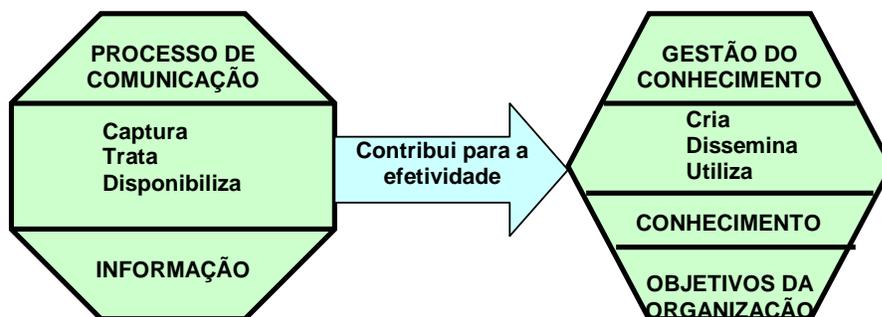


Figura 1: O processo de comunicação e a gestão do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria.

Na abordagem da gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) enfocam especialmente a questão da criação do conhecimento nas organizações por meio da interação dos conhecimentos tácito e explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, difícil de ser formalizado e comunicado. O conhecimento explícito, por seu turno, é o conhecimento formal, facilmente comunicado e compartilhado. As combinações entre esses dois tipos de conhecimentos originam os quatro modos de conversão do conhecimento organizacional, que formam o cerne da teoria dos autores japoneses, nomeados, socialização, externalização, internalização e combinação constituem, em suas palavras, a espiral do conhecimento. Essa abordagem pode ser visualizada na figura 2.

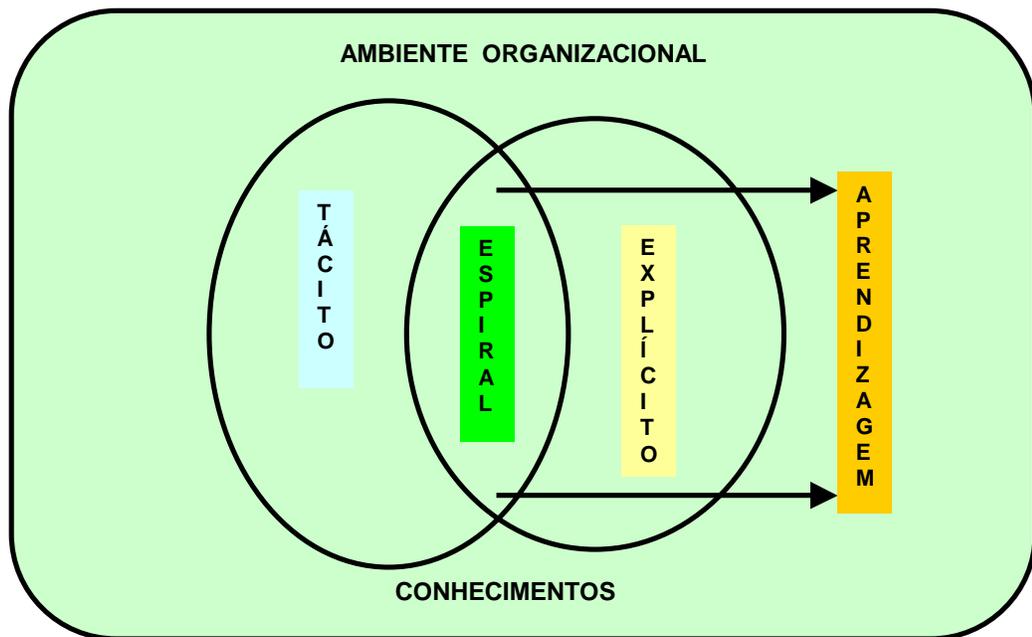


Figura 2: O conhecimento nas organizações.

Fonte: Elaboração própria.

Na figura 2, os modos de conversão do conhecimento, embutidos na espiral do conhecimento, proporcionam condições férteis para a ocorrência da aprendizagem nas organizações. Nesse sentido, a organização deve, por meio da comunicação efetiva e levando em conta a cultura organizacional, oferecer condições que possibilitem compartilhar e trocar informação via mecanismos próprios de gestão do conhecimento. É possível, assim, afirmar que processos de comunicação efetivos contribuem para a gestão do conhecimento, e, se essa gestão for eficaz, poderá facilitar o aprendizado das organizações.

Torres (2004, p.4) afirma, que “por meio de uma comunicação e colaboração interpessoais eficazes, as pessoas podem criar, aprender e transmitir seu conhecimento e assim colaborar para o sucesso da organização”.

Com a finalidade de melhorar o gerenciamento administrativo, na década de 1990 e início da década de 2000, as organizações militares do Exército Brasileiro realizaram mudanças em sua estrutura organizacional, utilizando-se de práticas modernas de gestão, aplicadas, até então, em empresas privadas. Porém, durante o processo de mudança, as questões que abordavam a comunicação organizacional, a gestão do conhecimento e o aprendizado não foram eficazmente estudadas, desencadeando ao longo do tempo uma série de dificuldades no tratamento da informação, no compartilhamento e na disseminação do conhecimento na organização.

No que se refere a DCEM, as mudanças ocorridas em sua estrutura refletiram-se diretamente no ambiente organizacional, afetando a comunicação a ponto de impedir o compartilhamento de experiências e o diálogo efetivo entre os servidores. Além disso, esses servidores não permanecem muito tempo em uma mesma função, dada as peculiaridades da profissão, com grande rotatividade, o que afeta, também, a troca de conhecimento. Existem na Diretoria mecanismos que possibilitam o fluxo das informações, mas, aparentemente, não são aproveitados de forma eficaz para promover uma comunicação que propicie compartilhar, criar e disseminar o conhecimento na organização, favorecendo, dessa maneira, o aprendizado.

De acordo com Araújo Jr e Cormier (2006, p.425), “qualquer organização hoje tem seus métodos e processos, bem como a sua ação administrativa amplamente apoiada na gestão do seu fluxo informacional”.

Portanto, o estudo tem o seu escopo direcionado para os problemas que afetam o ambiente interno da organização, mais especificamente na comunicação da informação, com os seus processos e fluxos, na gestão do conhecimento com o emprego de mecanismos para criar e compartilhar o conhecimento. Quanto a cultura organizacional que rege as ações, os comportamentos e as atitudes de seus

integrantes, impacta diretamente na efetividade³ da comunicação na gestão do conhecimento e conseqüentemente no aprendizado organizacional.

Diante deste contexto, o estudo aqui proposto visa, responder a seguinte pergunta:

• Quais os aspectos da comunicação organizacional na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações podem contribuir para a ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional?

1.2 Objetivo geral

Identificar os aspectos da comunicação organizacional que podem contribuir para a ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

1.2.1 Objetivos específicos

a) Identificar aspectos relevantes da comunicação organizacional que interferem na gestão do conhecimento na DCEM;

b) Identificar variáveis da cultura organizacional na DCEM que dificultam a gestão do conhecimento;

c) Identificar aspectos da gestão do conhecimento no âmbito da DCEM que favorecem a aprendizagem organizacional; e

d) Construir ações que possibilitem contribuir com a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento na DCEM para facilitar a aprendizagem organizacional.

1.3 Justificativa

O estudo da comunicação da informação no ambiente organizacional tornou-se, tópico de interesse para a Ciência da Informação, uma vez que, o tema assume

³ O sentido do emprego da palavra efetividade refere-se a eficácia dos processos que ocorrem no ambiente organizacional, ou seja, que os processos possam produzir o efeito desejado.

relevante destaque nesse ambiente, o que possibilitou agregar em seus estudos uma fonte inesgotável de pesquisa. Por estar inserida em todas as áreas da organização, a comunicação organizacional relaciona-se com outras temáticas importantes discutidas nesta pesquisa, exercendo influências que afetam tanto a gestão do conhecimento como a aprendizagem organizacional. Destaca-se, ainda, no ambiente organizacional, o impacto que a cultura exerce nas atividades desenvolvidas pela organização.

Desse modo, espera-se que o estudo contribua para o melhor entendimento das questões abordadas, tanto do **ponto de vista teórico**, quanto do **prático**.

Do ponto de vista teórico objetiva-se contribuir de duas formas:

- A primeira diz respeito ao amadurecimento do conjunto de conhecimentos já desenvolvidos no âmbito da Ciência da Informação sobre a temática escolhida, tendo em vista que a pesquisa da área nesse tópico é recente e o estudo proposto agrega esforços para a compreensão do fenômeno, sinalizando para a necessidade de uma visão mais integrada do entendimento dos conceitos a respeito da comunicação organizacional; e
- A segunda contribuição teórica do estudo visa agregar a esse corpo de conhecimentos, questões da comunicação organizacional e da cultura, que procuram aliar os aportes teórico-conceituais de duas temáticas da área: a comunicação da informação e a gestão do conhecimento, que por sua vez estão ligadas à aprendizagem nas organizações.

Do ponto de vista da contribuição prática, a pesquisa possibilitará entender o processo de comunicação e construir ações que contribuam com a gestão do conhecimento que facilitem o aprendizado organizacional em uma organização militar brasileira.

Assim sendo, o estudo apontará condições favoráveis para uma efetiva comunicação organizacional, além de um eficaz processo de gestão do conhecimento e o aprendizado a respeito das situações apresentadas. Espera-se, também, que os resultados deste trabalho possam permitir um entendimento global

do ambiente interno da organização para subsidiar decisões futuras sobre as possíveis melhorias que poderão ser implementadas na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações e colaborar para a realização de novas pesquisas sobre o tema.

1.4 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), Organização Militar do Exército Brasileiro (EB). Na opinião de Janowitz (1973), a Organização Militar pode ser entendida como uma organização social que, ao longo do tempo, passou por contínuas modificações estruturais e tecnológicas proporcionando aproximação com a organização civil. Isso se observa, principalmente, no que se refere aos modelos de gestões administrativos adotados pelo Exército Brasileiro no decorrer de sua evolução.

O Exército Brasileiro é constituído por 633 OM e tem a sua missão, atribuições, organização, subordinação e efetivos definidos na Constituição Federal e em leis específicas, sendo a sua estrutura funcional dividida em duas atividades: meio e fim, conforme o organograma representado na figura 3.

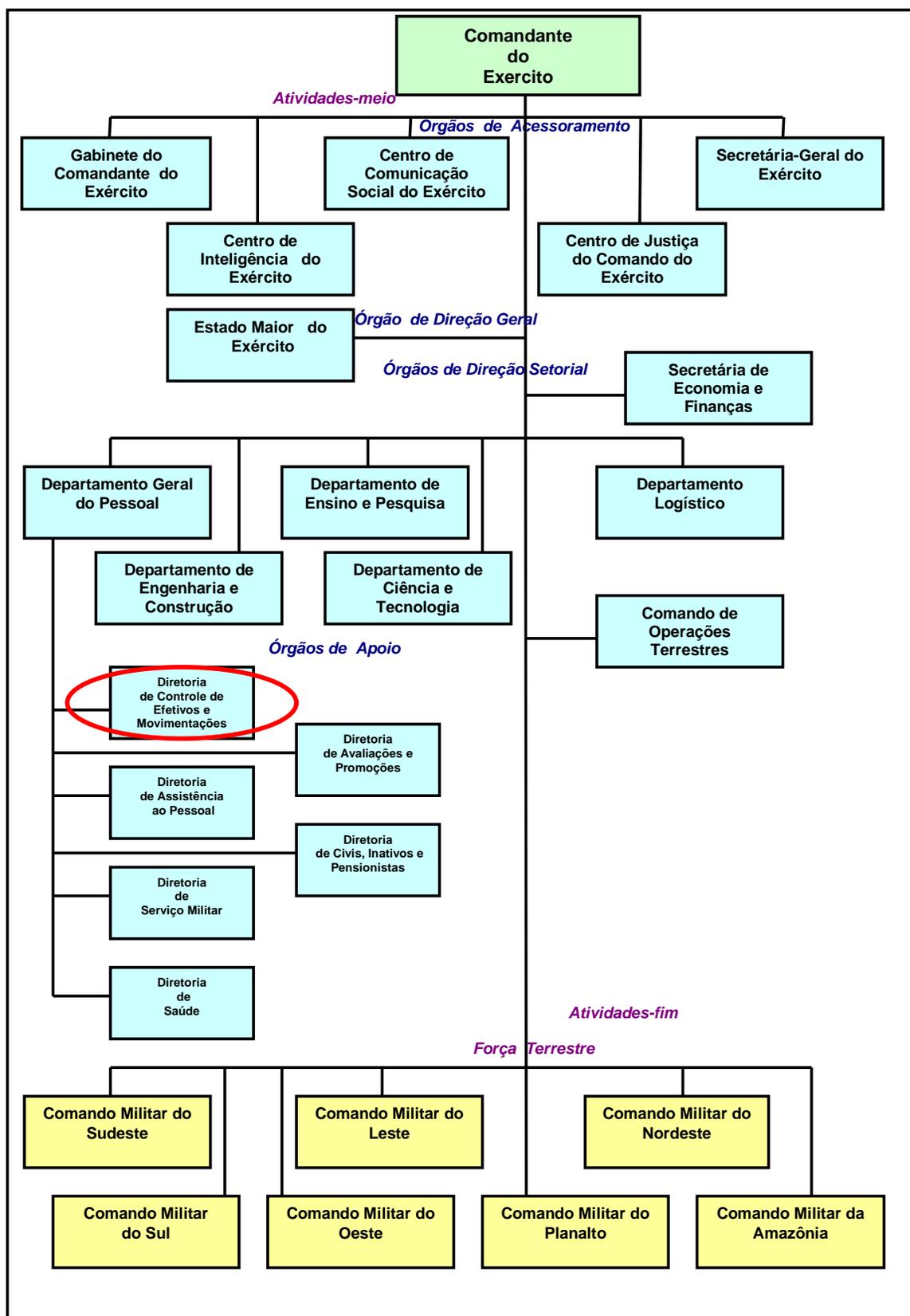


Figura 3: Estrutura organizacional do Exército Brasileiro

Fonte: Disponível em: <http://www.exercito.gov.br>.

As atividades-meio dizem respeito às tarefas voltadas para área administrativa, composta pelos órgãos de assessoramento superior, direção geral, direção setorial e apoio. Já as atividades-fim realizam ações operacionais (de combate), empregando instrumentos de batalha e sendo constituída pelas organizações militares que formam a Força Terrestre. Destaca-se que a hierarquia e a disciplina são os pilares que fundamentam a Instituição Exército Brasileiro.

Dessa feita, conforme é destacada na figura 3, o círculo vermelho aponta para a Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações – DCEM, que constitui o *locus* para a realização desta pesquisa. Esta organização militar é caracterizada como órgão de apoio, que executa uma das atividades-meio do Exército Brasileiro. A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) é subordinada ao Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e tem como missão administrar os recursos humanos do Exército Brasileiro. Ela iniciou suas atividades em 1909.

A estrutura organizacional da DCEM é constituída por uma direção, subdireção, estado-maior pessoal e auxiliar, além de sete seções, as quais são compostas por um chefe, adjuntos e auxiliares. Ela pode ser configurada como um ambiente de atividades diversificadas, o qual necessita da comunicação para receber e disseminar informação. Quanto ao conhecimento, torna-se necessário para a realização de suas tarefas. A estrutura organizacional da DCEM é a seguir representada na figura 4.

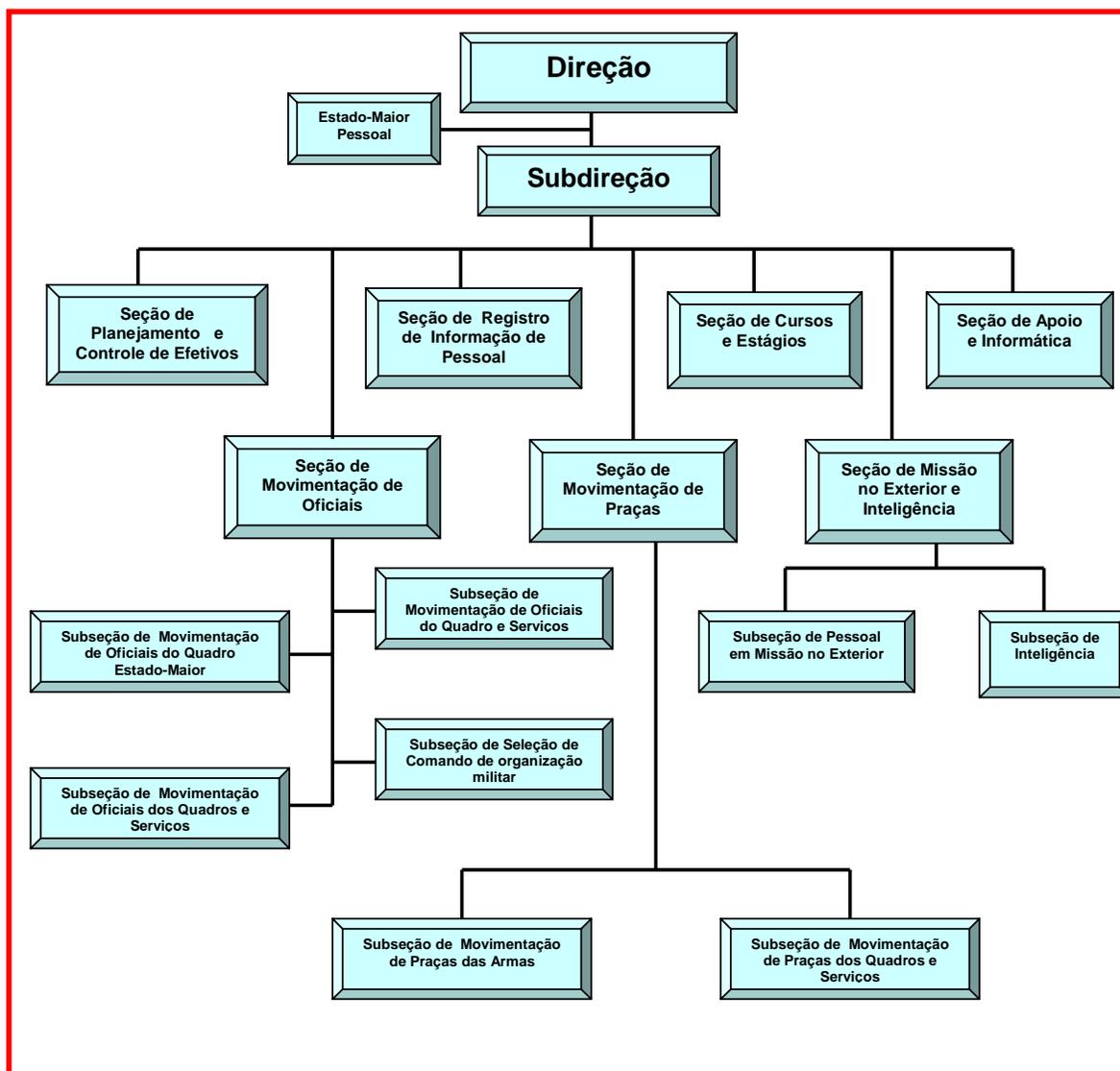


Figura 4: Estrutura organizacional da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações

Fonte: Disponível em <http://www.dgp.eb.mil.br/dcem>.

A Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações realiza as seguintes atividades:

- Movimentação do pessoal militar da ativa;
- Adição, agregação, reversão, passagem e liberação de militares “*sub judice*”;
- Aperfeiçoamento da legislação em vigor, na esfera de suas atribuições;
- Manutenção de dados para o almanaque de Oficiais, Graduados (Subtenentes e Sargentos) de carreira da ativa;

- Seleção de Oficiais para Comando, Chefia ou Direção de organização militar;
- Seleção de Oficiais e Graduados para cursos e estágios, conforme diretrizes baixadas pelos órgãos competentes;
- Designação de militares da reserva para o serviço ativo;
- Aperfeiçoamento e racionalização das atividades com a política de pessoal, na esfera de sua competência em colaboração com o Estado-Maior do Exército;
- Execução e atualização do cadastro de militares da ativa; e
- Controlar os efetivos da ativa das organizações militares do Exército.

Portanto, a pesquisa tem seu foco, voltado para o contexto organizacional nos aspectos que norteiam a comunicação da informação que contribuem para a gestão do conhecimento na DCEM.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta uma discussão referente aos tópicos que apoiaram a fundamentação teórica do estudo. São apresentados e explorados os modelos e as abordagens a partir dos quais o problema da pesquisa foi investigado.

O aporte teórico é estruturado em cinco tópicos que integram a revisão da literatura: o trabalho correlato, a comunicação organizacional, a cultura organizacional, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

O primeiro tópico da revisão da literatura descreve estudo realizado em uma organização militar que aborda o ambiente de aprendizagem e a cultura.

O segundo tópico da revisão diz respeito à comunicação organizacional, com a discussão dos conceitos de comunicação e comunicação organizacional. Em seguida, são abordadas a comunicação no contexto das organizações e a tecnologia da informação. Após, são descritos dois modelos que ilustram o processo de comunicação, úteis para a compreensão da comunicação nas organizações. Na seqüência, são discutidos os fluxos da comunicação que ocorrem no ambiente da organização finalizando com alguns fatores que afetam a comunicação organizacional.

O terceiro tópico, por sua vez, refere-se à cultura organizacional, e apresenta as definições e os elementos que a constituem. Além disso, explora as abordagens utilizadas que auxiliam a entender a cultura das organizações.

O quarto tópico da revisão trata de questões da gestão do conhecimento. São abordados os aspectos conceituais, a teoria de criação do conhecimento organizacional, o modelo de gestão do conhecimento e a memória organizacional.

O quinto tópico que encerra a revisão da literatura, diz respeito à aprendizagem organizacional, e discutem aspectos conceituais, abordagens, fatores que contribuem com a aprendizagem e os mecanismos utilizados para facilitar a aprendizagem organizacional.

2.1 Trabalho correlato

Os temas abordados na revisão da literatura deste estudo despertam interesse para todas as organizações. Existem vários estudos em organizações privadas ou públicas que abordam a comunicação, a cultura, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Porém, quando o contexto é direcionado para o ambiente das organizações militares, existem dificuldades em localizá-los, muito provavelmente, porque devem ficar restritos no âmbito da instituição e de difícil acesso.

Entretanto, na dissertação de mestrado de Cartaxo (2000), foi realizado um estudo no Estado-Maior do Exército, que abordou o ambiente de aprendizagem e a cultura. A questão do trabalho visou identificar o tipo de ambiente de aprendizagem organizacional existente no Estado-Maior do Exército.

Para responder à questão da pesquisa, Cartaxo (2000) elaborou o objetivo geral, que repete a questão do trabalho e os seguintes objetivos específicos:

- Identificar que condições favorecem ou não a aprendizagem organizacional no Estado-Maior do Exército;
- Verificar até que ponto há compatibilidade entre as características necessárias a existência de um ambiente de aprendizagem organizacional e a cultura organizacional própria de uma organização militar; e
- Identificar diferenças e semelhanças de percepção quanto ao ambiente de aprendizagem organizacional, em razão de características demográficas dos agentes que compõem o corpo funcional do Estado-Maior do Exército.

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista que abordou os seguintes assuntos: a visão compartilhada para verificar o conhecimento e a percepção dos informantes sobre a missão e as metas do Estado-Maior do Exército; o relacionamento, comunicação e trabalho em equipe; a ação monitorada onde o desempenho como um todo é avaliado em termos do comportamento de índices que fixam metas para avaliações periódicas; visão sistêmica entre as subchefias da organização; a democratização das informações para disseminação de informação entre os agentes e receptividade e a inovação abordando o investimento em

recursos humanos, as interações sociais, aceitação de novas idéias e propostas de mudanças nos processos de trabalho.

Após analisar os dados coletados, Cartaxo (2000, p.90-92) chegou as seguintes conclusões:

- Referente a visão compartilhada – o Estado-Maior do Exército não possui a necessária disseminação de seus objetivos e metas (principalmente entre os oficiais subalternos e praças), de maneira que todos conheçam e agreguem suas contribuições;
- Quanto ao relacionamento, comunicação e trabalho em equipe, foi evidenciada a intensidade do relacionamento dentro das seções, porém, a interação entre as seções e subchefias é dificultada em função do modelo burocrático-funcional;
- O monitoramento no nível organizacional, é incipiente, o que compromete a intencionalidade da aprendizagem; a democratização das informações é incentivada na política formal da instituição e nos discursos dos chefes de seção;
- A estrutura organizacional do Estado-Maior impacta negativamente no desenvolvimento de uma aprendizagem organizacional inovadora;
- O Estado-Maior possui em maior intensidade um ambiente de aprendizagem que facilita a manutenção do “*status quo*” que viabilize um ambiente de aprendizagem inovadora; e
- Existe na organização uma forte valorização das disposições pessoais, onde o chefe é o responsável por tudo e principalmente quando se trata em contatos externos da seção, demonstrando quem manda, favorecendo os contatos informais entre os membros subalternos das diferentes seções.

Algumas ações foram sugeridas por Cartaxo (2000, p.93), para propiciar a organização pesquisada mudanças que podem impactar positivamente na cultura organizacional:

- Uso em maior escala de grupos de trabalho, onde seja contemplada a diversidade em termos de seus componentes;
- Realização com maior freqüência, e em diversos níveis, de reuniões de integração sistêmica;
- Introdução de políticas que valorizem o papel do graduado (Cabos, 2º Sargento, 1º Sargento e Sub-Tenente), enriquecendo o elenco de atividade por ele desempenhado, propiciando um maior envolvimento dele na realização do processo organizacional como um todo;
- Permanência por maior período dos oficiais superiores, privilegiando o “*turnover*” de rotina dentro da organização como forma de desenvolvimento pessoal e forma de minimizar a influência do indivíduo em detrimento do processo; e
- Criação, desenvolvimento e manutenção de uma banco de dados que catalogue os processos e soluções desenvolvidas no Estado-Maior do Exército.

A pesquisa aqui descrita procurou demonstrar, como é caracterizado o ambiente de aprendizagem organizacional e a ação da cultura em uma organização militar. Os temas abordados na dissertação serviram de auxílio nas questões que abordam os tópicos explorados, colaborando, para o estudo realizado, que trata do processo de comunicação e de gestão do conhecimento na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

2.2 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional vem despontando para a Ciência da Informação como um tópico de estudo relativamente recente e se insere no contexto das organizações. Igualmente como à comunicação científica e tecnológica, a comunicação organizacional aborda, também questões da comunicação da informação, onde por meio de seus processos possibilita a disseminação da informação e do conhecimento.

Diante disso, as organizações, por sua vez, começaram a se preocupar cada vez mais com a efetividade de seus processos de comunicação, com vistas a trabalhar a melhor maneira de atingir os seus objetivos. Neste sentido, a comunicação é a base principal para que isso venha a ocorrer. Na opinião de Kunsch (2003, p. 14), as organizações necessitam planejar estrategicamente sua

comunicação para que os relacionamentos de seus indivíduos sejam efetivos, possibilitando equilíbrio entre ambiente, estrutura e pessoas.

2.2.1 Conceitos de comunicação

De acordo com a definição etimológica, a palavra comunicação vem do latim *comunicatio, ónis*, que significa a ação de tornar algo comum a muitos. A comunicação pode ser considerada como um processo intermediário que permite a troca de informação entre as pessoas (LE COADIC, 2004, p.11).

Na visão de Ferreira *et al.* (1998), comunicar significa o meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, edificam um entendimento recíproco. Os autores descrevem que só há comunicação quando, de alguma forma, o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, o que leva à ocorrência de algum tipo de retorno da mensagem transmitida, ou seja, *feedback*.

Corroborando essas definições, Maximiano (2000, p. 282) afirma, também, que a comunicação diz respeito ao processo de transferir e receber informações. Diante disso, a comunicação pode ser considerada como um processo que permite a ocorrência de relacionamentos e a permuta de informações por meio da transmissão de pensamentos e sentimentos entre os indivíduos.

2.2.2 Definições de comunicação organizacional

No contexto organizacional, a comunicação da informação abrange todas as formas de comunicação formal ou informal usadas pelas organizações nos processos de comunicação para contribuir no relacionamento e na interação entre os seus indivíduos (KUNSCH, 2003). Segundo a autora:

A comunicação formal é a que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos e outros, expressando informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos e discursos (KUNSCH, 2003, p. 84).⁴

4 KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada*. Edição revisada, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003. p. 84.

Kunsch (2003) aponta que a comunicação informal tem a sua origem no convívio e no relacionamento diário dos integrantes da organização, no ambiente interno ou nas relações sociais.

Somando-se as afirmações de Kunsch (2003), a ação da comunicação pode ser ampliada, extrapolando a simples difusão da mensagem; pois, conforme afirma Berlo (1997), a comunicação pode influenciar o ambiente e as pessoas. É em diversos ambientes que a comunicação assume características influentes no processo de criação e compartilhamento de conhecimento e de facilitação para a ocorrência da aprendizagem.

Na opinião de Torquato (2002), a comunicação organizacional é um processo utilizado para se comunicar, ligado à identidade, à imagem, à cultura e ao clima. O autor afirma, ainda, que a comunicação é uma forma de poder. Esse poder atua no ambiente interno da organização e é consolidado nas estruturas, na linguagem e na forma de emprego de canais que serão utilizados para comunicar a informação.

Para Scroferneker (2000), a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as sub-partes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER, 1991). O autor acrescenta em suas afirmações que existem vários pontos que podem caracterizar a comunicação organizacional:

A comunicação organizacional ocorre em um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o ambiente; a comunicação organizacional implica mensagens, seu fluxo, propósito, direção e o meio empregado; a comunicação organizacional implica pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades (GOLDHABER, 1991).⁵

5 GOLDHABER, Gerard M. *Comunicación organizacional*. México: Diana, 1991. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional 2000*.

Do ponto de vista de Casali (2002), a comunicação organizacional pode assumir duas formas distintas de comunicação empregadas por uma organização. A primeira forma refere-se à difusão de informação e a segunda diz respeito ao emprego dos processos comunicativos existentes na organização para propiciar as relações sociais. Segundo a autora, as organizações, como sistemas sociais, têm na comunicação uma condição essencial para seu funcionamento, pois elas gerenciam informações relativas a processos de trabalho que permitem a racionalização das atividades e a persecução dos objetivos organizacionais.

De outra forma, Bueno (2003) define comunicação organizacional como sendo um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem da organização junto a seus indivíduos.

Assim, é possível entender que a comunicação organizacional pode ser considerada um mecanismo que, por meio de processos comunicacionais formais ou informais, possibilitam os relacionamentos ou interações entre os indivíduos na organização.

2.2.3 A comunicação da informação no contexto das organizações

Um breve relato da comunicação organizacional no Brasil é realizado por Torquato (2002). O autor afirma que a evolução da comunicação organizacional está ligada ao desenvolvimento econômico, social e político ocorrido nas últimas décadas. Em seu relato histórico, Torquato (2002, p. 2) aponta a década que se inicia em 1960 como o marco inicial do emprego da comunicação organizacional. Naquela época, algumas empresas perceberam a importância da comunicação para interagir com o seu público interno e principalmente externo, ou seja, os clientes. Porém, a dificuldade em investir simultaneamente na comunicação interna e externa fez com que a comunicação fosse direcionada para a área externa (clientes). Com o passar do tempo, essa visão foi se modificando, ampliando cada vez mais a ação da comunicação organizacional.

De forma cronológica, Torquato (2002, p. 3) descreve as fases que marcaram a evolução da comunicação organizacional:

- O início foi à década de **1950**, com a concentração da comunicação na ênfase ao produto, deixando a imagem da organização em segundo plano;
- Na década de **1960**, a comunicação passa a ser empregada como um suporte para o marketing empresarial; tanto a imagem do produto como a imagem da organização tornavam-se importantes;
- Na década de **1970**, foi marcada pelo início do emprego da comunicação organizacional para promover o clima interno da organização. Nessa década, a comunicação começa a assumir uma escala de posicionamento estratégico com influência em diversas áreas – recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo. Surgem os primeiros modelos corporativos, integrando as diversas áreas de atuação direcionadas para a comunicação;
- Na década de **1980**, ocorreu a consolidação da construção de modelos integrados de comunicação e seus efeitos na definição de parâmetros de eficiência e eficácia organizacional. Nessa década, as organizações passaram a utilizar o conceito estratégico com mais intensidade. Os seja, a era da informação trazia a necessidade de a organização ser a primeira no mercado. Surgiram assim novos modelos de gestão em que a comunicação visava à centralização das chamadas funções-meio (planejamento, recursos humanos e comunicação) e a descentralização das chamadas funções-fim (fabricação, vendas e distribuição). Ressalta-se, também, que essa década, foi o marco inicial para estudos acadêmicos, sendo inserida em dissertações e teses à comunicação organizacional;
- A consolidação de todas as atividades relativas à comunicação organizacional ocorreu na década de **1990**, agregando o surgimento de novas formas de gestão e de tecnologias. Isso possibilitou que a comunicação organizacional viesse à torna-se importante para o equilíbrio dos ambientes internos. Assim, a era da informação passou para a era do conhecimento, despertando a atenção de outras áreas que se interessam em estudar a disseminação da informação. Como, por exemplo, a Ciência da Informação, que passou a inserir em seus estudos outros contextos que abordam o estudo da informação e do conhecimento. O gráfico 1 representa a evolução da comunicação organizacional.

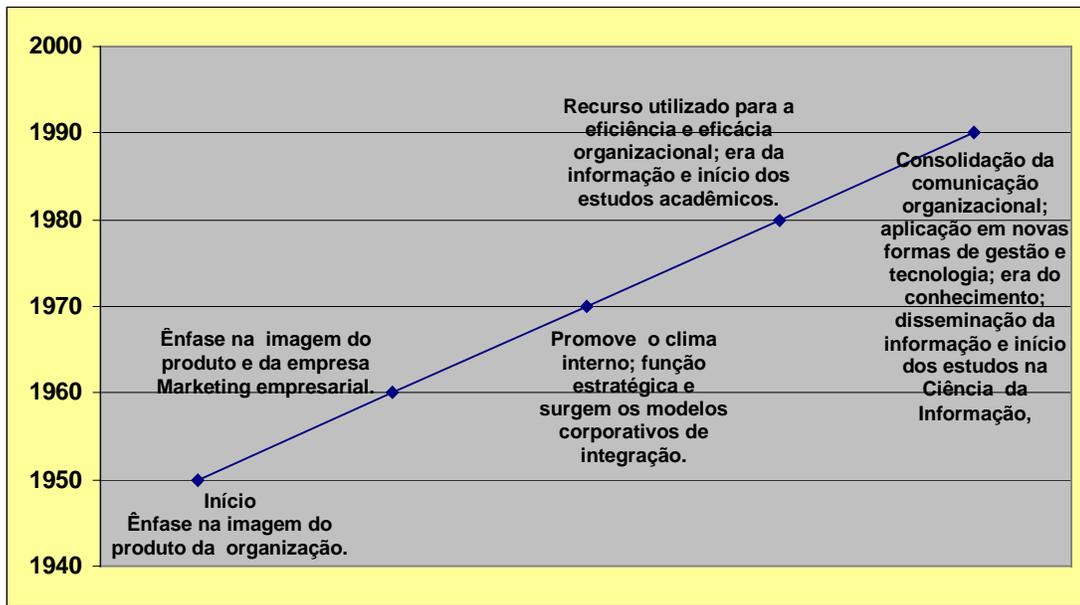


Gráfico 1: Evolução da comunicação organizacional.

Fonte: Elaboração própria.

A comunicação organizacional pode ser vista pelas organizações como um recurso importante que possibilita o seu funcionamento. Sem comunicação, a organização provavelmente não conseguiria sobreviver. Nesse sentido, Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é um fator estratégico para o desenvolvimento da organização.

Nas organizações, a comunicação pode ser empregada de diversas maneiras. Neste sentido Torquato (2002) faz a seguinte afirmação:

De um lado, forma-se um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas. Em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressivas nas capacidades das fontes, em suas habilidades, comportamentos e posturas (TORQUATO, 2002, p.27).⁶

Por sua vez, Lima (2003) destaca que, no ambiente organizacional, a comunicação constitui-se um meio que possibilita integrar as partes da organização, propiciando a coordenação das atividades de forma que os seus objetivos sejam alcançados.

Na opinião de Kunsch (2003, p.69), as organizações têm de se comunicar internamente entre si, sendo que o sistema organizacional somente pode funcionar

⁶ TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. p. 27

por meio do sistema de comunicação existente. Se o sistema de comunicação não for eficaz a organização entrará em um processo de declínio organizacional. A autora afirma, ainda, que muitas organizações apresentam um discurso moderno referente ao tema; porém, suas ações, quando colocadas em prática, apresentam pouca efetividade no ato da comunicação.

Miller (1999) realizou estudo sobre as principais teorias administrativas empregadas pelas organizações ao longo do tempo, iniciando com a Administração Clássica de Henri Fayol e Frederick Taylor, passando pela Teoria da Burocracia, de Max Weber e a das Relações Humanas, de Elton Mayo. O objetivo do estudo era observar como a comunicação foi abordada nessas teorias. A autora afirma que a maneira como ocorre a comunicação na organização depende da estrutura organizacional por ela adotada. Essa estrutura afeta a direção, os canais e a forma de comunicação utilizada pela organização para compartilhar informação.

Segundo Torquato (2002, p.37), a comunicação pode ser representada na organização por meio de quatro níveis internos:

- O intra: diz respeito ao entendimento pessoal do que está sendo comunicado;
- O inter: está relacionado com a comunicação direta entre emissor e receptor;
- O grupal: trata das reuniões e palestras, onde ocorrem discussões; e
- O coletivo: envolve o emprego de meios oficiais (canais) para transmitir mensagens.

Nesses quatro níveis, a comunicação pode ser representada por modelos que procuram demonstrar como podem ocorrer os processos de comunicação nas organizações.

2.2.4 Modelos de processos de comunicação

A comunicação pode ser representada por modelos de processos que procuram demonstrar os relacionamentos e as interações entre os seus elementos constitutivos (KUNSCH, 2003, p. 70). Destaca-se que os modelos de processos de comunicação podem estar relacionados com a criação de condições no ambiente organizacional para ações de gestão do conhecimento que facilitem o aprendizado na organização.

De acordo com Berlo (1997), a palavra processo está intimamente ligada a determinadas atividades que se interrelacionam de forma sistêmica ou cíclica, onde os elementos constitutivos podem influenciar e serem influenciados. “Aceitando o conceito de processo, veremos os acontecimentos e as relações como dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos” (BERLO, 1997, p. 33).

Neste sentido, os processos de comunicação assumem função de veículo da informação e do conhecimento na organização, contribuindo, no ambiente organizacional, para a disseminação e o compartilhamento da informação. Cabe ressaltar que o processo de comunicação está inserido nos relacionamentos, na motivação, comportamentos, nas trocas de experiências e nas soluções de problemas que envolvem os indivíduos da organização, com a finalidade de melhorar a interação social e o compartilhamento do conhecimento.

Segundo Berlo (1997), os processos de comunicação são constituídos por seis elementos, a saber: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor. Para o autor, a fonte, são as pessoas que irão realizar a comunicação; o codificador é responsável em transformar o conteúdo da mensagem em códigos ou símbolos; a mensagem refere-se a tradução de idéias, objetivos e intenção; o canal, diz respeito ao condutor ou veículo da mensagem, fator importante na efetividade da comunicação; o decodificador é responsável em decifrar a mensagem e torná-la disponível para o uso; e o receptor, o alvo da comunicação.

Com base nos elementos que compõem o processo de comunicação definido por Berlo (1997) são discutidos a seguir dois modelos que podem ilustrar o processo de comunicação organizacional nas organizações.

O primeiro, diz respeito ao **modelo de Dance** (*apud* McQuail e Windahl, 1993), o qual procura representar, por meio de uma figura helicoidal, o processo de comunicação. O destaque nesse modelo é a possibilidade crescente da comunicação. O modelo é dinâmico, com característica cíclica e acumulativa, sem interrupção, o que possibilita a sua expansão, ou seja, à medida que o processo de comunicação se repete, ele avança. Não existe nesse processo a preocupação com a assimilação da mensagem ou com o ruído. Um exemplo desse modelo é quando os atores envolvidos começam a trocar continuamente informação em um ambiente

organizacional de constantes mudanças. O modelo helicoidal de Dance é representado na figura 5.

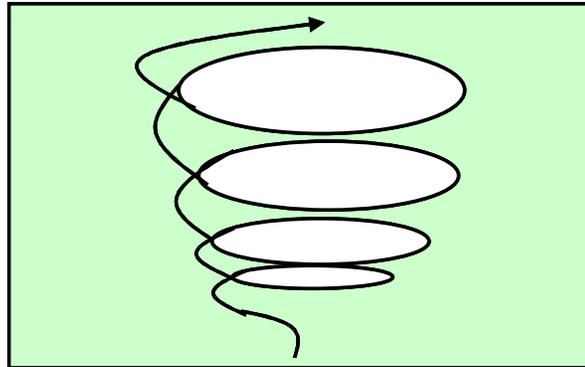


Figura 5: Modelo helicoidal de Dance representando o processo de comunicação.

Fonte: McQuail e Windahl, **Communications models**, 1993, p.21.

O segundo **modelo de** processo de comunicação é apresentado por **Tubbs** (TUBBS; MOSS, 2003) e pode ser considerado um dos modelos mais completos. Esse modelo é composto dos seguintes elementos: comunicador 1, comunicador 2, filtros, mensagem, canal e interferência. Esses elementos são conceituados, conforme o autor da seguinte forma:

- O comunicador 1 e comunicador 2: são as pessoas envolvidas no processo de comunicação. Ambos enviam e recebem mensagens e podem sofrer influência do ambiente organizacional;
- Os filtros: no processo de comunicação, normalmente, dizem respeito a fatores físicos e psicológicos do comunicador. Podem interferir na seleção de mensagens e canais;
 - A mensagem: contém os símbolos e sinais transmitidos pelo comunicador, verbal ou não-verbal, intencional ou não intencional;
 - Os canais: são os meios utilizados para que a mensagem possa ser transmitida. Podem ser ofícios, circulares, memorandos, e-mails; e
 - A interferência ou ruído: refere-se a algo que pode dificultar ou prejudicar a transmissão ou o entendimento da mensagem.

No modelo de Tubbs é possível observar a maneira dinâmica como são representados os elementos do processo: o emissor, o receptor (comunicador 1 e comunicador 2), a mensagem, o canal, a interferência e o filtro, no qual esse processo não tem um fim determinado. Isso ocorre devido às interações entre o comunicador 1 e o comunicador 2. O *feedback* é representado implicitamente nessas interações. Identifica-se, também, a possibilidade desse modelo ter duas entradas de informação. Esse modelo é ilustrado na figura 6.

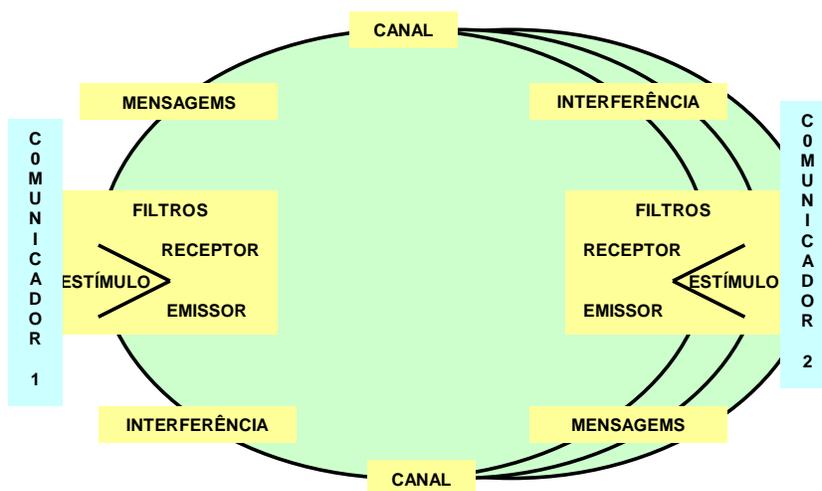


Figura 6: Modelo de Tubbs representando o processo de comunicação.

Fonte: Tubbs e Moss. Human communications, 2003, p. 9.

Entende-se que os modelos de processo de comunicação apresentados por Dance e Tubbs podem auxiliar a entender o processo de comunicação que ocorre na DCEM. Uma vez que, a compreensão do processo de comunicação desta organização pode contribuir para um ambiente favorável à gestão do conhecimento, que possibilite a disseminação da informação, as interações, as trocas de experiências, os diálogos entre os indivíduos, a geração e o compartilhamento de conhecimento

Para melhor visualizar como ocorre o processo de comunicação em uma organização, torna-se necessário estudar quais são e como podem ocorrer os fluxos da comunicação nesse contexto.

2.2.5 Fluxos da comunicação

Para que as mensagens transmitidas cheguem aos seus destinatários, é necessário que ela venha a percorrer diversos caminhos, os quais podem ser descritos como fluxos da comunicação.

Torquato (2002, p. 39) afirma que os fluxos da comunicação influenciam os processos de comunicação e descreve quatro tipos de fluxos:

- **Descendente:** refere-se a comunicação que ocorre de cima para baixo, formal e normalmente em excesso, causando congestionamento nos canais utilizados. Existe neste tipo de fluxo, o emprego de um filtro para não compartilhar informação, em decorrência da idéia que ela tem poder e não pode ser dividida;
- **Ascendente:** a comunicação acontece de baixo para cima, normalmente menos formal, mais lenta, não tendo a mesma influência que o fluxo descendente. A maioria das mensagens utiliza canais informais na comunicação, possibilitando falta de controle do que está sendo transmitido;
- **Lateral:** é a comunicação que ocorre entre níveis hierárquicos na mesma posição no organograma da organização, o qual possibilita a sistematização e uniformização de idéias. Porém, nem sempre todas as informações são compartilhadas, devido a concorrências entre os setores; e
- **Diagonal:** diz respeito à comunicação entre superior e subordinado localizado em outro setor da organização. Esse tipo de fluxo se destaca por agilizar o processo decisório, não obedecendo à hierarquização à qual o indivíduo está subordinado e mais presente nas organizações mais abertas e menos burocráticas. A figura 7 representa esses tipos de fluxos de comunicação.

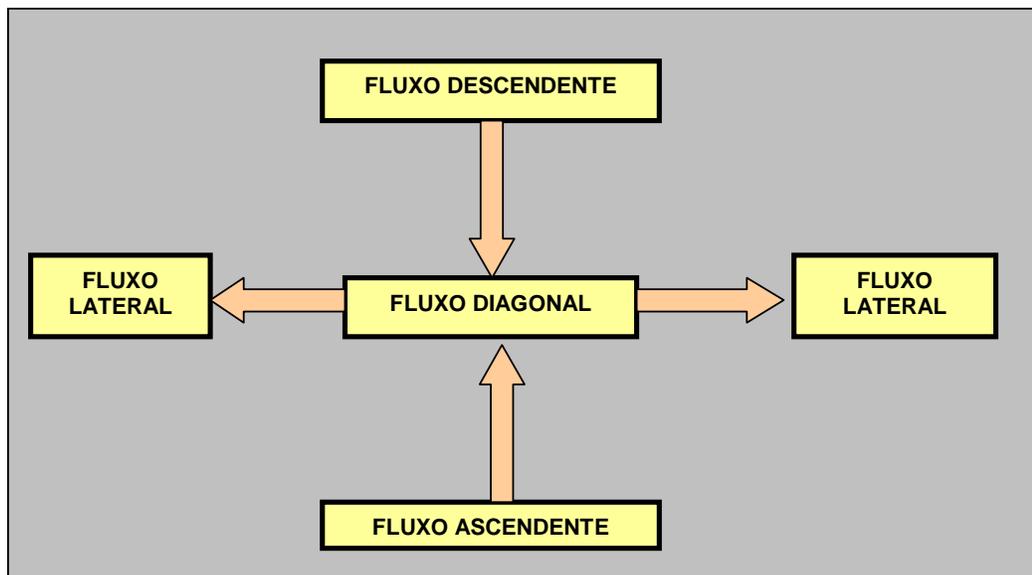


Figura 7: Representação dos tipos de fluxos de comunicação nas organizações.

Fonte: Torquato, Tratado de comunicação organizacional e política, 2002, p.40.

De outra maneira, Gibson *et al.* (1988) descrevem os fluxos da comunicação de como sendo vertical e horizontal.

O fluxo da comunicação vertical pode ocorrer em dois sentidos, de cima para baixo e de baixo para cima. A comunicação no sentido de cima para baixo ocorre por meio de memorandos e tarefas. Esse fluxo, segundo os autores, pode gerar a falta de informação enquanto que a comunicação no sentido de baixo para cima ocorre por meio de caixa de sugestões, de encontros grupais e de métodos de reclamação. Esse tipo de fluxo torna a comunicação mais difícil, porém, necessária, pois, segundo as afirmações dos autores, permite auxiliar a tomada de decisão.

O fluxo da comunicação horizontal se processa nos departamentos da organização, no mesmo nível hierárquico. Os autores afirmam que esse fluxo é necessário para possibilitar a coordenação e integração das diversas funções organizacionais.

É importante destacar que a comunicação tem seus fluxos apoiados por meio da tecnologia da informação, como a finalidade de buscar a máxima efetividade em nos processos comunicacionais, inseridos no ambiente da organização.

2.2.6 Tecnologias da informação

Inserida no ambiente organizacional, a comunicação faz o uso de ferramentas tecnológicas para possibilitar efetivos fluxos da comunicação. Segundo Rezende e Abreu (2003), para que a informação possa ser compartilhada em toda a organização, deve existir uma estrutura organizacional que facilite o emprego de tecnologias da informação e comunicação.

As Tecnologias da Informação (TI), no conceito de Rezende e Abreu (2003, p. 76), podem ser entendidas como recursos tecnológicos e computacionais utilizados para a geração e uso da informação. Segundo os autores, o conceito por eles descrito pode ser inserido na visão da gestão da tecnologia da informação e do conhecimento.

Na visão de Le Coadic (2004, p. 84), as TI são consideradas um conjunto de processos metódicos, empregados na produção, tratamento, comunicação, uso e armazenamento de informação. O autor afirma, ainda, que as TI têm por finalidade a geração de produtos, sistemas e serviços, possibilitando o uso da informação de maneira efetiva. Conclui destacando que as TI auxiliam a propagação da informação, na forma eletrônica e digital, para a organização, fazendo o uso de livros eletrônicos, computadores e redes de transmissão, como a Internet e a intranet.

No mesmo sentido, McGee e Prusak (1994) considera que TI pode ser um fator no aperfeiçoamento do uso da informação. Nesse sentido, destaca-se o uso da *Web* ou da intranet como uma poderosa ferramenta que permite uma comunicação mais abrangente na organização.

Neste aspecto, Brandão (2006, p.143) afirma que as TI ajudam as organizações a superar as dificuldades impostas pelas dimensões de tempo e espaço.

No que se refere à informação, a TI pode fornecer o suporte necessário a sua disseminação para toda a organização, no sentido, de possibilitar a realização das atividades.

Na opinião de Tarapanoff (2006, p. 21), “o conceito informação é utilizado no sentido de conhecimento compartilhado”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), a informação tem o significado de ser um meio ou material necessário para obter e gerar o conhecimento na organização.

De acordo com Davenport (2001), a informação pode ser conceituada na organização como sendo dados dotados de relevância e propósito, que possuem significados.

Assim, observa-se que as definições de informação descritas Tarapanoff (2006), Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport (2001) possuem três pontos em comuns, a saber:

- O primeiro ponto refere-se à disseminação da informação, realizada por meio de processo de comunicação;
- O segundo ponto é que a informação deve ter um sentido ou significado; e
- O terceiro ponto diz respeito à importância que a informação tem para a organização, pois possibilita o compartilhamento de conhecimento.

Por conseguinte, a informação passa a ter relevante importância para a comunicação no contexto das organizações, agregando valor aos processos ali existentes, colaborando com a criação do conhecimento e o aprendizado organizacional.

Portanto, observa-se que as TI e a informação estão vinculados à comunicação, possibilitando as condições necessárias para propiciar a efetividade dos processos de comunicação.

Ressalta-se, ainda, que os processos de comunicação somente serão efetivos se conseguirem transpor as barreiras existentes no ambiente organizacional.

2.2.7 Fatores que afetam a efetividade da comunicação organizacional

Os fatores que afetam a efetividade da comunicação organizacional podem ser entendidos como barreiras, problemas ou situações que dificultam a comunicação (KUNSCH, 2003, p.74).

Ferreira *et al.* (1998) descreve barreiras como sendo fontes de perturbação que podem afetar o processo de comunicação. Os autores apontam como barreira física o ruído e, como barreira subjetiva ou de significados, as situações na comunicação associadas à interpretação dos sinais recebidos.

Na opinião de Kunsch (2003, p.75), as barreiras agem diretamente nos elementos que fazem parte do processo de comunicação organizacional: o emissor, o receptor, a mensagem e o canal. A autora descreve as seguintes barreiras que afetam o processo de comunicação:

- **Pessoais:** são às pessoas que podem facilitar ou dificultar a comunicação na organização. Vários fatores afetam as pessoas no momento da comunicação, tais como, emoções, estado de espírito, valores e comportamentos;
- **Administrativas ou burocráticas:** dizem respeito à forma como as organizações usam e processam a informação;
- **De excesso e sobrecarga de informação:** diz respeito a grande quantidade ou acúmulo de informação que pode provocar saturação para o receptor, no sentido de prejudicar entendimento da mensagem. Essa barreira não permite um correto emprego da informação, derivando em dificuldades para definir prioridades; e
- **De informações incompletas e parciais:** são aquelas que podem levar à fragmentação, distorção ou a dúvidas na informação não transmitida ou sonogada.

Gibson *et al.* (1988) complementa as barreiras que afetam a efetividade do processo de comunicação, citando as seguintes:

- **Estrutura de referência:** é a barreira que afeta a codificação e a decodificação, inserindo interpretações diferentes da mesma mensagem;
- **Audição seletiva:** refere-se a ouvir somente o que se quer, não levando em consideração o que pode produzir conflito;

- Juízo de valor: é o julgamento em que é atribuído valor a informação, sem esperar receber toda a comunicação por parte do emissor;
- Credibilidade da fonte; é a confiança do receptor pessoa que comunica a mensagem;
- Os problemas de semântica: são as compreensões do receptor ao decodificar a mensagem;
- A filtragem: comum na comunicação de baixo para cima refere-se à manipulação da informação;
- As linguagens intergrupais: são os jargões técnicos, os vocabulários específicos utilizado dentro de um grupo;
- As diferenças de status: são as ameaças a níveis hierárquicos mais baixos, que podem levar à distorção na comunicação;
- As pressões de tempo: ocorrem quando as organizações não seguem ou não completam todo o processo normal de comunicação, produzindo falhas; e a
- Sobrecarga nas comunicações: é quando o volume de informações é muito grande, afeta o processo de comunicação, pois nem todas as mensagens são decodificadas ou interpretadas da forma correta.

Assim, os fatores ou barreiras descritos pelos autores auxiliam a entender, no momento de analisar o ambiente organizacional, mais especificadamente, como o processo de comunicação é afetado. Pode-se perceber que muitas dessas barreiras surgem devido ao impacto muito forte da cultura nesse ambiente, pois muitas barreiras são criadas a partir da cultura existente.

Neste aspecto, é possível afirmar que a comunicação, por meio de seus efetivos processos, pode assumir um papel de influência no ambiente organizacional, na medida em que possibilita o compartilhamento de informações, pode ou não validar a cultura na organização, a qual está inserida em todo o ambiente da organização.

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um tema que desperta interesse nas organizações. Segundo Marchiori (1999), o estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, como a organização atua e reage diante das suas atividades. Além disso, a preocupação em atentar para a cultura organizacional deve-se ao fato de ela poder exercer influência em todos os processos realizados na organização, principalmente os que envolvem a comunicação.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de levar em consideração aspectos da cultura na organização em estudos da Ciência da Informação no contexto organizacional. Para Schein e Callaghan (2001), a cultura organizacional envolve estudos de grupos, valores e comportamentos. Diante disso, torna-se fundamental um melhor entendimento de como a cultura pode influenciar os processos de comunicação, a criação de conhecimento e a aprendizagem organizacional. Uma vez que tais processos podem ser impactados pelos elementos ou pressupostos que constituem a cultura na organização.

2.3.1 Definições de cultura organizacional

As organizações integram estruturas e pessoas, as quais formam o ambiente organizacional (ZAGO, 2005). Neste ambiente, conforme afirmam Schein e Callaghan (2001), os indivíduos têm suas ações e comportamentos pautados e regidos a partir dos valores, crenças, tradições, normas, ritos e tabus, os quais constituem uma força abstrata que permeia todo o ambiente da organização, constituindo a cultura organizacional.

A cultura organizacional é definida por Schein e Callaghan (2001, p.177), como sendo a soma de todas as certezas tácitas compartilhadas e tidas como corretas de um grupo que as aprendeu ao longo de sua história. O autor afirma que as certezas tácitas aprendidas ocorrem por meio de tarefas externas e relacionamentos internos, que se manifestam nos comportamentos abertos, nos rituais, nos artefatos, no ambiente e nos valores adotados pela organização. Descreve, ainda, que a cultura pode ser profunda, no sentido de existir dificuldade

em manipulá-la ou controlá-la; ampla, pois está inserida em todo o ambiente organizacional; e estável, pois normalmente é difícil de ser modificada.

Na opinião de Schein e Callaghan (2001), a cultura faz parte de pressupostos básicos de um grupo que os inventou, descobriu ou os desenvolveu. Isso leva os indivíduos da organização a resolver os problemas, onde, se a solução descoberta funcionar bem, será o suficiente para ser considerada válida e ensinada a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

A partir da visão de Schein, Fleury e Fleury (1997, p. 27) definem cultura organizacional como sendo:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 27).⁷

Para Torquato (2002), a cultura organizacional pode ser considerada um fenômeno social e um sinônimo de poder, no sentido de influenciar as interações que ocorrem entre os indivíduos no ambiente organizacional.

Barrichello *et al.* (2003) entendem que a cultura organizacional está relacionada com a existência de padrões, modelos, regras, atitudes e normas que permitem a interação entre indivíduos. Segundo as autoras, esses elementos definem a maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar da organização.

Do ponto de vista de Zago (2005), a cultura organizacional pode ser entendida como a resultante cognitiva de uma construção social, extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos indivíduos. Isso, na visão da autora, pode se configurar como padrões de ações que os indivíduos da organização realizam e em modelos mentais (construção de uma situação específica e detalhada, que permite ao indivíduo visualizar uma imagem que representa uma determinada situação). Uma vez incorporados na organização, tornam-se procedimentos e são aceitos e adotados como certos.

⁷ FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 27. 33

Assim, observa-se que a cultura organizacional é constituída por vários elementos que atuam no ambiente da organização e influenciam tanto esse ambiente como os comportamentos de seus indivíduos. No próximo tópico serão discutidos os elementos que fazem parte da cultura organizacional.

2.3.2 Elementos da cultura organizacional

De acordo com Zago (2005), nos conceitos de cultura organizacional existem vários elementos que podem ser facilmente identificados. A autora criou um quadro que designou de arquitetura da cultura organizacional partindo dos conceitos realizados por autores, os quais utilizaram expressões como padrões: valores, crenças, normas, atitudes, comportamentos e conhecimentos. O quadro 1 descreve o autor e as expressões destacadas pela autora.

Autor	Aspectos destacados na cultura organizacional
Katz e Kahn, 1970	Normas e valores
Pfeffer, 1981	Significados e crenças
Da Mata, 1981	Conhecimentos ou cognições compartilhadas
Jhonson e Scholes, 1984	Valores básicos, suposições e convicções
Schein, 1995	Padrão de suposições básicas de um grupo
Toledo e Milioni, 1986	Valores, atitudes e padrões de comportamento.
Tavares, 1993.	Soluções do grupo humano, aspectos ideacionais, comportamentais e materiais
Mitroff, Mason e Pearson, 1994	Crenças, valores, normas e pressupostos
Eldridge e Combrie, 1994	Normas e valores, crenças/convicções, modos de se comportar
Alves, 1997	Crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas
Silva, 1997	Valores e crenças
Vasconcelos e Hemsley, 1997	Normas informais, valores, atitudes e padrões de comportamento
Nonaka e Takeuchi, 1997	Crenças e conhecimentos
Bowditch, 1997	Crenças, atitudes e comportamentos
Fleury e Fleury, 1997	Valores
Sweiby, 1998	Valores e atitudes
Oliveira, 1998	Valores, crenças e comportamentos individuais e coletivos

Quadro 1: Arquitetura dos conceitos da cultura organizacional

Fonte: Zago. **Cultura Organizacional**, (2005, p. 11).

Para Schein e Callaghan (2001, p.32), os elementos que compõem a cultura organizacional também, podem ser visualizados por meio de três níveis, a seguir descritos:

O primeiro nível: refere-se aos **artefatos**, que constituem o mais fácil de observar e torna-se visível quando o indivíduo entra em uma organização. Ou seja, referem-se à percepção do ambiente que se vê, ouve, sente, à maneira como as pessoas agem e que resulta em um impacto emocional imediato. Podem ser os

rituais, o *layout*, a forma das pessoas se vestirem, os padrões de comportamentos e os símbolos demonstrados na organização;

O segundo nível: são os **valores casados** e diz respeito aos questionamentos levantados na organização, o porquê de fazer determinadas atividades. A resposta a essas dúvidas pode ser obtida por meio da conversa entre os indivíduos. Isso, segundo Schein e Callaghan (2001), pode resultar na definição de determinados valores e princípios para a organização. Esses valores são definidos pelas estratégias, metas e objetivos da organização; e

O terceiro nível e provavelmente o mais importante: representa as **certezas tácitas compartilhadas**, ou os **pressupostos básicos**. São aquelas certezas que definem como os indivíduos reagem no ambiente organizacional. Neste nível, a organização deve ser vista do ponto de vista histórico, onde os valores, crenças e certezas são alinhados aos dos indivíduos e tidos como corretos. Isso pode resultar em um processo de compartilhamento de conhecimentos e de aprendizagem em conjunto. As certezas tácitas compartilhadas referem-se a única forma, entre as várias possíveis, identificadas na organização como correta para se resolver um problema. À medida que os valores são testados e validados como eficazes para resolver problemas, se transformam em pressupostos básicos que são compartilhados pelo grupo e não precisam mais ser testados. A figura 8 representa esses três níveis da cultura na organização.

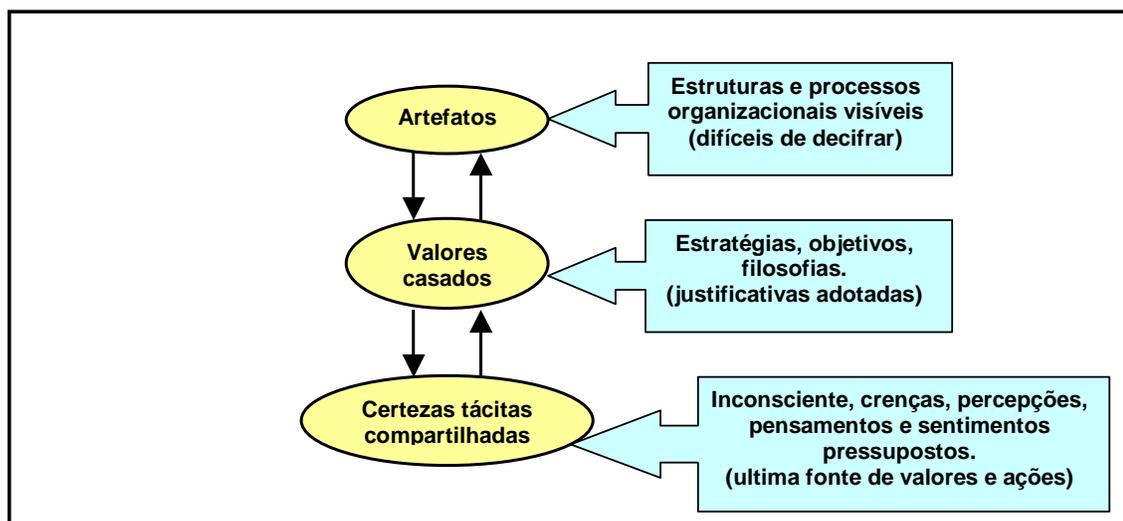


Figura 8: Níveis da cultura organizacional.

Fonte: Schein. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** (2001, p. 32)

Dentre todos os elementos que constituem a cultura organizacional, descritos por Schein e Callaghan (2001), Fleury e Fleury (1997), Barichello *et al.* (2003) e Zago (2005), são elencados a seguir os mais relevantes que podem auxiliar o estudo da cultura na DCEM para Identificar os aspectos da comunicação organizacional que podem contribuir para a ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional:

- **Os valores:** são as opiniões e as visões que os membros conservam em uma organização;
- **As crenças:** são as verdades adotadas pela organização. Ao serem consideradas como verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos;
- **As tradições:** refere-se a passagem de doutrinas, lendas e costumes que ocorrem ao longo do tempo na organização (MILLER,1996, p.92);
- **As normas:** conjunto de regras, escritas ou não, que indicam os modos de se proceder no âmbito da organização e aceitos nos grupos;
- **Os ritos:** consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando varias formas de expressão cultural. Exemplo nesse sentido são os gestos, a linguagem e os comportamentos padronizados expressados pelos indivíduos na organização (MILLER,1996, p.92);
- **Os tabus:** referem-se às proibições adotadas pela organização, sendo aceitas e não são questionadas pelos seus indivíduos. Os tabus procuram informar a os indivíduos a maneira como eles devem se comportar, assumindo, também, uma função disciplinar; e
- **O processo de comunicação:** é o meio pelo qual os indivíduos da organização interagem. O processo de comunicação pode ser tanto formal quanto informal. Na comunicação formal, ocorre por meio de regras determinadas; na comunicação informal, não obedece nem a controle ou a normas (FLEURY;FLEURY 1997).

É possível admitir que os elementos da cultura organizacional podem influenciar todo o ambiente organizacional, no sentido de possibilitar um contexto favorável para que os processos de comunicação sejam efetivos, criando as

condições necessárias para a gestão do conhecimento e que também, venha a facilitar a aprendizagem na organização.

Portanto, para analisar a cultura de uma organização é necessário investigar os elementos que a formam, relacionando-os com o ambiente existente na organização.

2.3.3 – Métodos de investigação da cultura organizacional

Nesta seção, serão exploradas duas abordagens metodológicas que podem auxiliar o estudo e ajudar a entender a cultura em uma organização: a abordagem de Fleury (1996) e a de Schein e Callaghan (2001). Essas abordagens foram escolhidas em decorrência da maneira como podem ser aplicadas na organização, e também, por que ambas têm muitos pontos em comum, complementando-se.

Na opinião de Schein e Callaghan (2001), analisar a cultura organizacional significa entender os processos de adaptação e integração que originam os níveis da cultura - os artefatos, os valores e as certezas tácitas compartilhadas (pressupostos básicos). Neste sentido, o autor afirma que a cultura possui elementos que estão internalizados nas relações diárias dos indivíduos com a organização e descreve conforme ilustrado no quadro 2, três questões as quais estão relacionadas aos níveis da cultura:

Questões de	Assuntos a serem observados
Sobrevivência externa (nível dos artefatos)	Missão, estratégia, objetivos; Meios: estruturas, sistemas, processos; e Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção.
Integração interna (nível dos valores casados)	Linguagem e conceitos comuns; Identidade e limites do grupo; Natureza da autoridade e dos relacionamentos; Alocação de recompensas e status.
Certeza profundas (nível das certezas tácitas compartilhadas)	Relacionamentos humanos com a natureza; Natureza da realidade e da verdade; Natureza da natureza humana; Natureza dos relacionamentos humanos; e Natureza do tempo e do espaço.

Quadro 2: Questões que a cultura organizacional reúne.

Fonte: Schein e Callaghan. Adaptado do Guia de sobrevivência da cultura corporativa (2001, p. 46).

Schein e Callaghan (2001), a partir do quadro 2, propõe uma abordagem que denominou de Clínica. Nesta abordagem, a cultura pode ser avaliada por meio da colaboração dos indivíduos da organização, utilizando entrevistas. Essa é a maneira pela qual os pesquisadores podem obter as informações suficientes para compreensão dos elementos da cultura organizacional. O autor finaliza indicando três pontos que devem ser analisados:

- O primeiro: diz respeito ao processo de socialização dos novos indivíduos. Refere-se aos artefatos, onde questões são levantadas tais como: códigos no modo de vestir; nível de formalidade nos relacionamentos com autoridades; horários de trabalho; reuniões; como são tomadas as decisões; como os indivíduos tomam conhecimento das coisas; eventos sociais; jargões; uniformes; símbolos de identidade; ritos, como a organização lida com os desacordos, os conflitos e o equilíbrio entre trabalho e família;

- O segundo: refere-se as respostas ocorridas nas situações que a organização vivenciou durante a sua história, utilizando para isso, documentos e entrevistas; e

- O terceiro ponto: são os valores, as crenças e as convicções dos criadores ou portadores da cultura na organização, a visão de mundo da organização, o seu modo de agir, as metas e a maneira de avaliar os resultados.

Fleury (1996, p.23), por seu turno, considera que a cultura de uma organização pode ser relevada, também, por meio da análise de diversos temas. Neste sentido, a autora desenvolveu uma proposta metodológica com sete temas, a saber:

- O histórico da organização: envolve resgatar o momento de criação de uma organização e a sua inserção no contexto político e econômico da época. É a base para entender a natureza, as metas e os objetivos da organização. Neste tema, destacam-se as pessoas que desempenharam papéis relevantes. É importante, ainda, observar as dificuldades, as crises, os conflitos, fracassos e sucessos pelos quais passou a organização;

- O processo de socialização de novos membros: refere-se ao momento de integração dos novos indivíduos na organização. Procura-se perceber quais

estratégias são utilizadas para incorporar os novos indivíduos. Essas estratégias referem-se, por exemplo, a programas de treinamento e de integração de novos funcionários. Inclui, também, identificar de que maneira os valores e comportamentos são transmitidos e absorvidos por esses indivíduos. A autora afirma que os rituais de socialização desempenham simultaneamente função de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

- As políticas de recursos humanos: analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização é possível decifrar e interpretar os padrões culturais desta organização. Ou seja, é importante observar como os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, remuneração, carreira e os ritos, que fundamentam as políticas e práticas de pessoal são utilizados para mediar a relação entre os indivíduos e a organização;

- A comunicação formal e a informal: sendo a comunicação um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão, maturação e transformação da cultura em uma organização. O mapeamento do processo de comunicação é fundamental para o entendimento de como se desenvolve a cultura na organização. Neste mapeamento, devem-se observar os meios, os instrumentos, os veículos e a relação entre o emissor e o receptor da mensagem. Neste aspecto, é preciso identificar os meios formais (contatos diretos, reuniões, telefonemas, jornais, circulares, memorandos) e os meios informais (boato ou “rádio peão”). Esse mapeamento pode permitir observar como as histórias, os mitos e os heróis são veiculados na organização, tornando possível entender como ocorrem as relações entre os indivíduos no ambiente organizacional;

- A organização do processo de trabalho: que possibilita identificar os diversos grupos que se formam no ambiente da organização. Permite, também, observar as relações de poder entre esses grupos e as áreas da organização. Isso pode levar a desvendar os aspectos formadores dos elementos da cultura organizacional e como influenciam as relações entre os indivíduos e a organização;

- As técnicas de investigação: dizem respeito, segundo Fleury (1996), no aspecto qualitativo, a coleta de dados e ocorre na própria organização. Isso ocorre

por meio de entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, dinâmicas de grupo, simulações e em seus documentos, relatórios, manuais de pessoal e organogramas.

Ao finalizar a revisão da literatura deste tópico para esta pesquisa, foi possível entender o significado da cultura organizacional, os elementos que a compõem e em que níveis estão inseridos.

Portanto, a cultura organizacional contribui para criar condições necessárias para a gestão do conhecimento, no sentido de possibilitar um ambiente que permita a interação entre os indivíduos da organização para compartilhar e disseminar o conhecimento, a troca de experiências e a geração de novos conhecimentos.

2.4 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento despertou interesse para as organizações devido ao fato desta buscar utilizar efetivamente os conhecimentos existentes e gerados no ambiente organizacional, tendo como resultado o crescimento sustentável. Desse modo, a maneira como a organização aplica a gestão do conhecimento, diante de um mercado global e altamente competitivo, transforma a disciplina em uma alavanca estratégica para a sua sobrevivência.

De acordo com afirmação de Davenport e Prusak (1998) o estudo do tema conhecimento, remonta à época de Aristóteles e Platão. Recentemente, as organizações passaram a sentir necessidade de tratar o tema com mais atenção e profundidade. Isso se dá no momento em que as organizações conseguem identificar o bem intangível de maior valor que elas têm - o conhecimento.

Segundo Tarapanoff (2006), a expressão gestão do conhecimento surgiu a partir da visão de Davenport e Prusak (1998), na forma de como o conhecimento deve ser trabalhado nas organizações. A gestão do conhecimento procura suprir uma necessidade das organizações em se preparar para enfrentar as mudanças do ambiente em que está inserida, com vistas a trabalhar efetivamente a informação e o conhecimento, utilizando para isso suporte tecnológico.

Por sua vez, Teixeira Filho (2000) afirma que a gestão do conhecimento pode ser considerada como uma certa forma de olhar a organização, ligada com a memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada que tem como objetivos

tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias; permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização seja ela com ou sem fins lucrativos; e apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.

2.4.1 Definições de Conhecimento e de Gestão do Conhecimento

Na opinião de Wilson (2006, p. 38), o **conhecimento** pode ser definido como aquilo que as pessoas sabem. O autor afirma ainda que o conhecimento envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado, que ocorre no tácito das pessoas.

O conhecimento é formado na visão de Gutiérrez (2006, p. 122), de toda a informação internalizada ou assimilada por uma pessoa direcionada para a ação, ou tomada de decisão. Como o conhecimento está presente nas pessoas e essas fazem parte da organização, surge o conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional para Davenport e Prusak (1998) pode percorrer o ambiente da organização e estar inserido nos seus documentos formais, tais como memórias, ofícios, memorandos, instruções normativas, nas mensagens comunicadas formalmente ou informalmente e nos relacionamentos que ocorrem entre os indivíduos da organização.

O conhecimento organizacional na visão de Choo (2003) é definido como sendo:

A propriedade emergente da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais a organização constrói significados comuns sobre as suas ações e sua identidade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos, e empreende ações padronizadas por meio da busca, avaliação e seleção de alternativas. (CHOO, 2003, p. 25).⁸

Choo (2003) afirma, ainda, que o conhecimento organizacional ocorre no momento em que a informação é utilizada de forma efetiva, onde a organização deve ser capaz de manter ciclos permanentes de inovação, ação e aprendizagem.

⁸ CHOO, Chun W. *A organização do conhecimento*: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003. p. 25.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) o conhecimento organizacional é definido como sendo “um processo humano dinâmico que justifica a crença pessoal em relação à verdade”. Assim, a partir dos conceitos de conhecimento organizacional, é possível vislumbrar definições de gestão conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a **gestão do conhecimento** envolve a geração, codificação e coordenação e transferência de conhecimento no âmbito da organização. Segundo os autores a geração de conhecimento ocorre no momento da interação da organização com o seu ambiente, absorvendo a informação e transformando-a em conhecimento. Já a codificação e a coordenação, dizem respeito a apresentar o conhecimento aos indivíduos da organização de forma acessível, fazendo o uso de tecnologia da informação para compartilhar, armazenar e manipular de varias formas o conhecimento e a transferência do conhecimento na organização envolve a comunicação, mais precisamente os seus processos, como por exemplo, o diálogo, os fóruns, os seminários ou as trocas de experiências.

Segundo Miranda (2004), a gestão do conhecimento pode ser definida como:

Um processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento tácito extrínseco individual, integrando-o ao conhecimento organizacional, a fim de que seja utilizado como subsídio útil às diversas atividades desenvolvidas no âmbito da organização. (MIRANDA, 2004, p.51).⁹

A definição de gestão do conhecimento cunhada por Miranda procura demonstrar a preocupação relacionada com a necessidade de gerenciamento do conhecimento tácito, tanto ao nível individual quanto ao grupal, aliado à necessidade da existência de processos de comunicação efetivos na organização. Desse modo, a organização deve propiciar um ambiente facilitador para coletar o conhecimento existente na mente dos seus indivíduos e integrá-lo à organização, possivelmente utilizando-se de mecanismos apropriados.

Para Teixeira Filho (2000, p.22), a gestão do conhecimento pode ser vista como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

9 MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. *Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília: Departamento de Ciência da Informação, 2004. p. 51.

As organizações são formadas por pessoas, as quais possuem e geram conhecimentos. O autor afirma que, no ambiente organizacional, a tecnologia da informação é utilizada também como suporte para promover interações entre essas pessoas, contribuindo para que o conhecimento possa ser compartilhado.

De acordo com Tarapanoff (2001, p. 312), a gestão do conhecimento é conceituada como sendo:

Os processos sistemáticos, articulados e intencionais, apoiados na identificação, geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional, com objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. (TARAPANOFF, 2001, p. 312).¹⁰

No dizer de Trehan (2005), a gestão do conhecimento é definida por como sendo uma disciplina que se empenha sistematicamente no emprego da informação para melhorar a eficiência do conhecimento na organização. Segundo o autor esse conhecimento é o resultado da experiência e da compreensão dos processos que ocorrem em uma organização.

Do ponto de vista de Moresi (2001 p. 137), a gestão do conhecimento pode ser entendida a como “o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”. O autor afirma que a gestão do conhecimento tem a necessidade de estipular políticas, procedimentos e tecnologias que possam reunir, disseminar, e empregar efetivamente o conhecimento na organização.

Assim, é possível concluir, após entender as definições de gestão do conhecimento, que a disciplina tem a finalidade de gerir no ambiente da organização o conhecimento organizacional. Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento hoje, na sua maior parte, não está explícito em nenhum documento ou mídia, mas reside no tácito das pessoas. O autor aponta como uma das soluções para a explicitação do conhecimento, a prática e estruturação de memória organizacional, aliada com o emprego da tecnologia de informação para dar o suporte necessário e amenizar a dificuldade de conversão do conhecimento tácito para o explícito na organização.

10 TARAPANOFF, Kira (org). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 312.

Dessa forma, entender como é possível gerenciar o conhecimento na organização, explicitando o conhecimento tácito para o explícito, fazendo o uso de mecanismos próprios de gestão do conhecimento, como, por exemplo, a memória organizacional, tornou-se relevante para o estudo. Nesse aspecto, vislumbra-se utilizar o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) para identificar os aspectos da gestão do conhecimento na organização.

2.4.2 A teoria da criação do conhecimento organizacional

A teoria da criação do conhecimento organizacional está relacionada com a criatividade e a inovação da organização. Ao inovar, as organizações, utilizam informações no ambiente organizacional para resolver problemas existentes e se adaptar às possíveis mudanças que a solução dos problemas pode trazer. Assim, passam a compartilhar e criar novos conhecimentos. “Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), qualquer abordagem referente ao conhecimento terá sua própria epistemologia, ou seja, a teoria do conhecimento. Os autores descrevem que a teoria da criação do conhecimento organizacional tem a sua base epistemológica na diferença existente entre o conhecimento tácito e o explícito, onde o fenômeno para a criação do conhecimento se encontra na conversão do conhecimento tácito para o explícito, que pode ocorrer por meio da espiral do conhecimento.

Segundo os autores, a espiral do conhecimento surgirá no momento em que a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito vier a ascender de um nível de conhecimento inferior (ontológico) até os níveis mais altos. A figura 9 procura ilustrar essas interações, representando as duas dimensões básicas sobre as quais pode ocorrer a conversão do conhecimento.

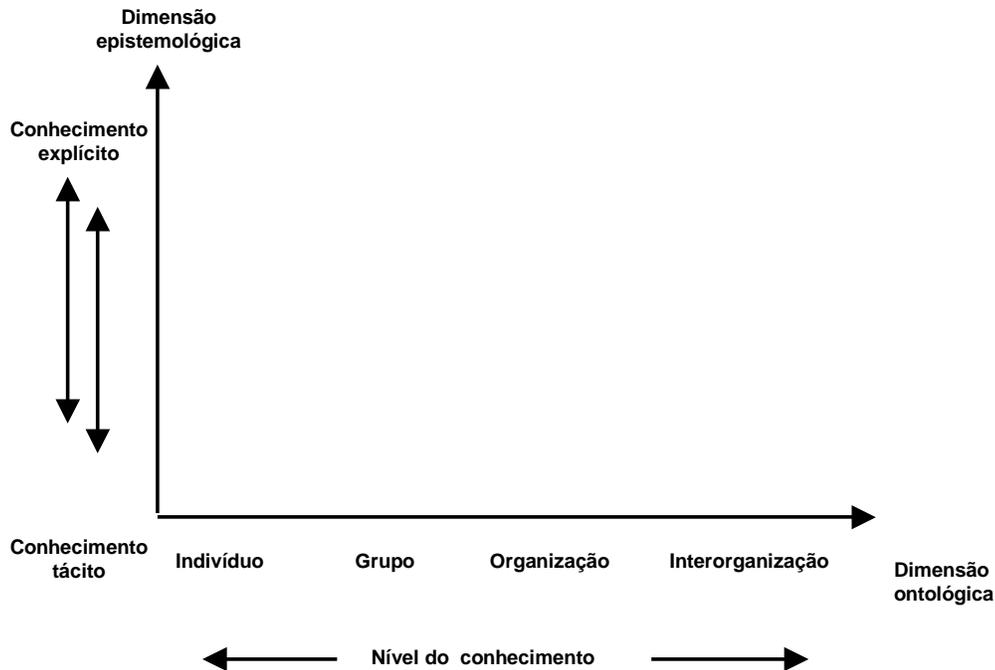


Figura 9: Dimensões da criação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa.** (1997, p. 62)

Para explicar a sua teoria, os autores apresentam quatro maneiras de converter os conhecimentos existentes e criados na organização - a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. As quatro formas de conversão do conhecimento na organização são considerados o mecanismo por meio dos quais o conhecimento individual pode ser obtido e gerado na organização.

As conversões do conhecimento descritas pelos autores têm a sua base na interação do conhecimento tácito e no conhecimento explícito. Esses conhecimentos podem ser assim relacionados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65):

- **O conhecimento tácito:** refere-se ao conhecimento pessoal (*know-how*, técnicas e habilidades, experiências), difícil de ser formulado e comunicado. Tem características cognitivas (modelos mentais que determinam a imagem e a visão para o futuro do indivíduo), subjetivo, simultâneo (ocorre de imediato no momento da comunicação pessoas direta) e análogo (decorre de práticas realizadas pelos indivíduos); e

- **O conhecimento explícito:** diz respeito ao conhecimento que pode ser transmitido de maneira formal e sistemática. Possui características objetivas (trata de acontecimentos passados), racional (orientado por uma teoria de contexto) e digital (criado seqüencialmente).

Na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), “o conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas e, sim, mutuamente complementares. Interagem e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”. Os autores afirmam que a sua teoria de criação do conhecimento está fundamentada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre os dois conhecimentos – tácito e o explícito, que denominaram de conversão do conhecimento.

Choo (2003, p. 188) define três tipos de conhecimento na organização: o tácito, o explícito e o cultural, a saber:

- **O conhecimento tácito:** é o conhecimento usado pelos indivíduos da organização para realizar as suas atividades, difícil de verbalizar. Esse tipo de conhecimento é aprendido durante períodos de experiências e de execução de uma tarefa;

- **O conhecimento explícito:** é aquele que pode ser expresso formalmente, empregando símbolos, palavras, números, fórmulas, equipamentos, documentos e modelos. Pode ser facilmente comunicado ou difundido, normalmente é baseado em normas ou regras; e

- **O conhecimento cultural:** consiste em estruturas cognitivas emocionais que normalmente são empregadas pelos indivíduos da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Esse tipo de conhecimento inclui as suposições e crenças usadas para descrever e explicar a realidade e reconhecer a importância de novas informações e avaliar alternativas de ações, geralmente é divulgado ao longo da convivência e relacionamentos que ligam os grupos dentro da organização.

Na visão de Choo (2003, p. 211), o conhecimento é criado e explorado para desenvolver novas capacidades e inovações por meio das seguintes atividades:

- a. Gerar e compartilhar conhecimento tácito;
- b. Testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e
- c. Extrair e aproveitar conhecimento externo.

Segundo o autor “o conhecimento tácito pode ser compartilhado e transmitido informalmente por meio de recursos de comunicação, como metáforas, analogias, modelos e histórias” (CHOO, 2003, p. 211).

Para Choo (2003), a conversão do conhecimento é um processo tanto técnico como social que depende do conhecimento cultural que age nos comportamentos e afeta o compartilhamento de informação.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), a conversão e o conteúdo do conhecimento podem ocorrer na organização de quatro maneiras:

- A primeira: diz respeito à socialização, que é a conversão do conhecimento tácito em tácito, ocorre por meio de processo de compartilhamento de experiências, tais como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, como, por exemplo, observação, imitação e prática. Assim, por meio das interações dos modelos mentais e das habilidades técnicas, esse tipo de conversão gera o conhecimento compartilhado;

- A segunda: refere-se a externalização, sendo a conversão do conhecimento tácito em explícito, é um processo de articulação entre esses dois tipos de conhecimentos. O conhecimento explícito pode ser expresso por meio de diálogos, reflexão coletiva (imagem), dedução, indução, analogias, conceitos, metáforas, hipóteses ou modelos. Esse tipo de conhecimento gera o conhecimento conceitual, ou seja, o conhecimento pode ser criado a partir de comparações semelhante, surgindo um novo;

- A terceira: a combinação, que é a conversão do conhecimento explícito em explícito. Pode ser considerado como um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Envolve a combinação de formas diferentes de

conhecimento explícito. As pessoas trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação. A combinação pode criar o conhecimento sistêmico, ou seja, algo que já existe se transforma em algo novo. Exemplo é o processo de produção simulada para a criação de um novo produto; e

- A quarta: é a internalização, onde a conversão do conhecimento ocorre de explícito em tácito. Está relacionado com o aprender fazendo. Para que esse tipo de conversão de conhecimento venha a ocorrer na organização, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento, sob a forma de documentos, manuais e histórias orais. Tudo isso ajuda as pessoas a internalizarem suas experiências, aumentando dessa forma o seu conhecimento. A internalização leva à geração do conhecimento operacional e diz respeito a processos de produção, emprego de novos produtos e implementação de políticas.

Esses quatro modos de conversão e o conteúdo do conhecimento, são representados na figura 10.

	Conhecimento tácito em Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito do Conhecimento explícito	Socialização Conhecimento compartilhado	Externalização Conhecimento conceitual
	Internalização Conhecimento operacional	Combinação Conhecimento sistêmico

Figura 10: Representação dos quatro modos de conversão e conteúdo do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa.** (1997, p. 81)

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A interação entre o conhecimento tácito e o explícito é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez são influenciados por três fatores, a saber:

- O primeiro diz respeito à socialização, que tem o seu início com a interação entre os indivíduos da organização e facilita o compartilhamento de suas experiências e de seus modelos mentais;
- O segundo fator refere-se a externalização do conhecimento, provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, usando metáforas ou analogias que permitem articular o conhecimento tácito; e
- O terceiro fator trata-se da combinação, que é a consequência da utilização do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente e o aprender fazendo, a prática, provoca a internalização. A figura 11 procura ilustrar essas interações que ocorrem por meio da espiral do conhecimento.

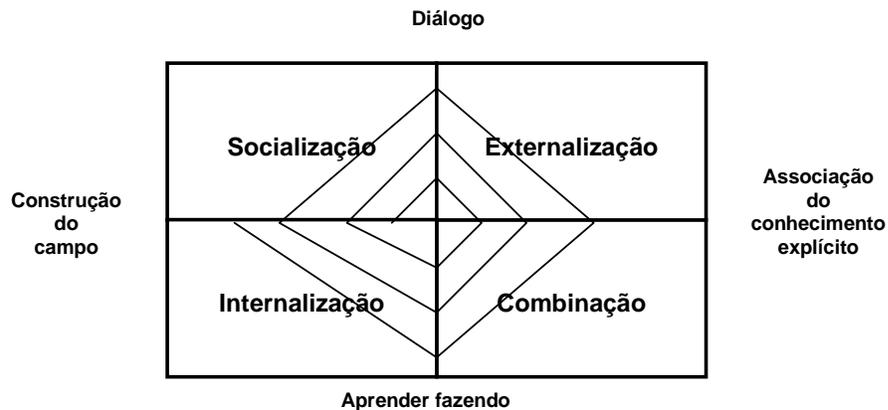


Figura 11: Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka; Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa.** (1997, p. 82)

Assim, a socialização, a externalização, a combinação e a internalização interagem gerando conteúdos do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.82) descrevem que a espiral do conhecimento representa a interação entre as formas de conversão de conhecimento. Os autores afirmam que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que tem início no nível individual e vai aumentando, ampliando o universo de interação, extrapolando os limites entre as seções, departamentos, divisões e organizações. Isso é demonstrado na figura 12 que ilustra a espiral da criação do conhecimento organizacional.

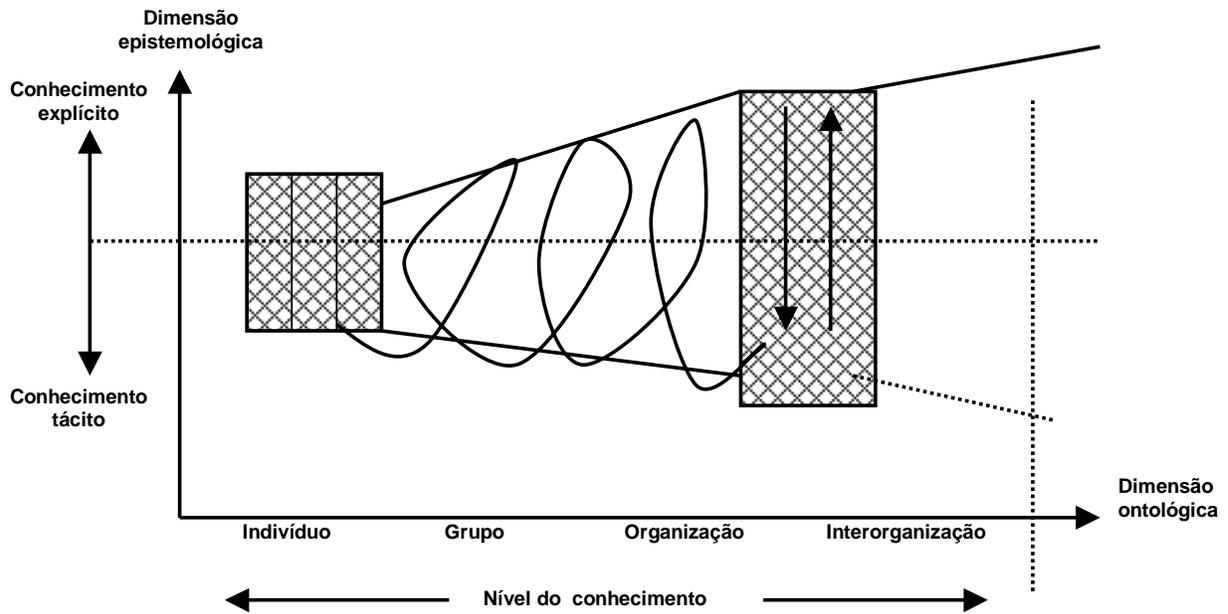


Figura 12: Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi. **Criação do conhecimento na empresa.** (1997, p. 82)

Segundo os autores, a organização, tem no processo de criação do conhecimento organizacional, a função de propiciar condições em seu ambiente para promover a espiral do conhecimento, facilitar as atividades em grupos, a criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) citam essas condições como sendo:

- A intenção: a qual é expressa por padrões organizacionais ou visões que possibilitam auxiliar a avaliação e a justificação do conhecimento criado. Normalmente a intenção é carregada de valor;
- A autonomia: onde no nível individual, todos os indivíduos de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. A autonomia permite a possibilidade de aparecimento de oportunidades inesperadas que podem levar as pessoas da organização a se automotivarem para criar conhecimento;
- A flutuação e caos criativo: estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação pode ser inserida na organização por meio de colapsos de rotinas (interrupção de um estado do ser habitual e confortável). Essa condição direciona os indivíduos a questionar a validade de suas atitudes,

estimulando interações sociais, como por exemplo, o diálogo. A flutuação pode precipitar um colapso dentro da organização, a partir do qual pode ser possível criar novos conhecimentos. O caos é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma crise real ou pode ser intencional, chamado de caos criativo. O caos criativo procura levar os indivíduos a focalizar a sua atenção na definição do problema, na solução da situação de crise e na reflexão sobre suas ações, tendo como resultado uma mudança de pensamento;

- A redundância: refere-se à superposição intencional de informações sobre as atividades da organização. Para que o conhecimento seja criado, segundo os autores, eles devem ser compartilhados. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento do conhecimento tácito, acelerando o processo de criação do conhecimento; e

- A variedade de requisitos: diz respeito à maneira como a organização enfrenta os desafios impostos por um ambiente de extrema complexidade, fazendo o uso efetivo da informação. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional e flexível, interligadas por meio de rede de informação, pode ser a forma de lidar com a complexidade do ambiente. Isso pode possibilitar a interação entre os seus indivíduos e estimular a criação do conhecimento organizacional.

O processo de criação do conhecimento organizacional é representado na figura 13. Dividido em cinco fases, é o resultado da análise dos quatro modos de conversão do conhecimento, da espiral e das condições capacitadoras para a criação do conhecimento.

Esse processo tem início, com o compartilhamento do conhecimento tácito, primeira fase do processo de criação do conhecimento e base para a geração do conhecimento organizacional. Corresponde à socialização, pois, como o conhecimento está nos indivíduos da organização, ele precisa ser expandido para o ambiente organizacional. As emoções, os sentimentos e os modelos mentais dos indivíduos são compartilhados por meio da interação entre esses indivíduos utilizando diálogos pessoais. Um exemplo nesse sentido é o de uma equipe auto-organizada que facilita a criação do conhecimento organizacional por meio da

variedade de requisitos dos indivíduos da equipe, experimentando a redundância de informação e compartilhando suas interpretações da intenção organizacional.

A segunda fase desse modelo corresponde à criação de conceitos. É a fase em que ocorre uma interação mais intensiva entre o conhecimento tácito e o explícito. Corresponde a externalização. Quando um modelo tácito é compartilhado utilizando a verbalização de palavras e frases, o conhecimento pode ser convertido em explícito. Esse processo é facilitado pelo emprego de métodos de raciocínio como a dedução, indução, e abdução, sendo a abdução mais útil nessa fase, pois faz o uso de metáforas e analogias, criando novos conceitos. O diálogo, a flutuação, o caos criativo e a redundância permitem que os indivíduos compartilhem idéias, mudem a forma de pensar e melhor compreendam a linguagem figurativa utilizada na organização.

A justificação de conceitos, terceira fase do modelo, diz respeito a internalização e aos novos conceitos criados em algum momento no processo de conhecimento que precisam ser justificados. Os conceitos justificados são os conhecimentos explícitos. A justificação envolve a confirmação da utilidade e do valor do conceito recém-criado para a organização e a sociedade.

A quarta fase do modelo de criação do conhecimento organizacional é a construção de um arquétipo, ou seja, o conceito justificado é transformado em algo concreto, definido em um arquétipo. A finalidade do modelo ou protótipo é combinar o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito existente. Essa fase do modelo corresponde à combinação.

A difusão interativa do conhecimento é a última fase desse modelo e representa a criação do conhecimento organizacional como um processo interminável que se atualiza continuamente e não é finalizado com o arquétipo. O novo conceito que foi criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível diferente, tanto horizontalmente ou verticalmente, por meio de um processo em espiral, chamado de difusão interativo do conhecimento, que pode ocorrer na organização ou entre organizações.

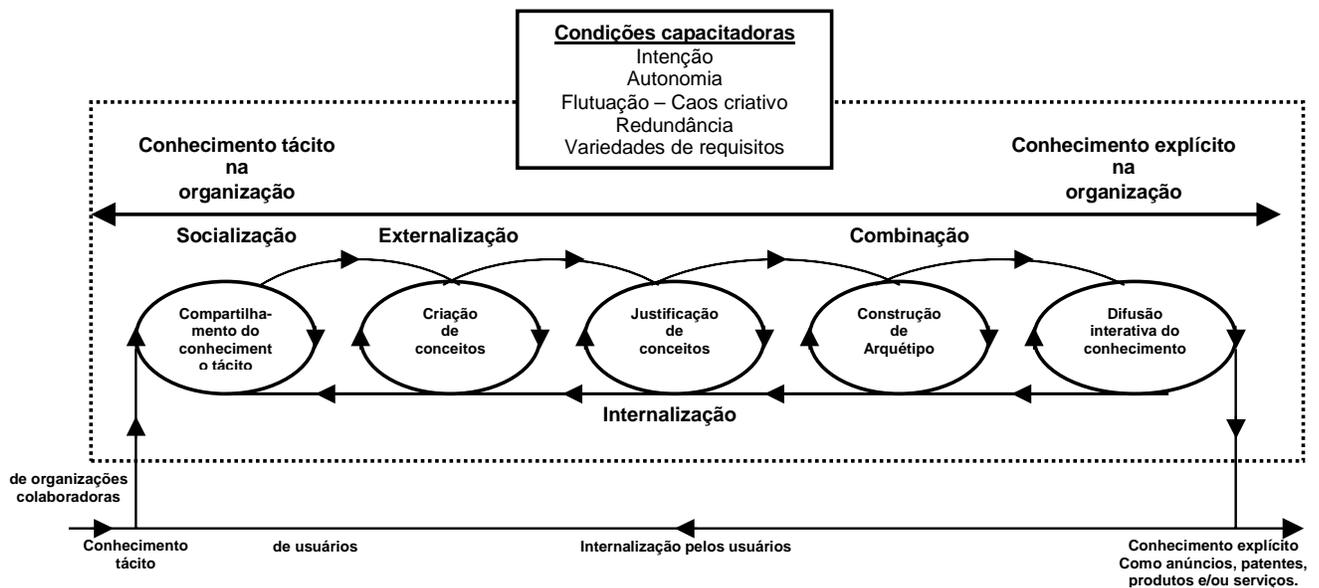


Figura 13: Processo de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi. *Criação do conhecimento na empresa*. (1997, p. 96)

A teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser considerada um estudo presente em inúmeras pesquisas que abordam a gestão do conhecimento. Nesta dissertação, a teoria dos autores referente à criação do conhecimento organizacional serve de base para fundamentar a abordagem da gestão do conhecimento na DCEM.

2.4.3 Modelo de gestão do conhecimento

Existem várias formas de representar o processo de gestão do conhecimento nas organizações, normalmente isso ocorre por meio de um modelo. Michaud (2006) afirma que modelo é:

Um instrumento, esquema ou procedimento tipicamente usado para predizer as conseqüências de um curso de ação. Um modelo aspira a representação do mundo real; a relação entre alguns fenômenos a serem observados, consistem em um conjunto de objetivos descritos em termos de variáveis e relações. Michaud (2006, p. 212).¹¹

O autor procura representar um modelo ilustrado na figura 14, combinando dados, informação e conhecimento. Este modelo pode ser entendido como uma visão conjunta necessária para a gestão conhecimento, que passa de um estágio para o outro, de forma cíclica e repetitiva.

11 MICHAUD, Claude. *Modelos e conhecimento*. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. In: Tarapanoff, Kira (Org). Brasília: Ibict, Unesco, p. 211-239, 2006. p. 214.

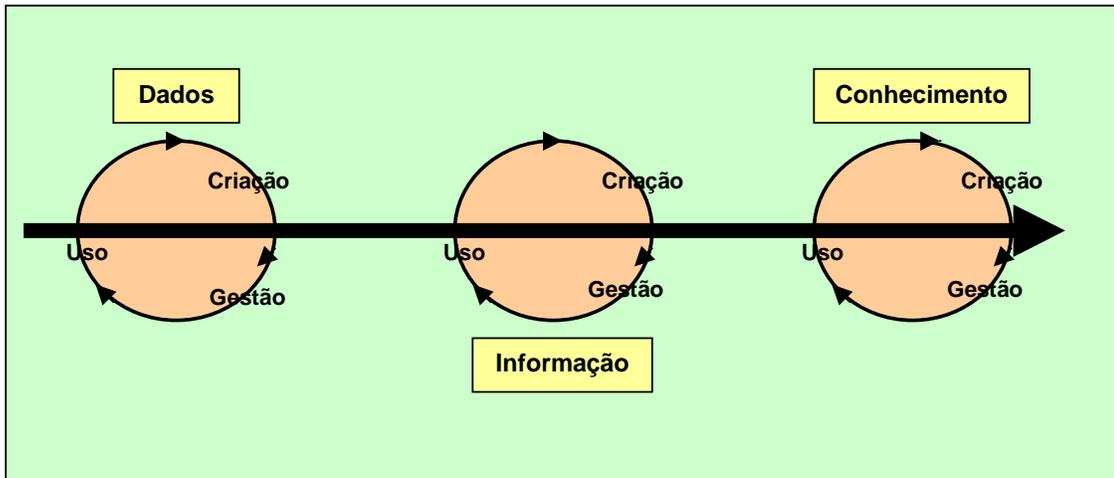


Figura 14: Representação de um modelo com dados, informação e conhecimento.

Fonte: Michaud. **Modelo e conhecimento**. (2006, p. 214)

Na visão de Gutiérrez (2006, p. 124), a gestão do conhecimento visa projetar um sistema que tem como principal objetivo, converter todo o conhecimento existente na organização, de forma que possa ser acessível e compartilhado.

2.4.3.1 Modelo teórico de gestão do conhecimento

Existem na literatura diversas representações de modelos de gestão do conhecimento. Entre os modelos estudados, um trabalho realizado por Costa e Gouvêas (2003 e 2005) chamou a atenção. Isto se deve pelos seguintes motivos:

- É um modelo adaptável a organização pública;
- Demonstra de forma prática a conversão do conhecimento no ambiente organizacional;
- Utiliza as quatro formas de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) para demonstrar o processo;
- Representa a aprendizagem no processo; e
- Apresenta a memória organizacional como uma das opções para aumentar o conhecimento na organização;
- A cultura organizacional é vista como uma barreira a ser rompida para a eficaz aplicação deste modelo;

- A gestão do conhecimento é uma ferramenta empregada para ocorrer ação contínua de compartilhamento do conhecimento na organização.

Para Costa e Gouvinhas (2003), este modelo é uma forma simplificada de representar como a organização cria, mantém e dissemina o conhecimento. Este conhecimento é composto pelo conhecimento compartilhando de cada indivíduo. O modelo descrito pelos autores tem as seguintes etapas: avaliar e sustentar o conhecimento; obter e usar o conhecimento; aprender e contribuir com a criação e compartilhamento do conhecimento e descartar ou excluir conhecimento. As etapas deste modelo possuem o seguinte entendimento:

- Avaliar e sustentar o conhecimento: indica que a organização deve definir que conhecimentos são necessários para realizar as suas atividades e classificar o seu capital intelectual existente. Para sustentar ou manter o conhecimento, a organização deve gerar uma base de conhecimento que possibilite construir por meio dos relacionamentos entre os seus indivíduos, condições necessárias para o seu funcionamento e obtenção dos seus objetivos;

- Obter e usar o conhecimento: a organização deve ter a informação necessária e utilizá-la para resolver seus problemas, estando disponível para auxiliar no momento da tomada de decisão. As tecnologias, como por exemplo, a intranet permitem o compartilhamento de informação;

- Aprender e contribuir com a criação e compartilhamento do conhecimento: refere-se ao desafio que as organizações enfrentam para encontrar maneiras de integrar os processos de aprendizagem que ocorrem na organização, os quais geram conhecimento. Não é fácil convencer as pessoas a contribuírem para suprir uma base de conhecimento. As novas tecnologias ajudam na transferência de informação nas organizações. Entretanto, a tarefa mais difícil está em persuadir os indivíduos de que a sua contribuição terá vantagens tanto para ele como para a organização;

- Descartar ou excluir conhecimento: envolve excluir da organização todo o conhecimento que não é desnecessário que está na base de conhecimento. Entretanto, algum conhecimento pode ser mais valioso se puder ser transferido para fora da organização; e

- Suporte ou sustentação: utilizada para a melhoria contínua do processo de criação, manutenção e disseminação do conhecimento na organização. A figura 15 ilustra este modelo.

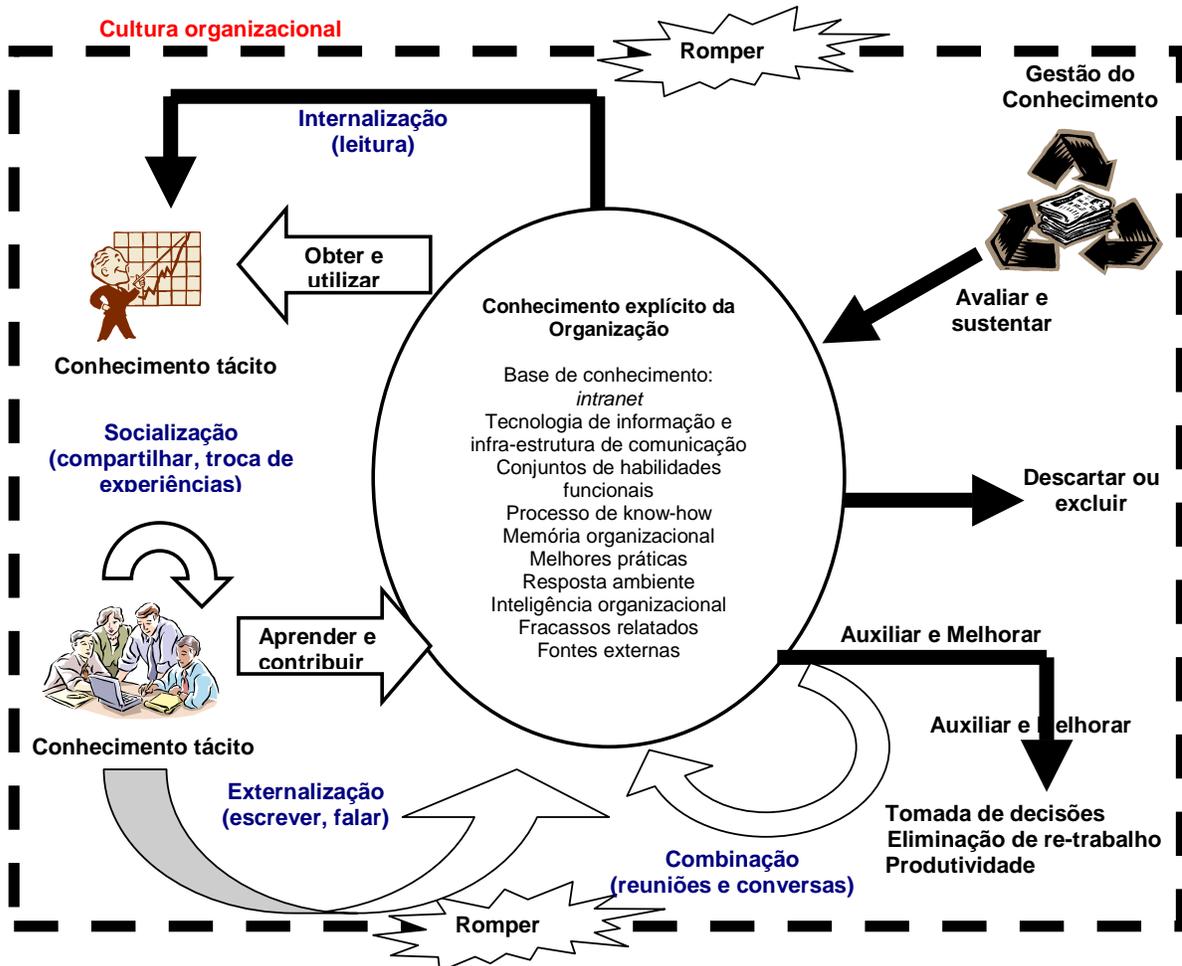


Figura 15: Modelo teórico de gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Costa e Gouvinhas (2003).

Outro fato importante referente ao tema diz respeito aos mecanismos utilizados pela gestão do conhecimento que facilitam a explicitação e o compartilhamento do conhecimento na organização, utilizando-se, inclusive, de ferramentas tecnológicas. Um desses mecanismos é a memória organizacional. Teixeira Filho (2000, p.12) afirma que a “gestão do conhecimento não é documentação, mas tem tudo a ver uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada”.

2.4.4 Memória organizacional

Segundo Teixeira Filho (2000), o conhecimento hoje, na sua maior parte, não está explícito em nenhum documento ou mídia, mas reside no tácito das pessoas. Nesse aspecto, em relação aos processos organizacionais na abordagem da gestão do conhecimento, a memória organizacional torna-se necessária como mecanismo que poderá proporcionar a conversão do conhecimento tácito para o explícito. O autor continua, afirmando que a grande dificuldade atual nas organizações é ter uma memória organizacional, desenvolver sistemas para armazenar os resultados (experiências) da atuação da organização e permitir o uso tempestivo da informação no planejamento e na tomada de decisão.

A memória organizacional, na opinião de Teixeira Filho (2000, p.97), pode ser entendida como um conjunto de processos e ferramentas para organizar, preservar e tornar acessível o acervo do conhecimento da organização, isto é, informações sobre os seus processos, pessoal, experiências e tecnologia. O autor aponta para algumas ferramentas de gestão do conhecimento que podem ser utilizadas para proporcionar a criação de memória organizacional: bases de dados on-line, CD-ROMs, intranets, gerenciamento eletrônico de documentos.

Para Moresi (2006, p. 291), a memória organizacional é um pré-requisito central para a efetiva gestão do conhecimento, pois, segundo o autor, o conhecimento organizacional compreende habilidades para resolver problemas, experiências e recursos humanos, experiências de processos, aspectos técnicos e lições aprendidas. A integração de maneira coerente deste conhecimento organizacional disperso em um único sistema informatizado pode ser considerado como memória organizacional. Na visão do autor uma memória organizacional refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional. Conhecimento este, relevante e que contribui para o desempenho de uma organização. A figura 16 ilustra a visão geral de uma memória organizacional.



Figura 16: Visão geral de uma memória organizacional.

Fonte: Moresi. **Memória organizacional e gestão do conhecimento.** (2006, p. 290)

Para Teixeira Filho (2000, p.76), o conhecimento das pessoas deve ser facilmente captado, armazenado e comunicado entre os diversos departamentos da organização. É possível afirmar que essas ações podem ocorrer por meio da memória organizacional. Destaca-se, ainda, referente ao tema à afirmação do autor, no sentido de que a memória evita a surpresa em determinadas situações. O autor finaliza, afirmando que o mapeamento dos processos, registrando o conhecimento sobre como eles são realizados, mantendo as informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização é uma atividade fundamental a ser realizada pela gestão do conhecimento.

Nesse sentido, quando se discute a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional passa a ser elemento essencial para a criação do conhecimento na organização, uma vez que a gestão do conhecimento pode ser considerada como um processo de aprendizado contínuo. Além disso, os quatro tipos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) necessitam da aprendizagem para que ocorra a conversão do conhecimento. Nesse

sentido, no contexto organizacional, a gestão do conhecimento deve contribuir para facilitar a aprendizagem organizacional.

2.5 Aprendizagem organizacional

O tema aprendizagem organizacional é assunto de estudo de autores preocupados em compreender esse fenômeno que ocorre no ambiente das organizações. Com o recente surgimento da gestão do conhecimento, a disciplina despertou novo interesse, sendo atualmente foco de novas pesquisas direcionadas para o tema.

Atualmente, quando se discute o conhecimento na organização, não é possível deixar de lado a aprendizagem. Esse último tópico da revisão de literatura tem a preocupação em apresentar discussões conceituais, a aprendizagem nas organizações, as abordagens, os mecanismos que auxiliam a promover a aprendizagem e os fatores que podem afetar a aprendizagem nas organizações.

2.5.1 Definição de aprendizagem

Do ponto de vista de Fleury e Fleury (1997, p.19), aprendizagem “é um processo, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Neste aspecto, aprender em uma organização não é uma tarefa fácil. Para McGarry (1999, p.42), aprender pode ter os seguintes significados:

- Domínio de grande conhecimento ou juízo crítico em determinado campo ou disciplina;
- Termo genérico para mudança mental, relativa e duradoura, que ocorre em resposta a uma exigência ou ação;
- Alteração numa estrutura cognitiva ou mapa mental existente; e
- Salto de imaginação criadora de uma forma, até então inexplicável de maneira convincente.

Aprender, portanto, é uma tarefa abrangente pela qual passamos a conhecer o mundo ao nosso redor. Envolve vários processos intelectuais isolados entre si descritos por McGarry (1999, p.43), a saber:

- A dedução: modo de raciocínio que começa com premissas e tenta delas extrair conclusões válidas;
- A indução, onde o que é verdadeiro sobre certos indivíduos é verdadeiro também para outros indivíduos;
- A abstração é o processo que diz respeito a selecionar um padrão específico a partir de situações aparentemente desorganizadas;
- A generalização, onde chega-se a um juízo aplicável a toda categoria de pessoas, com base numa experiência aplicada em um número limitado de categorias;
- A crença, definida pela aceitação emocional de doutrina baseada no que se considera implicitamente correto; e
- A imaginação, refere-se a imagem de objetos externos que não se fazem presentes perante os nossos cinco sentidos.

2.5.2 Definições de aprendizagem organizacional

Muito já se ouviu falar de aprendizagem organizacional (*learning organizational*) e de organizações de aprendizagem (*organizational learning*). Na opinião de Easterby-Smith *et al.* (2001, p. 18), a aprendizagem organizacional pode ser representada por meio de dois processos: técnico ou social. O processo técnico diz respeito ao processamento eficaz, interpretação e resposta, a informação (quantitativa ou qualitativa) interna ou externa da organização. O processo social, por sua vez, focaliza a maneira como as pessoas atribuem significados a suas experiências, normalmente no ambiente do trabalho, com destaque às fontes de informações tácitas ou explícitas. Os autores explicam, ainda, que nesse processo as pessoas que ingressam na organização apreendem não através de normas ou documentos escritos, mas pela troca de informação entre as pessoas mais experientes.

A organização de aprendizagem por sua vez, de acordo com Easterby-Smith *et al.* (2001, p. 23) concentra-se na ação, no desenvolvimento de modelos normativos e nas metodologias para criar mudanças na organização, por meio de processos de aprendizagem aperfeiçoados. A organização de aprendizagem procura entender a natureza e o processo de aprendizagem, que pode envolver, inclusive, mensuração desse processo. Por fim, os autores afirmam

que a aprendizagem organizacional ocorre nas pessoas e pode ser expandida para a toda a organização.

Segundo McGee e Prusak (1994, p.206), a aprendizagem organizacional “é o processo por meio do qual uma organização se adapta ao seu meio ambiente”. Os autores continuam dizendo que o aprendizado deve ser explicitamente buscado e valorizado em toda a organização. Na organização deve existir um ambiente organizacional que valorize e encoraje o aprendizado, com a finalidade de estimulá-lo.

Do ponto de vista de Fernandes (2005, p. 83), a aprendizagem organizacional pode ser entendida como a continuação da aprendizagem individual (ciclo no qual a pessoa assimila uma nova informação, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e atua). O autor afirma, ainda, que a aprendizagem organizacional é “a maneira pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas”.

Por sua vez, Fialho *et. al.* (2006, p. 97) definem aprendizagem organizacional “como um processo, algo em contínuo movimento, com interação de pessoas, estruturas, estratégias e ambiente, um aprender a fazer”.

Para Argyris (2006, p. 101) a aprendizagem organizacional significa muito mais que identificar e corrigir erros no ambiente da organização. As pessoas precisam combinar os seus conhecimentos técnicos com a capacidade de trabalhar em equipes para melhorar a interação nos relacionamentos organizacionais.

Assim, para melhor compreender a abrangência da aprendizagem organizacional, Prange (2001, p. 45) procurou condensar no quadro 3, respostas a algumas questões que merecem atenção referente ao tema, tais como o significado de aprendizagem organizacional (definição); o indivíduo que está aprendendo (sujeito da aprendizagem); o que está sendo aprendido (conteúdo da aprendizagem); quando ocorre a aprendizagem (incentivos e motivos para aprender); ferramentas e métodos são utilizados; resultados que a aprendizagem provoca (eficiência e efetividade da aprendizagem); e como ocorre a aprendizagem (processos de aprendizagem).

AUTOR (ES) (ano)	O QUE SIGNIFICA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (definição)	QUEM ESTÁ APRENDENDO (sujeito da aprendizagem onde ela ocorre)	FERRAMENTAS E MÉTODOS	QUANDO OCORRE A APRENDIZA- GEM (incentivos e motivos para aprender)	QUE RESULTADOS A APRENDIZAGEM PROVOCA) (eficiência e efetividade da aprendizagem)	COMO OCORRE A APRENDIZAGEM (processos de aprendizagem)
Cyert e March (1963)	É o comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo	Nível agregado da organização	Procedimentos operacionais padrão e regras organizacionais	Recursos abundantes	Adaptação aos estados ambientais em mudança	Adaptação de objetivos, atenção e regras de busca, aprendizagem pela experiência
Cangelosi e Dill (1965)	Consiste em uma série de interações entre a adaptação no nível individual ou de grupo e adaptação no nível organizacional	Indivíduos e grupos em organizações	Decisões gerenciais complexas	O estresse estimula a aprendizagem	Redução do estresse e melhoria da tomada de decisão	Adaptação a padrões de comportamento conflitantes causados por estresse
Argyris e Schon (1978)	É o processo pelo quais os membros organizacionais detectam erros ou anomalias e os corrigem	Aprendizagem individual em organizações	Teorias em uso ou de ação nas organizações	Compatibilidade e ou incompatibilidade de dos resultados esperados	Elo entre aprendizagem e ação aperfeiçoada	Compartilhamento de suposições pesquisa individual e coletiva
Duncan e Weiss (1979)	É definida como o processo na organização pelo quais as relações entre ação e os resultados e o efeito do ambiente nessas relações são desenvolvidos	O indivíduo é a única entidade a aprender. Entretanto deve ser visto como parte de um sistema de aprendizagem onde há trocas entre os indivíduos sobre o que é aprendido.	Base de conhecimento organizacional	Recursos abundantes	Depende do conhecimento organizacional disponível sobre a tomada de decisão: adaptação aos estados de mudança	Desenvolvimento de relações ação-resultado via: compartilhamento, avaliação e integração
Fiol e Lyles (1979)	Significa o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento	Aprendizagem organizacional não é a soma de aprendizagens individuais	Padrões de associações cognitivas ou novas respostas ou ações	Tensão entre estabilidade e mudança; crise especialmente no nível mais alto	Alinhamento ambiental; melhoria do desempenho futuro	Aprendizagem de nível mais baixo como repetição do comportamento passado, no mais alto como desenvolvimento de ações complexas
Levitt e March (1985)	As organizações são vistas como aprendendo pela codificação de inferências de sua história em comportamentos de rotina	Aprendizagem organizacional é mais do que aprendizagem individual	Rotinas (que incluem regras, procedimentos, quadros de referência, culturas, crenças, estruturas e paradigmas)	Resultado como resposta no nível de aspiração	Adaptação a estados ambientais em mudança; equilíbrio entre exploração e aproveitamento	Aprendizagem pela experiência direta, pela experiência de outros e aprendizagem de paradigmas para interpretação
Huber (1991)	Uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, no âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam. Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece útil para a organização	Conceito de entidade que inclui indivíduos, grupos, organizações, indústria e sociedade	Informação e conhecimento	O autor busca descrever um amplo conjunto de categorias de aprendizagem	Âmbito de mudança de comportamento potencial, não necessariamente resultando em mudanças observáveis	Processamento de informação: aquisição, distribuição, interpretação e armazenagem de informação; os processos relacionados de aprendizagem organizacional permanecem não especificados.

Quadro 3: Comparação entre as abordagens da aprendizagem organizacional.

Fonte: Prange. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** (2001, p. 46)

2.5.3 Aprendizagem nas organizações

A aprendizagem nas organizações pode ocorrer tanto no nível individual quanto no nível organizacional (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 210). Os autores explicam que a aprendizagem no nível individual ocorre nas pessoas, sendo a aquisição de novas capacidades e perspectivas que podem ser traduzidas em ações relevantes para a organização. Exemplo, nesse sentido é a ação ou reação de um grupo frente a uma determinada situação, que pode ser entendida como aprendizado organizacional.

Já a aprendizagem no nível organizacional refere-se às organizações que podem aprender por meio da forma em que prestam suporte e promovem o aprendizado de seus indivíduos, promovem relacionamentos e criam sistemas que visem estimular o aprendizado individual. Exemplos são os treinamentos, reuniões, seminários, seções educacionais, espaços para conversas, bate-papo para estimular novas idéias.

A aprendizagem nas organizações pode ser compreendida como um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança de comportamento (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 19).

De outra maneira, Fernandes (1998) descreve que existem três justificativas para tentar compreender como a aprendizagem pode ocorrer na organização. A primeira refere-se a busca por desenvolver nova estrutura organizacional para dar resposta às mudanças; a segunda justificativa procura apontar quais as influências que as mudanças tecnológicas estão produzindo nas organizações; e a última justificativa diz respeito ao conceito de aprendizagem, que tem grande valor analítico, no sentido de criar uma nova maneira de tratar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações.

Para Fernandes (1998), também, a aprendizagem organizacional ocorre no indivíduo, mas nada impede que a organização também aprenda. O autor descreve, ainda, que os objetivos da aprendizagem são a busca de mudança sustentável, a busca de resultados, a adaptação, a inovação, a melhoria na eficiência e a competitividade e aponta para uma questão envolvida na aprendizagem, que é a

capacidade de desaprender, ou seja, a renovação dos conhecimentos passados, mesmo aqueles que resultaram em sucesso.

Como descrito por Finger *et al.* (2001, p. 174) indicam por onde a organização deve evoluir, a fim de ser capaz de responder as várias pressões identificadas. A organização, segundo os autores, deve funcionar por meio de um sistema de processamento de informação, desempenhando certas funções necessárias, tais como a geração de informação, a difusão, o armazenamento e a utilização dessa informação. A representação das afirmações dos autores é descrita no quadro 4.

CONCEPÇÃO DE APRENDIZAGEM	NÍVEIS DE APRENDIZAGEM		
	INDIVIDUAL	GRUPO	ORGANIZAÇÃO
Cognitiva	Desenvolvimento de conhecimento e de pressupostos	-	Evolução da base de conhecimento organizacional
Humanista	Crescimento pessoal	Condições que promovem crescimento pessoal (cultura de aprendizagem)	
Pragmática (Experiência)	Ciclo de aprendizagem experiencial	Ciclo de aprendizagem coletiva	Condições que promovem o ciclo de aprendizagem coletiva

Quadro 4: Concepções e níveis de aprendizagem organizacional.

Fonte: Prange. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** (2001, p. 174)

Para Garvin (1997) existem cinco caminhos pelos quais a aprendizagem pode ocorrer nas organizações:

- O primeiro caminho é o da resolução sistemática de problemas: refere-se à solução de problemas, onde o diagnóstico é realizado por meio de métodos científicos, utilização de dados e ferramentas estatísticas para organizar a informação e proceder à inferência;
- O segundo caminho da aprendizagem é a experimentação: envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos. Esse caminho aponta para oportunidades de expandir horizontes e não para dificuldades correntes;
- O terceiro caminho são as experiências passadas: onde as organizações necessitam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los e passar as lições aprendidas a todos os indivíduos da organização;

- O quarto caminho é a circulação de conhecimento: descreve que o conhecimento precisa ser compartilhado de forma rápida e eficiente por toda a organização; novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que permanecendo com poucos; e

- O quinto caminho são as experiências realizadas por outras organizações: diz respeito à observação das experiências realizadas por outras organizações, que pode constituir em importante caminho para a aprendizagem, chamado de *benchmarking*.

2.5.4 Abordagens da aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser abordada por meio das interpretações realizadas por Argyris e Schön (1996) e por Senge (2005).

Na visão de Argyris e Schön (1996, p. 21), a aprendizagem nas organizações pode ocorrer de duas formas: *single-loop* (ciclo único) e *double-loop* (ciclo duplo).

O *Single-loop* (ciclo único), é o processo de aprendizagem que ocorre quando o erro é detectado dentro de um conjunto de variáveis dominantes, direcionando para uma adaptação e ajustamento a uma possível mudança organizacional. Neste ciclo, modelos e técnicas são testados observando o seu resultado, porém não ocorrem mudanças no ambiente ou na estrutura da organização.

O *Double-loop* (ciclo duplo), neste tipo de aprendizagem o erro ou a dificuldade nos processos ou nas pessoas são detectados e a solução é realizada por meio de transformações radicais. Exemplos deste ciclo são as mudanças de estratégias, substituição de pessoal e de estrutura da organização.

É importante observar que o processo de aprendizagem na organização, segundo os autores, focaliza a maneira pela qual os indivíduos atribuem significados as suas experiências e como isso é disseminado para a organização.

Na opinião de Senge (2005), a aprendizagem pode ser encontrada tanto nas pessoas como nas organizações. Esta afirmação assenta-se na proposição de que não é por acaso que a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. O autor afirma que isso diz respeito à forma como elas são estruturadas e

gerenciadas, a cultura, as políticas, a maneira como os cargos são definidos, a maneira de como a comunicação é empregada e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir com outras pessoas. Tudo isso pode possibilitar dificuldades para que o aprendizado venha a ocorrer.

Cinco disciplinas são descritas por Senge (2005) para abordar a aprendizagem na organização e que podem auxiliar a organização a contribuir para a aprendizagem organizacional, a saber:

- **Raciocínio sistêmico:** busca a visão global, saber o todo da organização;
- **Domínio pessoal** ou maestria pessoa: diz respeito a aprendermos a esclarecer e aprofundar continuamente os nossos objetivos pessoais;
- **Modelos mentais:** são as idéias arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e as nossas atitudes;
- **Objetivo comum:** refere-se a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar; e a
- **Aprendizagem em grupo:** tem início pela interação e pelo diálogo, buscando aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo. A organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

2.5.5 Fatores que afetam a aprendizagem organizacional

Segundo Silva (2001), a aprendizagem pode gerar modificações e adaptações na cultura, levando-a a facilitar ou impor barreiras para que ocorra aprendizagem organizacional. O autor afirma que as organizações de aprendizagem passam a ser concebidas a partir da cultura, atuando como espaços onde seres humanos ampliam suas possibilidades de gerar resultados para os quais foram mobilizados através dos novos modelos de pensamentos.

Do ponto de vista de Fernandes (1998), os fatores facilitadores e restritivos ao processo de aprendizado podem ser apontados como sendo as mudanças do ambiente como estímulo fundamental ao aprendizado, estrutura da organização, estratégias, emprego de tecnologias, dificuldade em aceitar mudanças.

Para Argyris (2006, p. 101) a aprendizagem ocorre nas pessoas, nos quais o raciocínio defensivo as estimula a não revelar as premissas, inferências e conclusões, afetando o comportamento organizacional. O autor afirma que a boa comunicação impede a aprendizagem, pois não permite que as pessoas reflitam sobre seu trabalho e comportamento (diálogo e confiança).

Na visão de Antonacopoulou (2001, p. 266), os fatores que podem dificultar a aprendizagem organizacional são dois: os pessoais e os organizacionais e são descritos no quadro 5.

Fatores pessoais	Fatores Organizacionais
Percepção sobre a necessidade de apreender	Organização interna do trabalho
Percepção sobre a habilidade de aprender	Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento
Valores culturais e crenças	Cultura e clima
Emoções, sentimentos e reações	Processo de tomada de decisões
Atitude com respeito à atualização	Comunicação e feedback
Capacidade intelectual-mental	Política e aversão ao risco
Idade	Instabilidade e mudança
Memória	Posição econômica e competição
Habilidade de comunicação	Poder e controle

Quadro 5: Fatores que podem afetar à aprendizagem organizacional.

Fonte: Antonacopoulou. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** (2001, p. 266)

2.5.6 Mecanismos de aprendizagem organizacional

Para Ayas (2001, p. 221), a inovação é um mecanismo empregado para possibilitar a ocorrência da aprendizagem organizacional. A autora afirma o emprego de canais de comunicação é altamente importante para o sucesso na inovação.

Conforme Mariotti (1999), os métodos e técnicas descritos como forma de mobilizar o potencial humano para criar um ambiente na organização e buscar o aprendizado organizacional são os seguintes: meditação; trabalho com mitos pessoais e organizacionais; trabalho com a sombra pessoal e organizacional; psico-história; técnicas avançadas de gerenciamento de conflitos; técnicas avançadas de gerenciamento de tempo; prevenção e controle do estresse; trabalho com o medo e o desconforto na organização; motivação; liderança; identificação de pessoas

problemáticas; técnicas de avaliação de variáveis não-mensuráveis; criatividade; *empowerment*; e elaboração de um sistema de recompensas.

Todos esses mecanismos, na opinião de Mariotti (1999), são utilizados para mostrar às pessoas e às organizações que aprendam a aprender e, para que isso aconteça, é indispensável à integração entre:

- A razão e a emoção;
- O intelecto e a intuição;
- A lógica aristotélica e a lógica da complexidade;
- O pensamento linear e o pensamento circular;
- O pensamento fragmentado e o pensamento sistêmico;
- A ordem e a desordem;
- A teoria e a prática;
- O tangível e o intangível;
- O produto e o serviço;
- O todo e as partes;
- O corpo e a mente; e
- A matéria e o espírito.

2.6 Conclusões da revisão da literatura

Após a discussão sobre conceitos, definições, abordagens e modelos referentes aos tópicos da comunicação organizacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, ficou claro de que maneira os tópicos explorados se relacionam e como os objetivos do presente estudo podem ser alcançados. A seguir, é apresentada discussão referente esses tópicos, os quais interagem e exercem influencia no ambiente da organização.

Sendo a **comunicação organizacional** processos formais ou informais, que possibilitam os relacionamentos ou interações entre os indivíduos na organização; a **cultura** formada por determinados valores que regem o comportamento dos indivíduos, refletindo diretamente na maneira que eles interpretam a informação, agem, se relacionam e realizam as suas atividades na organização; a **gestão do conhecimento** o processo que a organização utiliza para gerar, administrar e

disseminar conhecimento e a **aprendizagem** o processo de entendimento de situações positivas ou negativas que a organização enfrentou, fundamental para a criação do conhecimento organizacional, é possível destacar, conforme ilustra a **figura 17**, o modelo desta pesquisa, mais especificadamente algumas relações existentes entre eles, fundamentada nas discussões realizadas na revisão da literatura.

A primeira relação que se quer destacar diz respeito à **cultura**, que permeia todo o ambiente da organização, influenciando a comunicação, a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e sendo influenciada pela comunicação organizacional. Isso ocorre, pois a cultura, nesse contexto, influencia os processos de comunicação, no sentido de afetar os seus fluxos, instrumentos e intensidade da comunicação que ocorre na organização, bem como a efetividade na disseminação da informação. Por outro lado, a comunicação influencia a cultura, principalmente, no sentido de permitir, por meio de seus processos, a reafirmação e a disseminação dos princípios da cultura aos indivíduos da organização. A cultura também, influencia a gestão do conhecimento, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 13), pelos valores e as crenças existentes na organização que atuam sobre as ações e os pensamentos dos indivíduos, que são partes integrantes do conhecimento organizacional. Neste sentido, a cultura contribui para que a organização tenha um ambiente favorável, onde os processos de comunicação possibilitem o compartilhamento de conhecimento. A cultura exerce influência na aprendizagem quando os indivíduos ingressam na organização e passam por um processo de socialização ou adaptação, definido pela cultura ali existente. Este processo de ambientação pode dificultar a aprendizagem para esses indivíduos. A isso Fleury e Fleury (1997, p. 27), afirmam que entender as formas de interação, as relações de poder e expressões por meio de símbolos e práticas utilizadas na organização são essenciais para o processo de aprendizagem na organização.

A segunda relação diz respeito à interação entre a **comunicação organizacional** e a **gestão do conhecimento**. Entende-se que a comunicação organizacional influencia a gestão do conhecimento, pois pode contribuir para propiciar condições favoráveis à disseminação da informação, à aplicação de mecanismos que possibilitem a criação, compartilhamento e uso do conhecimento na organização e viabilizar, também, os relacionamentos entre os indivíduos na

organização, colaborando para a troca de idéias e experiências. Uma vez que se os processos de comunicação forem efetivos, poderá ocorrer, no ambiente da organização, a geração e o compartilhamento de conhecimento. “Toda a vez que registramos um conhecimento, em qualquer uma de suas formas (tácito ou explícito), estamos fazendo isso com o intuito de comunicá-lo a alguém” (TEIXEIRA FILHO, 2001). O autor afirma que a comunicação organizacional é um componente crucial para a gestão do conhecimento.

A última relação refere-se à interação entre a **gestão do conhecimento** e a **aprendizagem organizacional**. Para a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional pode ser considerada um elemento essencial, pois para ser possível a criação do conhecimento na organização os indivíduos devem aprender. Caso exista na organização um ambiente favorável para a aplicação de mecanismos de gestão do conhecimento, como por exemplo, a memória organizacional, o aprendizado organizacional poderá ser facilitado. Uma vez isso ocorrendo, possivelmente, a troca experiências será potencializada, propiciando condições para que venha a acontecer a criação de novo conhecimento. Portanto, um ambiente de interação poderá resultar em compartilhamento dos conhecimentos existentes entre os indivíduos da organização, possibilitando, assim, a geração de novos conhecimentos, situação ideal para a aprendizagem organizacional.

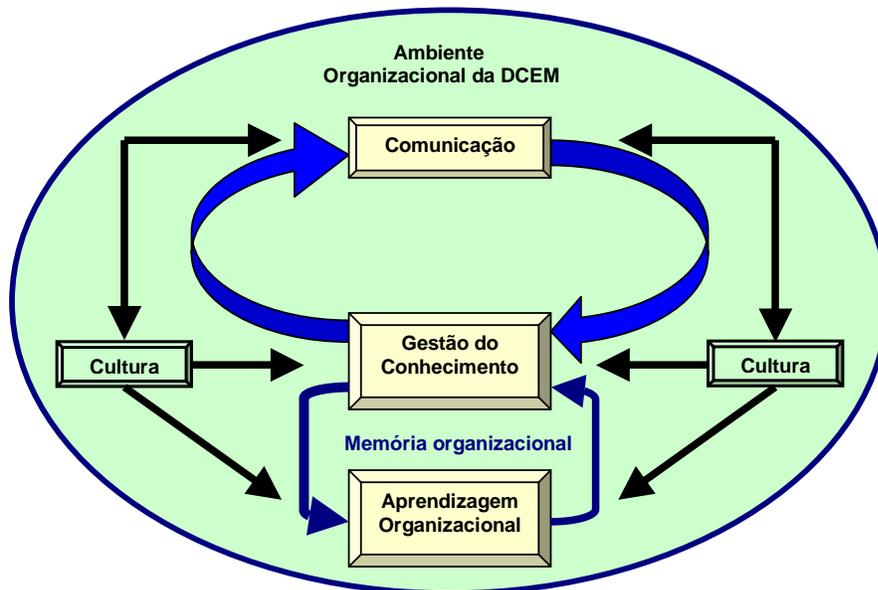


Figura 17: Modelo da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

3. PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

3.1 Pressupostos

1º Pressuposto: a ocorrência de um ambiente de intercâmbio sistemático de informação que favoreça a aprendizagem organizacional depende de três fatores:

I - Linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização;

II - Disseminação da informação no ambiente organizacional; e

III – Instrumentos utilizados pela organização para disseminar informação.

2º Pressuposto: o modelo de gestão do conhecimento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações deve considerar a superação de práticas ultrapassadas definidas por normas, devendo, para tanto, considerar três fatores fundamentais:

I – Ambiente organizacional que influencia os servidores;

II - Relevância das atividades que os servidores executam na organização; e

III - Adaptação dos servidores na organização.

3º Pressuposto: a existência de um ambiente organizacional que favorece a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado contínuo, está sujeito aos seguintes fatores:

I – Existência de mecanismos de retenção da memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização;

II – Transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático; e

III – Utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização.

3.2 Variáveis

➤ Variáveis do 1º Pressuposto:

Fator I - Linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização.

Variáveis:

- Ocorrência de diálogos e interações entre os servidores na organização;
- Compreensão da informação que os servidores utilizam; e
- Nível do processo de comunicação entre os servidores da organização.¹²

Fator II – Disseminação da informação no ambiente organizacional.

Variáveis:

- Disponibilidade adequada de informação para os servidores realizarem as suas tarefas;
- Necessidade dos servidores buscarem informação interna ou externa à organização; e
- Comunicação que promova o compartilhamento de informação.¹³

Fator III – Instrumentos utilizados pela organização para disseminar informação.

Variáveis:

- Utilização de canais para estimular a troca de informação; e
- Necessidade de buscar novos instrumentos além dos existentes na organização para disponibilizar informação aos servidores.

12 O nível do processo de comunicação entre servidores da organização, considera a percepção desses servidores em escolher alternativas que tendem a indicar o grau do processo de comunicação do ambiente. As alternativas propostas foram: excelente, muito bom, bom e ruim.

13 Esta variável visa verificar se a comunicação que ocorre na organização favorece o compartilhamento de informação no âmbito das seções e da organização, para auxiliar nas discussões das situações de trabalho e com vistas a apontar soluções.

➤ **Variáveis do 2º Pressuposto:**

Fator I - Ambiente organizacional que influencia os servidores.

Variáveis:

- Nível do ambiente de trabalho no âmbito da organização;¹⁴ e
- Nível do ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização.¹⁵

Fator II – Relevância das atividades que os servidores executam na organização.

Variáveis:

- Importância das atividades que os servidores executam na organização;
- Sentimento de valorização e colaboração entre os servidores; e
- Necessidade em realizar atividades burocráticas fora do ambiente de trabalho da organização.

Fator III - Adaptação dos servidores na organização.

Variáveis:

- Ocorrência de situações que afetam a adaptação dos servidores à organização; e
- Existência de normas, hábitos e crenças que afetam o ambiente organizacional.

14 e 15 Os níveis do ambiente de trabalho no âmbito da organização e das seções têm por finalidade verificar qual o sentimento dos servidores em relação ao ambiente onde trabalham. As alternativas propostas foram: excelente, muito bom, bom e ruim.

➤ **Variáveis do 3º Pressuposto:**

Fator I – Existência de mecanismos de retenção da memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização.

Variáveis:

- Utilização por parte dos servidores da memória organizacional; e
- Necessidades dos servidores em ter a memória organizacional para auxiliar a execução das atividades.

Fator II - Transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático.

Variáveis:

- Compartilhamento de conhecimento entre os servidores; e
- Experiência dos servidores para realizarem as atividades.

Fator III - Utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização.

Variáveis:

- Utilização na organização de eventos ou seminários para estimular a integração e a troca de conhecimento entre os servidores;
- Participação dos servidores em eventos externos que contribuam para a gestão do conhecimento e aprendizado organizacional; e
- Emprego de mecanismos de gestão do conhecimento por parte dos servidores.

4. METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos que viabilizaram o estudo, tais como a abordagem empregada, instrumentos de coleta e análise dos dados, universo e amostra da pesquisa e pré-teste.

4.1 Tipo de pesquisa

O estudo está apoiado tanto na abordagem qualitativa como na abordagem quantitativa. Para o entendimento do problema e discussão dos resultados ele se apóia na interpretação dos conteúdos identificados na literatura, e para a pesquisa de campo nas informações obtidas nas respostas as perguntas do questionário à cerca das variáveis existentes no ambiente organizacional.

Assim como outras disciplinas, a Ciência da Informação utiliza uma diversidade de métodos de pesquisa. Isso porque cada tipo de problema requer uma abordagem apropriada, quantitativa ou qualitativa. Para Richardson (1999):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão entre outros. Richardson (1999, p. 90).¹⁶

Na opinião de Godoy (1995a, p. 62) existe um conjunto de características essenciais para identificar uma pesquisa qualitativa: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e o enfoque indutivo.

Desta forma, o presente estudo pode ser considerado, também da seguinte maneira:

16 RICHARDSON, Roberto Jarry (Org). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 90.

- Do ponto de vista do propósito, a pesquisa pode ser considerada como descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características do fenômeno investigado, fazendo o uso da abordagem quantitativa; e

- Com relação ao **raciocínio**, a pesquisa apontou para o raciocínio indutivo, pois parte de fatos singulares suficientemente conhecidos e termina por inferir um conhecimento aplicável universalmente.

4.2 Universo da pesquisa e a seleção da amostra

O **universo** da pesquisa diz respeito à totalidade dos servidores que trabalham na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações. Essa população consiste em **94 servidores**, distribuídos nas seções que compõem a organização (figura 4, p. 11), onde realizam atividades técnicas e burocráticas.

Para a seleção da **amostra**, optou-se por escolher os respondentes a partir dos seguintes critérios:

- Função desempenhada pelos servidores na organização (chefes, adjuntos e auxiliares);
- Atividades realizadas pelos servidores que são consideradas como estratégicas para a organização atingir os seus objetivos;
- Facilidade de acesso aos servidores para realizar a entrevista; e
- Obtenção de uma representatividade entre 30% a 40% de servidores de cada seções, incluindo todos os postos e graduações da organização. Assim, chegou-se a uma amostra por cotas, composta por 34 de servidores, conforme representa a figura 18.

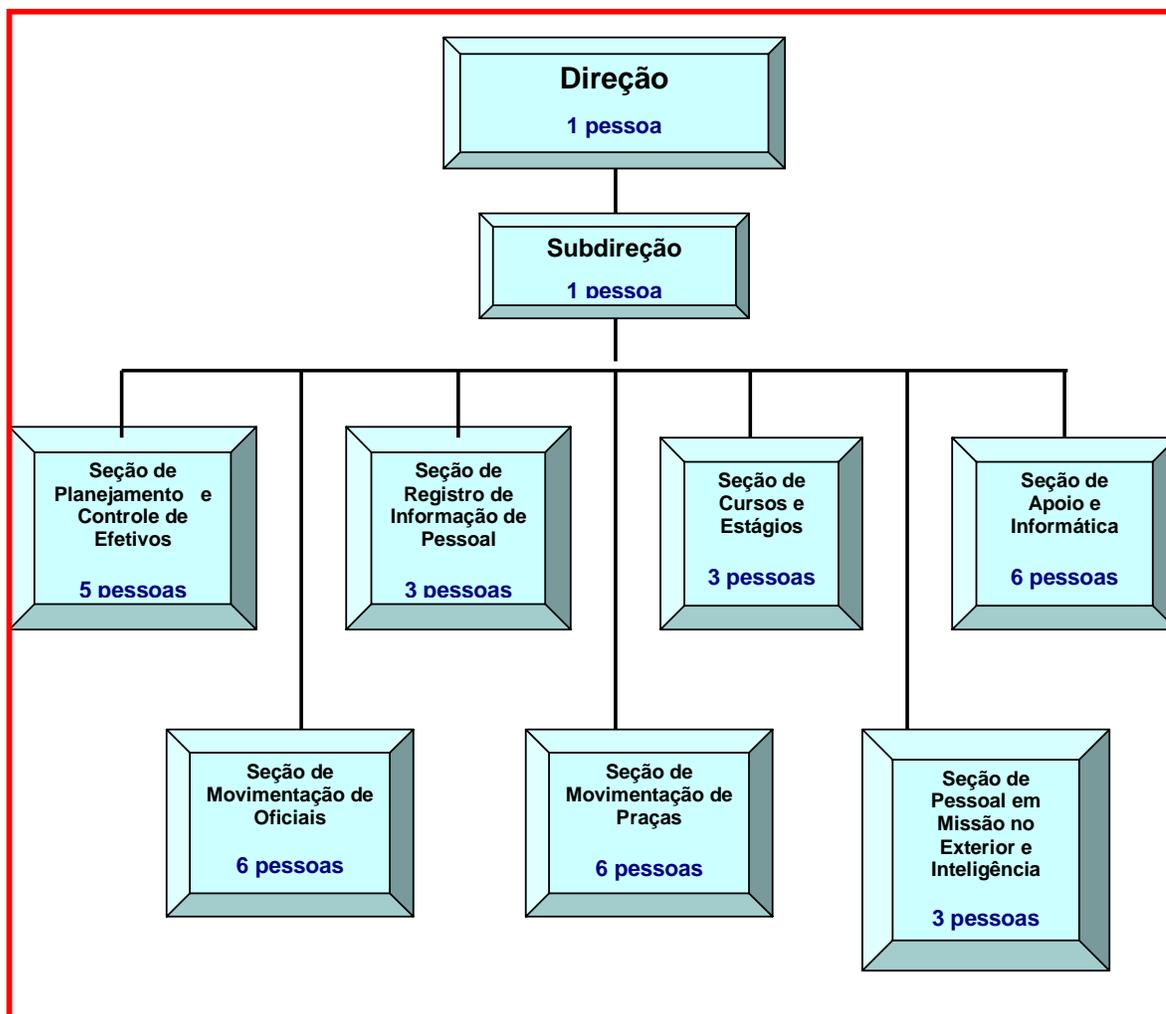


Figura 18: Representação da amostra selecionada na estrutura organizacional da DCEM

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados usados na pesquisa foram à entrevista estruturada e a análise documental, por melhor se encaixarem nos propósitos da pesquisa.

4.3.1 Entrevista estruturada

Este tipo de instrumento consiste em aplicar um questionário com perguntas fechadas.

Assim sendo, os dados foram coletados por meio de entrevistas marcadas previamente com um questionário aplicado junto a 34 servidores da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, organização militar do Exército Brasileiro.

A escolha desta técnica de coleta de dados teve como as seguintes justificativas:

- A entrevista ter sido aplicada no ambiente de trabalho do pesquisador, o que facilitou o acesso a cada um dos servidores entrevistados; e
- O entendimento por parte dos servidores da organização da importância das questões formuladas pelo estudo e da pesquisa empreendida.

O instrumento de coleta de dados utilizado para viabilizar a entrevista estruturada foi o questionário. O questionário foi construído a partir da consideração dos objetivos da pesquisa, pressupostos e variáveis a serem medidas. Contou com 35 perguntas divididas em 9 grupos de questões.

A escala de Likert serviu de base para a construção do questionário, como também a análise instrumentos de coleta de dados dos seguintes trabalhos: Araújo Jr (1998), Cartaxo (2000) e Corrêa (2006).

A divisão das perguntas em 9 grupos de questões possibilitou um melhor entendimento e compreensão dos questionamentos por parte dos entrevistados e foram dispostos da seguinte forma:

- **Grupo I – Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização (perguntas 1 a 4):** Ocorrência de diálogos e interações entre os servidores, entendimento da informação utilizado pelos servidores nas tarefas e o nível do processo de comunicação entre os servidores da organização.
- **Grupo II – Disseminação da informação no ambiente organizacional (perguntas 5 a 10):** disponibilidade adequada de informação, necessidade de informação interna e externa e comunicação que promova o compartilhamento de informação;

- **Grupo III – Utilização de instrumentos para disseminar informação (perguntas 11 e 12):** emprego de canais que permitam o fluxo de informação e necessidades de buscar outros instrumentos de comunicação para disponibilizar informação na organização;
- **Grupo IV – Ambiente existente na organização (perguntas 13 e 14):** percepção do ambiente de trabalho no âmbito da organização e no âmbito da seção do servidor;
- **Grupo V – Relevância das atividades que os servidores executam na organização (perguntas 15 a 18):** importância das atividades que os servidores executam na organização, sentimento de valorização e colaboração entre os servidores e a necessidade em realizar atividades burocráticas fora do ambiente de trabalho da organização;
- **Grupo VI – Adaptação dos servidores na organização (perguntas 19 a 21):** adaptação dos servidores na organização para favorecer a ocorrência de diálogos e existência de normas, hábitos e de crenças que afetam o ambiente organizacional;
- **Grupo VII - Memória organizacional (perguntas 22 a 24):** necessidade e utilização da memória organizacional para realização das atividades;
- **Grupo VIII - Transferência de conhecimento (perguntas 25 a 28):** compartilhamento de conhecimento, de experiências entre os servidores e necessidade em realizar treinamento; e
- **Grupo IX – Mecanismos para estimular a troca de conhecimento (perguntas 29 a 31):** utilização de eventos para propiciar a troca de conhecimento entre os servidores, participação em atividades que estimulem a criação de conhecimento e o aprendizado e emprego de mecanismos de gestão do conhecimento por parte dos servidores.

4.3.2 Análise documental

A análise documental refere-se aos documentos existentes na organização, ou seja, os ofícios, memorandos, normas gerais de ação, instruções gerais, regulamentos, regimentos internos, livros de protocolo e declarações entre outros. Normalmente, esse tipo de instrumento de coleta de dados é utilizado para complementar as entrevistas ou outros métodos de coleta (ROESCH, 2005, p.166).

A análise documental pode se constituir em uma técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja despertando a atenção para aspectos novos de um tema ou problema (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.38). Os autores descrevem que existem pelo menos três situações em que é apropriado o uso da análise documental:

- Quando o acesso aos dados é problemático, seja porque o pesquisador tem limitações de tempo ou de deslocamento, seja por falecimento do sujeito da investigação;
- Quando se pretende retificar ou validar informações obtidas por outros instrumentos de coleta de dados, como por exemplo, a entrevista, o questionário ou a observação; e
- Quando o interesse do pesquisador é estudar o problema a partir da própria expressão do indivíduo, ou seja, quando a linguagem dos sujeitos é crucial para a investigação (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.39).

A análise documental foi utilizada como técnica de coleta de dados para complementar a entrevista e auxiliou na consecução dos objetivos desta pesquisa, principalmente no mapeamento do processo de comunicação da organização.

No quadro 6 é possível visualizar, de forma global, os objetivos da presente pesquisa, relacionando-os aos pressupostos, variáveis e os instrumentos de coleta de dados.

Objetivos	Pressupostos	Variáveis	Grupo de Questões
<p>Identificar aspectos relevantes da comunicação organizacional que interferem na gestão do conhecimento na DCEM.</p>	<p>A ocorrência de um ambiente de intercâmbio sistemático de informação que favoreça a aprendizagem organizacional depende de três fatores:</p> <p>I - Linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização;</p> <p>II - Disseminação da informação no ambiente organizacional; e</p> <p>III – Instrumentos utilizados pela organização para disseminar a informação.</p>	<p>Fator I - Linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização.</p> <p>Variáveis: Ocorrência de diálogos e interações entre os servidores na organização; Compreensão da informação que os servidores utilizam; e Nível do processo de comunicação entre os servidores da organização.</p> <p>Fator II - Disseminação da informação no ambiente organizacional.</p> <p>Variáveis: Disponibilidade adequada de informação para os servidores realizarem as suas tarefas; Necessidade dos servidores buscarem informação interna ou externa à organização; e Comunicação que promova o compartilhamento de informação.</p> <p>Fator III - Instrumentos utilizados pela organização para disseminar a informação.</p> <p>Variáveis: Utilização de canais para estimular a troca de informação; e Necessidade de buscar novos instrumentos além dos existentes na organização para disponibilizar informação aos servidores.</p>	<p>Grupo I – Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização (perguntas 1 a 4)</p> <p>Grupo II – Disseminação da informação no ambiente organizacional (perguntas 5 a 10)</p> <p>Grupo III - Utilização de instrumentos para disseminar informação (perguntas 11 e 12)</p>

Objetivos	Pressupostos	Variáveis	Grupo de Questões
<p>Identificar variáveis da cultura organizacional na DCEM, que dificultam a gestão do conhecimento.</p>	<p>O modelo de gestão do conhecimento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações deve considerar a superação de práticas ultrapassadas definidas por normas, devendo, para tanto, considerar três fatores fundamentais:</p> <p>I – Ambiente organizacional que influencia os servidores;</p> <p>II - Relevância das atividades que os servidores executam na organização; e</p> <p>III - Adaptação dos servidores na organização.</p>	<p>Fator I - Ambiente organizacional que influencia os servidores.</p> <p>Variáveis:</p> <p>Nível do ambiente de trabalho no âmbito da organização; e</p> <p>Nível do ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização.</p> <p>Fator II – Relevância das atividades que os servidores executam na organização.</p> <p>Variáveis:</p> <p>Importância das atividades que os servidores executam na organização;</p> <p>Sentimento de valorização e colaboração entre os servidores; e</p> <p>Necessidade em realizar atividades burocráticas fora do ambiente de trabalho da organização.</p> <p>Fator III - Adaptação dos servidores na organização.</p> <p>Variáveis:</p> <p>Ocorrência de situações que afetam a adaptação dos servidores à organização; e</p> <p>Existência de normas, hábitos e crenças que afetam o ambiente organizacional.</p>	<p>Grupo IV – Ambiente existente na organização (perguntas 13 e 14)</p> <p>Grupo V – Relevância das atividades que os servidores realizam na organização (perguntas 15 a 18)</p> <p>Grupo VI – Adaptação dos servidores na organização (perguntas 19 a 21)</p>

<p>Identificar aspectos da gestão do conhecimento na DCEM, que favorecem a aprendizagem organizacional.</p>	<p>A existência de um ambiente organizacional que favorece a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado contínuo, está sujeito aos seguintes fatores:</p> <p>I – Existência de mecanismos de retenção da memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização;</p> <p>II – Transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático; e</p> <p>III – Utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização.</p>	<p>Fator I – Existência de mecanismos de retenção da memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização.</p> <p>Variáveis: Utilização por parte dos servidores da memória organizacional; e</p> <p>Necessidades dos servidores em ter a memória organizacional para auxiliar a execução das atividades.</p> <p>Fator II - Transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático.</p> <p>Variáveis: Compartilhamento de conhecimento entre os servidores; e</p> <p>Experiência dos servidores para realizarem as atividades.</p> <p>Fator III - Utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização.</p> <p>Variáveis: Utilização na organização de eventos ou seminários para estimular a integração e a troca de conhecimento entre os servidores; Participação dos servidores em eventos externos que contribuam para a gestão do conhecimento e aprendizado organizacional; e</p> <p>Emprego de mecanismos de gestão do conhecimento por parte dos servidores.</p>	<p>Grupo VII - Memória organizacional (perguntas 22 a 24)</p> <p>Grupo VIII - Transferência de conhecimento (perguntas 25 a 28)</p> <p>Grupo IX – Mecanismos para estimular a troca de conhecimento (perguntas 29 a 31)</p>
---	---	--	---

Quadro 6: Correlação dos objetivos da pesquisa com os pressupostos, variáveis e o instrumento de coleta dos dados.

Fonte: Elaboração própria.

4.4 Pré-teste

O pré-teste é utilizado para verificar a factibilidade e a eficácia em coletar as informações desejadas. Normalmente, este teste é aplicado a uma pequena parte da amostra que validará a qualidade das perguntas, inclusive se os entrevistados conseguem entendê-las.

Nesta pesquisa o pré-teste foi aplicado com a finalidade de verificar os seguintes detalhes:

- O entendimento das perguntas;
- O tempo provável que a entrevista levaria para ser realizada;
- A objetividade das perguntas;
- A necessidade de suprimir ou acrescentar outras questões; e
- Receptividade do entrevistado em responder as questões;

Com esses entendimentos, foram aplicadas no mês de maio de 2007, três entrevistas com servidores da DCEM, onde foram recolhidas as seguintes impressões:

- Deveriam ser feitas alterações em duas perguntas referente ao grupo de questões que abordavam a cultura organizacional;
- Substituir o pronome de tratamento utilizado no questionário, de você para senhor; e
- Retirar do questionário a pergunta comentários do grupo 9.

As impressões retiradas do pré-teste foram consideradas pertinentes, sendo o questionário corrigido. Isso permitiu aprimorar e adequar o instrumento de coleta de dados para as entrevistas.

4.5 Aplicação da entrevista estruturada

As entrevistas foram realizadas com 34 servidores que trabalham na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, os quais correspondem a amostra selecionada do universo da organização. As entrevistas foram autorizadas pelo Diretor da organização e no momento das entrevistas, foi explicado o motivo e o objetivo do trabalho aos chefes de cada seção. A investigação ocorreu no mês de maio de 2007.

4.6 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados foi realizada a tabulação estatística de todas as respostas (Apêndice A). Em seguida, os dados estatísticos resultantes da tabulação foram exportados para o Excel versão 2003 e gerados gráficos para ilustrar cada uma das respostas o que possibilitou, comparar e analisar as informações contidas no instrumento de coleta de dados. Este procedimento permitiu unir os gráficos com o texto que os seguem na descrição dos resultados obtidos.

Para o tratamento dos dados referente à análise documental, foi realizada pesquisa nos documentos que circulam internamente na organização, como ofícios, memorandos, fax, relatórios, mensagens oficiais, boletins e o protocolo eletrônico de documentos. Isso possibilitou completar o entendimento do processo e do fluxo da comunicação na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

5. ANÁLISE DOS DADOS E COMPROVAÇÃO DOS PRESSUPOSTOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa por meio da análise dos dados coletados. Este procedimento foi realizado em duas etapas:

I - Diz respeito à análise descritiva dos dados, ou seja, fazendo o uso das variáveis da pesquisa os resultados obtidos são descritos; e

II - Refere-se a comprovação ou não dos pressupostos, resultante da análise efetuada.

5.1 Análise descritiva dos dados

5.1.1 Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização (perguntas 1 a 4)

O grupo I de perguntas designado, “Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização”, tem por finalidade verificar a linguagem empregada na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações para comunicar a informação, especificamente diálogos e interações. Além disso, também coube investigar o entendimento da informação e a efetividade do processo de comunicação entre os servidores da organização.

A “Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização” está ligada ao fator I do primeiro pressuposto da pesquisa: linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização.

A seguir são apresentados os resultados obtidos com cada pergunta do questionário.

Pergunta 1 – esta pergunta visa apurar em termos percentuais, a existência de processo de comunicação para propiciar a ocorrência de diálogos na organização, por meio das seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que existe a ocorrência de processo de comunicação que propicia o diálogo na organização; 2. Concordo parcialmente – indica a existência de obstáculos que afetam o processo de comunicação, o qual propicia o diálogo. Os obstáculos descritos nesta alternativa, são definidos, também, como barreiras que afetam o processo de comunicação, como por exemplo, o estado de espírito do servidor, as suas emoções, o acúmulo de informação, a fragmentação da informação, juízos de valor, problemas de semântica, pressões de tempo entre outras e 3. Discordo – indica a ausência na organização de processo de comunicação que contribui para a ocorrência de diálogo.

Os dados obtidos informam que do total de 34 respondentes, 59% concordam com a existência da ocorrência de processo de comunicação que propicia a realização de diálogos; 38% concordam parcialmente com a existência da ocorrência de processo de comunicação, existindo obstáculos que o afetam e 3% discordam, indicando a ausência na organização de processo de comunicação que propicia o diálogo. O gráfico 2 ilustra os dados descritos acima.

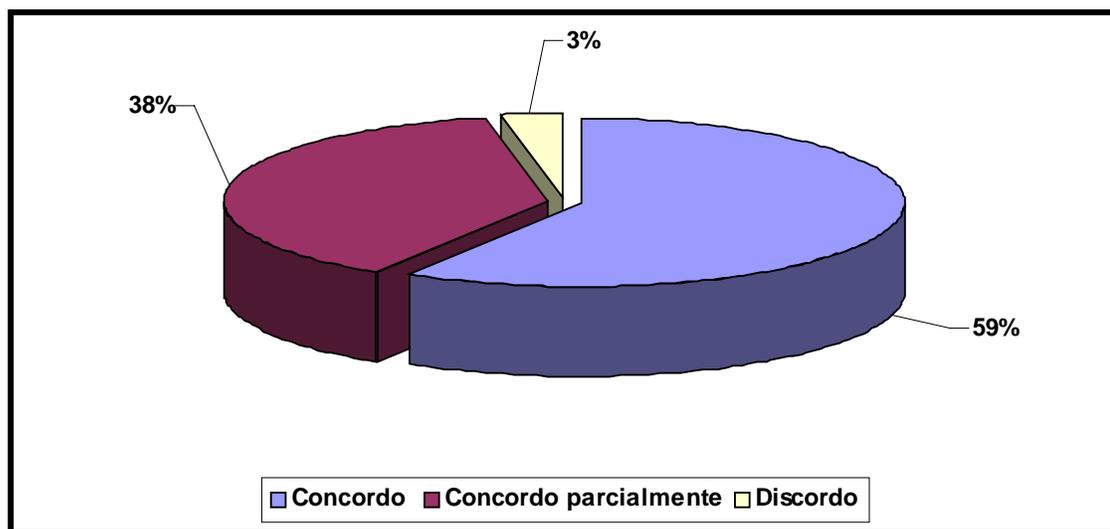


Gráfico 2: Existência de processo de comunicação que propicia a ocorrência de diálogo na Organização

Pergunta 2 – esta pergunta mede a porcentagem da contribuição das conversas que ocorrem na DCEM para a troca de informação que auxilia na realização das tarefas, por meio das seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que as conversas sempre contribuem na troca de informação e auxiliam na realização das tarefas; 2. Concordo parcialmente – indica que as conversas algumas vezes contribuem na troca de informação e algumas vezes auxiliam na realização das tarefas e 3. Discordo – indica que as conversas não contribuem na troca de informação e não auxiliam na realização das tarefas.

Os resultados obtidos foram que dos 34 servidores, 85% concordam que as conversas sempre contribuem para a troca de informação e auxiliam na realização das tarefas e 15% concordam parcialmente que as conversas algumas vezes contribuem para a troca de informação e algumas vezes auxiliam na realização das tarefas. É importante destacar na análise desta pergunta, que não houve escolha da alternativa discordo, onde as conversas não contribuíam para a troca de informação e não auxiliavam na realização das tarefas na organização. O gráfico 3 demonstra os dados descritos acima.

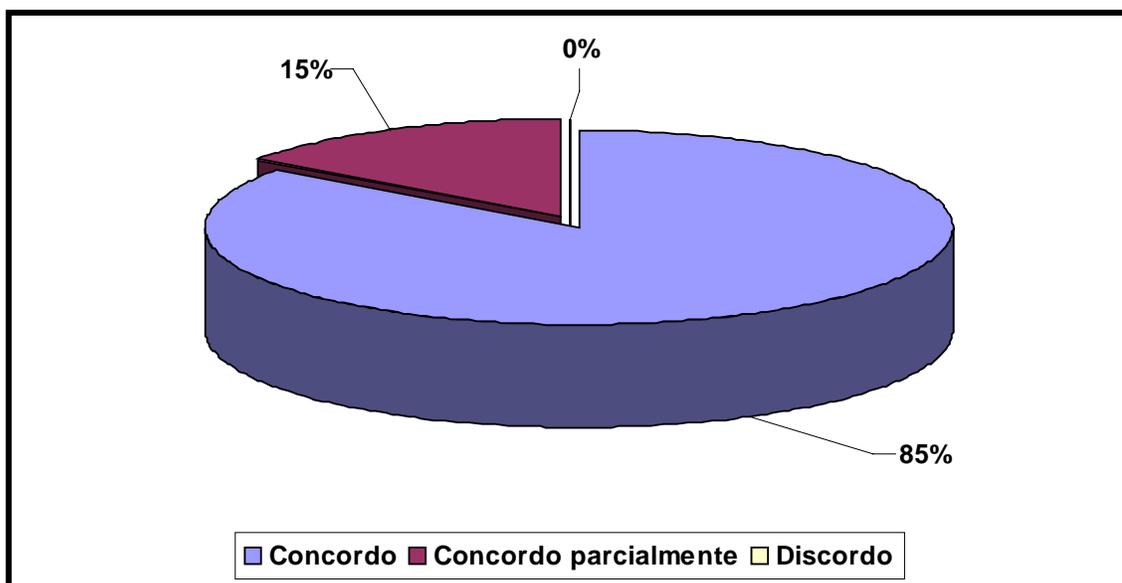


Gráfico 3: Contribuição das conversas para a troca de informação que auxilia na realização das tarefas na organização

Pergunta 3 – esta pergunta objetivou verificar, em termos percentuais, a compreensão da informação que o servidor recebe para realizar as atividades na organização, fazendo o uso das seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que informação é totalmente compreendida; 2. Concordo parcialmente – indica que existe alguma dificuldade em compreender a informação e 3. Discordo – indica que a informação recebida não é compreendida.

Da totalidade de 34 servidores, 68% concordam que a informação recebida é totalmente compreendida; 29% responderam que existe alguma dificuldade em compreender a informação que recebem e 3% afirmam que a informação recebida não é compreendida. O gráfico 4 ilustra esta análise.

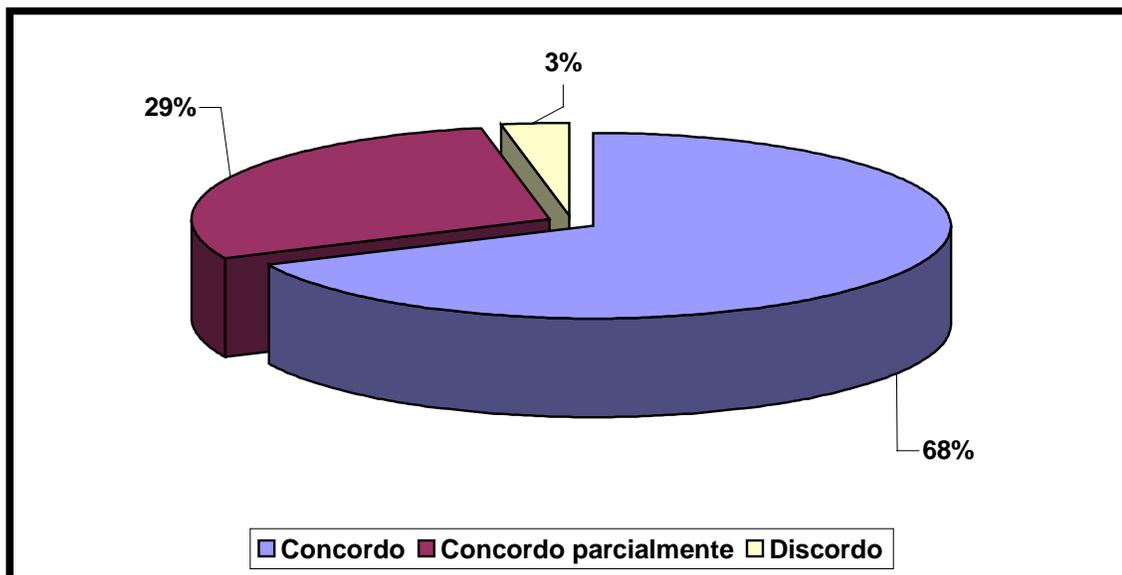


Gráfico 4: Compreensão da informação que os servidores recebem para realizar as atividades na organização

Pergunta 4 – esta pergunta verifica a freqüência em termos percentuais, do nível do processo de comunicação entre os servidores da organização, que pode propiciar o diálogo, a interação, a troca de informação e de experiência, apontando para a afetividade do processo de comunicação. Os itens de freqüência utilizados foram: 1. Excelente – indica que o processo de comunicação é totalmente efetivo; 2. Muito Bom – indica que existe efetividade no processo de comunicação em determinadas ações, como por exemplo, a troca de informação entre as chefias das seções, da direção com os chefes e da subdireção com os chefes; 3. Bom – indica que a efetividade é parcial no processo de comunicação, sendo afetado

constantemente por problemas que ocorrem no ambiente organizacional, como por exemplo filtragem da informação, audição seletiva, linguagem intergrupar, pressões de tempo, sobrecarga nas comunicações, informações incompletas e parciais entre outras e 4. Ruim – não existe efetividade no processo de comunicação da organização.

Dos 34 servidores que responderam esta pergunta, 5 servidores ou 15% consideraram excelente a efetividade do processo de comunicação existente na DCEM; 14 servidores ou 41% afirmaram que a efetividade do processo de comunicação é muito bom, mas em determinadas atividades; 15 servidores ou 44% apontam um bom processo de comunicação existente na organização, em face de situações que o afetam no ambiente organizacional. Observa-se que não houve escolha da opção ruim para esta pergunta, ou seja, a alternativa apontava a falta de efetividade no processo de comunicação da DCEM. A seguir o gráfico 5 ilustra a frequência por servidores e o gráfico 6 demonstra em percentual as respostas a esta pergunta.

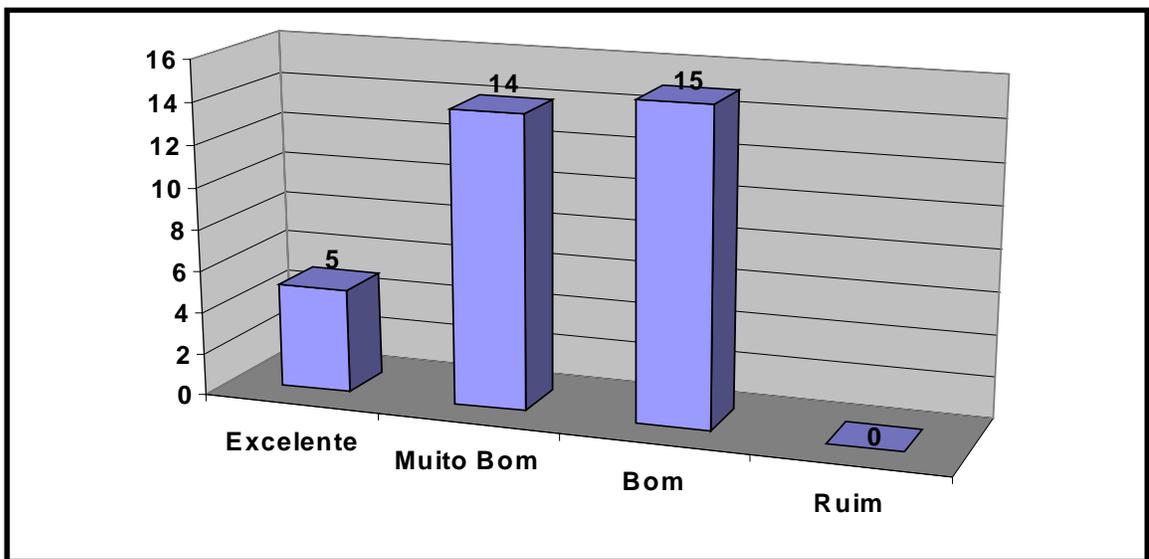


Gráfico 5: Nível do processo de comunicação na organização por frequência

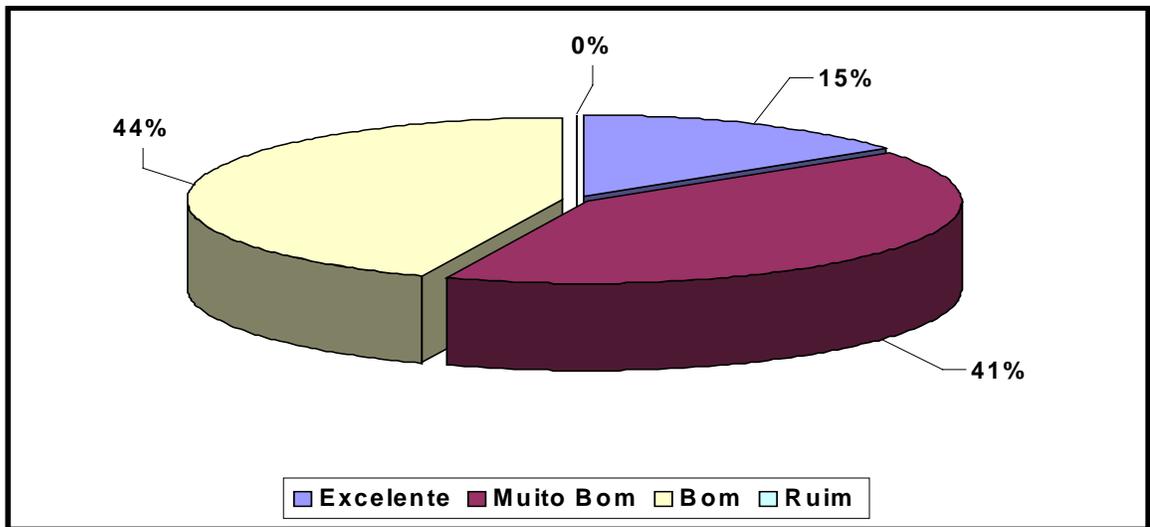


Gráfico 6: Nível do processo de comunicação na organização em percentual

5.1.2 Disseminação da informação no ambiente organizacional (perguntas 5 a 10)

O grupo II de perguntas referente a “Disseminação da informação no ambiente organizacional”, teve por objetivo investigar a disponibilidade, necessidade da informação interna ou externa para a organização realizar as atividades e o emprego da comunicação para promover o compartilhamento de informação.

Este grupo de perguntas está ligado ao fator II do primeiro pressuposto da pesquisa: difusão da informação no ambiente organizacional.

Na seqüência são apresentados os resultados obtidos a partir de cada pergunta do instrumento de coleta de dados.

Pergunta 5 – com o propósito de confirmar em percentuais, a disponibilidade adequada das informações para a organização realizar as atividades, esta pergunta procurou saber se os servidores têm ao seu dispor todas as informações necessárias para realizar as tarefas. Foram utilizadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que informação está sempre disponível; 2. Concordo parcialmente – indica que a informação algumas vezes está disponível e 3. Discordo – indica que a informação não está disponível para auxiliar na realização das tarefas.

Dos 34 respondentes, 26% concordam que a informação está sempre disponível na organização para realizar as tarefas; 68% responderam que a informação algumas vezes está disponível e 6% afirmam que a informação não está disponível para auxiliar a realização das tarefas. O gráfico 7 ilustra esta análise.

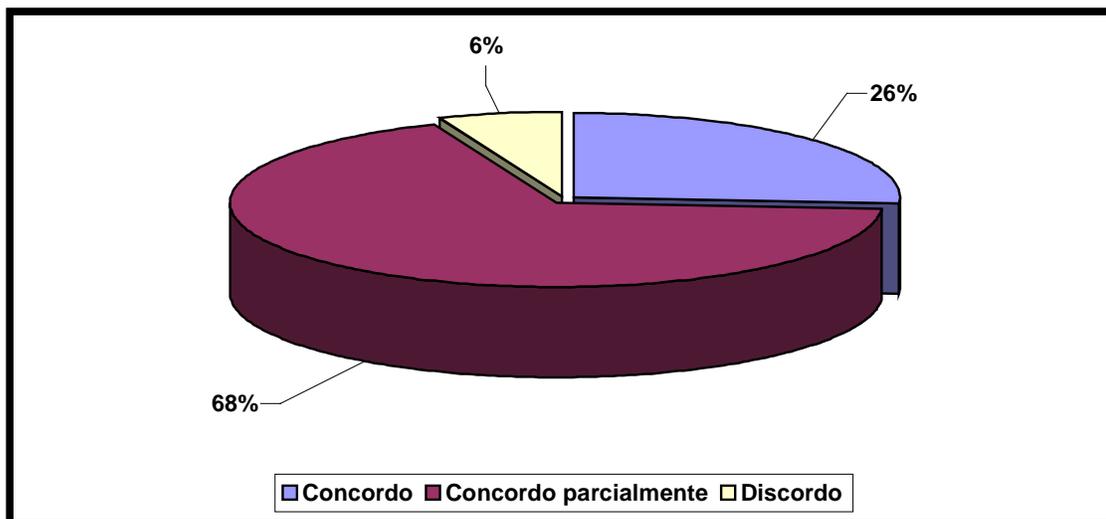


Gráfico 7: Disponibilidade adequada da informação na organização para realizar as atividades

Pergunta 6 – objetivou verificar, em termos percentuais, a ocorrência de compartilhamento de informação entre os servidores para realizar as atividades da organização. As alternativas utilizadas foram: 1. Concordo – indica que sempre ocorre compartilhamento de informação entre os servidores; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorre compartilhamento de informação entre os servidores e 3. Discordo – indica que não ocorre compartilhamento de informação entre os servidores.

88% da totalidade de 34 servidores concordam que sempre ocorre compartilhamento de informação entre eles e os 12% restantes concordam parcialmente, afirmando que algumas vezes compartilham informação. Não houve escolha da terceira opção, que indica a ausência de compartilhamento de informação entre os servidores. A análise desta pergunta é demonstrada no gráfico 8.

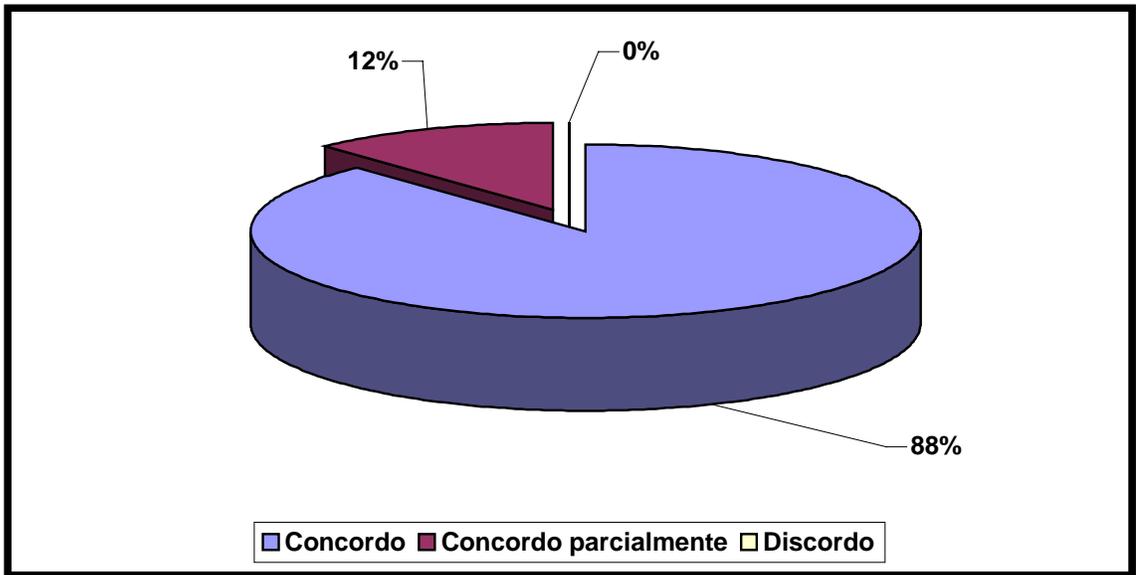


Gráfico 8: Ocorrência de compartilhamento de informação entre os servidores da organização

Pergunta 7 – para verificar a necessidade do servidor em buscar informação externa à organização para realizar as tarefas, foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que os servidores sempre têm necessidade em buscar informação externa à organização; 2. Concordo parcialmente – indica que os servidores buscam algumas vezes informação externa à organização e 3. Discordo – indica que os servidores não têm necessidade em buscar informação externa à organização.

Dos servidores que responderam a pergunta, 79% concordam que sempre têm a necessidade em buscar informação externa à organização para realizar as tarefas; 9% responderam que concordam parcialmente, ou seja, algumas vezes têm necessidade em buscar informação externa à organização e 12% discordam da necessidade em buscar informação externa à organização. O gráfico 9 apresenta esta análise.

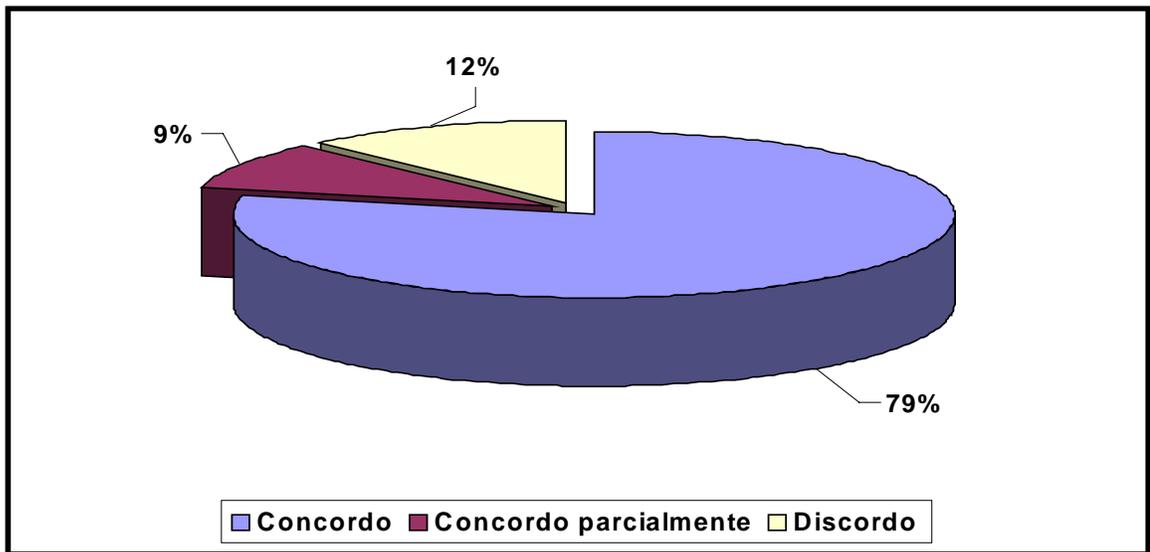


Gráfico 9: Necessidade do servidor em buscar informação externa à organização

Pergunta 8 – esta pergunta verificou a ocorrência de excesso de informação na organização, ou seja, a quantidade de informação que o servidor recebe afeta o entendimento da mensagem. As alternativas utilizadas para mensurar esta pergunta foram: 1. Concordo – indica que sempre ocorre excesso de informação afetando o entendimento da mensagem recebida; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorre excesso de informação e 3. Discordo – indica que não ocorre excesso de informação na organização.

A análise desta pergunta indica que 6% dos entrevistados concordam que sempre ocorre excesso de informação prejudicando o entendimento da mensagem recebida; 26% dos servidores concordam parcialmente, apontando que algumas vezes ocorre excesso de informação e 68% discordam que ocorra excesso de informação na organização, afetando o entendimento da mensagem recebida. Para representar a opinião desta pergunta foi elaborado o gráfico 10.

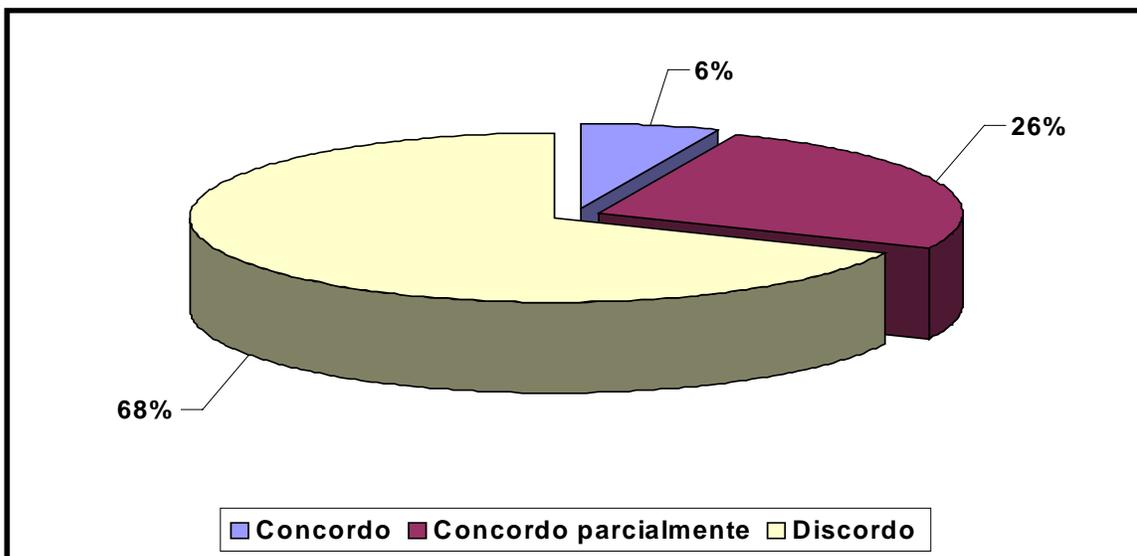


Gráfico 10: Ocorrência de excesso de informação na organização

Pergunta 9 – Com o objetivo de verificar em percentuais, a utilização da comunicação no âmbito das seções da organização que favoreça o compartilhamento de informação para a resolução de problemas, foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que a comunicação favorece totalmente o compartilhamento de informação para auxiliar a resolução de problemas; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes a comunicação favorece o compartilhamento de informação para auxiliar a resolução de problemas e 3. Discordo – indica que a comunicação não favorece o compartilhamento de informação para auxiliar na resolução de problemas.

Dos 34 servidores que responderam a pergunta, 82% concordam que a comunicação nas seções favorece totalmente o compartilhamento de informação; 15% concordam parcialmente, indicando que algumas vezes a comunicação existente na seção favorece o compartilhamento da informação e 3% afirmam que a comunicação não favorece o compartilhamento de informação para auxiliar na resolução de problemas. O gráfico 11 ilustra esta análise.

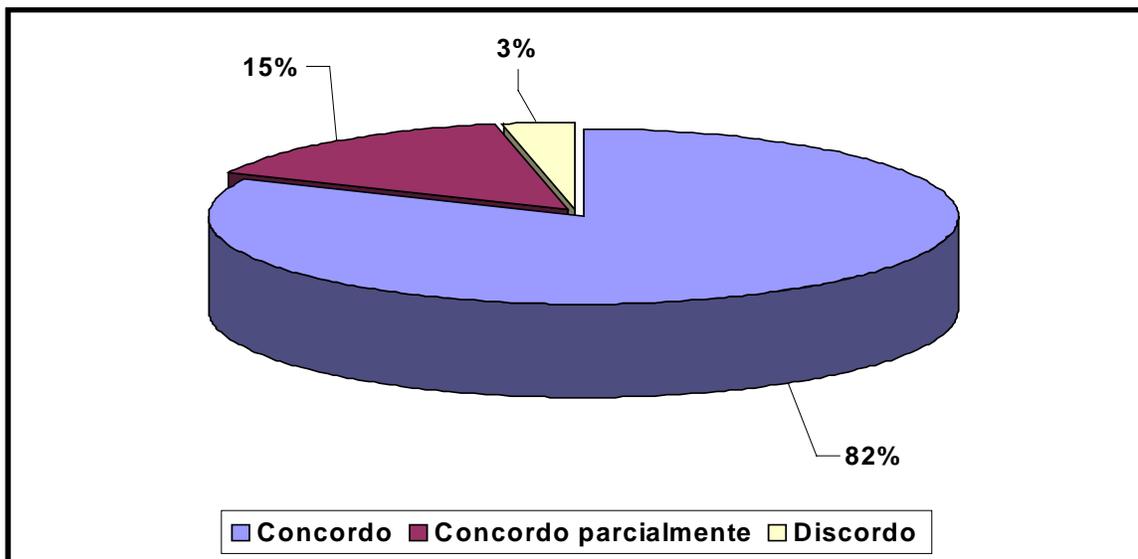


Gráfico 11: Utilização da comunicação para promover o compartilhamento de informação no âmbito das seções da organização

Pergunta 10 – Para saber sobre a utilização da comunicação no âmbito da organização que favoreça o compartilhamento de informação para a resolução de problemas, foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que a comunicação favorece totalmente o compartilhamento de informação para auxiliar a resolução de problemas; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes a comunicação favorece o compartilhamento de informação para auxiliar a resolução de problemas e 3. Discordo – indica que a comunicação não favorece o compartilhamento de informação para auxiliar na solução de problemas

Dos respondentes 44% concordam que a comunicação existente na organização favorece totalmente o compartilhamento da informação e auxilia na resolução de problemas; 47% concordam parcialmente, indicando que a comunicação algumas vezes favorece o compartilhamento de informação e 9% afirmam que a comunicação existente na organização não favorece o compartilhamento de informação para auxiliar na resolução de problemas. O gráfico 12 demonstra este resultado.

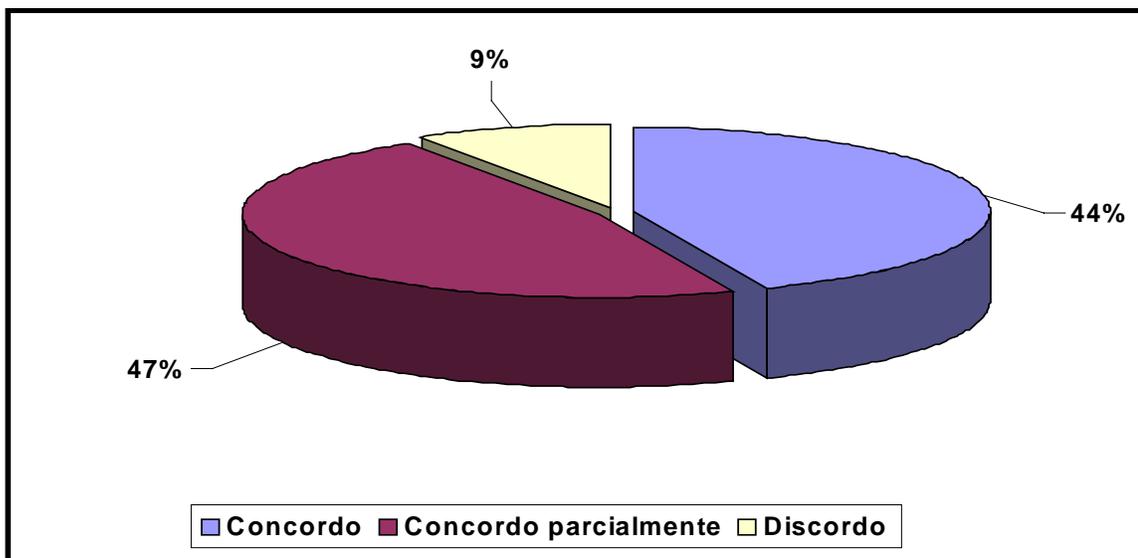


Gráfico 12: Utilização da comunicação para promover o compartilhamento de informação no âmbito da organização

5.1.3 Utilização de instrumentos para disseminar informação (perguntas 11 e 12)

O grupo III de perguntas, “Utilização de instrumentos para disseminar informação”, tem por propósito verificar o uso de canais de comunicação para estimular a troca de informação e a necessidade em buscar outros instrumentos de comunicação, além dos existentes na organização, para disponibilizar informação.

Este grupo de perguntas está ligada ao fator III do primeiro pressuposto da pesquisa: utilização de instrumentos para disseminar informação.

Os resultados obtidos com este grupo de perguntas estão descritos a seguir.

Pergunta 11 – teve o propósito de verificar a utilização de canais de comunicação (reuniões, documentos oficiais, intranet entre outros meios) para promover a troca de informação e de experiências entre os servidores da organização. A questão foi investigada empregando as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica o uso freqüente na organização de canais de comunicação, para promover a troca de informação e de experiências entre os servidores; 2. Concordo parcialmente – indica pouca utilização na organização de canais de comunicação e 3. Discordo – indica que a organização não utiliza canais de comunicação.

Da totalidade de 34 servidores, 35% concordam que a organização utiliza freqüentemente canais de comunicação para promover a troca de informação e de experiências entre os servidores; 47% concordam parcialmente, ou seja, os canais de comunicação são poucos utilizados na organização para promover a troca de informação e 18% discordam, afirmando que não utiliza canais de comunicação. A representação desta análise é ilustrada no gráfico 13.

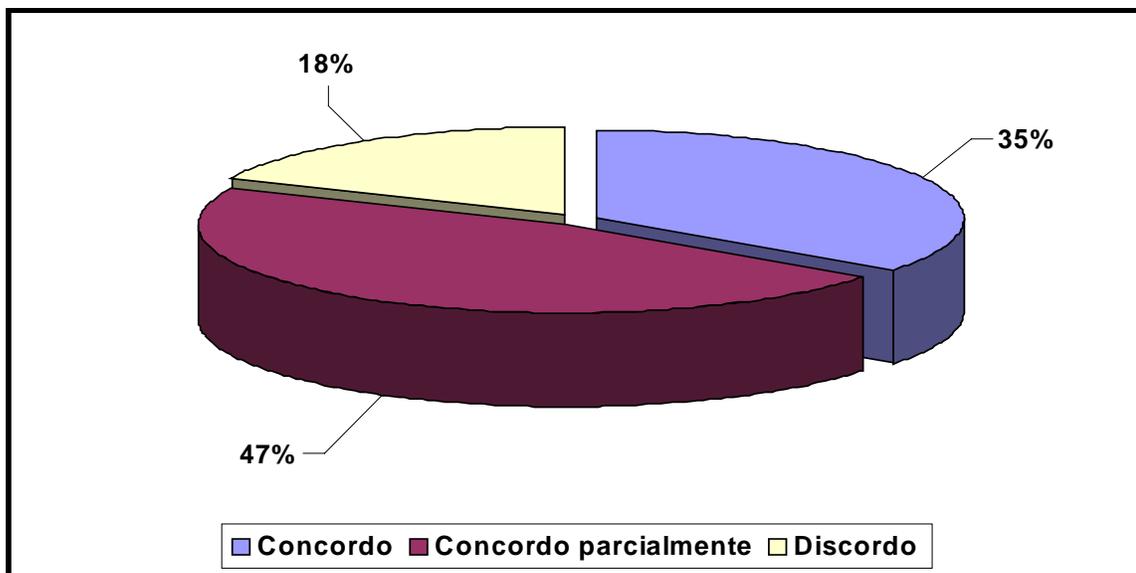


Gráfico 13: Utilização de instrumentos de comunicação na organização

Pergunta 12 – para verificar percentualmente, se os canais de comunicação existentes na organização são suficientes para disponibilizar informação necessária à realização das atividades, foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que os canais de comunicação existentes na organização são suficientes; 2. Concordo parcialmente – indica que os canais de comunicação para disponibilizar informação não são suficientes e 3. Discordo – indica que a organização não tem canais de comunicação para disponibilizar informação.

Dos 34 servidores que responderam a pergunta, 35% concordam que a os canais de comunicação existentes na organização são suficientes para disponibilizar informação necessária à realização das atividades e 65% responderam que os canais de comunicação existentes na organização não são suficientes para disponibilizar informação. Não houve escolha da opção em que a organização não tem canais de comunicação para disponibilizar informação. O gráfico 14 ilustra esta análise.

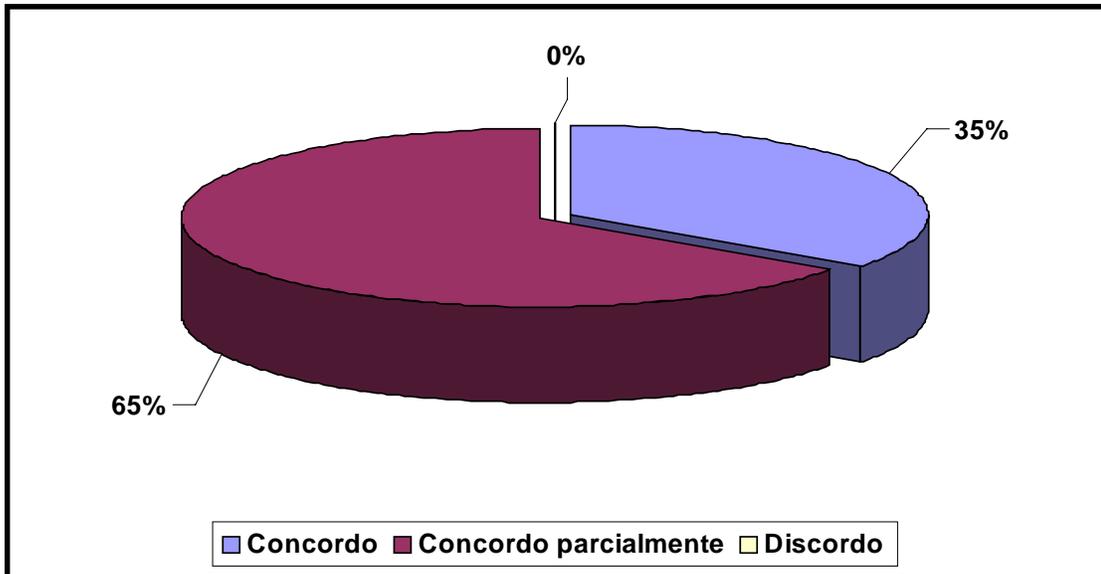


Gráfico 14: Suficientes instrumentos de comunicação na organização

5.1.4 Conclusão referente ao 1º pressuposto

1º Pressuposto: a ocorrência de um ambiente de intercâmbio sistemático de informação que favoreça a aprendizagem organizacional na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações depende de três fatores: I - Linguagem utilizada no processo de comunicação entre os integrantes da organização; II - Disseminação da informação no ambiente organizacional e III – Instrumentos utilizados pela organização para disseminar informação.

A comunicação em uma organização é base para realizar as suas atividades. É com a mensagem comunicada, que a informação chega até o seu destino e retorna em forma de resposta, gerada por uma ação do receptor. A isso, chamamos de processo de comunicação. Neste processo é que ocorrem as interações entre os indivíduos proporcionando condições para disseminar conhecimento.

A análise realizada das perguntas nº 1 a 10, tiveram por finalidade validar o primeiro pressuposto. Para isto, foram constituídas em cada fator do pressuposto, grupos de variáveis, que auxiliaram a formular as perguntas realizadas.

Ao analisar conjuntamente as respostas do instrumento de coleta de dados, foi possível tecer as seguintes considerações:

- O processo de comunicação que atualmente, ocorre na DCEM, propicia diálogos entre os servidores. Essa interação contribui para a troca de informação, que é entendida e utilizada na realização das atividades. Porém, diante de todo esse quadro, ocorrem indícios que não há efetividade no processo de comunicação, condição fundamental para favorecer a gestão do conhecimento;

- Quanto à disseminação da informação na DCEM, ela não ocorre em excesso, o que permite o seu entendimento, mas é possível observar que a informação não é disseminada por completo dificultando a realização das atividades. Uma explicação para esta situação é que normalmente a informação é direcionada para a chefia da seção a qual filtra o que julgar necessário, repassando parte da informação. Outro aspecto interessante diz respeito ao compartilhamento da informação para auxiliar a resolução de problemas, no âmbito das seções o compartilhamento ocorre, porém quando passa para o âmbito da organização ele não acontece na intensidade necessária, corroborando provavelmente com a falta de efetividade do processo de comunicação;

- A DCEM necessita de informação externa, uma vez que para realizar maior parte das suas atividades, depende dessas informações; e

- No que diz respeito aos instrumentos de comunicação da DCEM (reuniões, documentos oficiais, diálogos, intranet entre outros meios), existem, mas não são utilizados da forma que deveriam. São pouco explorados, sendo que o servidor percebe a necessidade de canais de comunicação para disponibilizar informação.

Desta forma, os resultados permitem concluir que apesar de algumas respostas as perguntas confirmarem a ocorrência de diálogos e interações entre os servidores da DCEM, a maioria das respostas apontaram para a falta de efetividade no processo de comunicação, muito provavelmente, pelo uso modesto dos canais de comunicação existentes na DCEM, o que prejudica a disseminação da informação.

Este conjunto de informação leva-nos a **comprovar o primeiro pressuposto.**

5.2 Ambiente existente na organização (perguntas 13 e 14)

O grupo IV de perguntas intitulado, “Ambiente existente na organização”, tem a finalidade de verificar como os servidores percebem o ambiente de trabalho no âmbito das seções e no âmbito da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

O “Ambiente existente na organização”, está ligado ao fator I do segundo pressuposto da pesquisa: ambiente existente na organização que influencia os servidores. Os resultados obtidos foram:

Pergunta 13 – verifica como os servidores consideram o ambiente de trabalho no âmbito da organização. Para mensurar o resultado da pergunta foram utilizados os seguintes itens de frequência: 1. Excelente – indica que o ambiente de trabalho existente no âmbito da organização é primoroso; 2. Muito Bom – indica que o ambiente de trabalho no âmbito da organização tem qualidades que contribuem favoravelmente para o bem estar dos servidores, porém, não é perfeito; 3. Bom – indica que o ambiente de trabalho existente no âmbito da organização tem qualidade, porém, pode melhorar e 4. Ruim – indica que o ambiente de trabalho existente no âmbito da organização não tem qualidade.

O resultado desta análise indica que da totalidade de 34 servidores, 19 ou 56% consideraram o ambiente de trabalho no âmbito da organização é excelente; 13 servidores ou 38% afirmaram que o ambiente de trabalho existente no âmbito da organização é muito bom e 2 servidores ou 6% sinalizaram que o ambiente de trabalho no âmbito da organização é bom. Nesta questão, não houve escolha da opção ruim, a qual aponta o ambiente de trabalho no âmbito da organização não tem qualidade. A seguir o gráfico 15 ilustra a frequência por servidores e o gráfico 16 demonstra em percentual a análise realizada.

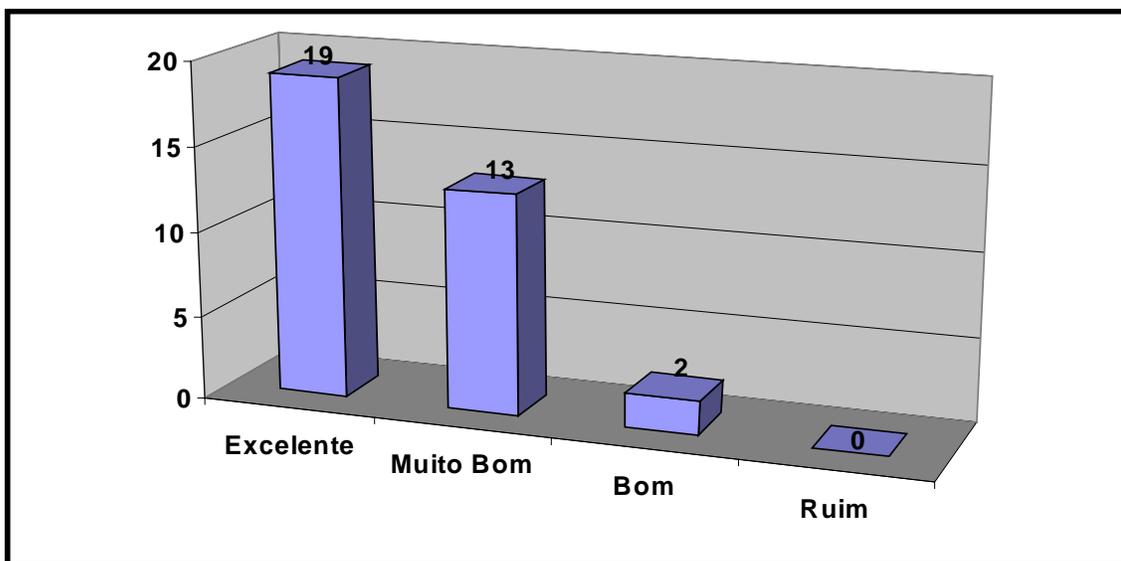


Gráfico 15: Nível do ambiente existente no âmbito da organização por frequência

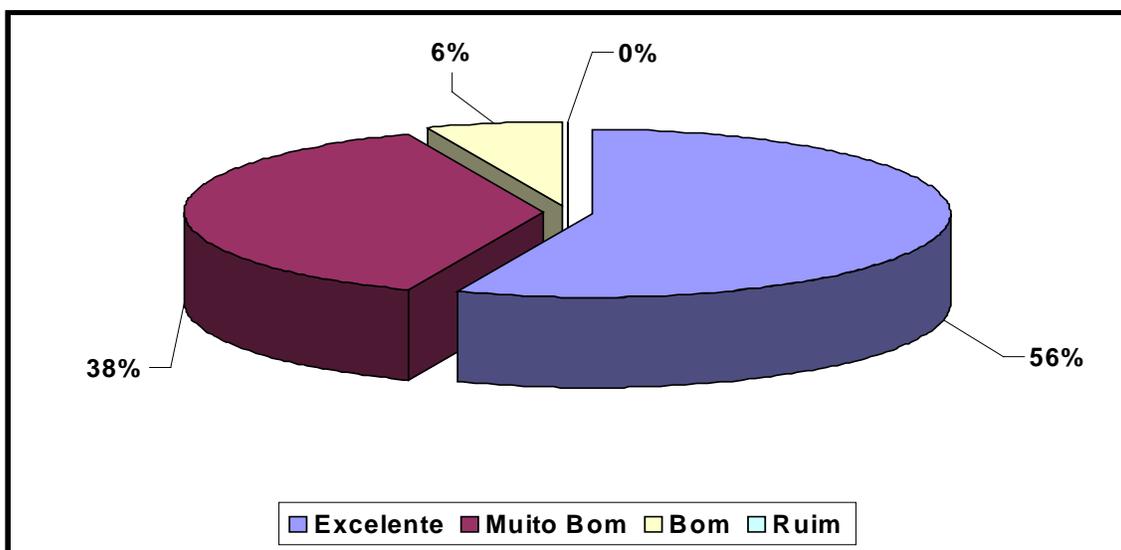


Gráfico 16: Nível do ambiente existente no âmbito da organização em percentual

Pergunta 14 – verifica como os servidores consideram o ambiente de trabalho no âmbito das seções da DCEM, ou seja, como o servidor percebe o ambiente das seções da organização. Para mensurar o resultado da pergunta foram utilizados os seguintes itens de frequência: 1. Excelente – indica que o ambiente de trabalho existente no âmbito das seções da organização é primoroso; 2. Muito Bom – indica que o ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização tem qualidades que contribuem favoravelmente para o bem estar dos servidores, porém, não é perfeito; 3. Bom – indica que o ambiente de trabalho existente no âmbito das seções da organização tem qualidade, porém, pode melhorar e 4. Ruim – indica que

o ambiente de trabalho existente no âmbito das seções da organização não tem qualidade.

Vinte e oito servidores ou 82% consideraram que o ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização é excelente; 5 servidores ou 15% afirmaram que o ambiente de trabalho existente no âmbito das seções da organização é muito bom e 1 servidor ou 3% sinalizou que o ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização é bom. Nesta pergunta, não houve escolha da opção ruim, a qual aponta o ambiente de trabalho no âmbito das seções da organização não tem qualidade. A frequência por servidores é representada no gráfico 17 e o percentual das respostas é ilustrado no gráfico 18.

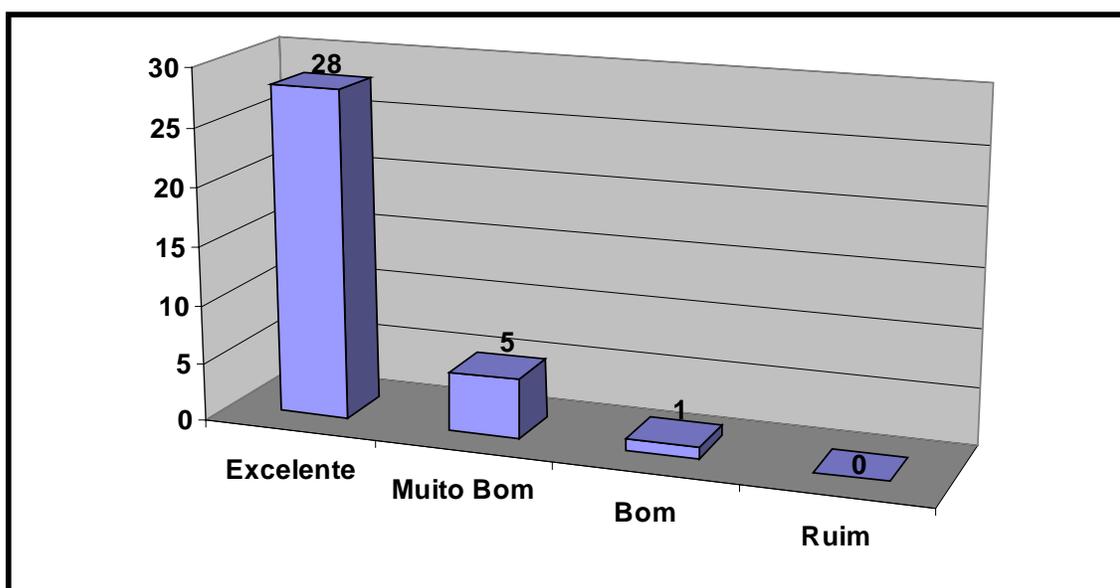


Gráfico 17: Nível do ambiente existente no âmbito das seções da organização por frequência

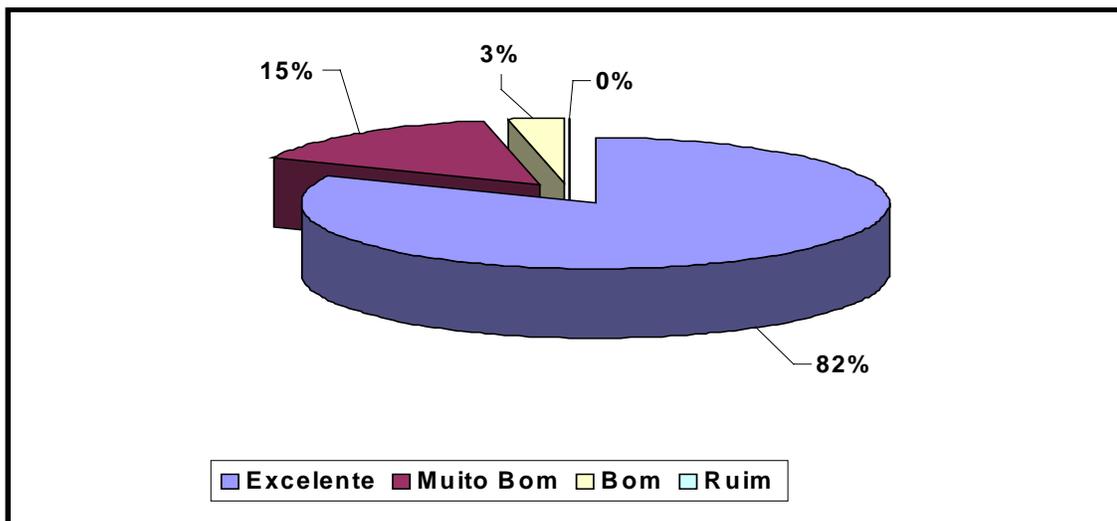


Gráfico 18: Nível do ambiente existente no âmbito das seções da organização em percentual

5.2.1 Relevância das atividades que os servidores realizam na organização (perguntas 15 a 18)

O grupo V de perguntas intitulado, “Relevância das atividades que o servidor realiza na organização”, buscou verificar a opinião do servidor referente a importância das atividades que executa na organização, sentimento de valorização e colaboração entre os servidores, para efetuar as atividades e a necessidade dos servidores em ter que realizar atividades burocráticas fora do ambiente de trabalho da DCEM.

A “Relevância das atividades que o servidor realiza na organização” está ligado ao fator II do segundo pressuposto da pesquisa: relevância das atividades que o servidor realiza na organização.

Os resultados obtidos com este instrumento de coleta de dados são apresentados a seguir.

Pergunta 15 – Teve por finalidade confirmar a importância das atividades executadas pelos servidores, para que a organização consiga atingir os seus objetivos, foram utilizadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que as atividades executadas pelos servidores são importantes para a organização; 2. Concordo parcialmente – indica as atividades executadas pelos servidores são de

pouca importância para a organização e 3. Discordo – indica que as atividades realizadas pelos servidores não são importantes para a organização.

A pergunta foi respondida por 34 servidores, onde 91% concordam que as atividades executadas pelos servidores são importantes para que a organização venha a atingir os seus objetivos; 6% concordam parcialmente, afirmando que as atividades executadas pelos servidores são de pouca importância para a organização e 3% afirmam que as atividades realizadas pelos servidores não são importantes para a organização. O gráfico 19 demonstra o resultado desta análise.

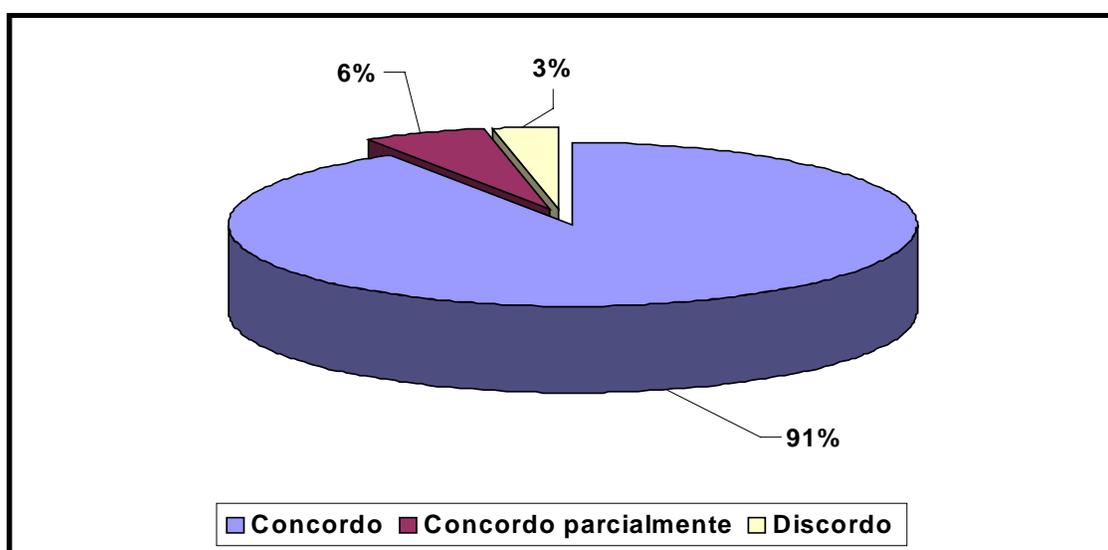


Gráfico 19: Importância das atividades executadas pelos servidores na organização

Pergunta 16 – com o propósito de verificar em termos percentuais a ocorrência de ações, atitudes e de comportamentos entre os servidores que contribuem na execução das tarefas no ambiente organizacional, foram utilizados as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que sempre ocorrem ações, atitudes e comportamentos entre os servidores, que contribuem na execução das tarefas no ambiente organizacional; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorrem ações, atitudes e comportamentos entre os servidores que contribuem na execução das tarefas e 3. Discordo – indica que não ocorre ações, atitudes e comportamentos entre os servidores que contribuem na execução das tarefas.

Para pergunta em tela, foram entrevistados 34 servidores, dos quais 88% concordam com a ocorrência de ações, atitudes e comportamentos que auxiliam na execução das tarefas da organização e 12% concordam parcialmente, indicando que às vezes ocorrem ações, atitudes e comportamentos entre os servidores que auxiliam na execução das tarefas. Não houve escolha da opção discordo. O gráfico a seguir demonstra a situação:

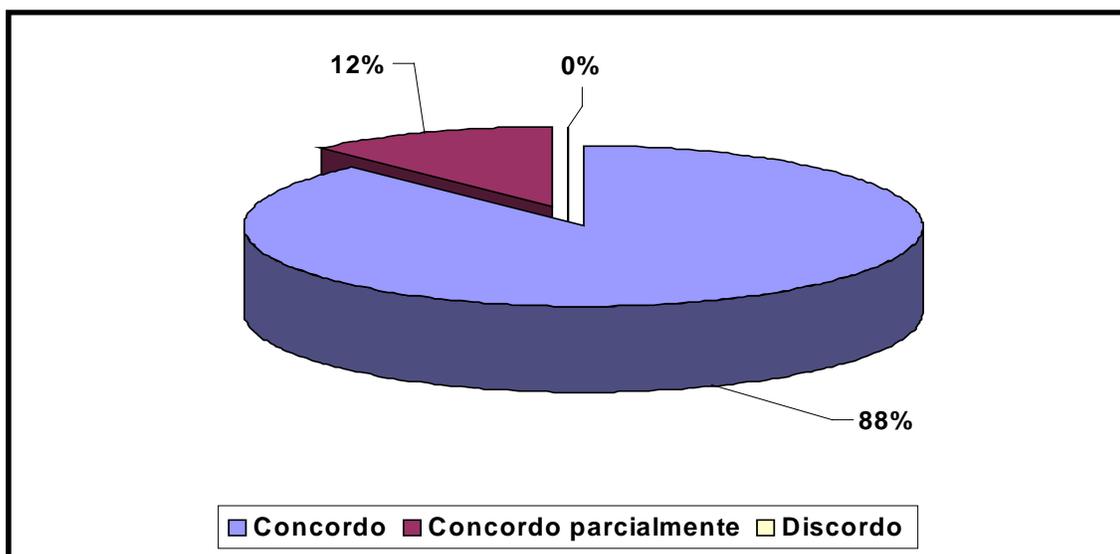


Gráfico 20: Ocorrência de ações, atitudes e comportamentos entre os servidores da organização que contribuem para a execução das atividades

Pergunta 17 – Para a verificação da ocorrência de excesso de atividades na DCEM que causam acúmulo de trabalho, afetando o rendimento profissional dos servidores, foram consideradas as alternativas: 1. Concordo – indica que sempre ocorrem atividades em excesso, as quais afetam o rendimento profissional dos servidores; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorrem atividades em excesso, as quais afetam o rendimento profissional dos servidores e 3. Discordo – indica que não ocorrem atividades em excesso na organização.

Vinte e nove por cento concordam que sempre ocorrem atividades em excesso na DCEM, as quais afetam o rendimento profissional dos servidores; 65% concordam parcialmente, afirmando que algumas vezes ocorrem atividades em excesso e 6% discordam, indicando a não ocorrência de atividades em excesso na organização. A análise desta pergunta é representada no gráfico 21.

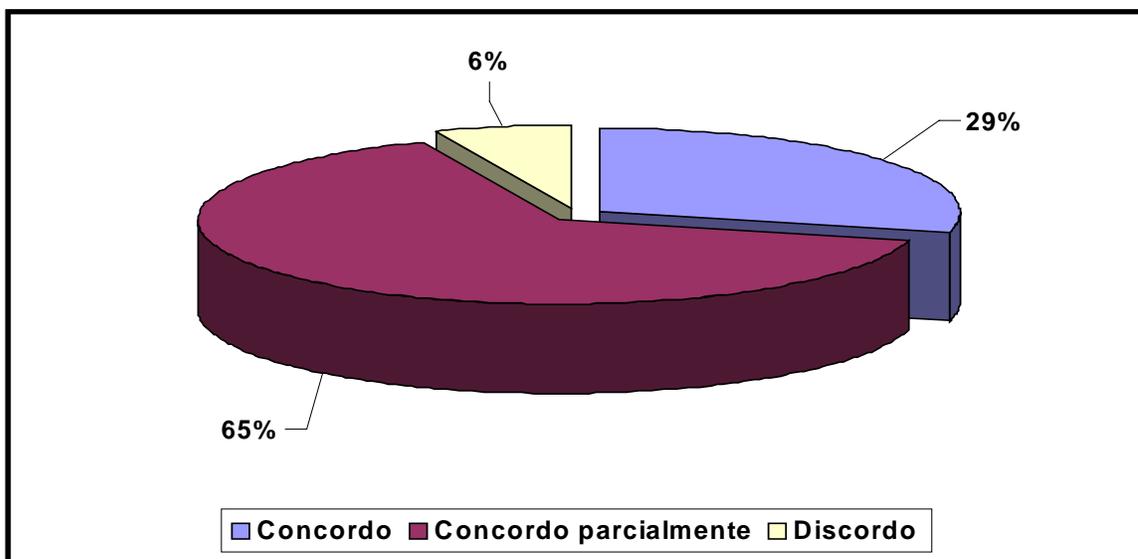


Gráfico 21: Ocorrência de excesso de atividades na DCEM

Pergunta 18 – Para a pergunta 18 os itens de freqüência empregados foram: 1. Nunca – indica que os servidores não têm necessidade em realizar atividades após o horário diário de trabalho; 2. Algumas vezes - indica que ocorrem situações que exigem dos servidores realizar atividades após o horário diário de trabalho, como por exemplo, prazo e urgência em responder a determinado documento e atividades em excesso e 3. Sempre – indica que os servidores constantemente têm em necessidade em realizar as atividades após o horário diário de trabalho.

Do total de 34 respondentes, 6 servidores ou 18% nunca tiveram necessidade em realizar atividades após o horário diário de trabalho; 25 servidores ou 74% algumas vezes tiveram situações que exigiram realizar atividades após o horário diário de trabalho e 2 servidores ou 6% sempre têm a necessidade de realizar as atividades após o horário diário de trabalho. A frequência com o resultado desta análise é apresentada no gráfico 22.

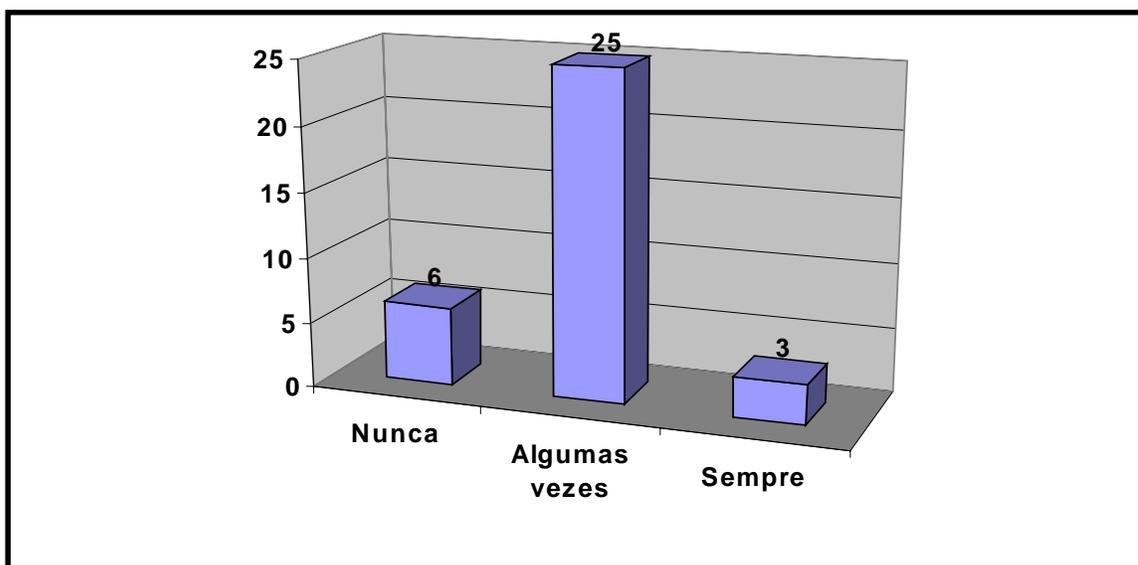


Gráfico 22: Necessidade dos servidores em realizar atividades da organização após o horário diário de trabalho

5.2.2 Adaptação dos servidores na organização (perguntas 19 a 21)

O grupo VI de perguntas designado, “Adaptação dos servidores na organização”, verificou a ocorrência de situações que afetam a adaptação dos servidores à organização, bem como a existência de hábitos, normas e crenças que os afetam e também ao ambiente organizacional da DCEM.

A “Adaptação dos servidores na organização” está ligada ao fator III do segundo pressuposto da pesquisa: adaptação dos servidores na organização.

Os resultados obtidos com este instrumento de coleta de dados são a seguir apresentados.

Pergunta 19 – com a finalidade de verificar em termos percentuais, a ocorrência de dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional, como por exemplo: isolamento falta de socialização, de diálogo, embaraços nas atividades realizadas, foram utilizadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que sempre ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional e 3. Discordo – indica que não ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional.

A análise desta pergunta indicou que 12% do total de servidores entrevistados concordam que sempre ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional; 44% dos servidores concordam parcialmente, indicando que algumas vezes ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se e também, os 44% restantes dos servidores escolheram a alternativa discordo, apontando que não ocorrem dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional. O gráfico 23 representa esta análise.

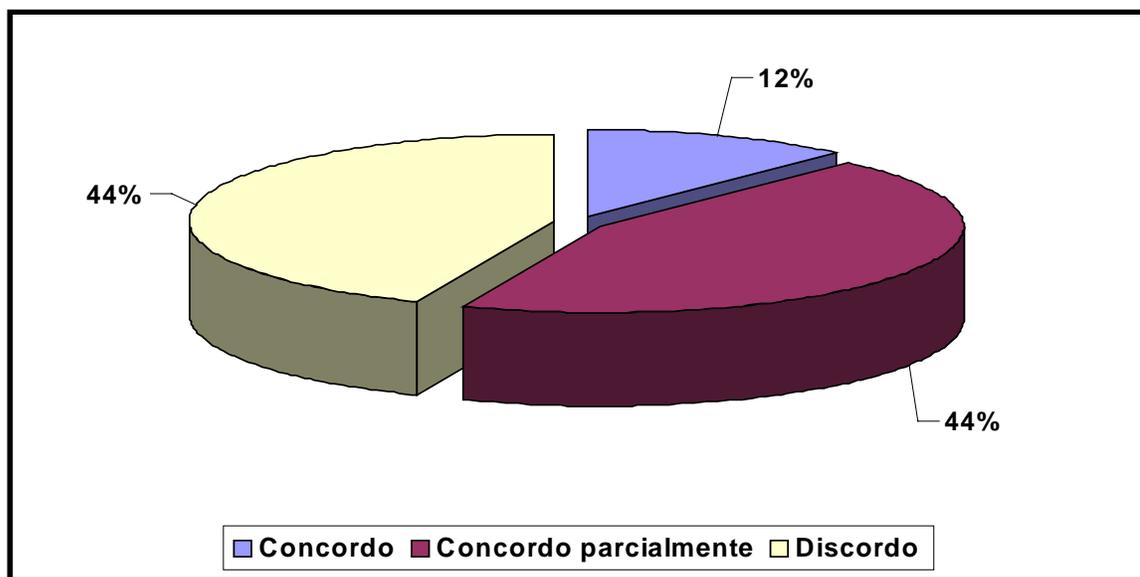


Gráfico 23: Ocorrência de dificuldades para os servidores adaptarem-se ao ambiente organizacional

Pergunta 20 – verificou a ocorrência de dificuldades (falta de tempo para atender o servidor ou somente atende o servidor em horários determinados) para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação na organização, As alternativas usadas foram: 1. Concordo – indica que sempre ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação e 3. Discordo – indica que não ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação.

Dentre os servidores entrevistados, 18% concordam que sempre ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação; 59% concordam parcialmente que algumas vezes ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação e 23% discordam, indicando que não ocorrem dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação. A análise desta pergunta é representada no gráfico 24.

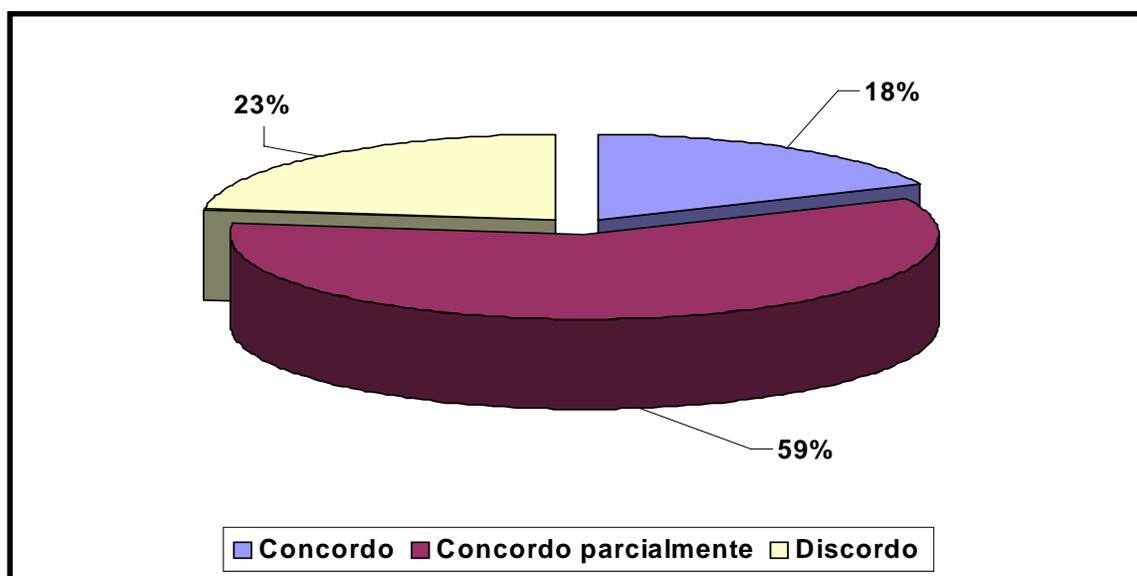


Gráfico 24: Ocorrência de dificuldades para os servidores realizarem diálogos com quem detém a informação na organização

Pergunta 21 – A fim de mapear a ocorrência de reflexão entre os servidores sobre os erros e os acertos observados na realização das tarefas, foram empregadas as alternativas: 1. Concordo – indica que sempre ocorrem entre os servidores reflexões sobre os erros e os acertos observados na realização das

tarefas; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes ocorrem entre os servidores reflexões sobre os erros e os acertos e 3. Discordo – indica que não ocorrem entre os servidores reflexões sobre os erros e os acertos observados na realização das tarefas.

Noventa e um por cento concordam que sempre ocorre reflexão sobre os erros e os acertos observados na realização das tarefas e 9% concordam parcialmente, afirmando que algumas vezes ocorrem reflexões. Não houve escolha da alternativa que indica que não ocorrem reflexões entre os servidores. O gráfico 25 ilustra a análise desta pergunta.

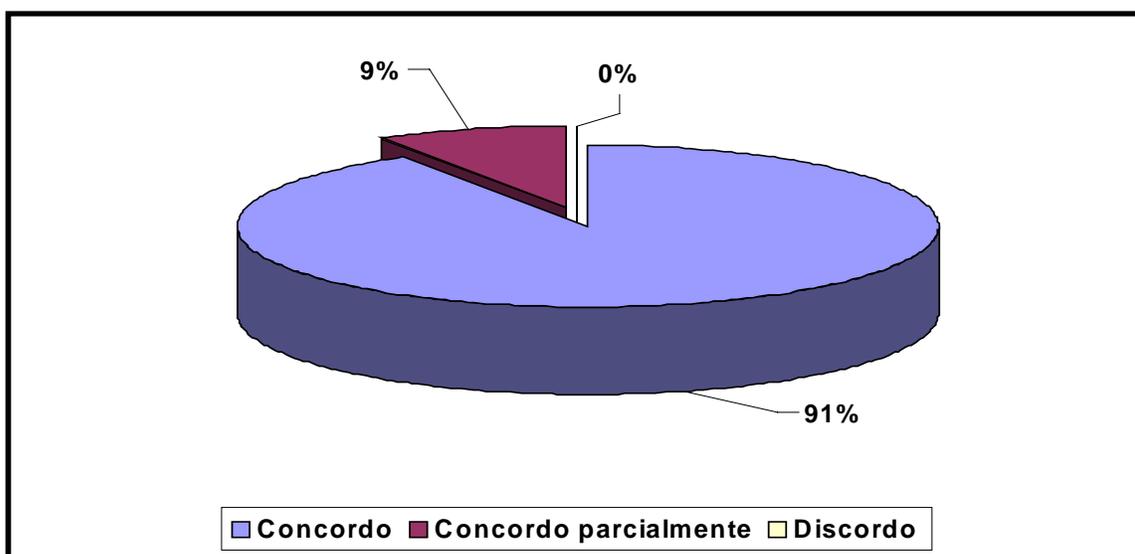


Gráfico 25: Ocorrência de reflexão entre os servidores sobre os erros e os acertos que ocorrem na organização

5.2.3 Conclusão referente ao 2º pressuposto

2º Pressuposto: o modelo de gestão do conhecimento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações deve considerar a superação de práticas ultrapassadas definidas por normas, devendo, para tanto, considerar três fatores fundamentais: I – Ambiente organizacional que influencia os servidores; II - Relevância das atividades que os servidores executam na organização e III - Adaptação dos servidores na organização.

A DCEM, por ser uma organização militar, tem suas ações pautadas em duas estruturas básicas: a hierarquia entre os postos e graduações e a disciplina ligada à obediência e o respeito entre os integrantes. Cada organização militar tem em sua estrutura organizacional uma pessoa designada como chefe, comandante ou diretor, a qual determina como será o ambiente de trabalho no período em que estiver à frente da organização militar. Qualquer mudança na chefia ou comando influencia a organização.

Considerando que a cultura de uma organização é determinada, conforme afirma Schein (2001), pela missão, estrutura, avaliação, linguagem, identidade, limites, recompensas e relacionamentos existentes no ambiente organizacional, na DCEM, quando se trata da cultura, com base nas respostas obtidas nas entrevistas, é possível perceber que o ambiente de trabalho existente, tanto no âmbito da DCEM como nas seções, favorecem positivamente a execução das atividades. Os servidores consideram, ainda, que essas atividades são importantes, não os sobrecarregando. Consideram normal ter de ocupar outros horários disponíveis para realizar atividades da diretoria, pois se sentem prestigiados e valorizados, além de realizarem reflexões referentes a erros e acertos.

Porém, por se tratar de cultura organizacional, ocorrem indícios que a DCEM apresenta alguma dificuldade na fase de socialização ou adaptação dos servidores que lá chegam, principalmente quanto às rígidas normas para disseminar informação, pelo fato das atividades da DCEM tratarem de assuntos que afetam profissionalmente os recursos humanos do Exército Brasileiro.

Diante da análise empreendida, **concluimos pela comprovação parcial do segundo pressuposto**, ou seja, não validar os fatores I - ambiente organizacional existente que atua sobre os servidores e II - relevância das atividades que os servidores executam na organização e validar o fator III - adaptação dos servidores na organização.

5.3 Memória organizacional (perguntas 22 a 24)

O grupo VII de perguntas definido, “Memória organizacional”, tem a finalidade de medir a existência de mecanismos que descrevem as experiências dos servidores na realização das atividades e como elas são executadas e a ocorrência de solução de continuidade na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações.

A “Memória organizacional” está ligada ao fator I do terceiro pressuposto da pesquisa: existência de mecanismos de retenção de memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização. Os resultados obtidos com cada pergunta do instrumento de coleta de dados são a seguir descritos.

Pergunta 22– com o propósito de verificar em termos percentuais se as atividades realizadas pelos servidores utilizam algum tipo de mecanismos ligados à memória organizacional que estabelece rotinas a serem seguidas, para auxiliar em cada etapa do trabalho, foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que os servidores sempre utilizam algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes os servidores utilizam algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional e 3. Discordo – indica que os servidores não utilizam algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional.

Dentre os servidores entrevistados, 32% concordam que sempre utilizam algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional, para auxiliar a execução das atividades; 50% concordam parcialmente, afirmando que algumas vezes utilizam algum tipo de documento ligado à memória organizacional e 18% discordam, indicando que os servidores não utilizam algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional. As afirmações concordam parcialmente e discordo, que totalizam 68% têm fundamentação na ausência de memória organizacional, sobretudo no que se referente às rotinas que são realizadas na organização. O resultado desta análise é representado no gráfico 26.

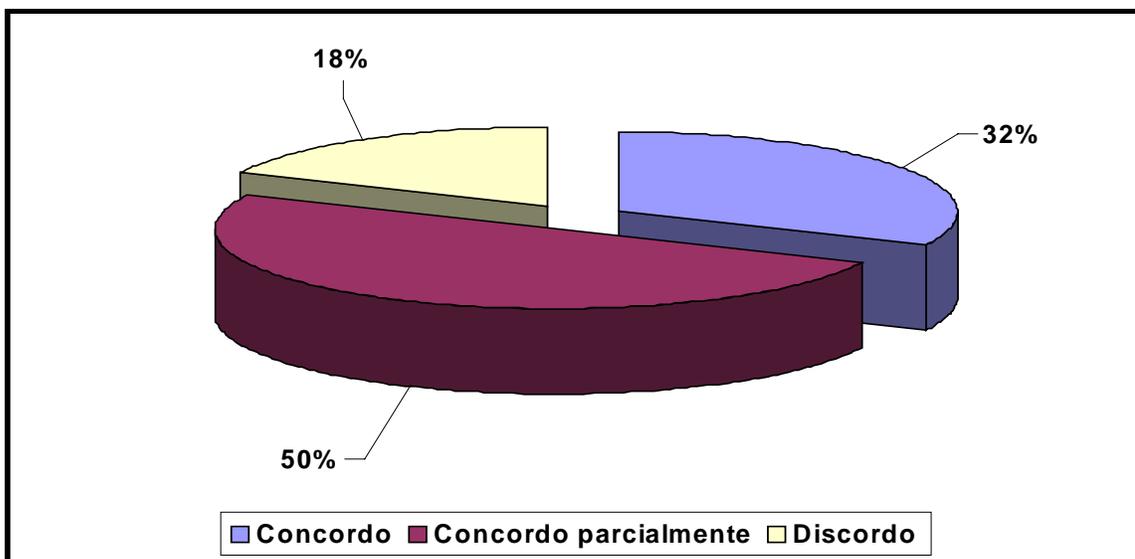


Gráfico 26: Utilização de algum tipo de mecanismo ligado à memória organizacional com a finalidade de auxiliar a realização das atividades na organização

Pergunta 23 – Para pergunta 23 as alternativas utilizadas foram: 1. Concordo – indica que sempre quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades ocorre solução de continuidade; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades ocorre solução de continuidade e 3. Discordo – indica que quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades não ocorre solução de continuidade.

Nesta pergunta, 27% dos entrevistados concordam que sempre quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades ocorrem soluções de continuidade; 32% desses servidores concordam parcialmente, afirmando que algumas vezes quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades ocorre solução de continuidade. Observa-se que as somas destas alternativas chegam a 59%, 20 servidores. Novamente, identifica-se a carência de memória organizacional que auxiliem a execução das atividades. Os 41% restantes optaram em escolher a alternativa discordo, indicando que quando algum servidor fica impedido de realizar as atividades não ocorrer solução de continuidade. O gráfico 27 demonstra esta análise.

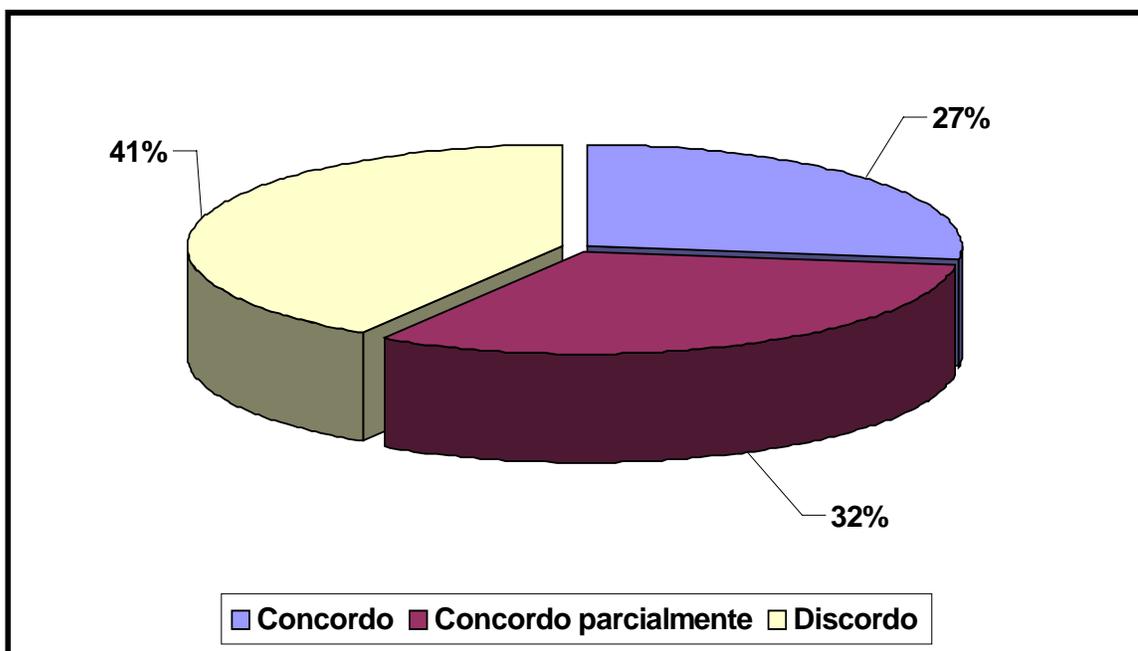


Gráfico 27: Ocorrência de solução de continuidade nas atividades realizadas na organização

Pergunta 24 – Possui as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que sempre existe memória organizacional para apoiar a realização das atividades; 2. Concordo parcialmente – indica que para algumas tarefas existem carências de memória organizacional (rotinas específicas para cada atividade, normalmente o servidor titular sabe na prática o que deve fazer) e 3. Discordo – indica que não existe memória organizacional para apoiar a realização das atividades.

Da totalidade de 34 servidores, 24% concordam que sempre existe memória organizacional para apoiar a realização das atividades; 61% concordam parcialmente, afirmando que para algumas tarefas existem carências de memória organizacional e 15% discordam, indicando que não existe memória organizacional para apoiar a realização das atividades. O gráfico 28 ilustra a análise desta pergunta.

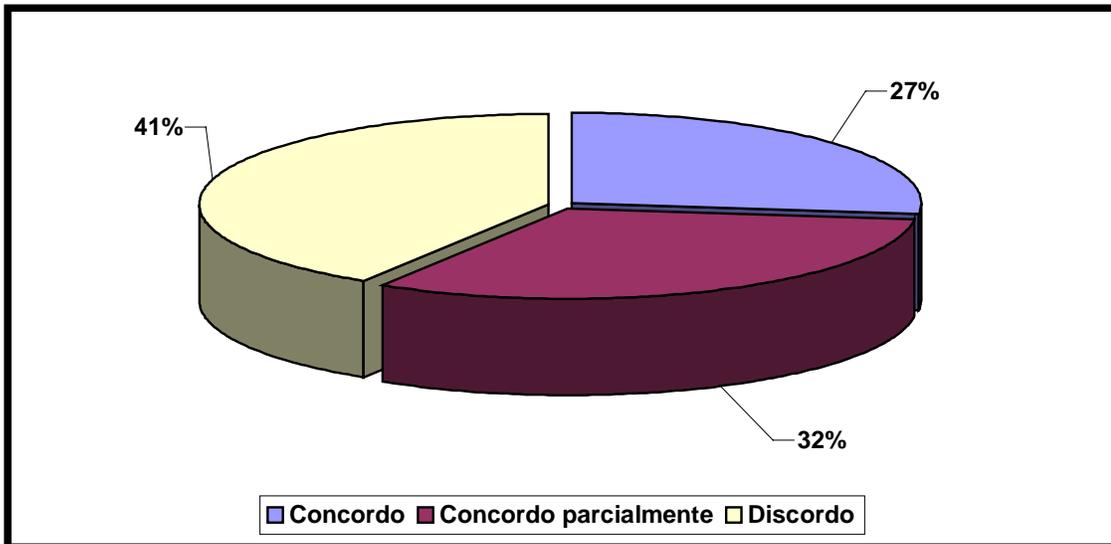


Gráfico 28: Existência de memória organizacional na DCEM

5.3.1 Transferência de conhecimento (perguntas 25 a 28)

O grupo VIII de perguntas designado, “Transferência de conhecimento” tem a finalidade de verificar a experiência dos servidores para realizar atividades e o compartilhamento de conhecimento entre os servidores da DCEM.

A “Transferência de conhecimento” está ligada ao fator II do terceiro pressuposto da pesquisa: transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático. A seguir são apresentados os resultados obtidos com o instrumento de coleta de dados.

Pergunta 25 – Para auxiliar a análise da pergunta foram empregadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que os servidores receberam por parte dos servidores que estavam deixando a organização todas às informações necessárias; 2. Concordo parcialmente – indica que os servidores receberam parte das informações necessárias e 3. Discordo – indica que os servidores não receberam as informações necessárias.

Vinte e quatro por cento concordam que receberam por parte dos servidores que estavam deixando a organização, todas às informações necessárias; 50% concordam parcialmente, indicando que receberam parte das informações necessária e 26% afirmam que não receberam as informações necessárias. Nesta pergunta, as alternativas concordo parcialmente e discordo chegou a 76% dos

servidores, o que sinalizou para a falta ou carência de transferência de informação, o que por sua vez aponta para a falta de memória organizacional. O gráfico 29 representa o resultado.

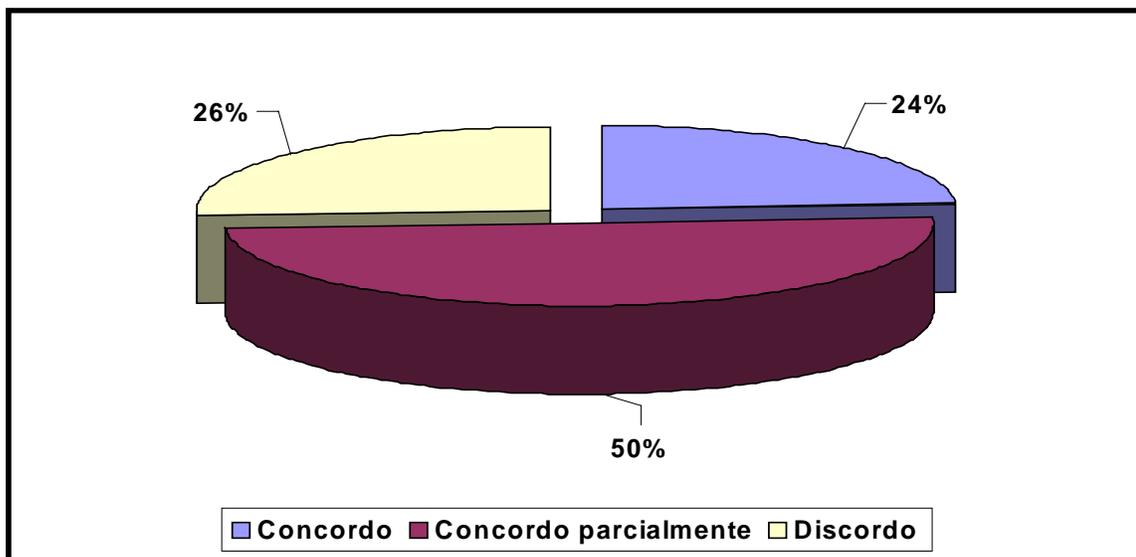


Gráfico 29: Ocorrência de transferência de informação na organização

Pergunta 26– com o propósito de verificar se os servidores tiveram a necessidade de realizar treinamento para adquirir conhecimento e aprender a executar atividades na organização, as alternativas apresentadas foram: 1. Concordo – indica que os servidores tiveram a necessidade em realizar treinamentos; 2. Concordo parcialmente – indica que para algumas atividades específicas, os servidores tiveram que realizar algum tipo de treinamento, com a finalidade de uma melhor capacitação e 3. Discordo – indica que não houve necessidade por parte dos servidores em realizar treinamento.

Vinte e nove por cento concordam que tiveram a necessidade de realizar treinamentos para executar atividades; 33% concordam parcialmente, realizaram treinamento para algumas atividades, totalizando 62% de servidores que realizaram algum tipo de treinamento, o que indica a necessidade de completar o conhecimento e o aprendizado dos servidores, para realizarem atividades na organização e 38% discordam, afirmando que não houve necessidade em realizar treinamento. Para ilustrar a questão apresentamos o gráfico 30.

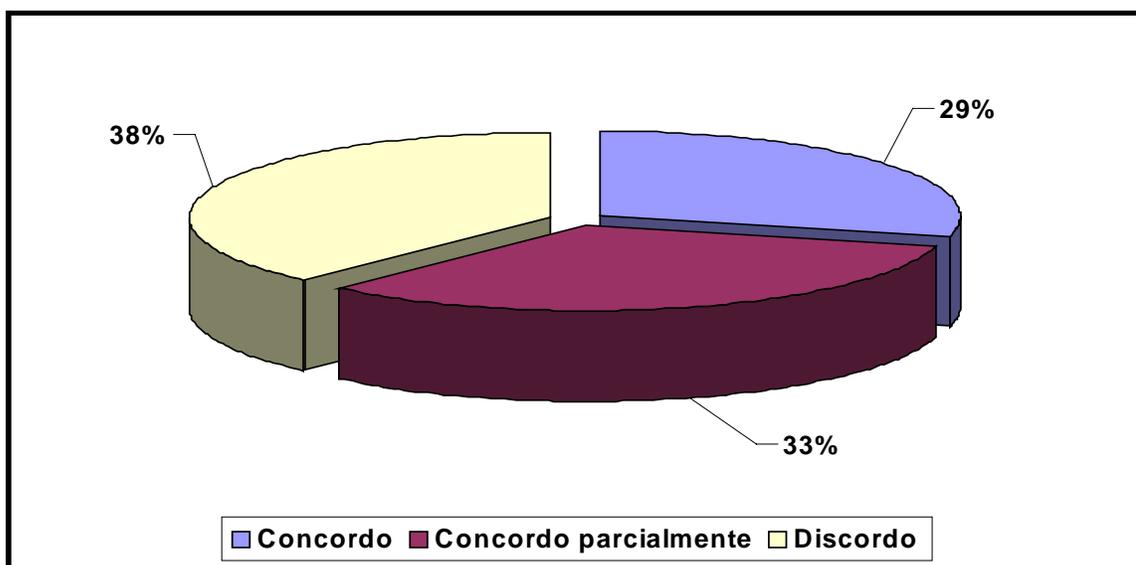


Gráfico 30: Necessidade dos servidores em realizar treinamento para adquirir conhecimento e aprender a executar atividades na organização

Pergunta 27– A fim de verificar se os respondentes têm necessidade do auxílio de outros servidores para realizar as atividades da DCEM, foram utilizadas as seguintes alternativas: 1. Concordo – indica que os servidores realizam individualmente as atividades; 2. Concordo parcialmente – indica que algumas vezes os servidores necessitam de auxílio para realizar as atividades e 3. Discordo – indica que para realizar as suas atividades os servidores dependem de auxílio.

Quinze por cento concordam que realizam individualmente as suas atividades, não havendo necessidade de auxílio; 47% concordam parcialmente, indicando que algumas vezes necessitam de auxílio para realizar as atividades e 38% dos servidores escolheram a alternativa discordo, afirmando que realizações das suas atividades dependem de auxílio. Nota-se que estas duas últimas opções somam 85%, o que nos leva a concluir que as atividades da organização dependem do compartilhamento do conhecimento entre os servidores da organização. O gráfico 31 apresenta os resultados:

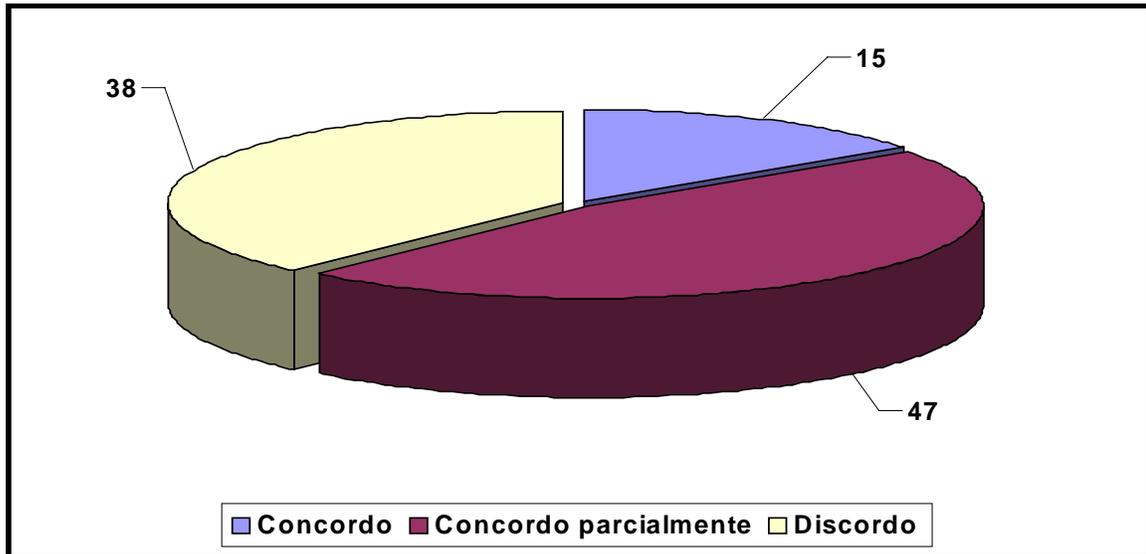


Gráfico 31: Realização das atividades sem a necessidade do auxílio de outros servidores

Pergunta 28 – para aferir as respostas à pergunta foram empregadas as alternativas: 1. Concordo – indica que passariam voluntariamente o conhecimento para outros servidores; 2. Concordo parcialmente – indica que provavelmente passariam o conhecimento para outros servidores e 3. Discordo – indica que não passariam o conhecimento para outros servidores.

Cem por cento dos servidores concordam que passariam voluntariamente o conhecimento para outros servidores. Observou-se nesta análise a preocupação dos servidores em compartilhar conhecimento, aspecto importante para a gestão do conhecimento.

5.3.2 Mecanismos para estimular a troca de conhecimento (perguntas 29 a 31)

O grupo IX de perguntas intitulado, “Mecanismos para estimular a troca de conhecimento”, tem a finalidade de verificar a utilização na organização de eventos ou seminários, para estimular a integração e a troca de conhecimento entre os servidores, a participação dos servidores em eventos externos e o emprego de mecanismos de gestão do conhecimento, como por exemplo, memória organizacional, intranet, Internet e documentos, para favorecer a disseminação de conhecimento.

Os “Mecanismos para estimular a troca de conhecimento”, está ligada ao fator III do terceiro pressuposto da pesquisa: utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização. A seguir são apresentados os resultados obtidos com a realização a coleta dos dados.

Pergunta 29 – com o propósito verificar percentualmente se ocorre na DCEM eventos, seminários ou palestras para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional foram usadas as seguintes alternativas:

1. Concordo – indica que sempre ocorrem eventos, seminários ou instruções, para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional;
2. Concordo parcialmente – indica que raramente ocorrem eventos, seminários ou instruções, para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional e
3. Discordo – indica que não ocorrem eventos, seminários ou instruções, para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional.

Dos respondentes 15% concordam que sempre ocorrem eventos, seminários ou palestras para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional; 50% concordam parcialmente, indicando que raramente ocorrem eventos, seminários ou palestras na organização e 35% responderam que discordam, sinalizando que não ocorrem eventos, seminários ou instruções, para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional. A soma das alternativas concordo parcialmente e discordo totalizou 85% demonstrando a necessidade da organização em promover eventos (seminários, reuniões ou palestras) que contribuam para o compartilhamento do conhecimento. O gráfico 32 apresenta os resultados:

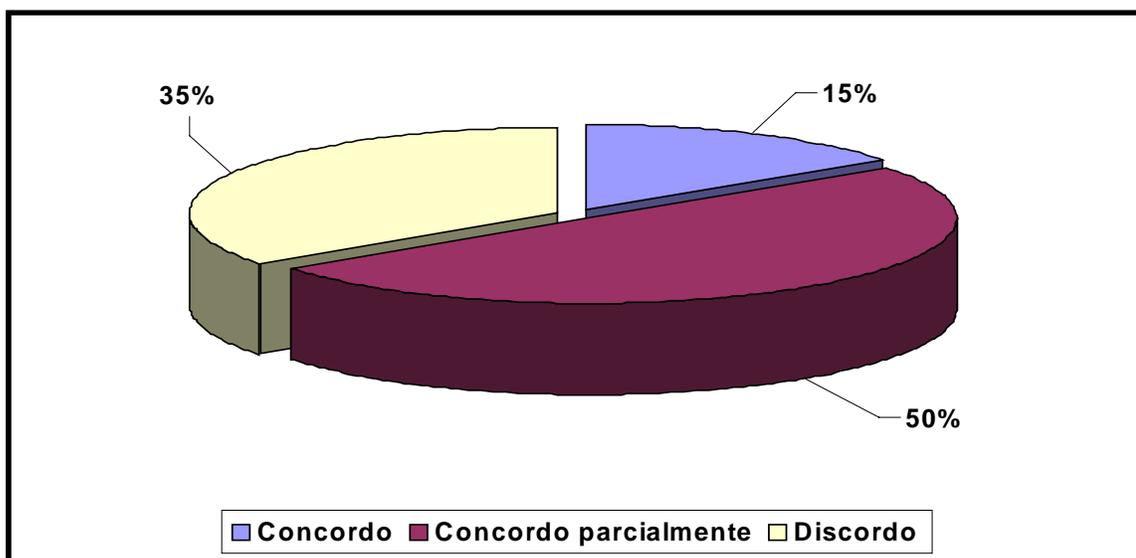


Gráfico 32: Ocorrência de eventos na DCEM para compartilhar e gerar conhecimento e aprendizagem organizacional

Pergunta 30 – para a pergunta em tela foram usados os seguintes quesitos:

1. Nunca – indica que os servidores não participam de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional; 2. Algumas vezes - indica que alguns servidores participam de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional e 3. Sempre – indica que constantemente os servidores participam de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional.

Dos 34 servidores, 9 ou 27% responderam nunca participam de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional; 21 ou 62% assinalaram que participaram de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional e somente 4 ou 11% responderam sempre participam de instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional. A frequência com o resultado desta análise é apresentada no gráfico 33.

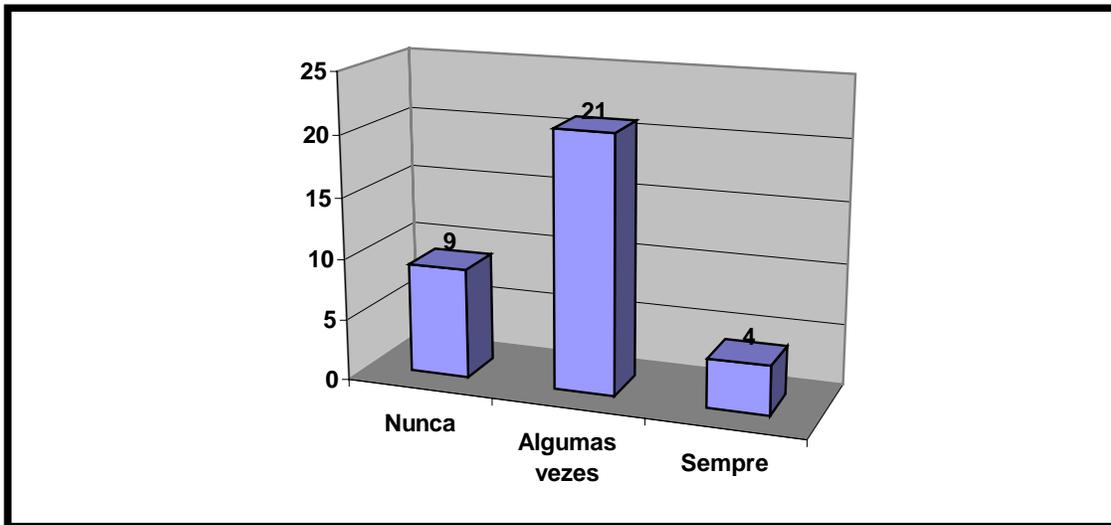


Gráfico 33: Participação dos servidores da DCEM em instruções, cursos, treinamentos ou seminários na própria organização e fora do ambiente organizacional

Pergunta 31 – com o objetivo de verificar a frequência com que os servidores da DCEM recorrem aos mecanismos de busca de informação, para adquirir conhecimento e realizar as atividades, foram empregados os itens de frequência: 1. Nunca – indica que os servidores não utilizam mecanismos para buscar informação; 2. Algumas vezes - indica que os servidores utilizam algum tipo de mecanismo para buscar informação e 3. Sempre – indica que os servidores constantemente utilizam mecanismos para buscar informação.

A análise dos dados coletados foi realizada partindo de cada mecanismo utilizados pelos servidores comparando-os com cada item de frequência, resultante das respostas dos servidores. Destaca-se, que no momento da entrevista foi perguntado aos respondentes se teriam outros mecanismos. Todos responderam que não.

No que se refere à busca de informação externa, 2 servidores sempre utilizam este mecanismo; 21 algumas vezes e 11 nunca utilizam;

Para a Internet, 18 servidores sempre utilizam; 13 algumas vezes e 3 servidores nunca utilizam;

Quanto ao uso do mecanismo definido como memória, 5 sempre utilizam o mecanismo; 25 algumas vezes fazem o uso da memória e 4 nunca utilizam;

A intranet é sempre utilizada por 8 servidores; 23 afirmam que algumas vezes usam o mecanismo e 3 nunca utilizam a intranet;

A orientação interna é sempre utilizada por 9 servidores; 23 algumas vezes fazem o uso do mecanismo e 2 nunca utilizam; e

No que diz respeito ao uso do mecanismo: leis, decretos, portarias, manuais e normas, 24 servidores sempre utilizam este mecanismo e 10 algumas vezes.

Observa-se que dentre todos os mecanismos sempre utilizados na organização para buscar informação e adquirir conhecimento, o mais utilizado é a legislações (leis, decretos, portarias, manuais e normas), seguido pela intranet. Neste mecanismo o uso é restrito à consulta em um banco de dados para acessar informações dos servidores da instituição. Em seguida vem a Internet que também poderia ser mais explorada.

Quando a opção é algumas vezes, ocorre uma inversão no uso dos mecanismos. A memória passa a ser o mais utilizado, fato que demonstra a sua importância. A Internet vem em seguida. A orientação interna e externa, a intranet e a legislação são poucos utilizados para compartilhar informação.

Finalizando a análise, a ordem de escolha da opção nunca, foram as seguintes: a orientação externa, memória, intranet, Internet, orientação interna e legislação. O gráfico 34 foi confeccionado para apresentar os resultados da análise realizada.

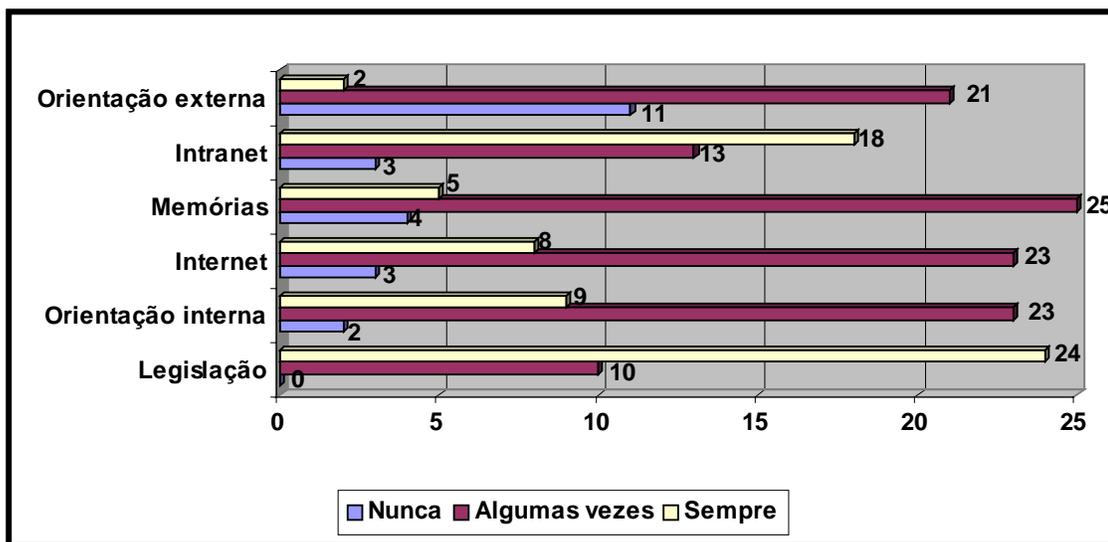


Gráfico 34: Mecanismos utilizados pelos servidores para buscar informação e adquirir conhecimento

5.3.3 Conclusão referente ao 3º pressuposto

3º Pressuposto: a existência de um ambiente organizacional que favorece a troca de experiências, o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado contínuo na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, está sujeito aos seguintes fatores: I – Existência de mecanismos de retenção da memória organizacional para que o conhecimento possa ser utilizado na organização; II – Transferência de conhecimento entre os servidores para ocorrência de aprendizado contínuo e sistemático e III – Utilização de mecanismos de gestão do conhecimento para favorecer a disseminação e criação de conhecimento na organização.

A gestão do conhecimento tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, pois é por meio de seus mecanismos ou ferramentas apoiados na tecnologia da informação que o conhecimento é gerido, criado, disseminado e utilizado na organização. Somente ocorre geração de novo conhecimento, se houver processo de aprendizado. Uma gestão do conhecimento eficaz contribui para isso.

A análise global das perguntas que abordaram os tópicos gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional na DCEM, para validar o terceiro pressuposto, apontou para as seguintes interpretações:

- É possível afirmar que a DCEM tem carência de memória organizacional, sendo o seu maior problema, pois necessita de algum tipo de mecanismo para realizar as atividades que são executadas, em sua maior parte, individualmente;
- A falta de memória organizacional na DCEM pode afetar as suas atividades, desencadeando decisões apenas reativas;
- Não ocorrem na DCEM eventos que estimulem a troca de conhecimento sobre assuntos estratégicos, como por exemplo, seminários ou palestras. As reuniões que são realizadas ficam restritas a alguns avisos de caráter geral, tais como apresentar quem chega ou vai embora da DCEM;

- Os servidores entrevistados sentem a necessidade de realizar algum tipo de treinamento para executar as tarefas, pois normalmente aprendem na prática por tentativa e erro. Normalmente quando chegam a DCEM não recebem todas as informações suficientes para executar as atividades, não existindo, como agravante, documento escrito explicando como deveriam realizá-las. Isso apesar, de todos os servidores responderem que passariam voluntariamente o conhecimento aos que chegam a Diretoria;

- Os servidores que participaram da entrevista apontaram que os seminários, cursos ou palestras ficaram restritos a participação das pessoas que ocupam funções de chefias; e

- Sobre os mecanismos para buscar informação na DCEM, existe a tendência em utilizar mais a legislação, em seguida a intranet, orientação externa, Internet e memória.

Desta feita, diante da análise das informações, **é possível comprovar o terceiro pressuposto.**

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como propósito principal estudar a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, considerando como aspectos fundamentais à cultura e a aprendizagem organizacional.

Ao abordar os tópicos do estudo, por se tratar de uma organização militar, acreditava-se que poderiam ocorrer empecilhos durante a realização do trabalho. Entretanto, foi demonstrado que a colaboração e o incentivo da direção, subdireção, chefias e dos demais servidores no trabalho contradisse as expectativas iniciais. Cabe destacar que a partir das entrevistas foram tomadas medidas pela subdireção para amenizar situações abordadas. Exemplo neste sentido, foi disponibilizar na Internet para o público interno e externo os procedimentos em relação às atividades realizadas pela DCEM.

Segundo Kunsch (2003) a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação formal ou informal usadas pelas organizações nos processos de comunicação para contribuir no relacionamento e na interação entre os seus indivíduos. A autora afirma, ainda, que as organizações necessitam planejar estrategicamente a sua comunicação para que os relacionamentos de seus indivíduos sejam efetivos, possibilitando equilíbrio entre ambiente, estrutura e pessoas.

Assim, os resultados da pesquisa apontaram para indícios de que o processo de comunicação existente na DCEM não é efetivo, apesar de ocorrerem diálogos e interações entre os servidores.

De acordo com Kunsch (2003) e Gibson *et al.* (1988) existem determinados fatores que podem afetar a efetividade da comunicação: as pessoas, ruído, juízo de valor, filtragem da mensagem, linguagem utilizada por um grupo e a diferença de status. Provavelmente, além desses fatores, a possível causa da falta de efetividade no processo de comunicação decorre também, da não realização de eventos que estimulem debates e exposições de assuntos que abordem temas afetos a organização. A carência desse mecanismo prejudica a disseminação da informação e a transferência do conhecimento.

No que se refere à cultura, Schein e Callaghan (2001), afirmam que os as pessoas têm suas ações e comportamentos determinados a partir dos valores, crenças, tradições, normas, ritos e tabus. Torquato (2002) aponta que a cultura organizacional é um sinônimo de poder, no sentido de influenciar as interações que ocorrem entre os indivíduos no ambiente organizacional. Dessa forma, observa-se que a DCEM tem em seu ambiente de trabalho um fator positivo que favorece a interação social e a colaboração entre os servidores. Por outro lado, quando se transfere para o campo profissional, verifica-se indícios que tanto a disseminação da informação como o compartilhamento do conhecimento ficam prejudicados. Isso decorre muito provavelmente em decorrência das peculiaridades das atividades realizadas pelas seções, que normalmente realizam as suas atividades isoladamente, compartilhando somente o que julgam necessário.

Quanto à gestão do conhecimento, conforme afirmam Davenport e Prusak (1998), envolve a geração, codificação e coordenação e transferência de conhecimento no âmbito da organização e que segundo a teoria da criação do conhecimento organizacional de Choo (2003) e de Nonaka e Takeuchi (1997) deve ser socializado, ou seja, convertido de tácito para explícito. Neste aspecto, pode ser empregada a memória organizacional, definida Teixeira Filho (2000) como um conjunto de processos e ferramentas utilizados para organizar, preservar e tornar acessível o acervo do conhecimento da organização e que segundo Moresi (2006) a memória organizacional é um pré-requisito central para a efetiva gestão do conhecimento.

Dessa feita, foi possível apontar que na DCEM existem ferramentas e práticas, como a *intranet* e memórias, porém, não são exploradas e utilizadas em toda a sua potencialidade, indicando, possivelmente, a necessidade do emprego mais efetivo da memória organizacional, não somente para apontar como realizar as atividades, mas principalmente para explicitar os conhecimentos dos servidores a respeito das situações resolvidas e aprendidas.

No que diz respeito à aprendizagem organizacional na DCEM, a pesquisa apontou para possíveis indícios de falta de uma cultura de aprendizagem que envolva todos os seus servidores, apresentado nas abordagens de Argyris e Schön (1996) e Senge (2005). Neste sentido, o ambiente organizacional deve contribuir

para a propiciar processo de comunicação que favoreça ações eficazes de gestão do conhecimento. O uso adequado de suas ferramentas e técnicas têm como consequência à ocorrência de aprendizado contínuo.

Conclui-se, então, que a DCEM pode adotar ações que possibilitem atenuar os problemas apontados no estudo. Além disso, verificam-se indícios, de que a organização tem graves questões a serem resolvidas que abrangem questões referentes a gestão da informação.

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, a comprovação dos pressupostos foram essenciais para atingi-los e também a responder a indagação formulada quando da discussão sobre o problema principal da pesquisa:

Quais os aspectos da comunicação organizacional na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações podem contribuir para a ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional?

Essa questão foi inicialmente respondida no momento em que foi alcançando o primeiro objetivo específico, que buscou identificar aspectos relevantes da comunicação organizacional que interferem na gestão do conhecimento na DCEM. A seguir são descritos os prováveis aspectos que podem interferir na gestão do conhecimento:

I - A falta de efetividade no processo de comunicação;

II - A carência de continuidade na disponibilização adequada da informação;

III - A dificuldade em compartilhar informação; e

IV - O pouco uso dos instrumentos de comunicação não estimulam o compartilhamento de informação.

Dessa forma, os aspectos da comunicação organizacional que podem contribuir para a ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional são os seguintes:

I - O processo de comunicação ser efetivo;

II - A continuidade na disseminação adequada da informação aos servidores;

III - A ocorrência contínua de compartilhamento de informação no âmbito da organização; e

IV - O uso mais intenso dos instrumentos de comunicação.

A seguir são listadas duas recomendações que podem auxiliar a melhorar os aspectos da comunicação que interferem na gestão do conhecimento:

a. Propiciar no ambiente organizacional fluxos de comunicação que possibilitem tornar o processo de comunicação efetivo e que contribuam com a disseminação da informação e a troca de conhecimento; e

b. Utilizar de forma otimizada, os meios de comunicação disponível na organização, para possibilitar interações entre os servidores, que os estimulem a compartilhar conhecimento.

Com relação ao segundo objetivo específico, que procurou identificar variáveis da cultura organizacional na DCEM que dificultam a gestão do conhecimento, foram apontadas as variáveis comprovadas do fator III do segundo pressuposto:

I – Ocorrência de situações que afetam a adaptação dos servidores na organização; e

II – a existência de normas, hábitos e crenças que afetam o ambiente organizacional.

As recomendações possíveis de serem implementadas com a finalidade de amenizar a ação das variáveis da cultura organizacional são as seguintes:

a. Realizar reuniões explicativas aos servidores da forma de trabalhar da DCEM; e

b. Realizar palestras para os servidores abordando a importância em socializar as informações e o conhecimento conjuntamente com a forma de atuação do ambiente organizacional.

O terceiro objetivo específico, visou identificar aspectos da gestão do conhecimento no âmbito da DCEM que favorecem a aprendizagem organizacional. Neste sentido, foi possível estabelecer os seguintes aspectos:

I - O emprego intensivo da memória organizacional, para que o conhecimento possa ser utilizado na organização;

II - A transferência de conhecimento entre os servidores, para ocorrência de aprendizado contínuo; e

III – O emprego de mecanismos de gestão do conhecimento para propiciar a disseminação e criação de conhecimento na organização.

Referente ao quarto objetivo específico: construir ações que possibilitem contribuir com a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento na DCEM, para facilitar a aprendizagem organizacional, podemos apontar as seguintes recomendações:

a. Realizar no âmbito da organização eventos, palestras ou seminários, referentes a temas que estimulem a interação, a troca de conhecimento e de aprendizado entre os servidores;

b. Realizar uma pesquisa entre os servidores para que relacionem os assuntos de interesse a serem tratados nos seminários ou palestras. Estas atividades seriam executadas, inicialmente pelos próprios servidores e dependendo do tema, o palestrante seria externo a organização;

c. Realizar palestra aos servidores que aborde o tema gestão do conhecimento;

d. Criar uma estrutura de conhecimento na DCEM, ou seja, banco de conhecimento e disponibilizá-lo na intranet;

e. Estimular e conscientizar a confecção de memórias organizacionais, inserindo-as no banco de conhecimento;

f. Incentivar e promover a realização de cursos entre os auxiliares, como forma de estimular a criação de conhecimento; e

g. Compartilhar no âmbito da organização, por meio de palestras assuntos estudados em cursos realizados pelos servidores.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa que teve por propósito identificar os aspectos da comunicação organizacional que podem contribuir para ocorrência de ações de gestão do conhecimento, a fim de facilitar a aprendizagem organizacional na Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações. Foram atingidos no primeiro objetivo específico e as ações de gestão do conhecimento foram propostas no quarto objetivo específico.

Assim, consideramos a questão do problema respondida e todos os objetivos da pesquisa que foram propostos alcançados..

6.1 Sugestões para novas pesquisas

A partir do resultado obtido nesta pesquisa sugere-se:

- Realizar um estudo da intranet na DCEM, com a finalidade de maximizar o emprego dessa ferramenta;
- Elaborar um estudo que aborde a gestão da informação na DCEM; e
- Realizar estudo sobre a aplicabilidade na DCEM de ferramentas de gestão eletrônica de documentos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO Jr. Rogério Henrique de; CORMIER. Patrícia Marie Jeanne. *Marketing Inteligente*. Inteligência, informação e conhecimento, em corporações. In: Tarapanoff, Kira (Org). Brasília: Ibict, Unesco, p. 417-435, 2006.

ARAÚJO Jr. Rogério Henrique de. *Estudo de necessidade de informação dos gerentes do setor editorial e gráfico do Distrito Federal*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília: Departamento de Ciência da Informação, 1998.

AYAS, Karen. *Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia de manufaturas de aeronaves*. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. In: EASTERBY-SMITH, Mark (Org). São Paulo: Atlas, p. 218-261, 2001.

ANTONACOPOULOU, Elena. *Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: O caso de três grandes bancos varejistas*. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. In: EASTERBY-SMITH, Mark (Org). São Paulo: Atlas, p. 263-291, 2001.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning ii: Theory, method, and practice*. Reading: Addison Wesley, 1996.

ARGYRIS, Chris. *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. Aprendizagem Organizacional - Os melhores artigos. Rio de Janeiro: Campos, p. 51-76, 2006.

ARGYRIS, Chris. *A boa comunicação que impede a aprendizagem*. Aprendizagem Organizacional - Os melhores artigos. Rio de Janeiro: Campos, p. 101-121, 2006.

BARRICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; POZZOBON, Camille de Medeiros; RIBEIRO, Michelle Braga. *Comunicação informal e cultura organizacional*. Revista da Comunicação Organizacional - PUC/RS. 2003. Disponível em <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/texto4-03.html>. Acessado em setembro de 2005.

BERLO, David Kenneth. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. Tradução Jorge Arnardo Fontes. 8ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BRANDÃO, Oscar César. *As organizações diante da evolução das tecnologias de informação e comunicação*. Inteligência, informação e conhecimento. Em corporações Brasília: Ibict, Unesco, p. 139-155, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003.

CARTAXO, Mac Amaral. *Ambiente de aprendizagem organizacional: análise do construto em uma organização militar*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília: Departamento de Administração, 2000.

CASALI, Adriana Machado. *Comunicação integrada e novas tecnologias de informação*. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/alaic/material%20congresso%202002/congBolívia2002/trabalhos%20completos%](http://www.eca.usp.br/alaic/material%20congresso%202002/congBolívia2002/trabalhos%20completos%20). Acessado em março de 2006.

CHOO, Chun W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

CORRÊA, Elisabeth Aparecida. *Cultura de aprendizagem e desempenho: análise de suas relações em organização do setor elétrico*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília: Departamento de Administração, 2006.

COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho; GOUVINHAS, Reidson Pereira. The development of a knowledge management model to support product design process within brazilian SME Companies. 2003. Disponível em: www.ifm.org.br/congresso/inscritos/teste2.php?id_trabalho=414. Acessado em Dezembro de 2006

COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. 2005. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf). Acessado em fevereiro de 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2001.

EASTERBY-SMITH, Mark (Org) *et al. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. Tradução Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas: 2001.

FERNANDES, Caroline Brito. *Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações*. Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, p. 80-90, 2005.

FERNANDES, Amarildo Da Cruz. *Conhecimento e aprendizagem organizacional em perspectiva*. Workshop Compete.net - agosto 1998. Disponível em <http://www.competenet.org.br/evento/amarildo.pdf>. Acessado em setembro de 2005.

FERREIRA, J M Carvalho et al. *Psicologia das organizações*. McGraw Hill de Portugal, 1998.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas das sociedades pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FINGER, Matthias et al. *Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado a transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria*. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. In: EASTERBY-SMITH, Mark (Org).. São Paulo: Atlas, p. 165-195, 2001.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, David. *Building a learning organization*. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIBSON, J.L, IVANCEVICH, J.M. e DONNELLY Jr, J.H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo, Atlas. 1988.

GODOY, Arilda S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração, v35, n2, Mar/Abr, p. 57-63, 1995 a.

GOLDHABER, Gerard M. *Comunicación organizacional*. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional*. Boletim temático comunicacion para latinoamérica. 2000. Disponível em <http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acessado em outubro de 2006.

GUTIÉRREZ. Mario Pérez-Montouro. *O conhecimento e a sua gestão em organizações*. Inteligência, informação e conhecimento, em corporações. In: Tarapanoff, Kira (Org). Brasília: Ibict, Unesco. p. 117-138, 2006.

JANOWITZ, Morris. *Hierarquia e autoridade no estabelecimento militar* In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: estudo comparado das organizações face os problemas sociais*. Tradução de João Antônio Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1973.

LE COADIC, Y. *A ciência da informação*. 2ª ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LIMA, Súsi Barcelos. *A comunicação organizacional: rompendo barreiras*. Revista CCEI – Universidade de Campinas, v7, n. 11, p. 32-37- mar, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada*. Edição revisada, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

MCGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Comunicação é cultura e cultura é comunicação*. Revista Comunicação Empresarial, n. 31, 2º trimestre de 1999.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem*. São Paulo: Atlas: 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGARRY, K. *O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória*. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MCQUAIL, D.; WINDAHL, S. *Communication models: for the study of mass communications*. Londres: Longman, 1993.

MICHAUD. Claude. *Modelos e conhecimento*. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. In: Tarapanoff, Kira (Org). Brasília: Ibict, Unesco, p. 211-239, 2006.

MILLER, K. *Organizational communication: approaches and processes*. 4ª ed. Belmont. CA: Thomson Wadsworth, 1999.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. *Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília: Departamento de Ciência da Informação, 2004.

MORESI. Eduardo Amadeu Dutra. *Memória organizacional e gestão do conhecimento*. Inteligência, informação e conhecimento. Em corporações Brasília: Ibict, Unesco, p. 277-302, 2006.

MORESI. Eduardo Amadeu Dutra. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, p. 111-142, 2001.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da informação*. Brasília. V29, n.1, p 14-25, jan/abr 2000. Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=284&layout=abstract>. Acessado em setembro de 2005.

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

PRANGE, Christiane. *Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias*. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. In: EASTERBY-SMITH, Mark (Org). São Paulo: Atlas, p. 41-63, 2001.

RESENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresarial: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação na empresas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry (Org). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia M. Azevedo. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, E. H; CALLAGHAN, D. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: J Olympio, 2001.

SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture & Leadership*. Disponível em <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>. Acesso em Maio 2006.

SENGE, Peter M. *Quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional. INTERCOM, Manaus/AM, 2000. Disponível em: www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm Acessado em março de 2006.

SILVA, Narbal. *As interações entre cultura e a aprendizagem organizacional* – Universidade Federal de Santa Catarina. *Convergência*, nº. 26, pp. 55-76, 2001.

TARAPANOFF, Kira (org). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, Kira (org). *Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade*. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: Ibict, Unesco, p. 19-35, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando o conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gestão do conhecimento e comunicação organizacional*. Newsletter Insight Informal. 2001. Disponível em: http://www.informal.com.br/pls/portal/docs/PAGE/GESTAODOCONHECIMENTOINFORMALINFORMATICA/INSIGHTS/INSIGHTSGESTAODOCONHECIMENTOTI/INSIGHT_3103.PDF Acessado em maio de 2006.

TORRES, Anderson Barros. *Portais corporativos como ferramentas de gestão do conhecimento: desafios de uma Instituição governamental*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília: Departamento da Ciência da Informação, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TREHAN, Robin. *Knowledge management, a business perspective*. Disponível em <http://www.hospitalitynet.org/news//4024789.html>. Acessado em dezembro de 2005.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. *Human communication: principles and Contexts*. 9ª ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Guanabara, 1990.

WILSON, Thomas Daniel. A problemática da gestão do conhecimento. Inteligência, informação e conhecimento. Inteligência, informação e conhecimento, em corporações. In: Tarapanoff, Kira (Org). Brasília: Ibict, Unesco, p. 37-55, 2006.

ZAGO, Célia Cristina. *Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos*. Informação & Sociedade, Universidade Federal da Paraíba, v 15, n 2, 2005. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/32/30>. Acessado em outubro 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE, CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

PESQUISA REFERENTE AO ESTUDO PRELIMINAR DO
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA

QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA

Nº _____ - DATA ____/____/____

AS INFORMAÇÕES LEVANTADAS POR INTERMÉDIO DA PESQUISA SÃO DE CARÁTER CONFIDENCIAL, SENDO VEDADA A DIVULGAÇÃO OU ACESSO AOS DADOS INDIVIDUAIS DA FONTE INFORMANTE PARA QUALQUER EMPRESA, ÓRGÃO PÚBLICO OU PESSOA FÍSICA.

Este questionário está dividido em nove grupos de perguntas e o seu preenchimento tem a duração média de 15 minutos.

Grupo I – Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização

1 – O processo de comunicação existente na sua organização propicia o diálogo entre os servidores.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

2 – As conversas realizadas com os demais servidores contribuem na troca de informações que são úteis na execução de suas tarefas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

3 – As informações que o Senhor recebe para realizar as suas atividades são facilmente entendidas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

4 – Em que grau o Senhor considera o processo de comunicação de sua organização, o qual tem a finalidade de propiciar o diálogo, a interação e a troca de informação e de experiências.

1. () Excelente
2. () Muito boa
3. () Boa
4. () Ruim

Grupo II – Disseminação da informação no ambiente organizacional

5 – Para realizar as suas tarefas, todas as informações necessárias estão disponíveis.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

6 – Para realizar as suas atividades, o Senhor compartilha informação com outros servidores da organização.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

7 – O Senhor necessita de informação externa à organização para realizar as suas atividades.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

8 – A quantidade de informação que o Senhor recebe prejudica o entendimento das mensagens recebidas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

9 – A comunicação utilizada no âmbito da sua seção favorece o compartilhamento de informação e auxilia na discussão das situações de trabalho e no apontamento de soluções.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

10 – A comunicação utilizada no âmbito da organização favorece o compartilhamento de informação e auxilia na discussão das situações de trabalho e no apontamento de soluções.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

Grupo III – Utilização de instrumentos para disseminar informação

11 - A organização utiliza canais de comunicação (reuniões, documentos oficiais, intranet entre outros meios) para promover entre os seus servidores a troca de informação e de experiências, referente a situações ou problemas resolvidos.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

12– Os canais de comunicação disponíveis que a organização possui para disponibilizar a informação necessária à realização das suas atividades são suficientes.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

Grupo IV – Ambiente existente na organização

13 – O Senhor considera o ambiente de trabalho no âmbito da sua organização.

1. () Excelente
2. () Muito bom
3. () Bom
4. () Ruim

14 – O Senhor considera o ambiente de trabalho no âmbito da sua seção.

1. () Excelente
2. () Muito bom
3. () Bom
4. () Ruim

Grupo V – Relevância das atividades que os servidores executam na organização

15 - O trabalho que o Senhor realiza é relevante para que a organização venha a atingir os seus objetivos.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

16 – As ações, as atitudes, os relacionamentos e comportamentos dos colegas de trabalho auxiliam a execução de suas tarefas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

17 – Normalmente o Senhor realiza várias atividades em um mesmo período o que causa acúmulo de serviço.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

18 - As suas tarefas são realizadas no horário normal de expediente (9h - 17h) ou existe a necessidade de realizá-las fora desse horário.

1. () Nunca
2. () Algumas vezes
3. () Sempre

Grupo VI – Adaptação dos servidores na organização

19 – Durante a fase de adaptação na Diretoria, ocorreram dificuldades para o Senhor sentir-se totalmente inserido como membro efetivo da organização.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

20 – Ocorrem dificuldades em realizar diálogos com quem tem a informação necessária para desenvolver o trabalho.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

21 - Você fala abertamente com os colegas sobre os erros (dificuldades, necessidades) e os acertos ocorridos e observados durante a realização das tarefas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

Grupo VII - Memória organizacional

22 – As tarefas que o Senhor realiza seguem uma rotina pré-estabelecida, existindo documento que descreve cada fase.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

23 – Caso o Senhor ficasse impedido de realizar o seu trabalho, devido a algum tipo de imprevisto, as atividades a serem realizadas sofreriam soluções de continuidade.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

24 - Se o Senhor fosse designado para uma outra função, o seu substituto saberia como realizar as suas tarefas, utilizando como apoio somente documentos escritos.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

Grupo VIII - Transferência de conhecimento

25 – O Senhor recebeu todas as informações do servidor substituído, sendo passado o conhecimento necessário para que fosse possível realizar com eficácia as suas tarefas.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

26 – O Senhor teve necessidade em realizar treinamento específico para adquirir conhecimento para aprender a realizar as suas atividades na organização.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

27 – As suas tarefas são realizadas individualmente, não havendo necessidade de auxílio de outros servidores.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

28 – O Senhor passaria voluntariamente para outro servidor o conhecimento adquirido ao longo do tempo na organização.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

Grupo IX – Mecanismos para estimular a troca de conhecimento

28 – A organização realiza eventos, seminários ou instruções que possibilitam o compartilhamento e a criação de conhecimento e de aprendizado.

1. () Concordo
2. () Concordo parcialmente
3. () Discordo

29 – O Senhor participa de instrução, cursos, treinamentos ou seminários, inclusive fora do ambiente da sua organização.

- 1. () Nunca
- 2. () Algumas vezes
- 3. () Sempre

30 – O Senhor recorre a que tipo de mecanismo para buscar informação a fim de auxiliar a realização de suas tarefas.

	Nunca	Algumas vezes	Sempre
1. Legislação	()	()	()
2. Orientação de pessoas da organização	()	()	()
3. Internet	()	()	()
4. Memórias	()	()	()
5. Intranet	()	()	()
6. Orientações de pessoas externas à organização	()	()	()

**MUITO OBRIGADO POR TER COLABORADO PARA COM ESTA
PESQUISA.**

APÊNDICE B

TABULAÇÃO DOS DADOS

Grupo I - Linguagem utilizada nos processos de comunicação na organização					
	1	2	3		4
Concordo	20	29	23	E	5
Concordo parcialmente	13	5	10	MB	14
Discordo	1	0	1	B	15
	34	34	34	R	0
					34

GRUPO II – Disseminação da informação no ambiente organizacional						
	5	6	7	8		10
Concordo	9	30	27	2	9	15
Concordo parcialmente	23	4	3	9	5	16
Discordo	2	0	4	23	1	3
	34	34	34	34	34	34

GRUPO III - Utilização de instrumentos para disseminar informação		
	11	12
Concordo	12	12
Concordo parcialmente	16	22
Discordo	6	0
	34	34

GRUPO IV - Ambiente existente na organização		
	13	14
E	19	28
MB	13	5
B	2	1
R	0	0
	34	34

GRUPO V - Relevância das atividades que os servidores realizam na organização					
	15	16	17		18
Concordo	31	30	10	Nunca	6
Concordo parcialmente	2	4	22	Algumas vezes	25
Discordo	1	0	2	Sempre	3
	34	34	34		34

GRUPO VI - Adaptação dos servidores na organização			
	19	20	21
Concordo	4	6	31
Concordo parcialmente	15	20	3
Discordo	15	8	0
	34	34	34

GRUPO VII - Memória organizacional			
	22	23	24
Concordo	11	9	8
Concordo parcialmente	17	11	21
Discordo	6	14	5
	34	34	34

GRUPO VIII - Transferência de conhecimento			
	25	26	27
Concordo	8	10	5
Concordo parcialmente	17	11	16
Discordo	9	13	13
	34	34	34

GRUPO IX - Mecanismos para estimular a troca de conhecimento				
	28		29	
Concordo	5	Nunca	9	
Concordo parcialmente	17	Algumas vezes	21	
Discordo	12	Sempre	4	
	34		34	
		30		
		Nunca	Algumas vezes	Sempre
				Total
Legislação		0	10	24
Orientação interna		2	23	9
Internet		3	23	8
Memórias		4	25	5
Intranet		3	13	18
Orientação externa		11	21	2
				34