

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ELYEDRE MIREILA DUARTE DA COSTA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO: O PROJETO SIAMWEB DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL
DE MUNICÍPIOS**

Porto Alegre

2009

ELYEDRE MIREILA DUARTE DA COSTA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO: O PROJETO SIAMWEB DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL
DE MUNICÍPIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso e obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2009

ELYEDRE MIREILA DUARTE DA COSTA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO: O PROJETO SIAMWEB DA CONFEDERAÇÃO
NACIONAL DE MUNICÍPIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial para conclusão do curso e obtenção do título de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em ____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador (a): Profª Drª Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

Profª Drª Elaine Machado – PUCRS

Profª Drª Ana Luisa Baseggio - PUCRS

Dedico esta monografia a minha filha Laura e meu marido Bráulio, sentido maior de minha vida. A meu pai (*in memoriam*) e minha mãe, que sempre acreditaram em mim e aos quais devo tudo que sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tornar todas as coisas possíveis.

Ao meu marido e minha filha, pelo amor, paciência e compreensão durante a trajetória do meu trabalho. Vocês são a razão de ser da minha vida.

A todos os meus amigos que me incentivaram, apoiaram e acompanharam o processo de construção desse trabalho. São muitos os quais eu gostaria de agradecer, mas em especial, agradeço aos meus amigos de coração e todas as horas, que estiveram presente durante as angústias e ansiedades que fazem parte da construção de um trabalho acadêmico. Agradeço a: Amália Meneghetti, Cibele Flores, Daniel Laguna, Diego Martinelli e Letícia Rota. Sem vocês e a nossa escada 'vip' essa trajetória não teria sido tão prazerosa. Agradeço ao Deivid Cardoso pelas palavras de carinho e ajuda.

Gostaria de falar sobre confiança. Sobre a relação que se estabelece entre duas pessoas baseada em confiança, seja na competência ou por afinidades. Portanto, agradeço de coração a minha orientadora Prof^a Dr^a Cleusa Maria Andrade Scroferneker, pela competência e incentivo, não apenas neste trabalho de conclusão, mas em muitos momentos no decorrer do curso. Agradeço seu carinho, atenção, amizade, ensinamentos valiosos e principalmente pela mesma confiança creditada em mim.

Aos professores da Famecos, que além do conhecimento e atenção em todos os anos da faculdade, colaboraram para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico. Obrigada especialmente as professoras Ana Baseggio e Neka Machado por serem fontes de inspiração.

Aos meus ex-colegas de trabalho da Confederação Nacional de Municípios pela atenção, disponibilidade e auxílio na elaboração deste estudo.

Agradeço, enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a concretização desta monografia.

De tudo ficaram três coisas...
A certeza de que estamos começando...
A certeza de que é preciso continuar...
A certeza de que podemos ser interrompidos
antes de terminar...
Façamos da interrupção um caminho novo...
Da queda, um passo de dança...
Do medo, uma escada...
Do sonho, uma ponte...
Da procura, um encontro!

Fernando Sabino

RESUMO

A presente monografia objetiva discutir o papel da comunicação organizacional, enfatizando a comunicação administrativa no processo de gestão do conhecimento no projeto Sistema Integrado de Administração Municipal (Siamweb), que faz parte do Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal (PMG), desenvolvido pela Confederação Nacional de Municípios (CNM). Objetiva igualmente descrever os canais de comunicação utilizados como disseminadores de conhecimento no projeto Siamweb, na Entidade. Parte-se das diferentes concepções/abordagens de comunicação organizacional e seus canais tradicionais de comunicação. Descrevem-se os novos canais comunicacionais digitais sob a perspectiva das novas tecnologias. Discorre-se sobre a criação de conhecimento individual e organizacional, bem como, sobre a gestão do conhecimento. Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória (GIL, 1999), desenvolvida mediante técnicas de levantamento bibliográfico e de estratégia de estudo de caso (YIN, 2001). Também foi realizada pesquisa de campo, com o envio por *e-mail* de questionários com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Os resultados da pesquisa evidenciaram a relevância da comunicação organizacional, especialmente da comunicação administrativa, na gestão do conhecimento à medida que contribui para a interação e socialização do conhecimento entre os indivíduos da organização.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Digital. Comunicação Administrativa. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This work will discuss the role of organizational communication, focusing on communication management in the knowledge management project in the Integrated Municipal Administration (Siamweb), which is part of the Modernization of Public Management Hall (PMG), developed by the Swiss National Association of Municipalities (CNM). Also has as an objective described the communication channels used as disseminators of knowledge in the “Siamweb” project. They start the concept of organizational communication and their traditional channels of communication. They describe the new digital channels communicational within the context of new communication technologies. This article discusses the creation of individual and organizational knowledge, as well as on knowledge management. For this work we used the exploratory research (GIL, 1999), developed with technical literature and strategy of case study (YIN, 2001). We also did an outfield research, by sending e-mail questionnaires with open questions, closed and multiple choice. The results showed us the importance of organizational communication, especially communication management, knowledge management as it helps in interaction and socialization of knowledge between individuals in the organization.

Keys-words: Organizational Communication. Digital Communication. Administrative Notice. Knowledge Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Concepções e Abordagens sobre Comunicação Organizacional.....	17
Quadro 2: Barreiras Gerais na Comunicação	20
Quadro 3: Barreiras no âmbito organizacional.....	20
Quadro 4: Fluxos Comunicacionais	25
Quadro 5: Canais Tradicionais de Comunicação das Organizações	30
Quadro 6: Novos Canais Comunicacionais Digitais da Web 2.0.....	42
Figura 1: Diferenças entre os sistemas de Mensuração de Ativos Físicos e Ativos Intangíveis.....	49
Figura 2: Dois Tipos de Conhecimento	51
Figura 3: Quatro modos de conversão do conhecimento	53
Figura 4: Espiral do Conhecimento	54
Figura 5: Fluxo de Trabalho no Projeto Siamweb	71
Figura 6: Dicas Técnicas para Desenvolvimento do Siamweb	76
Figura 7: Final de Página <i>Wiki</i>	77
Gráfico 1: Amostra da Pesquisa	79
Gráfico 2: Amostra dos Cargos	79
Gráfico 3: Amostra por área de conhecimento.....	80
Gráfico 4: Canais auxiliares para busca de informações na empresa	81
Gráfico 5: Comunicação em todos os sentidos	82
Gráfico 6: Disponibilidade de Interação pela CNM.....	84
Gráfico 7: Tomada de decisões pela chefia.....	86
Gráfico 8: Autonomia na tomada de decisões.....	87
Gráfico 9: Investimento em Tecnologia.....	88
Gráfico 10: Capacitações para Aumento do Conhecimento	89
Gráfico 11: Relevância da Capacitação.....	90
Gráfico 12: Busca de Informações	92
Gráfico 13: Mais de um funcionário com mesmo conhecimento.....	93
Gráfico 14: Rotatividade entre Gestões	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEPÇÕES E ABORDAGENS	16
2.1 COMO SE PROCESSA A COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES?	18
2.2 CANAIS TRADICIONAIS DE COMUNICAÇÃO	27
3 AS NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO	32
3.1 A NOVA REDE	34
3.2 COLABORAÇÃO EM MASSA	36
3.3 OS 'NOVOS' CANAIS COMUNICACIONAIS DIGITAIS	40
4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
4.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	46
4.2 CONHECIMENTO: RECURSO INTANGÍVEL	48
4.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	52
4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	55
4.5 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	58
4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	60
5 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROJETO SIAMWEB DA CNM	64
5.1 CONHECENDO A CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS	64
5.2 ORGANIZAÇÃO INTERNA DA CNM	65
5.3 PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA (PMG)	67
5.4 O PROJETO SIAMWEB	67
5.4.1 Os Profissionais Envolvidos no Projeto Siamweb	68
5.5 SOBRE A PESQUISA REALIZADA	72
5.5.1 Os Canais de Comunicação utilizados no Projeto	73
5.5.2 Perfil da Amostra de Pesquisa	78
5.5.3 A Interação entre os funcionários	83
5.5.4 Estrutura Organizacional	85
5.5.5 Compartilhamento do Conhecimento entre os Funcionários	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO A	104
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO B	106

APÊNDICE C – PRÉ-TESTE QUESTIONÁRIO A	109
APÊNDICE D – PRÉ-TESTE QUESTIONÁRIO B	112
ANEXO A – PÁGINA INICIAL DO SITE DA CNM.....	118
ANEXO B – SITE DA MARCHA A BRASÍLIA EM DEFESA DOS MUNICÍPIOS... 	119
ANEXO C – FOTOS DO PRESIDENTE DA CNM COM O PRESIDENTE LULA, EM COLETIVA A IMPRENSA E DISCURSANDO NA MARCHA A BRASÍLIA EM DEFESA DOS MUNICÍPIOS.....	120

1 INTRODUÇÃO

Em una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento.

Ikujiro Nonaka (2003)

Em um mundo cada vez mais globalizado, o uso de novas estratégias e tecnologias torna-se essencial para as organizações que queiram permanecer no mercado. Para Terra J. (2005, p. 85) “a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no *capital humano* ou ainda no *conhecimento tácito* que seus funcionários possuem”. Nesse sentido, acredita-se que o conhecimento tácito (que é difícil de ser repassado em linguagem formal), é fundamental, pois trata-se das interpretações, crenças e experiências de cada indivíduo. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) “O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento”.

O conhecimento explícito, por sua vez, compreende a exteriorização do conhecimento tácito, ou seja, pode ser expresso em palavras e números “[...] e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 7). Estes autores ainda afirmam que a maioria das organizações tem uma visão do conhecimento como algo formal e sistemático, ou seja, basicamente explícito. No entanto, entende-se que a Gestão do Conhecimento está diretamente ligada à combinação dos conhecimentos tácitos e explícitos, como observa Terra J. (2005, p. 85) “[...] a Gestão do Conhecimento está, [...], intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional [...]”.

A presente monografia objetiva discutir o papel da comunicação organizacional no processo de gestão do conhecimento no projeto Sistema Integrado de Administração Municipal (Siamweb), que faz parte do Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal (PMG), desenvolvido pela Confederação

Nacional de Municípios (CNM), bem como descrever os canais de comunicação utilizados como disseminadores de conhecimento no projeto Siamweb, na Entidade.

Parte-se do princípio de que a comunicação está presente em todos os processos organizacionais, pois as organizações e pessoas compartilham e trocam informações e ações constantemente. Sendo assim, a comunicação é fundamental, ao possibilitar a interação entre os indivíduos, o compartilhamento de informações e experiências, capazes de impulsionar a organização para os objetivos e metas desejados.

Para Scroferneker (2006, p.48) a comunicação no âmbito das organizações “abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. No caso da gestão do conhecimento acredita-se que uma dessas modalidades é a comunicação administrativa que possibilita o compartilhamento do conhecimento na CNM.

A organização CNM, é uma entidade municipalista de abrangência nacional. Sua atividade está voltada para a prestação de assistência político-institucional e técnica aos municípios, atuando nas atividades de desenvolvimento tecnológico e social, além de lutar pelo fortalecimento da autonomia municipal. Desenvolve também, aplicativos e soluções em áreas específicas para auxiliar a administração pública municipal, bem como programas de caráter nacional nas mais diversas áreas de atuação das administrações municipais, visando ao auxílio dos municípios no desenvolvimento das inúmeras obrigações que lhes são atribuídas ([CNM, 2009]).

Dentre estes programas, destaca-se o Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal (PMG), o qual envolve várias ações da CNM que fortalecem e modernizam as estruturas administrativas. O Siamweb, faz parte deste programa e é um sistema computacional desenvolvido para o ambiente *Web*, com a filosofia de cadastros únicos, integração e aproveitamento das informações em tempo real, possibilitando a interligação entre as diversas áreas da administração, representando um avanço nos mecanismos de controle da Gestão Pública. Desenvolvido com ferramentas de *software* livre¹, o Siamweb também torna o custo

¹ *Software* livre ou *Free Software* é qualquer programa de computador que pode ser usado, copiado,

de implementação uma alternativa mais econômica.

Nas organizações que trabalham com a Tecnologia da Informação (TI), mais especificamente com o desenvolvimento de *softwares*, é imprescindível que o conhecimento seja repassado e armazenado, pois há uma gama de informações técnicas que envolvem o seu desenvolvimento. Nesse sentido, observa Davenport e Prusak (1998, p. 16) que “Empresas de software vendem produtos que, em sua essência, são ideias – propriedade intelectual – incorporadas em linhas de código. [...] O setor de software é um novo tipo de indústria baseada no conhecimento [...]”.

Entende-se, portanto, que a gestão do conhecimento e a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, é fundamental para essas organizações, pois mesmo com as novas possibilidades propiciadas com os avanços na informática, nas tecnologias da comunicação e nos sistemas de informação, o papel do contato pessoal, do conhecimento tácito, de um ambiente de elevada confiança e colaboração, são ainda considerados essenciais para os processos de aprendizado organizacional (TERRA, J., 2005).

Acredita-se que a comunicação tem um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento ao propiciar que as informações e dados sejam repassados e especialmente, compartilhados, para posterior avaliação e processamento pelos indivíduos. A comunicação é mais que uma simples via de circulação de informações e dados (BALDISSERA, 2000), sendo necessário considerar todos os aspectos relacionados, interna e externamente, bem como a própria complexidade que envolve todos os processos comunicativos (KUNSCH, 2003).

É fundamental considerar igualmente, o impacto das novas tecnologias nas organizações, bem como na própria comunicação organizacional, principalmente no que tange aos meios/veículos utilizados para comunicar dentro e fora das organizações, visto que esses “são parceiros importantes no processo de veiculação de informações de interesse das organizações”, como afirma Bueno (2003, p. 30).

Ainda neste sentido, Primo e Brambilla (2005, p. 12), destacam que “[...] as tecnologias informáticas, mais do que um ferramental para o acúmulo e circulação

de informações, dão amplo suporte para a mediação de interações. [...]”. Para estes autores, o conhecimento humano se dá na interação, portanto, o desenvolvimento do saber, tanto individual como em grupo, depende da comunicação.

Para a realização deste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória (GIL, 1999), desenvolvida mediante técnicas de levantamento bibliográfico (por meio de materiais já existentes como: livros, artigos científicos, entre outros) e de estratégia de estudo de caso (YIN, 2001). Também foi realizada pesquisa de campo, com o envio por *e-mail* de questionários com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha.

A pesquisa exploratória se justifica, pois de acordo com Gil (1999, p. 43) “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, sendo realizada “especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado [...]” (ibidem). A técnica de levantamento bibliográfico recorreu a obras de Comunicação Organizacional, Gestão do Conhecimento e também Novas Tecnologias.

Em relação à pesquisa de campo, especificamente sobre o uso do questionário, Marconi e Lakatos (2002), admitem tratar-se de um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Quanto à forma, as perguntas, em geral abertas, têm a característica de permitir ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões. As questões fechadas são aquelas denominadas limitadas ou de alternativas fixas. Já as de múltipla escolha caracterizam-se como: uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto.

O estudo de caso “como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo” YIN (2001, p.33). Ainda segundo este autor, a pesquisa de estudo de caso pode incluir o estudo tanto de um único caso, quanto de casos múltiplos (ibidem).

No presente trabalho o estudo de caso foi a Entidade CNM utilizado para identificar e descrever situações da vida real, dentro de determinada investigação.

No tocante ao referencial teórico, autores como Baldissera (2000), Scroferneker (2006), Bueno (2009), Kunsch (2003), sustentaram as discussões sobre comunicação organizacional. No que diz respeito à gestão do conhecimento,

foram utilizados os autores Nonaka e Takeuchi (1997), Terra J. (2005), Davenport e Prusak (1998). Autores como Primo (2007), Castells (1999), Lévy (1996) e Tapscott e Williams (2007) subsidiaram as discussões sobre novas tecnologias.

A presente monografia foi desenvolvida em quatro capítulos. No primeiro capítulo, elencaram-se algumas concepções e/ou abordagens de Comunicação Organizacional, como se processa a comunicação das organizações, destacando os canais tradicionais usados.

No segundo capítulo discorreu-se sobre as novas tecnologias da comunicação e seus canais comunicacionais digitais. No terceiro capítulo discutiu-se sobre o papel da Comunicação Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento, buscando destacar a diferença entre os termos Conhecimento, Dados e Informação. Igualmente, conceituou-se gestão do conhecimento, sua importância e como se processa.

No quarto e último capítulo, é apresentado o Estudo de Caso da Entidade Confederação Nacional de Municípios (CNM), com uma breve descrição desta organização, seu histórico, estrutura e a abrangência de seus serviços. A seguir, procedeu-se a descrição do projeto Sistema Integrado de Administração Municipal (Siamweb), o qual faz parte do Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal (PMG), bem como se descreveu os canais de comunicação utilizados como disseminadores de conhecimento no Siamweb.

Na sequência, a partir da análise dos questionários respondidos pelos profissionais de TI da CNM, discutiu-se o papel da Comunicação Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento no desenvolvimento do Siamweb.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEPÇÕES E ABORDAGENS

Ao discorrer-se sobre comunicação organizacional, faz-se necessário algumas considerações iniciais. Para Kunsch (2003, p. 149) as terminologias existentes² são “[...] usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral”. Para Bueno (2009, p. 1), “[...] é recomendável prestar atenção aos limites definidos pelos termos que as compõem” porque, em alguns casos, “eles apontam para singularidades que precisam ser compreendidas em sua plenitude”.

Nesse sentido, elaborou-se um quadro com concepções e abordagens de diferentes autores. (Quadro 1)

Autor	Concepções e Abordagens sobre Comunicação Organizacional e Empresarial
Andrade (1996)	“É considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e dele as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes.” (p. 34)
Torquato (2002)	“É comumente entendida por meio de uma forma: a comunicação social, caracterizada por ser um processo indireto, unilateral e público. É a comunicação de jornal, rádio e televisão.” (p. 34)
Kunsch (2003)	“A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre organização e seus diversos públicos.” (p. 149)

² “‘Comunicação organizacional’, ‘comunicação empresarial’ e ‘Comunicação corporativa’” (KUNSCH, 2003, p. 149).

	“Dentro dessa perspectiva de uma filosofia de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa [...]” (p.179)
Scroferneker (2006)	“Abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.” (p. 48)
Baldissera (2008)	“[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” (p. 169)
Bueno (2009)	“ <i>Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.</i> ” (p. 4, grifo do autor)
Curvello (2009)	“[...] fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”. (p. 2)
Marchiori (2009)	“[...] processo de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional”. (p. 295)

Quadro 1: Concepções e Abordagens sobre Comunicação Organizacional
 Fonte: Quadro elaborado pela autora.

Em uma leitura mais acurada, constata-se a polissemia da expressão Comunicação Organizacional, entendida como processo (ANDRADE, 1996; TORQUATO, 2002), como filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003), disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008), diferentes modalidades de comunicação de uma organização (SCROFERNEKER, 2006), conjunto de ações, estratégias e planos (BUENO, 2009), fluxo de mensagens (CURVELLO, 2009) e processo de criação de conhecimento (MARCHIORI, 2009).

No tocante às suas denominações: ‘empresarial’, ‘corporativa’ ou ‘organizacional’, no presente trabalho optou-se por utilizar a expressão

‘Comunicação Organizacional’, que é a utilizada no âmbito acadêmico (BUENO, 2009), e

[...] abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-lhe a qualquer tipo de organização [...], não se restringindo ao âmbito do que se denomina ‘empresa’ (KUNSCH, 2003, p. 150).

Bueno (2009, p. 2) corrobora tal afirmativa, ao destacar que, se “a intenção é evocar a comunicação nas organizações em geral, sem quaisquer restrições, certamente comunicação organizacional será a expressão mais indicada”.

2.1 COMO SE PROCESSA A COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES?

A comunicação está presente em todos os processos organizacionais, pois as organizações ‘comunicam-se’ constantemente. Para Lévy (1997, p. 21) “[...] o ato de comunicação define a situação que vai dar sentido às mensagens trocadas. A circulação de informações é, muitas vezes, apenas um pretexto para a confirmação recíproca do estado de uma relação”. Pensar a comunicação, portanto, como um simples sistema de informações³ tende a ser reducionista, visto que esta pode ser utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional, bem como, impulsionar a organização para alcançar metas, objetivos e transformações desejadas, pois “a comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161).

Para Wolton (2006, p. 29): “[...] ninguém é exterior à comunicação, ninguém está distante dela. Somos todos parte integrante da comunicação; ela nunca é um objeto neutro, exterior em si mesma”, pois, ela faz parte das organizações e dos

³ Novas abordagens conceituais “evidenciam a insuficiência do paradigma clássico/informacional para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e de relacionamento, colocadas pela sociedade contemporânea às organizações” (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p. 17).

indivíduos que as compõem, é um processo relacional⁴ entre os setores, departamentos, unidades e organizações, as quais sofrem as mais variadas interferências, devido aos diferentes tipos de comunicações existentes atuantes em contextos sociais distintos (KUNSCH, 2003). Para a autora “[...] sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2003, p. 175).

Nesse sentido, a comunicação:

[...] tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução. É pela comunicação que podemos conhecer a cultura e a identidade de uma organização (CURVELLO, 2004, p. 5).

Para Bueno (2009, p. 9), a comunicação deixou de ser um mero conjunto de atividades, que eram “desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse”.

Para entender a complexidade do processo comunicativo, Kunsch (2003) afirma que é necessário estudar alguns elementos e/ou aspectos relevantes presentes na sua gestão, tais como “[...] as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes [...]” (KUNSCH, 2003, p. 73).

Barreiras, de acordo com Kunsch (2003, p. 74), “são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São 'ruídos' que prejudicam a eficácia comunicativa”. Kunsch (2003) relaciona dois tipos de barreiras à comunicação organizacional, as barreiras gerais e as específicas. As barreiras gerais, também chamadas comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. (Quadro 2)

⁴ “[...] os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA E PAULA, 2007, p. 21).

Tipo	Característica
Mecânicas ou físicas	Comunicação bloqueada por fatores físicos: barulho, ambientes e equipamentos inadequados que dificultam ou impedem a comunicação.
Fisiológicas	Dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala. Ex: surdez, gagueira, entre outros.
Semânticas	Decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados. Ex: termos técnicos.
Psicológicas	São os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada. Estão relacionadas com atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas.

Quadro 2: Barreiras Gerais na Comunicação

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em Kunsch (2003, p. 74).

As barreiras específicas no âmbito organizacional são aspectos pessoais, administrativo-burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas. (Quadro 3)

Tipo	Característica
Pessoais	Depende da personalidade de cada indivíduo, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada um se comporta em determinados contextos.
Administrativas / Burocráticas	Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações, de acordo com condições: de distância física, especialização das funções-tarefa, relações de poder, autoridade e <i>status</i> e a posse de informações.
Excesso de informações	Sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas: reuniões desnecessárias, número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e <i>online</i> . A falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público.
Comunicações incompletas e parciais	Informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Quadro 3: Barreiras no âmbito organizacional

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base em Kunsch (2003, p. 75-76).

Em relação ao processo de comunicação das organizações, para os autores Kunsch (2003), Grando (2006) e Nassar (2008), o mesmo flui basicamente por meio de duas redes: formal e informal. As redes formais “[...] são constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional” (NASSAR, 2008, p. 65). A rede informal de comunicação constitui-se basicamente das relações sociais entre as pessoas (KUNSCH, 2003) e pode ser conhecida também, como ‘Rádio Peão’ ou ‘Rádio Corredor’, onde circulam todas as mensagens consideradas inadequadas à rede formal (PIMENTA, 2002).

De acordo com Grandó (2006), a rede formal compreende o organograma da empresa, que é estruturada a partir dos papéis e funções desempenhados pelos grupos formais que atendem a esta estruturação. Nesse sentido, destaca-se o sistema formal de comunicação criado e administrado pela organização para garantir seu desenvolvimento e organização.

Em relação à rede informal, observa-se que acontece quando o indivíduo se integra com outro ou com um grupo, inevitavelmente. Sendo assim, surgem os grupos informais, constituídos pelas relações sociais de pessoas com afinidades e interesses próprios que convivem em um mesmo local. Nesse sentido, tem-se o sistema informal de comunicação, que emana dessas relações interpessoais, caracterizado por não ser submetido às normas e regras advindos da alta administração, mas espontâneo da convivência grupal, diálogo e troca entre os participantes do grupo informal (GRANDÓ, 2006).

Os fluxos comunicacionais, por sua vez, determinam o caminho que as mensagens percorrem dentro de uma organização, nas mais variadas direções. Segundo Torquato (2002, p. 39):

Os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. São eles que constituem os caminhos, os desvios e os degraus por que atravessa a comunicação. Sua complexidade depende do tipo de organização, podendo-se aduzir que companhias complexas, com graus variados de hierarquia, apresentam mais ruídos no processo comunicativo [...].

Os fluxos mais comuns destacados pelos autores são os descendentes, ascendentes e laterais ou horizontais. Torquato (2002) também menciona, além dos fluxos anteriores, o fluxo diagonal. Nassar (2008) e Kunsch (2003) incluem os fluxos transversais e circulares.

Para melhor visualização destes fluxos, suas definições e características, elaborou-se um quadro síntese. (Quadro 4)

Fluxo	Definições/Características	Autores
Descendente	Carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização; Frequentemente essas informações sofrem modificações em cada nível hierárquico, por razões culturais e poder.	Nassar (2008)
	Descendente ou vertical liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, ou seja, comunicação de cima para baixo.	Kunsch (2003)
	As mensagens como: instruções, diretivas, procedimentos e metas, saem dos cargos de níveis hierárquicos mais altos, para os de níveis mais baixos. Quanto maior o espaço organizacional (setores por onde passa a informação), mais chance de dispersão de informações.	Pimenta (2002)
	De cima para baixo, as comunicações gerenciais são formais e, frequentemente, em excesso. Um dos maiores problemas diz respeito à retenção de informações pelas gerências e chefias intermediárias, relacionado estritamente ao poder.	Torquato (2002)
Ascendente	Levam informações geradas de níveis hierárquicos inferiores para o topo diretivo da organização.	Nassar (2008)

Fluxo	Definições/Características	Autores
	Pessoas situadas em posição inferior da estrutura organizacional enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional, reuniões, etc.	Kunsch (2003)
	As mensagens, anseios, expectativas e outros, saem dos cargos de níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Tendência dos funcionários informarem apenas o que consideram que seus superiores desejam saber.	Pimenta (2002)
	De baixo para cima, tendem a ser menos formais e estão a serviço do sistema de controle das organizações.	Torquato (2002)
Lateral / Horizontal	O lateral ou horizontal se dá entre pessoas, áreas e departamentos situados no mesmo nível hierárquico.	Nassar (2008)
	A comunicação ocorre no mesmo nível. A comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc.	Kunsch (2003)
	As mensagens circulam entre os funcionários de um mesmo nível hierárquico.	Pimenta (2002)

Fluxo	Definições/Características	Autores
	Comunicação entre níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma. Sistematização e uniformização de ideias e informações, no entanto, pode ocorrer retenção de informações, que geralmente tem a ver com a competitividade e criação de 'feudos' internos.	Torquato (2002)
Diagonal	Trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/departamento. Os pontos positivos seriam a rapidez, tempestividade ao sistema decisório, transparência. Já os pontos negativos seriam ruídos provocados por ultrapassar a chefia imediata.	Torquato (2002)
Transversal / Longitudinal	Caracteriza-se por não respeitar limites hierárquicos e se dar em todas as direções. Ocorre em organizações menos burocráticas.	Nassar (2008)
	Comum em organizações orgânicas e flexíveis se dá em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições. Perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais, gestão mais participativa e integrada.	Kunsch (2003)
Circular	Acontece com mais freqüência em organizações informais e, nas redes de relacionamento digitais, segue praticamente em todas as direções.	Nassar (2008)

Fluxo	Definições/Características	Autores
	Abarca todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais. Surge e se desenvolve muito mais em organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.	Kunsch (2003)

Quadro 4: Fluxos Comunicacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base nas obras: Torquato (2002, p. 39-41), Kunsch (2003, p. 84-86), Pimenta (2002, p. 67-68) e Nassar (2008, p. 65-66).

No que tange aos fluxos ascendentes, descendentes, laterais ou horizontais, observa-se que os autores adotam concepções com características semelhantes, ou seja, os fluxos descendentes tendem a ser formais, pois de acordo com os autores, partem dos níveis hierárquicos superiores aos inferiores, da diretoria para as gerências de departamentos, ou ainda, perpassam diversos níveis até chegar aos funcionários. As informações que circulam por estes fluxos, correm o risco de sofrerem distorções.

Os fluxos ascendentes por sua vez, compreendem as informações enviadas pelos funcionários aos níveis hierárquicos superiores e geralmente são menos formais. As informações que circulam por esse fluxo, tendem a ter caráter seletivo, pois os funcionários, geralmente, por razões de medo, insegurança, ou até mesmo por uma questão de pouca abertura dos canais utilizados, informam apenas o que consideram que seus superiores querem saber.

Nos fluxos laterais ou horizontais, é onde geralmente encontram-se explicitamente as relações de poder, pois as informações fluem entre os setores de mesmo nível hierárquico, o que em alguns casos acarreta a omissão de informações e pode estar intimamente ligado às antigas crenças de que 'quem detém a informação, detém o poder'.

Os demais fluxos possuem denominações específicas de acordo com cada autor, no entanto, caracterizam-se pela quebra de hierarquia, ou seja, um superior dirigindo-se a um subordinado de outro setor. Isso é comum em organizações

orgânicas⁵ e menos burocráticas, no entanto, esses fluxos podem gerar mais conflitos, uma vez que a quebra de hierarquia pode fazer com que os superiores sintam-se menosprezados.

Além das redes e fluxos, a comunicação assume diferentes formas no que se refere ao relacionamento nas organizações. Kunsch (2003) destaca quatro níveis de relacionamentos: intrapessoal, interpessoal, o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental) e o tecnológico. O nível organizacional é denominado por Torquato (2002) como grupal, que acrescenta um quarto nível, o coletivo, que compreende, segundo o autor, a comunicação em massa dirigida (jornais, boletins, revistas).

No nível intrapessoal, a efetividade⁶ da comunicação dependerá da capacidade do universo cognitivo⁷ e da suscetibilidade individuais (KUNSCH, 2003), ou seja, para a eficácia⁸ do ato comunicativo, as habilidades dos indivíduos são fundamentais (palavra escrita e falada), habilidades de raciocínio, com boa capacidade de leitura, audição e interpretação (TORQUATO, 2002).

O nível interpessoal compreende a comunicação entre dois interlocutores. É também chamada de comunicação bilateral, direta, recíproca e privada (TOQUATO, 2002) e envolve “[...] a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente e, assim, se regulam e controlam uns aos outros” (KUNSCH, 2003, p. 81).

O nível organizacional ou grupal trata dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e os fluxos que ligam esta com o meio ambiente (KUNSCH, 2003). Esse nível compreende as reuniões, as comunicações laterais

⁵ Organizações orgânicas ou flexíveis caracterizam-se pela diminuição de escalões hierárquicos, estimulação da participação do trabalhador, fomento do controle e qualidade total, bem como valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção (KUNSCH, 2003).

⁶ “Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais” (KUNSCH, 2003, p. 205, grifo do autor).

⁷ “Consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que o tomamos como certos. [...] reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deveria ser)” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 7-8).

⁸ “Uma empresa ou ação são eficazes quando ocorre uma avaliação da forma mais adequada para sua execução, objetivando resultados e metas previamente acordados, segundo uma proposta de otimização de recursos disponíveis” (CORRÊA, 2009, p. 323).

(grupos de gerentes) e as palestras, quando um expositor apresenta informações, análises, argumentos, etc. para um grupo de pessoas (TORQUATO, 2002).

O nível tecnológico trata da “utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações” (KUNSCH, 2003, p. 81).

2.2 CANAIS TRADICIONAIS DE COMUNICAÇÃO

Para a viabilização da comunicação com os seus diferentes públicos, as organizações utilizam os mais variados canais⁹ massivos e/ou dirigidos: orais, escritos, pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos (KUNSCH, 2003).

Por força das novas tecnologias, da informatização, avanços da *internet* e as formas de administração, estes canais têm evoluído, transformando-se ou até mesmo sendo substituídos (CESCA, 2009).

Kunsch (2003) classifica os canais orais como diretos e indiretos, sendo que os diretos compreendem: conversa, diálogo, reuniões, entrevistas, palestras, encontros face a face; os indiretos: rádios, alto-falantes, telefone, etc.

Essa mesma classificação também é mencionada por Andrade (1993), que inclui: seminários, fóruns, painéis, simpósios, conferências, mesas-redondas, assembléias, etc. (ibidem).

Os meios escritos dizem respeito a todo o material informativo, como por exemplo: instruções e ordens, cartas, circulares, manuais, relatórios, jornais, revistas, panfletos, boletins, etc. (ibidem). No entanto, de acordo com Cesca (2009), estes canais atualmente, podem ser encontrados também em formato eletrônico, ou seja, digital. É o caso de instruções e ordens enviadas por *e-mail*, jornais e revistas digitalizados e *online* nos *sites* das organizações.

⁹ Adotou-se a expressão canais, por considerar que instrumentos e/ou ferramentas remetem a uma visão 'instrumental' da comunicação.

Os canais audiovisuais por sua vez, são constituídos por vídeos institucionais, treinamentos, telejornais, televisão corporativa, documentários, etc. (KUNSCH, 2003).

De acordo com a autora, existem ainda, os meios telemáticos, que se caracterizam pelo uso das novas tecnologias, como por exemplo, a *internet*, o correio eletrônico (*e-mail*), telefones celulares, etc. (ibidem).

Andrade (1993) menciona, além dos canais orais e escritos, os meios aproximativos e auxiliares. Os meios aproximativos classificam-se em: visitas às instalações das empresas, eventos, feiras, exposições, datas comemorativas, inaugurações, oficinas, workshops, etc. Os meios auxiliares por sua vez, reúnem os meios audiovisuais e telemáticos mencionados por Kunsch (2003), ou seja, de acordo com o autor: recursos ou veículos de comunicação audiovisual (vídeos, filmes, videojornal, etc.), os meios digitais e telemáticos - *internet*, *intranet*, CD-ROM, DVD -, (ANDRADE, 1993).

Todos estes canais podem ser classificados ainda, de acordo com a ótica de Simões (1995) – baseado no fluxo de informações –, em instrumentos de entrada, saída ou mistos. Os de entrada são os que “garantem a chegada de informações ao poder de decisão organizacional” (SIMÕES, 1995, p. 182) para análise. Entre os principais canais¹⁰ de entrada destacam-se: pesquisas, reclamações, auditoria social, *clipping*, *ombudsman*, relatórios e caixa de sugestões (SIMÕES, 1995).

Os canais de saída são aqueles que “podem servir de veículos de informação da organização aos públicos e, como tal, estão adjetivados como de única via” (ibidem, p. 171). São eles: as políticas e normas organizacionais, informativos, produtos e serviços, balanço financeiro e social, identidade organizacional, a marca, bem como a propaganda institucional e comercial.

Os canais mistos admitem o intercâmbio de informações por meio de canais ou técnicas de dupla via, possibilitando a comunicação no sentido de processo e resultado. Como exemplos de canais mistos destacam-se: o planejamento participativo, a negociação, os eventos, o lobby, cerimonial e protocolo, os círculos

¹⁰ Identificados pelo autor como instrumentos de entrada.

de controle de qualidade, o contrato psicológico, a avaliação de desempenho pelo sistema de entrevistas e a entrevista de demissão.

Para melhor visualização dos canais de comunicação elaborou-se um quadro síntese (Quadro 5), relacionando-os com a composição proposta por Simões (1995).

CLASSIFICAÇÃO	CANAIS		INSTRUMENTOS
Escrita	Impressos	Carta, ofício, memorando, telegrama, cartão postal, mala-direta (folhetos, circular). Publicações: jornais, revistas, relatórios, manuais, <i>folders</i> , etc;	Saída (Veículos de informação, persuasão e a propaganda, única via)
	Eletrônicos	E-mail; Todos os impressos mencionados acima e disponibilizadas em formato digital, etc;	
	Impressos	Caixa de sugestões, pesquisa de clima organizacional, etc.	Entrada (<i>Feedback</i> , centro de informação)
	Eletrônicos	E-mail do público externo para a empresa, 'Fale Conosco', 'Contato', 'Ouvidoria Virtual' através do <i>site</i> ;	
Oral	Direto	Conversa, diálogo, entrevistas, reuniões, palestras, encontros com presidente face a face;	Mistos (Troca de informações por
	Indireto	Telefone fixo e móvel, rádios, alto-falantes, discurso, rádio comunicador, microfone, etc;	

CLASSIFICAÇÃO	CANAIS		INSTRUMENTOS
Aproximativo	-	Sala de descanso, sala de ginástica laboral, academia, auditório, clube, comemoração, eventos, feiras, <i>workshops</i> , oficinas, mesa-redonda, simpósio, painel, fórum, etc.	um mesmo canal, dupla via, legitimação)
Auxiliar	Audiovisual / Telemático	Filme sonorizado, DVD, <i>data show</i> , CD-ROM, vídeo treinamento, etc.	Saída (Veículos de informação, persuasão e a propaganda, única via)
	Visuais / Pictográficos	Gráfico, marca, bandeira, foto, mapa, cartaz, gravura, logotipo, mural, organograma, etc.	
	Auditivos	Alarme, apito, CD, fita magnética, rádio, sirene, sino, etc.	
	Eletrônicos	<i>Sites</i> , portais.	

Quadro 5: Canais Tradicionais de Comunicação das Organizações

Fonte: elaborado pela autora, com base nas obras Andrade (1993, p. 129), Simões (1995, p. 161-186), Kunsch (2003, p. 87) e Cesca (2009, p. 350-363).

As concepções adotadas pelos autores são semelhantes, uma vez que os canais utilizados são os mesmos, diferenciando-se por vezes, apenas na terminologia.

Com o surgimento das novas tecnologias, os canais comunicacionais (tratados no presente trabalho como 'tradicionais'), mudaram ou foram substituídos parcial ou integralmente. Para Cesca (2009) os canais escritos de forma geral, podem ser transformados em eletrônicos, como por exemplo, as cartas e ofícios passaram a ser enviados por *e-mail*. Jornais, revistas, boletins, entre outros, são

encontrados *on-line* nos sites das organizações e também podem ser enviados por *e-mail*.

A tecnologia vem proporcionando um espaço de voz ativa que antes era dominado pelas mídias de massa. Nesse sentido, ela populariza novas formas de expressão e interação, ampliando as possibilidades de comunicações entre os indivíduos e a sociedade (TERRA, C., 2008).

3 AS NOVAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO

Novas formas de pensar e conviver no mundo das telecomunicações e da informática está mudando as modalidades das organizações comunicarem-se e interagirem com seus diversos públicos. As relações entre os indivíduos, o trabalho, a própria inteligência (LÉVY, 1997) dependem cada dia mais, das mudanças incessantes de dispositivos informacionais de todos os tipos. A “escrita, leitura, visão, audição, criação, aprendizagem são capturados por uma informática cada vez mais avançada”, afirma Lévy (ibidem, p. 7).

O mercado passa por um processo de transformação constante. As tecnologias transformam-se em alta velocidade e as organizações que desejarem permanecer nesse ambiente mutante e competitivo, necessitam ser rápidas ao implementar novos procedimentos, dominar novas linguagens e tecnologias, bem como na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003).

Para Tapscott e Willians (2007, p. 20):

Devido às profundas mudanças em tecnologia, demografia, negócios, na economia e no mundo, estamos entrando em uma nova era, na qual as pessoas participam da economia como nunca antes. Essa nova participação atingiu um ápice no qual novas formas de colaboração em massa estão mudando a maneira como os bens e serviços são inventados, produzidos, comercializados e distribuídos globalmente. Essa mudança apresenta oportunidades de longo alcance para todas as empresas e pessoas que se conectam.

As sociedades humanas sempre foram pontuadas por períodos de grande mudança. Muitas vezes, essas transformações foram impulsionadas por tecnologias que produziram rupturas: a imprensa, o automóvel e o telefone, penetrando nas sociedades e mudando sua cultura e economia (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007).

As telecomunicações sofreram transformações e descobertas históricas que alteraram as formas das organizações e pessoas se comunicarem: cabo submarino, telefone, telégrafo, fax, etc. Mas foi durante os anos 80, que as novas tecnologias transformaram-se no mundo da mídia. Os jornais escritos passaram a ser editados e impressos à distância, permitindo edições simultâneas do mesmo jornal em muitas cidades e até mesmo continentes diferentes (CASTELLS, 1999).

A partir dos anos 90, a *internet* transformou-se na ‘espinha dorsal’¹¹ da comunicação global mediada por computadores, pois ligava – e continua ligando –, gradativamente a maior parte das redes (CASTELLS, 1999). Para Bueno (2003), há uma verdade que não pode ser contestada, com as novas tecnologias, incluindo a *internet*, tudo muda. Para o autor (ibidem, p. 49):

A humanidade está, definitivamente, atravessando uma nova era, que se caracteriza por aceleração dos contatos – e de relacionamentos –, ampliação dos espaços e derrubada de conceitos tradicionais, como os de mercado, de vendas, de propriedade e, com certeza, de Comunicação Empresarial.

A internet por meio da *World Wide Web*¹², (re) dimensionou os relacionamentos institucionais. Nos *sites* as organizações se apresentam, se representam, tornando-se ‘visíveis’ aos diversos segmentos de públicos (SCROFERNEKER, 2006). Para Bueno (2003) as organizações que não aderirem às novas tecnologias tendem, apenas, a involuir.

Para Castells (2003, p. 7), “a internet é o tecido de nossas vidas”, uma vez que possui a “capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana”, bem como “passou ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da Informação: a rede”.

Segundo o autor (1999, p. 566) “rede é um conjunto de nós interconectados. Nós é o ponto no qual uma curva se entrecorta” e, complementa:

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho).

Embora a formação de redes seja uma prática humana antiga, as mesmas ganharam vida na atualidade transformando-se em redes de informação impulsionadas pela *internet*. Elas têm “vantagens extraordinárias como ferramentas de organização em virtude de suas flexibilidade e adaptabilidade inerentes,

¹¹ Termo usado por Castells (1999).

¹² A *World Wide Web* (WWW), acessada via Internet, é uma grandiosa coleção de arquivos (WALL, 1997). Navega-se nela por meio de *browsers*, como o *Internet Explorer*, o *Mozilla Firefox* e o *Safari*.

características essenciais para se sobreviver e prosperar num ambiente em rápida mutação” (CASTELLS, 2003, p. 7).

A *internet* é um canal de comunicação que permite a comunicação de muitos com muitos em escala global. A influência das redes baseadas na *internet* vai além da quantidade de usuários e diz respeito também à qualidade de seu uso. Atividades diversas tais como: política, economia, cultura, são essenciais e estão sendo estruturadas globalmente pela *internet* e em torno dela, bem como por outras redes de computadores, como por exemplo, redes internas: *intranet*¹³ e externas: *extranet*¹⁴, que são baseadas no mesmo tipo de plataforma. Destaca-se mais uma vez, que as organizações que não aderirem a essas redes, sofrerão “uma das formas mais danosas de exclusão em nossa economia e em nossa cultura” (CASTELLS, 2003, p. 8).

3.1 A NOVA REDE

A primeira geração da *web* foi constituída por *home-pages* que eram trabalhadas como unidades isoladas e estáticas, ou seja, cada organização ou pessoa possuía seu *site* para unicamente apresentar informações, dados, etc. Não havia integração com outros *sites* ou portais, exceto através de *links* fixados que direcionavam o ‘usuário’ para outras páginas com assuntos co-relacionados em uma espécie de caminho pré-determinado.

Com o aumento surpreendente da potência computacional, do alcance e da capacidade das redes e do crescente acesso às ferramentas, passa-se agora para uma estrutura integrada de funcionalidades e conteúdos ([PRIMO, 2007]).

Uma nova *web* “abriu as comportas para uma explosão mundial de participação” (TAPSCOTT E WILLIAMS, 2007, p. 30). Surge uma plataforma global caracterizada por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e

¹³ É uma rede virtual restrita, cujos usuários são os membros/colaboradores de uma organização (NASSAR, 2006).

¹⁴ São redes exclusivas que integram as organizações por meio de senhas de acesso, aos seus diversos públicos, tais como: fornecedores, distribuidores, clientes, entre outros (NASSAR, 2006).

organização de informações. Refere-se não apenas a uma combinação de técnicas informáticas, mas também “a um determinado período tecnológico, a um conjunto de novas estratégias mercadológicas e a processos de comunicação mediados pelo computador” ([PRIMO, 2007, p. 1]) que estão remodelando mais uma vez, quase todos os aspectos das relações humanas (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007).

Essa nova *web* é comumente chamada de *Web 2.0*¹⁵, mas que também possui muitos nomes como: *Living Web*, *Hypernet*, *Active Web*, *Read/Write Web*¹⁶. Contudo, o sentido é o mesmo: “plataforma global e onipresente para computação e colaboração” (ibidem, p. 30), passagem da ênfase na publicação para a participação (*blogs* com comentários e sistemas de assinaturas, enciclopédias escritas colaborativamente), em vez de álbuns virtuais, usa-se o *Flickr*¹⁷, onde se pode além de publicar as imagens, organizá-las em associações livres por nomes, grupos, legendas e até mesmo marcações relacionadas a álbuns de outras pessoas ([PRIMO, 2007]).

Para Primo (ibidem, p. 1), a *Web 2.0* tem repercussões sociais importantes, as quais “potencializam processos de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações, de construção social de conhecimento apoiada pela informática”, ou seja, outra característica marcante nessa nova rede é o compartilhamento e interconexão.

Surge o conceito de redes P2P (*peer-to-peer*), que significa a troca de arquivos digitais entre computadores conectados à rede, que tornam-se tanto ‘clientes’ (fazem *downloads* dos arquivos disponíveis na rede), quanto ‘servidores’¹⁸ (ofertam seus próprios arquivos para que outros possam baixá-los). Deste modo, quanto mais pessoas conectadas na rede, mais arquivos disponíveis para

¹⁵ Termo criado por Dale Dougherty, vice-presidente da O’Reilly, em 2004. Tim O’Reilly, “Whats Is Web 2.0?” Disponível em: www.oreillynet.com, acessado 09/09/2009.

¹⁶ (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p.30)

¹⁷ “O Flickr é basicamente uma enorme comunidade auto-organizada de amantes de fotografia que se reúnem em uma plataforma aberta para fornecer o próprio entretenimento, as próprias ferramentas e os próprios serviços” (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p. 53). Para acessar o Flickr: <http://www.flickr.com/>

¹⁸ “Computador que controla e gerencia a rede e seus serviços; o servidor geralmente tem discos rígidos que contêm arquivos de que os usuários necessitam na rede” (CAPRON E JOHNSON, 2004, p. 313).

downloads. Isso demonstra um princípio chave da *Web 2.0*: quanto mais pessoas usarem os serviços, melhor tornam-se os mesmos ([PRIMO, 2007]).

Para Tapscott e Willians (2007), a conclusão é de que o site imutável e autônomo morreu. Essa nova *web* se parece cada vez mais com uma biblioteca, repleta de componentes que interagem e falam uns com os outros.

3.2 COLABORAÇÃO EM MASSA

As novas tecnologias libertaram as pessoas de maneira irreversível do controle exercido por chefias, empresas de comunicação e em especial, de um processo de gestão que as impedia de serem protagonistas na criação, invenção e produção de bens e serviços (BUENO, 2009).

A colaboração em massa - uma das maiores características da *Web 2.0* - está mudando a maneira “como as empresas e as sociedades utilizam o conhecimento e a capacidade de inovar para criar valor. Isso afeta praticamente todos os setores da sociedade e todos os aspectos da gestão” (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p. 31). Nesse contexto, os autores citam as novas infraestruturas colaborativas de baixo custo: desde a telefonia grátis via *internet (skype)*¹⁹, até *softwares* de código aberto²⁰ ou plataformas globais de terceirização.

Emerge uma nova organização: a que abre as suas portas para o mundo, inova em conjunto com todos, compartilha recursos que antes eram mantidos em segredo, utiliza o poder da colaboração em massa e se comporta verdadeiramente, como uma organização global.

Em meio a este cenário, observa-se surgir uma nova cultura da comunicação, que tem também como pressuposto a colaboração em massa, ou seja,

¹⁹ *Software* que permite que as pessoas falem entre si pela *internet* sem custo.

²⁰ “A distribuição aberta dos códigos-fonte permite a qualquer pessoa modificar o código e desenvolver novos programas e aplicações, numa espiral ascendente de inovação tecnológica, baseada na cooperação e na livre circulação de conhecimento técnico” (CASTELLS, 2003, p. 35).

“organizações e cidadãos buscando estabelecer parcerias para criar, inventar, produzir, comercializar e mesmo distribuir globalmente bens, serviços e sobretudo conteúdos” (BUENO, 2009, p. 121).

Para o autor (ibidem, p. 122):

As empresas efetivamente inteligentes que conseguirem canalizar a força renovadora da colaboração em massa estarão em vantagem competitiva porque alargam suas possibilidades de descobrir novos negócios, novos produtos, novas formas de participação no mercado e na sociedade.

As organizações que saírem na frente deste novo modo de pensar e agir, poderão obter oportunidades de interagir com profissionais altamente qualificados, por vezes geograficamente distantes, potencializando a inovação, a gestão, normas e mercados. Essas organizações que estiverem dispostas ao novo paradigma da produção coletiva – dentro dos limites estratégicos individuais considerados viáveis – poderão obter vantagens de mercado em relação aos seus concorrentes (CAMPANARIO, 2007).

Todo esse cenário de colaboração e construção de produtos e caminhos coletivos, auto-organizados ou não, é uma das características mais marcantes da *Web 2.0* e é definido pelos autores Tapscott e Willians (2007) como *Wikinomics*²¹, onde nem sempre as organizações ditarão as regras, pois nem sempre elas estarão agrupadas em um mesmo lugar (BUENO, 2009).

Tapscott e Willians (2007) definem quatro princípios que norteiam a economia de colaboração em massa, ou seja, a *Wikinomics*: abertura, *peering*, compartilhamento e ação global.

A abertura associa-se à franqueza, transparência, liberdade, flexibilidade, expansividade, engajamento e acesso. No entanto, segundo os autores, ‘aberto’ não é “um adjetivo usado com frequência para descrever uma empresa tradicional e, até recentemente, também não teria descrito adequadamente os processos internos da economia” (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p. 32).

As organizações eram fechadas e visavam à formação de redes, compartilhamento e estímulo à auto-organização, pois o que ditava a regra segundo

²¹ ‘Wikieconomia’ (BUENO, 2009, p. 122).

a sabedoria universal, era que as organizações competiriam à medida que se ‘agarrassem’ fortemente aos seus recursos mais cobiçados, dentre eles, o capital humano, sendo que as organizações contratavam as melhores pessoas e colocavam em prática uma série de ações para motivar, desenvolver e retê-las. Hoje, as organizações “que deixam suas fronteiras permeáveis às idéias e ao capital humano externo têm um desempenho superior ao das que dependem exclusivamente de seus recursos e capacidades internos” (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p. 32).

O fato marcante que deu início ao rompimento das organizações fechadas ocorreu na última década, na indústria de tecnologia da informação (TI), que antes lutava acirradamente contra conceitos como sistemas abertos e código aberto. Segundo Tapscott e Willians (2007, p. 33), “a mudança em direção à abertura ganhou impulso quando os profissionais de TI começaram a colaborar em uma vasta gama de plataformas de software aberto”. Os resultados foram o *Apache* (espécie de plataforma) para os servidores *web*, o sistema operacional *Linux*, o *MySQL* (banco de armazenamento de dados), o *Firefox* para os navegadores da *internet* (*browsers*) e a própria *World Wide Web*.

No entanto, outro tipo de abertura está surgindo frente às pressões para que as organizações disponibilizem mais amplamente suas informações, assumindo maior transparência, o que se torna uma poderosa e nova força para o sucesso das organizações (BUENO, 2009). O *peering*, diz respeito a uma nova forma de organização horizontal, que difere da organização hierárquica no que tange a sua capacidade de criar produtos e serviços baseados em informações e, em alguns casos, bens físicos. Tem haver com um processo dinâmico de colaboração e de uma construção de uma inteligência coletiva (BUENO, 2009). No entanto, é necessário ressaltar, como observa o autor (ibidem, p. 124): “é evidente que o *peering* não elimina todas as hierarquias, não propõe o caos organizacional, mas é fácil constatar que ele privilegia o coletivo em lugar do pessoal, a circulação de informações em vez de sua retenção”. Um exemplo de *peering* é a *Wikipédia*, “uma enciclopédia criada de maneira colaborativa, que não é propriedade de ninguém e é escrita por dezenas de milhares de entusiastas” (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007, p. 23).

O compartilhamento por sua vez, é a base da construção coletiva e é essencial na *Wikinomics*. As organizações tradicionais e os grandes interesses, ainda se baseiam nas patentes, propriedade, *copyright* e marcas registradas, mas o que se observa é que há mudanças em curso. Jovens e até crianças, trocam entre si suas invenções e até mesmo as oferecem a baixo custo e estão o tempo todo tentando quebrar a exclusividade dos monopólios, destruir restrições de acesso, copiar vídeos e imagens, etc. (ibidem, 2007).

Cabe ressaltar, todavia, que fica claro que as organizações precisam proteger a sua propriedade intelectual crítica (ibidem), ou seja, seus bens mais valiosos. No entanto, elas não poderão colaborar de maneira eficaz se toda a sua propriedade intelectual for escondida, como afirmam Tapscott e Willians (2007, p. 39):

[...] contribuir com espaços comuns não é altruísmo; muitas vezes é a melhor maneira de construir ecossistemas empresariais dinâmicos que utilizam uma base comum de tecnologia e conhecimento para acelerar o crescimento e a inovação.

Por fim, a ação global, ou agir globalmente, é a consequência natural do processo de participação em massa, porque é viabilizada por um relacionamento que não encontra mais as barreiras dos limites geográficos, linguísticos ou culturais. Dentro desse contexto, surge a necessidade não apenas de pensar globalmente, mas também agir globalmente, pois não é mais possível uma organização permanecer isolada e protegida contra as ações de seus concorrentes e consumidores, que estão espalhados por todo mundo e nem mesmo pode considerar-se, nos dias atuais, imune ao assédio do mercado. Sozinhas e contando apenas com os recursos locais, as organizações terão menos condições de sobrevivência, no entanto, se conseguirem mobilizar talentos em todo mundo, podem se tornar poderosas (BUENO, 2009).

A *Wikinomics*, portanto, propõe essa mobilização coletiva e uma nova cultura de negócios que se encontra dentro de um contexto tecnológico atual e propício, onde cada indivíduo tem um papel a desempenhar na economia e cada organização tem uma escolha: se acomodar ou se conectar (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007).

3.3 OS 'NOVOS' CANAIS COMUNICACIONAIS DIGITAIS

Dentro do contexto de uma nova plataforma *web*, de uma economia caminhando no sentido da colaboração em massa, de redes empresariais globais, intensificação dos fluxos informacionais e ambientes colaborativos de trabalho potencializados pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs), percebe-se aceleradamente uma fusão dos fluxos e processos de comunicação.

Diante de todo o cenário que foi descrito sobre a economia da colaboração em massa, competitividade, diferenciação e inovação, observa-se que a sua viabilização ocorre por meio da comunicação, a qual possibilita as interações entre as pessoas e “se estratégica e integrada, a comunicação contemporânea também atua direta e indiretamente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se vêem inseridas” (CORRÊA, 2009, p. 320).

Quanto ao papel estratégico da comunicação das organizações, Bueno (2009, p. 111) afirma:

a comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano [...], para se firmar como insumo estratégico de que uma empresa ou uma entidade lança mão para fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

Cabe salientar que para o referido autor, a comunicação empresarial estratégica depende, sobretudo, de um ambiente específico para entrar em vigor, ou seja, ela decorre “de um processo organizacional particular, exatamente aquele calcado na chamada administração estratégica” (BUENO, 2009, p. 59).

A comunicação integrada por sua vez, como mencionado anteriormente, é um composto comunicacional integrando a comunicação administrativa, interna, mercadológica (vinculada diretamente aos produtos e serviços da organização) e a institucional, a qual trata da imagem e da presença da organização em seus diferentes ambientes de atuação (KUNSCH, 2003).

Diante desse cenário global e interno dos quais as organizações fazem parte, insere-se a comunicação digital, que conforme Corrêa (2009, p. 321):

[...] pode ser definida como o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações.

Nesse sentido, percebe-se que a comunicação digital possibilita o acesso à inovação, interação e compartilhamento entre os indivíduos das organizações. Portanto, tende a ser incorreto restringir a comunicação digital a uma simples existência de um *site* na *internet* ou o uso do correio eletrônico como ‘forma’ de comunicação interna (ibidem).

Ressalta-se que nem todo processo comunicacional de uma organização é digital ou pode ser digitalizável e que nem toda TIC é adequada à proposta de comunicação de determinada organização (CORRÊA, 2009). Todavia, se a intenção da organização é a competitividade frente ao novo padrão de colaboração em massa, os canais digitais são os principais meios de ingressar nessa realidade, uma vez que se caracterizam por: relevância para o usuário, bidirecionalidade²², interatividade, permitem a participação e construção coletivas, são diretos, ágeis, entre outros (TERRA, C., 2008).

Para Terra C. (2008), as características mencionadas, são os fatores que modificaram a comunicação tradicional e são hoje, os padrões das comunicações *on* e *off-line*. Para a autora, resumidamente, a comunicação digital propiciou: mudança de linguagem, mudança de foco de grupos massificados e homogêneos para audiências segmentadas e/ou agrupadas por interesses afins, mais velocidade, oportunidade de resposta e participação, construção coletiva *on-line* e capacidade viral.

Para uma melhor visualização, elaborou-se um quadro síntese (Quadro 6) dos canais digitais mais utilizados atualmente e suas características.

²² “Comunicação bidirecional é a comunicação que permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e receptores de uma mensagem” (TERRA, C., 2008, p. 32).

Canal	Características
<i>Blog</i>	Leitura agradável e cronológica; Fácil de manter e fazer; Baixo custo; Maior liberdade de manutenção; Navegação intuitiva; Favorece o <i>feedback</i> , uma vez que possui espaço para comentários.
<i>Wiki</i>	Colaboração participativa; Espécie de site para colaboração em massa em diversos assuntos e de fácil utilização; Não requer conhecimentos de programação HTML ²³ . Difere do <i>blog</i> pois é uma página estática que vai se modificando.
<i>Twitter</i>	Postagem instantânea; Espaço reduzido para digitação das mensagens (140 caracteres).
<i>Feeds (RSS e Atom)</i>	Agregam conteúdos de diversos <i>sites</i> e/ou <i>blogs</i> que utilizam essa tecnologia; Funcionam como um <i>clipping</i> digital ou uma <i>newsletter</i> .
<i>Orkut/Facebook</i>	Redes sociais de interação entre as pessoas; Pode-se colocar fotos, dados pessoais e participar de comunidades sobre diversos temas.
<i>Podcast</i>	Arquivo de música ou áudio com informações, feito pelos próprios internautas.
<i>Flickr</i>	Postagem e compartilhamento de fotos; Permite 'marcar' as fotos com nomes de outros usuários e ' <i>tags</i> ' ²⁴ de marcação como, por exemplo: gato, gatos, <i>cat</i> , <i>cats</i> .

Quadro 6: Novos Canais Comunicacionais Digitais da Web 2.0

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas obras (CIPRIANI, 2006; CORRÊA, 2008; TERRA, C., 2008; TAPSCOTT E WILLIANS, 2007).

Blog

De acordo com Terra C. (2008, p. 73) os *blogs* corporativos são “um canal de comunicação entre a organização e seus públicos que permite uma conversa bilateral e mais informal, pela própria característica do veículo”. Esta ferramenta pode ser explorada para divulgação, relacionamento, diálogo, entre outros. Podem ser divididos em internos e externos. O *blog* interno é um canal de comunicação sobre assuntos de interesse das organizações e de seus colaboradores. O *blog*

²³ HTML é a sigla para *HyperText Markup Language*, uma linguagem de marcação base para páginas *web*.

²⁴“Em HTML, um comando que executa um comando específico” (CAPRON E JOHNSON, 2004, p. 316).

externo por sua vez, é aquele publicado pelas organizações para acesso de qualquer pessoa na internet, com intuito de interação externa, canal de comunicação, reforçar credibilidade de marcas, gerenciamento de crises, relações públicas, relacionamento com a mídia, entre outros (TERRA, C., 2008).

Wiki

*Wiki*²⁵ ('rápido' em havaiano) é um *software* de plataforma *web*, que permite que múltiplos usuários criem e editem a mesma página de um *site*. De acordo com Tapscott e Willians (2007, p. 94) a *Wikipédia* foi construída a partir de uma ferramenta *wiki* e “se baseia na premissa básica de que a colaboração entre usuários melhorará o conteúdo ao longo do tempo [...]”. Segundo Cipriani (2006, p. 144), *wiki* “é uma página na qual qualquer pessoa conectada a ela tem a liberdade de inserir ou modificar o conteúdo [...]”. De acordo com o autor, algumas organizações estão usando o *wiki* internamente para “monitorar projetos e equipes, e até mesmo como gestão do conhecimento” (ibidem).

Twitter

Trata-se de uma nova rede social recente da *internet* e tem a característica de servidor para *microblogging* que permite aos usuários enviar e receber informações pessoais de outros contatos conhecidas como ‘*tweets*’, que são atualizações em textos de 140 caracteres. As atualizações são exibidas no perfil do usuário em tempo real e também enviadas a outros usuários que tenham assinado para recebê-las (RECUERO, 2009).

Feeds (RSS e Atom)

Refere-se a leitores (agregadores) de conteúdo das páginas da *internet* que utilizam essa tecnologia. A escolha das informações a serem agrupadas é feita pelo próprio internauta. De acordo com Cipriani (2006, p. 142) “é uma ferramenta útil e poupadora de tempo, quando queremos informação ao nosso gosto”. O *feed*²⁶ é usado em quase todos os blogs e também por muitas agências de notícias e jornais. No que tange aos jornais, pode-se divulgar notícias separadas por assuntos. O *feed* diferencia-se dos *spams* (*e-mails* indesejados), pois é assinado pelo leitor.

²⁵ Conceito inventado por Ward Cunningham em março de 1995 (TAPSCOTT E WILLIANS, 2007).

²⁶ “Really Simple Syndication, ou Atom” (CIPRIANI, 2006, p. 142).

Orkut/Facebook

O *Orkut* é uma rede social com características como: criação de perfis focados no interesse, a criação de comunidades, entre outros. Inicialmente o *Orkut* permitia o cadastro de seus usuários unicamente por meio de um convite feito por outro usuário que já estivesse cadastrado. Atualmente, o cadastro de novos usuários é feito livremente (RECUERO, 2009).

O *Facebook* por sua vez, de acordo com Recuero (ibidem, p. 172) “funciona através de perfis e comunidades. Em cada perfil, é possível acrescentar módulos de aplicativos (jogos, ferramentas, etc.)”. Diferente do *Orkut*, o *Facebook* tem caráter mais privado devido a sua característica de que apenas usuários que fazem parte da mesma rede social podem visualizar o perfil uns dos outros (ibidem).

Podcast

Trata-se de um “arquivo de áudio (comumente em formato MP3), com conteúdo específico disponibilizado na internet por meio de um link” (CIPRIANI, 2006, p. 143). De acordo com o autor, o *Podcast* ficou conhecido popularmente como uma espécie de programa de rádio, ou seja, um programa que poderia reunir música e informação em um único arquivo e ser posteriormente liberado na *internet* para baixar e escutar, feito pelos internautas e para eles mesmos. Diversos blogs e pessoas começaram a produzir o próprio *podcast* e disponibilizá-lo para *download*.

Flickr

O *Flickr* é um *site* que permite publicar fotografias acrescidas de textos e comentários, além de vídeos. Permite igualmente que as imagens publicadas sejam classificadas com uma espécie de ‘etiqueta’, que funciona como marcação de palavras-chave para buscas e organizações por essas classificações (RECUERO, 2009).

Acredita-se que as novas tecnologias estão sendo percebidas como um importante auxílio à comunicação das organizações para com seus diferentes públicos. Terra C. (2008) enumera algumas tendências de acordo com os canais comunicacionais digitais, dentre as quais, destacam-se: participação não mais apenas das organizações, mas também dos internautas, colaboração, construção e contribuições coletivas para esses canais (mídia gerada pelo consumidor), interação, instantaneidade e/ou agilidade nas trocas comunicacionais, sistema de

recomendação e influência, personalidade nas comunicações, segmentação por perfil e assunto, formação de comunidades, comunicação direta, entre outros (ibidem).

Os novos canais digitais visam a dar suporte à coordenação, à cooperação e à comunicação. Enquanto os canais de comunicação objetivam a troca de ideias, os de coordenação enfocam a organização do conteúdo e os de cooperação viabilizam execuções conjuntas em um espaço compartilhado ([PRIMO E BRAMBILLA, 2005]). Salienta-se que o uso destes canais não pode garantir uma melhor compreensão e resultados adequados, isto é, “não se pode supor que o meio garanta a qualidade das mensagens, nem dos conhecimentos construídos a partir delas”. No entanto, o seu uso em trabalhos coletivos é um fenômeno eminente e, “como tal, não pode ser ignorada sua influência em novas formas de sociabilidade, o que contribui para formação de um cenário propício à construção social do conhecimento através da interação” ([PRIMO E BRAMBILLA, 2005, p. 14]). Portanto, acredita-se que os novos canais digitais de colaboração em massa, contribuem para a construção do conhecimento coletivo, em outras palavras, para a gestão do conhecimento organizacional.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Informação e conhecimento, sem dúvida, sempre foram elementos chave no crescimento da economia e, sobretudo, das organizações, “visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação” (CASTELLS, 1999, p. 53-54). Dado, informação e conhecimento não são sinônimos e os seus usos, sem a clareza conceitual podem gerar confusões. Para Davenport e Prusak (1998, p.1) o “sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

4.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Em um contexto organizacional, os dados são registros estruturados de transações. Por exemplo: quando um cliente vai ao posto de gasolina e enche o tanque do carro, essa transação pode ser parcialmente descrita como dado, ou seja, quando ele fez a compra, quantos litros consumiu e quanto pagou. No entanto, os dados por si só, não revelam porque ele procurou o posto e não outro, bem como, se há probabilidade dele voltar ao mesmo posto (ibidem).

Nesse sentido, os dados descrevem apenas parte do que aconteceu, pois não fornecem julgamento e interpretação, tão pouco uma base sustentável para tomada de decisão. É importante destacar que, embora o processo decisório inclua o uso de dados, estes, não podem dizer o que fazer. Porém, eles são importantes para as organizações e, em grande parte, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Atualmente, com a tecnologia, as organizações armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico. Os dados são lançados em sistemas por departamentos como de finanças, contabilidade ou marketing. A tendência atual é a disponibilidade

desses dados a partir de computadores pessoais, embora, como observam Davenport e Prusak (1998, p. 3) “a estrutura básica do que eles são e de como os armazenamos e utilizamos permanece a mesma”.

Ao definir informação, partindo-se de sua etimologia, observa-se que “informação vem da palavra latina *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em fôrma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção” (SIMÕES, 1995, p. 150, grifo do autor).

Davenport e Prusak (1998, p. 4), descrevem a informação “como uma *mensagem*, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível” (grifo do autor). Os autores entendem que, sendo a informação uma mensagem, ela tem um emissor e um receptor. Observa-se que é o mesmo sentido etimológico da palavra, ou seja, para os autores a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo um impacto sobre seu julgamento e comportamento. Para eles, ela deve informar, pois são os dados que fazem a diferença (ibidem).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) “a informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”. Para esses autores, a informação pode ser vista sob duas perspectivas: a informação ‘sintática’, que diz respeito ao volume de informações e informação ‘semântica’, que seria o significado.

No que tange ao significado de conhecimento, Davenport e Prusak (1998, p. 6) o entendem como uma “mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (grifo do autor). Para os autores, ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, diferentemente da informação, diz respeito a crenças e compromissos. Os autores destacam a natureza do conhecimento como ‘crença justificada’, enquanto observam que a epistemologia tradicional do ocidente concentrou-se na ‘verdade’ como atributo principal do conhecimento (ibidem). Os referidos autores consideram o conhecimento “como *um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à ‘verdade’*” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 63, grifo do autor).

O aspecto semântico da informação descrito anteriormente e usado por Nonaka e Takeuchi (1997), é importante para a criação do conhecimento, pois se concentra no significado transmitido. Nesse sentido, “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 64).

De maneira geral, entende-se que: dados são a apresentação bruta de caracteres, números e sem significado por si só. A informação é o conjunto organizado dos dados brutos. Por fim, o conhecimento é a informação dotada de sentido, acrescido das experiências, crenças, valores e capacidades dos indivíduos.

4.2 CONHECIMENTO: RECURSO INTANGÍVEL

Em um mundo cada vez mais globalizado, o uso de novas estratégias e tecnologias torna-se essencial para as organizações que queiram permanecer no mercado. Para Terra J. (2005, p. 85) “a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no *capital humano* ou ainda *no conhecimento tácito* que seus funcionários possuem”.

Dentro das organizações, as pessoas sempre procuram o conhecimento, usam-no e o valorizam. As empresas contratam funcionários muito mais pela sua experiência do que por sua inteligência ou escolaridade. Isso porque elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido ao longo do tempo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Para os autores, o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento. No entanto, o mesmo não é algo novo,

Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado (DAVENPORT E PRUSAK, 1997, p. 14-15).

Para Terra J. (2005, p. 33) “o valor econômico do recurso conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado ou medido. É um recurso invisível,

intangível e difícil de imitar”. Todavia, uma de suas características mais fundamentais é o fato desse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, “quanto mais utilizado e difundido, maior o seu valor” (TERRA, J., 2005, p. 33). De acordo com o autor, na nova era o importante não é como produzir mais e melhor, mas o que de novo deve ser feito, pois os bens de maior valor são intangíveis.

De acordo com Terra J. (2005, p. 214), “é muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis (conhecimento cuja propriedade é amparada por lei, por exemplo, patentes, marcas, direitos autorais, etc.) pelos métodos contábeis tradicionais”. No tocante aos recursos intangíveis, os quais dizem respeito aos processos de trabalho, conhecimentos e habilidades dos funcionários, relações da empresa com fornecedores, clientes, comunidade, etc. não são refletidos de maneira alguma nos balanços contábeis (ibidem).

A Figura 1 apresenta um resumo das principais diferenças entre ativos tangíveis e intangíveis no tocante à mensuração de valor e propriedades econômicas.

ATIVOS TANGÍVEIS	X	ATIVOS INTANGÍVEIS
+ Fácil de estabelecer ←	Valor de mercado	⇒ + Difícil de estabelecer
Passado ←	Referência de valor	⇒ Futuro
Reativamente mais estável ←	Valor no tempo	⇒ Possível Rápida Obsolescência
+ Quantitativa ←	Escala	⇒ + Qualitativa
<i>Commodity</i> ←	Comercialização?	⇒ Nem sempre
Relativamente fácil ←	Controle	⇒ Muito difícil
Fácil de medir ←	Produtividade	⇒ Difícil de medir

Figura 1: Diferenças entre os sistemas de Mensuração de Ativos Físicos e Ativos Intangíveis

Fonte: (TERRA, J., 2005, p. 216).

Os ativos físicos, também denominados como tangíveis, possuem maior facilidade na sua mensuração de valor e propriedades econômicas. Já os ativos intangíveis, dos quais se destaca o conhecimento, se expressam muito mais na qualidade do que na quantidade dos processos e resultados obtidos, portanto, sua mensuração de valor é mais difícil.

Cada vez mais as organizações são diferenciadas com base naquilo que sabem, portanto, não podem esperar que seus produtos e serviços que fizeram

sucesso no passado possam mantê-las funcionando no futuro. Nesse contexto, em uma economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva das organizações (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Outrossim, há a necessidade das organizações adotarem uma política de constante atualização tecnológica e de conhecimento, com o objetivo de estarem ajustadas e inseridas o melhor possível no contexto ambiental, evitando assim, eliminação pela concorrência.

Bueno (2003, p. 52) destaca que:

[...] A inteligência, a criatividade, a inovação são, com justiça, os atributos mais valorizados pelas empresas e pelo mercado, agora transformado em redes. Não importa mais o equipamento, a peça, mas sim a inteligência que está dentro dele. O *hardware* não é mais do que a casca que protege o talento, por isso tende a perder o seu valor (grifo do autor).

Nas organizações que trabalham com a Tecnologia da Informação, mais especificamente com o desenvolvimento de *softwares*, é imprescindível que o conhecimento seja repassado e armazenado, pois há uma gama de informações técnicas que envolvem o seu desenvolvimento. Nesse sentido, observam Davenport e Prusak (1998, p. 16):

Empresas de software vendem produtos que, em sua essência, são idéias – propriedade intelectual – incorporadas em linhas de código. Podemos classificar software como um serviço: um conjunto de funções entregue em formato digital. [...] O setor de software é um novo tipo de indústria baseada no conhecimento, porém até mesmo empresas industriais tradicionais tornam-se cada vez mais usuárias e vendedoras do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) estabelecem duas distinções para o conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é definido pelos autores como altamente “pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento“ (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 7). Os autores entendem que o conhecimento tácito está enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, como também em seus valores, ideais e emoções.

O conhecimento explícito ou ‘codificado’, segundo os autores, compreende a exteriorização do conhecimento tácito, ou seja, pode ser expresso em palavras e números “[...] e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados

brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 7). A Figura 2 apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo ou ‘analógico’ (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Figura 2: Dois Tipos de Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Os autores segmentam o conhecimento tácito em duas dimensões: técnica e cognitiva. A primeira abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou ainda, habilidades definidas como ‘*know-how*’. Como exemplo, os autores citam as habilidades de um artesão, conquistadas ao longo de anos de experiência. Embora essas habilidades sejam excelentes, o artesão é frequentemente incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos relacionados ao que sabe (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) o conhecimento tácito contém uma importante dimensão cognitiva, a qual “consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos” (ibidem). A dimensão cognitiva do conhecimento tácito, portanto, reflete a imagem individual da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser). De acordo com autores, apesar de “não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que percebemos o mundo à nossa volta” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 8).

No que tange ao conhecimento explícito, o mesmo “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados universais” (ibidem, p. 7). Dessa maneira, o conhecimento é visto como “sinônimo de um computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais” (ibidem). Este tipo de conhecimento pode ser facilmente ‘processado’ por um computador, armazenado em banco de dados ou transmitido eletronicamente - arquivos, *e-mails*, entre outros - (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 8).

No conhecimento tácito por sua vez, devido a sua natureza intuitiva e subjetiva, encontram-se dificuldades no processamento ou transmissão por qualquer método sistemático ou lógico, pois, para “que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender” (ibidem). De acordo com os autores, o conhecimento organizacional é criado quando ocorre uma conversão de tácito para explícito e, novamente em tácito.

4.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) o conhecimento tácito e o explícito não são unidades totalmente separadas, mas sim, mutuamente complementares, ou seja, “interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos”. Para os autores, a criação do conhecimento humano se dá, por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação é denominada pelos autores de ‘conversão do conhecimento’ e estes observam que “essa conversão é um processo ‘social’ *entre* indivíduos, e não *dentro* de um indivíduo” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, grifo do autor).

Os referidos autores apresentam quatro modos de conversão do conhecimento, que de acordo com os mesmos, podem ser criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. São eles: conhecimento tácito em conhecimento tácito (denominado socialização); conhecimento tácito em conhecimento explícito (denominado externalização); conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação) e conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização). A Figura 3 apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento.



Figura 3: Quatro modos de conversão do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e é a partir daí que se cria o conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Em outras palavras, socializa-se o conhecimento tácito em tácito novamente. Nesse sentido, o indivíduo pode adquirir esse conhecimento diretamente de outros, sem usar a linguagem, ou seja, por meio da observação, imitação e prática. No âmbito das organizações, observa-se que o treinamento prático utiliza basicamente o mesmo princípio. Nesse sentido, os autores destacam:

O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 69).

A externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, expresso na forma de metáforas, analogias, hipóteses, conceitos ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável, no entanto, “as expressões muitas vezes são inadequadas, inconsistentes e insuficientes” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 71).

A combinação por sua vez, é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), esse modo de conversão envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A troca de conhecimento e sua combinação por parte dos indivíduos ocorre por meio de reuniões, documentos, conversas ao telefone ou canais de comunicação digitais (os referidos autores chamam de redes de comunicação computadorizadas). Um exemplo desse tipo de criação do conhecimento ocorre por meio da educação e do treinamento formal nas escolas. Já nas organizações, o uso criativo de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados facilita esse modo de conversão do conhecimento.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao aprender fazendo. As experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77) “para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização”, iniciando deste modo, uma nova espiral de criação do conhecimento (Figura 4).



Figura 4: Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização gera o que os autores denominam de conhecimento compartilhado, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A externalização por sua vez, gera conhecimento conceitual, ou seja, expresso por metáforas e analogias. A combinação origina o conhecimento sistêmico, como por exemplo, geração de novos produtos ou tecnologias. Por fim, a internalização produz o conhecimento operacional, sobre, por exemplo, gerenciamento de projeto, processo de produção, implementação de políticas, entre outros.

4.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações geram e utilizam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, as mesmas absorvem informações, transformam em conhecimento e agem com base na combinação deste com suas experiências, valores e regras internas. Progressivamente as atividades baseadas em conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, estão se tornando as principais funções internas das organizações e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

Tempos atrás, as organizações conservavam sua supremacia mantendo em segredo os seus conhecimentos mais preciosos (materiais, processos, entre outros). Atualmente, de modo geral, é impossível impedir que os concorrentes copiem e aperfeiçoem novos produtos e métodos de produção em uma era caracterizada pela mobilidade, livre fluxo de ideias e tecnologia amplamente disponível (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

O fato de que essencialmente a mesma tecnologia está acessível a todos, significa que esta não pode proporcionar uma vantagem competitiva a longo prazo para nenhuma organização. Os concorrentes podem reproduzir rapidamente a maioria dos produtos e serviços, portanto, a tecnologia não é considerada uma vantagem competitiva sustentável (ibidem, 1998).

No entanto, o conhecimento pode proporcionar uma vantagem sustentável, pois:

Com o tempo, os concorrentes quase sempre conseguem igualar a qualidade e o preço do atual produto ou serviço do líder do mercado. Quando isso acontece, porém, a empresa rica em conhecimento e gestora do conhecimento terá passado para um novo nível de qualidade, criatividade ou eficiência. A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas (DAVENPORT E PRUSAK, 1998, p. 20).

Para Terra J. (2005), a gestão do conhecimento sempre existiu em todos os tipos de organizações, no entanto, a novidade é o fato de ela estar se tornando um objetivo explícito ou até mesmo uma área organizacional dentro das organizações.

Para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as organizações necessitam gerenciá-lo de forma proativa, tornando-o independente de qualquer indivíduo. Para Terra J. (2005, p. 266) isso apenas acontece, de fato, “no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura”.

É importante evidenciar, contudo, que as organizações não podem criar conhecimento sozinhas. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Cabe à organização mobilizar o conhecimento tácito e acumulado no nível individual. Nesse sentido, o conhecimento tácito mobilizado é ampliado ‘organizacionalmente’ por meio dos quatro modos de conversão destacados por Nonaka e Takeuchi (1997) e mencionados anteriormente.

Para os autores, a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual.

Terra J. (2005) por sua vez, acredita que gestão do conhecimento no âmbito organizacional deve estar ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração com relação a iniciativas necessárias em termos de:

- *Desenvolvimento estratégico e organizacional*: gestão do conhecimento implica o desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais. A aquisição, desenvolvimento e manutenção de habilidades e competências individuais e coletivas devem ser ponto central para o sucesso competitivo;

- *Investimentos em infraestrutura tecnológica*: as tecnologias de comunicação que facilitam o compartilhamento de conhecimento explícito e implícito (tácito) fazem parte da gestão do conhecimento. Em grandes organizações com unidades

geograficamente separadas, essas tecnologias são particularmente úteis. Destaca-se, no entanto, que o uso apenas destas tecnologias, tende a ser insuficiente, pois o conhecimento é informação interpretada, o que faz com que uma simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.

- *Cultura organizacional*: as estratégias corporativas e os investimentos em infraestrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e alavancagem dos vários níveis de conhecimento organizacional, sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos e explícitos) parte do dia-a-dia de todos os funcionários.

Outro aspecto relevante à gestão do conhecimento, são os avanços na informática, como a *Internet*, novas interfaces gráficas, novos *softwares* de gerenciamento da informação, que tendem a elevar o poder de encontrar conhecimento onde antes havia apenas um grande número de dados e informações.

Contudo, o autor destaca que a capacidade interpretativa dos funcionários deve ser aumentada e não apenas a informação disponível deve estar em grande quantidade, pois:

A tecnologia de informática deve ser vista como apenas mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento. Outros fatores seriam tão ou mais importantes: sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensa vigentes nas empresas e integração da Gestão do Conhecimento aos principais processos da empresa (por exemplo, escrever um relatório de visita a cliente ou resumo do andamento de projetos) (TERRA, J., [ca. 2007] p. 206-207, grifo do autor).

Conforme destacado anteriormente, Davenport e Prusak (1998) corroboram com Terra J. (2005) ao afirmar que o investimento em equipamentos e sistemas de informação é absolutamente necessário, mas não suficiente para as organizações gerirem o conhecimento e não apenas dados e informações. Embora as tecnologias sejam estimulantes e estejam se aperfeiçoando gradativamente, a gestão do conhecimento apenas poderá ocorrer com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.

A tecnologia isoladamente não fará com que o indivíduo possuidor do conhecimento o compartilhe com os outros, tampouco, não fará com que o indivíduo desinteressado em buscar conhecimento acesse o computador e comece a

pesquisar, pois “A criação do conhecimento, em grande medida continua sendo um ato de indivíduos ou grupos e de seus cérebros” (TERRA, J.,2005, p. 171).

Por outro lado, se o interesse, as habilidades e a atenção para com o conhecimento já estiverem presentes na organização, a tecnologia pode expandir o acesso e facilitar para que o conhecimento chegue até o indivíduo certo no momento oportuno (ibidem).

Nesse sentido, o autor (ibidem, p. 207) ressalta que “empresas líderes em Gestão do Conhecimento, como no caso das empresas de consultoria, têm investido, pesadamente, em tecnologia informática”. No entanto, o que diferencia estas organizações das demais, é o fato de que além do investimento em informática, estas se preocupam com transformações tais como: papel da liderança, cultura e estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, relação com o ambiente, entre outros (TERRA, J., 2005).

Para o autor a efetiva gestão do conhecimento no ambiente organizacional requer: criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais); novas posições quanto ao papel intelectual de cada funcionário; efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

4.5 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em um mercado informatizado e global, a informação, atrelada às novas tecnologias, passa a ser elemento determinante nas estruturas organizacionais. Oliveira (2007, p. 9) observa que “o mesmo se dá com o conhecimento, fonte fundamental de riqueza, ao propiciar o aumento de produtividade e a criação de novos negócios e de vantagem competitiva”.

Para Terra J. ([ca. 2007]), a gestão do conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia ou o gerenciamento de inovação. Segundo o autor:

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas

do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado ([TERRA, J., [ca. 2007], p. 1-2]).

Na contemporaneidade, as relações entre as organizações e seus públicos, sofrem mudanças relevantes e a própria comunicação também passa por transformações, portanto, “[...] é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos” ([MARCHIORI, 2008, p. 4]).

Sob essa perspectiva, a comunicação organizacional constitui-se num elemento importante do processo de inteligência empresarial (BUENO, 2009). Para o autor, ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar as novas mídias, entre outros. Nesse novo cenário, a comunicação organizacional “integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado ‘capital intelectual’ das organizações” (ibidem, p. 10, grifo do autor).

A comunicação organizacional não flui isoladamente, nem mesmo se realiza às margens das organizações, mas está associada diretamente a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional, tornando-se portanto, a expressão de uma realidade concreta (BUENO, 2009). Em suma, para que a comunicação organizacional seja assumida como estratégica, será necessário, portanto, que essa condição seja favorecida pela gestão, cultura, recursos humanos, entre outros, que fazem parte da organização. Por estratégia, Bueno (2009, p. 55) entende como “a forma (arte?) de definir e ampliar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos” (destacado pelo autor).

Nesse contexto, uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a constatação por parte das organizações da necessidade de se relacionarem de forma estruturada e intencional com a sociedade, prestando contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais (OLIVEIRA, 2007).

Marchiori (2008) estabelece dois níveis de comunicação: tática e estratégica. Para a autora:

A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos. Sugere um novo comportamento porque tem a função de co-criar o futuro da organização (MARCHIORI, 2008, p. 7).

Primo e Brambilla (2005, p. 12) observam que o conhecimento humano se dá na interação. “Logo, tanto no contexto científico e educacional quanto no empresarial, o desenvolvimento dos saberes (individuais e do grupo como um todo) depende da comunicação” (grifo do autor).

Cabe destacar, todavia:

[...] que não se pode essencializar a comunicação, supondo que a partir dela emerge sempre uma melhor compreensão, ou dela sempre resultam progressos e consensos edificantes. De qualquer forma, quer-se insistir que a construção do conhecimento depende da comunicação. Ou seja, a comunicação pode não ser suficiente, mas é necessária ([PRIMO E BRAMBILLA, 2005, p. 14]).

Dentro deste contexto, a melhor condução dos processos comunicacionais, aliados ao processo de gestão, passa a ser fator importante para a socialização do conhecimento à medida que a comunicação organizacional propicia a interação entres os indivíduos, criando canais de comunicação apropriados para compartilhar o conhecimento.

É necessário que a comunicação seja vista sob uma perspectiva estratégica, ou seja, processo de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que auxilia a construir a realidade organizacional. Para Marchiori (2009, p. 295) “[...] cultura e comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações”. Para a autora, é preciso olhar para a cultura e a comunicação como processo de desenvolvimento das organizações.

4.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao discorrer-se sobre cultura organizacional, é necessário partir da definição do termo ‘cultura’, que, segundo Lima (2005), originou-se do latim. O termo surgiu no

século XIII com sentido “de ação de cultivar a terra e, posteriormente, de estado da terra cultivada” (ibidem, p. 21). Após, o sentido de cultura muda para a capacidade de desenvolver letras, artes, ciências e conhecimentos. Para a autora, o termo ‘cultura’ “tem múltiplas referências, desde o senso comum para qual cultura se refere às artes, às ciências, à literatura, à erudição, à instrução, englobando conhecimentos, objetos e capacidades que determinadas pessoas – as cultas – têm” (LIMA, 2005, p. 22, destacado pelo autor).

Segundo GEERTZ (1989, apud MARCHIORI, 2009, p. 296) cultura é um “sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida”. Para Ianhez (2008, p. 117), “Cultura é tudo aquilo que define a pessoa perante os olhos dos outros, bem como seus valores ou filosofia de vida”.

Inerente à própria existência e razão de ser das organizações, a cultura organizacional permeia suas ações e interações com seus públicos, bem como, permeia os próprios públicos que compõem a organização. Ao relacionarem-se, as pessoas [públicos] desenvolvem formas de agir que vão sendo incorporadas, pois a partir do momento que o grupo passa a atuar, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados, pois são entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação. Para Marchiori (2009, p. 294) “Dessa forma, culturas são continuamente formadas e transformadas pelas pessoas nos espaços organizacionais”.

Nas sociedades a cultura é diversa e ainda, dentro desse mesmo contexto, há ainda a cultura que cada indivíduo possui, inerente a sua personalidade. Com as organizações não poderia ser diferente, visto que cada uma é única em seu próprio contexto, assim como cada indivíduo de uma organização possui seus traços próprios (MARCHIORI, 2006).

O conceito de cultura pode ser entendido (no tocante ao aspecto da esfera cultural) como um processo intelectual de desenvolvimento de uma pessoa, a vida como um todo de um grupo, da sociedade ou de pessoas. Esse processo, de acordo com a autora, engloba entendimento de significados em comum, “credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas” (MARCHIORI, 2006, p. 66).

Motta e Vasconcelos (2004) destacam que a cultura de uma organização não é uma totalidade acabada e fácil de compreender e observam que as organizações são compostas pela sua cultura oficial e dos subgrupos (informal). Os autores destacam nesse contexto as subculturas existentes dentro das organizações, ou seja, os indivíduos que interagem e constroem o ambiente em que vivem e a própria organização, os quais possuem seus padrões e visões de mundo particulares.

A cultura oficial da organização compreende “as regras, os padrões, os valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes pelos meios de comunicação oficiais” (MOTTA E VASCONCELOS, 2004, p. 301). Já a cultura informal, segundo os autores, seriam as subculturas dos indivíduos que compõem a organização e suas ‘visões de mundo’ (ibidem).

Marchiori (2009, p. 304) entende cultura organizacional como “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, o que é tido como válido para o grupo no momento vivenciado por ele”. Para a autora, o comportamento dos indivíduos afeta a realidade organizacional e o modo como os grupos se comportam e validam as relações internas.

Para a referida autora (2006), uma das principais características da organização é a interação humana. Seus padrões de comportamento são um fenômeno cultural, pois são produto da interação social e do discurso da organização. Para ela, a interação social (idem, 2009, p. 304) “emerge e é sustentada nas conversações entre as pessoas”. Portanto, “culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes” (idem, 2006, p. 66).

Para Srour (1998, p. 175), nas organizações “a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”. Para o autor, a cultura organizacional “funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos modos de agir” (SROUR, 1998, p. 175).

Marchiori (2009) conclui que é por meio da cultura e da comunicação que as pessoas conferem sentido ao mundo em que vivem, atribuindo assim, significado às suas experiências organizacionais. Nesse sentido, a cultura é continuamente construída e reconstruída por meio da comunicação.

Se a comunicação constrói e reconstrói a cultura, a primeira é um diferencial estratégico para a disseminação do conhecimento, uma vez que, como visto anteriormente, a cultura organizacional influencia diretamente no comportamento dos indivíduos, a quem o conhecimento está diretamente ligado, pois a criação do conhecimento organizacional depende do conhecimento tácito que os indivíduos possuem e da sua conversão em conhecimento explícito. No entanto, isso se torna possível, mediante uma cultura que proporcione canais de interatividade entre os colaboradores das organizações.

Torna-se necessário que as organizações entendam que um ambiente propício facilita o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos com uma cultura participativa.

5 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROJETO SIAMWEB DA CNM

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados da pesquisa realizada na organização, bem como, discutir o papel da comunicação organizacional, especialmente da comunicação administrativa, no processo de gestão do conhecimento no projeto de Sistema Integrado de Administração Municipal (Siamweb). De acordo com Kunsch (2003, p.152), a comunicação administrativa é aquela que se “processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”.

5.1 CONHECENDO A CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS

A Confederação Nacional de Municípios (CNM)²⁷, é uma Entidade Civil, sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em 8 de fevereiro de 1980, com sede em Brasília no SCRS 505, Bloco C Lote 01 - 3º andar - Asa Sul CEP 70350-530 - CNPJ n.º 00703157/0001-83. Possui uma história de 29 anos de serviços prestados ao municipalismo. Tem sua diretoria eleita e empossada nos termos estatutários, integrada por prefeitos e ex-prefeitos vinculados às entidades estaduais de municípios. A gestão dá-se de forma colegiada, incluindo cargos de presidente, vice-presidentes, secretários, tesoureiros, conselheiros fiscais e representantes regionais. A CNM foi criada em conjunto das associações e federações estaduais de municípios com intuito de consolidar uma entidade nacional forte, que representasse todos os municípios brasileiros, defendesse os interesses institucionais do ente municipal e trabalhasse seu fortalecimento.

Com este objetivo a CNM desenvolve ações e soma esforços em prol de um municipalismo forte, tendo como apoio as entidades estaduais e microrregionais de

²⁷ Informações desta sessão originadas do site da CNM (www.cnm.org.br) (Anexo A).

municípios que, com a representação de todos os Estados da federação, formam a CNM.

A atuação política da CNM se apresenta um dos principais focos da entidade, pois determina a criação de novas linhas de trabalho e identifica os cenários para a defesa dos municípios e do municipalismo brasileiro. Nesse sentido, as ações políticas abrangem os seguintes itens:

- Incentivo à organização municipalista nos Estados;
- Promover intercâmbio e troca de experiências entre as Federações e/ou Associações Estaduais;
- Apoio aos pleitos das Federações estaduais junto ao Executivo e Legislativo Federais;
- Formular diretrizes no movimento municipalista;
- Representar seus membros junto à órgãos públicos e privados;
- Acompanhar as ações dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, intervindo conforme os interesses dos Municípios;
- Buscar convênios/parcerias estratégicas no sentido de viabilizar estudos técnicos e elaboração de projetos.

A CNM desenvolve suas atividades na discussão e acompanhamento de políticas públicas de interesse municipal junto ao governo Federal e na participação de diversos Conselhos nos Ministérios das mais diversas áreas. Também participa de Comitês Internacionais onde são discutidos Políticas Públicas para a América Latina.

5.2 ORGANIZAÇÃO INTERNA DA CNM

Com sede em Brasília e escritório regional em Porto Alegre, a Confederação Nacional de municípios (CNM) é formada por um sistema diretivo composto pelos seguintes órgãos de gestão: Assembleia Geral, Conselho Diretor, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Conselho de Representantes Regionais.

A Assembleia Geral, órgão deliberativo e soberano em suas decisões é constituída pela totalidade das federações ou associações estaduais filiadas, através de seus representantes legais, na forma do art. 2º, parágrafo único, do Estatuto ([CNM, 2009]).

O Conselho Diretor compõem-se de um presidente, primeiro vice-presidente, segundo vice-presidente, terceiro vice-presidente, quarto vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro e diretor executivo. Os cargos eletivos são exercidos sem remuneração e ocupados exclusivamente por prefeitos, ex-prefeitos, presidentes ou ex-presidentes de federações ou associações estaduais de municípios.

A eleição se dá durante o mês de maio a cada três anos, e a convocação para a Assembleia Geral é feita aos presidentes das Federações, Associações Estaduais e aos prefeitos aptos a votarem por carta registrada, com antecedência mínima de 15 dias. O mandato dos membros dos órgãos da CNM é de três anos, tendo os mesmos direito à reeleição. O Conselho Diretor tem uma diretoria executiva composta pelo presidente, primeiro secretário e primeiro tesoureiro, encarregada de implementar as ações político-administrativas da organização.

O Conselho Fiscal é constituído por 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes. Tem por fim o controle da contabilidade e fiscalização do patrimônio da CNM além de examinar as suas atividades, emitindo respectivo parecer à Assembleia Geral, sobre qualquer matéria, sempre que solicitado pela Diretoria Executiva.

O Conselho Consultivo é constituído pelos 5 (cinco) últimos ex-presidentes, e presidido pelo último. Compete ao Conselho Consultivo opinar sobre os interesses da CNM, quando solicitado por qualquer órgão de administração.

O Conselho de Representantes Regionais tem membros titulares e suplentes para as regiões norte, sul, sudeste, nordeste e centro-oeste. Compete a este Conselho, coordenar as ações político-administrativas, através dos respectivos representantes, além de ser o responsável pelas mobilizações e eventos no âmbito de cada região.

5.3 PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA (PMG)

Durante a realização da IX Marcha à Brasília em Defesa dos Municípios²⁸, em abril de 2006, a Assembleia Geral da CNM, decidiu que a entidade deveria desenvolver programas de caráter nacional nas diversas áreas de atuação das administrações municipais, visando auxiliar o município no desenvolvimento das obrigações que lhes são atribuídas.

Nesse contexto, surgiram os programas nacionais da CNM, editados através de Resoluções, aprovadas pela Assembleia Geral e registrados no Ofício de Registro das Pessoas Jurídicas do Distrito Federal.

Dentre os programas desenvolvidos pela CNM, destaca-se o Programa de Modernização da Gestão Pública (PMG), o qual envolve diversas ações da CNM com o objetivo de modernizar as estruturas administrativas, de pessoal e controle do município, a fim de melhorar a qualidade e a quantidade da prestação de serviços públicos para a população local. No presente trabalho, será trabalhado em especial, o projeto Sistema Integrado de Administração Municipal (Siamweb), o qual faz parte do PMG.

5.4 O PROJETO SIAMWEB

Trata-se de um sistema computacional, desenvolvido para o ambiente *Web*, com a filosofia de cadastros únicos²⁹, integração e aproveitamento das informações, em tempo real, que possibilita a interligação entre as diversas áreas da

²⁸ Principal evento do municipalismo brasileiro. Visa a refletir sobre questões que influenciam diretamente o dia a dia dos municípios e sua comunidade (Anexo B), como Saúde, Educação, Saneamento e Consórcio, etc. Reúne anualmente cerca de 4.000 pessoas, entre prefeitos (as), secretários (as) municipais e vereadores (as), senadores (as), governadores (as), parlamentares estaduais e federais, ministros de estado e também o Presidente da República (Anexo C).

²⁹ Cadastro único significa que um mesmo dado não é armazenado em várias tabelas no banco de dados do sistema, evitando assim a sua duplicidade.

administração. Desenvolvido com ferramentas de *software* livre³⁰, o Siamweb também torna o custo de implementação uma alternativa mais econômica. O sistema é composto de cinco gestões totalmente integradas, que envolvem:

- Gestão Administrativa (GA);
- Gestão Patrimonial (GP);
- Gestão Financeira (GF);
- Gestão Tributária (GT);
- Gestão de Recursos Humanos (GRH)

O Siamweb, além de ser um sistema computacional, é também um setor da CNM, que possui funcionários distribuídos por Gestões, as quais podem ser denominadas como unidades.

5.4.1 Os Profissionais Envolvidos no Projeto Siamweb

Atualmente, há 27 funcionários trabalhando no projeto Siamweb os quais se dividem em: 9 (nove) desenvolvedores de *software*, 1 (um) administrador de banco de dados, 4 (quatro) analistas de sistemas, 10 (dez) atendentes de suporte técnico, 1 (um) estagiário e 2 (dois) gestores.

Os desenvolvedores ou programadores (como são chamados habitualmente) são os responsáveis por desenvolver, testar e implementar *softwares* (CAPRON E JOHNSON, 2004). No projeto Siamweb, são responsáveis pelo desenvolvimento do sistema, adotando as normas técnicas preestabelecidas. Eventualmente, realizam visitas às prefeituras para acompanhamento e implantação do sistema. O administrador de banco de dados é responsável por criar toda a estrutura de

³⁰ “Software aberto (open source software) é distribuído gratuitamente em um formato que possibilita que os programadores implementem alterações” (CAPRON E JOHNSON, 2004, p. 52). Cabe destacar, que o sistema Siamweb não possui seu código fonte aberto, entretanto, as ferramentas usadas no seu desenvolvimento é que possuem (PHP, Linux, PostqueSql).

armazenamento de dados do sistema Siamweb, por meio das técnicas de gerenciamento de banco de dados.

Os analistas de sistemas são os indivíduos geralmente instruídos em programação, mas com responsabilidades mais abrangentes, por exemplo, planejar e projetar sistemas de computação completos, não apenas programas individuais (CAPRON E JOHNSON, 2004). Os analistas de sistemas do Siamweb mantêm uma relação de trabalho tanto com os programadores quanto com a equipe de suporte técnico. São denominados também como Analista de Regra de Negócio, pois possuem conhecimento sobre a área de atuação da gestão em que se encontram alocados. Exemplificando: na Gestão Financeira, existe o Analista de Sistema e Regra de Negócio que é Contador Técnico. Assim, por meio do seu conhecimento de contabilidade, ele é capaz de projetar e especificar as características de funcionamento do sistema contábil e financeiro do Siamweb.

A equipe de suporte por sua vez, atende às ligações e responde aos *emails* sobre dúvidas de utilização do sistema, seu funcionamento ou até mesmo, sobre rotinas de trabalho oriundas das prefeituras. Realiza igualmente, capacitações e acompanhamento nas implantações do sistema nas prefeituras.

Os gestores se dividem em Administrativo e de Tecnologia. Cabe ao Gestor Administrativo o acompanhamento de pessoal, ponto, justificativas de faltas, criação e acompanhamento de metas, entre outros. O de Tecnologia, também assume algumas atribuições do Administrativo, quando este não se encontra presente na CNM. No entanto, sua maior atribuição é pesquisar, implementar e definir a inovação tecnológica do sistema como um todo, bem como, das ferramentas de trabalho e controle para o desenvolvimento do mesmo.

As empresas de *software*, como mencionado anteriormente, vendem produtos que são em sua essência, propriedade intelectual. O setor de *software*, de acordo com Davenport e Prusak (1998) é um tipo de indústria baseado no conhecimento, portanto, torna-se essencial que o conhecimento seja repassado e armazenado.

No contexto da CNM, o seu projeto Siamweb é um *software* específico para uso na gestão pública, o que torna o seu desenvolvimento mais complexo à medida que necessita, além de conhecimentos técnicos de programação e banco de dados,

conhecimentos da 'regra de negócio', que significa como é o funcionamento do sistema em si.

Os profissionais detentores destes dois tipos de conhecimento na CNM são, respectivamente, os programadores (ou desenvolvedores de *software*), o administrador de banco de dados (DBA) e os analistas de sistema (ou regra de negócio). Nesse contexto, os problemas ou dúvidas comuns mais decorrentes são: técnicas de programação relacionadas às ferramentas já utilizadas no desenvolvimento do Siamweb, como por exemplo, sintaxe de linguagem de programação, parâmetros adequados de uso dos componentes criados especificamente para o referido sistema e, principalmente, dúvidas sobre o funcionamento final do sistema, ou seja, como ele deve comportar-se, quais rotinas e funções devem existir e qual o seu funcionamento (regra de negócio).

Há ainda os Técnicos de Suporte, responsáveis pela realização de testes das novas versões do sistema para posterior publicação, confecções dos manuais e atendimento aos usuários.

É, portanto, um trabalho em conjunto dos analistas, administrador de banco de dados, programadores e técnicos de suporte, conforme o fluxograma de trabalho resumido na Figura 5.

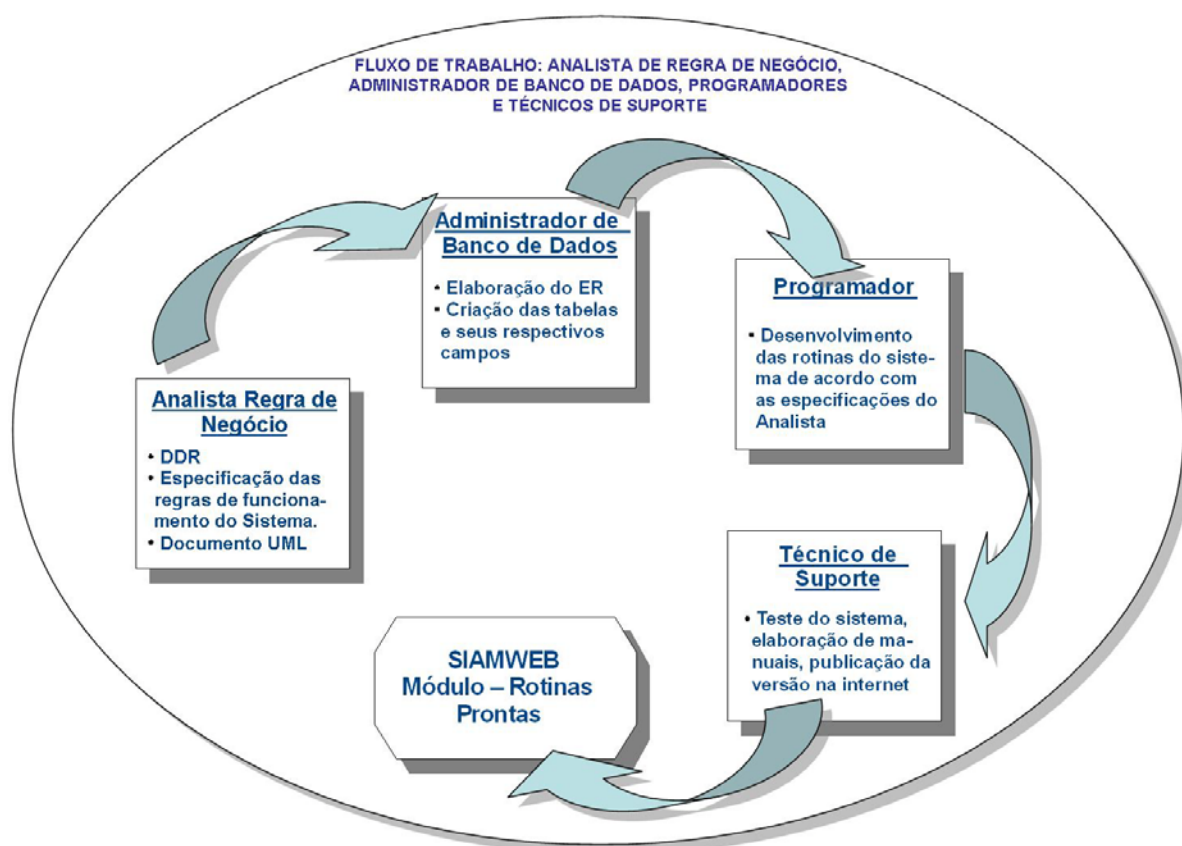


Figura 5: Fluxo de Trabalho no Projeto Siamweb
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o fluxograma de trabalho acima, o Analista de Regra de Negócio descreve por meio de documentos escritos e outras técnicas definidas pela CNM, como será o funcionamento de determinada rotina do Siamweb. Após essa descrição detalhada (que inclui, além de descrições de fluxo de processos, a criação de uma interface, ou seja, as telas finais do sistema), a documentação é repassada ao DBA que irá criar toda a estrutura de armazenamento de dados do sistema, de acordo com as especificações do Analista. Posteriormente, esses documentos são repassados ao programador que inicia o desenvolvimento final das rotinas, mediante as regras e especificações detalhadas pelo Analista de Regra de Negócio.

Após o desenvolvimento das rotinas do sistema, os Técnicos de Suporte testam detalhadamente o funcionamento das mesmas, a fim de detectar possíveis erros que possam surgir. Nesta fase do trabalho, a interação entre os Programadores e os Técnicos de Suporte é frequente, pois diversos erros podem ser detectados durante o teste, os quais, os programadores são os responsáveis por

solucionar. Posteriormente à solução de eventuais erros e teste final das rotinas, é criada uma nova versão do sistema, a qual é publicada na *internet* para utilização das prefeituras que possuem o Siamweb.

Na CNM existem apenas quatro Analistas de Regra de Negócio: um para cada Gestão do Siamweb. Nesse contexto, o conhecimento tácito das regras de funcionamento do sistema e suas implicações, que na maioria das vezes não estão especificadas nos documentos, fica designado a uma única pessoa.

Os profissionais da equipe de Suporte Técnico, além de testar o sistema, são responsáveis pelas capacitações aos servidores dos municípios que usam o Siamweb e, por dar apoio técnico às dúvidas que eventualmente possam surgir. Nesse contexto, há uma interação também, dos Analistas de Regra de Negócio com os profissionais da equipe de Suporte Técnico. A equipe de Suporte encontra-se dividida geograficamente, sendo que no total são cinco funcionários em Porto Alegre e sete em Brasília.

Surgem então indagações quanto ao compartilhamento de conhecimento, que é vital para o fluxo de trabalho de todos os envolvidos, desde o momento em que o sistema é projetado e desenvolvido ao teste e liberação final. Como se dá a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento como um todo do projeto Siamweb? Existem canais de comunicação que auxiliam os profissionais a sanar as dúvidas sobre o funcionamento do sistema? Existem canais para compartilhamento de conhecimento entre as equipes? Como ocorre a interação entre os desenvolvedores de *software* e os técnicos de suporte?

5.5 SOBRE A PESQUISA REALIZADA

A pesquisa propriamente dita foi realizada por meio de questionários enviados por *e-mail*. O primeiro modelo, Questionário A (Apêndice A) enviado a 2 (dois) gestores responsáveis pelo projeto Siamweb, compreendeu perguntas abertas e de múltipla escolha. Elaborou-se com base nos objetivos do presente trabalho, bem

como, usou-se como exemplo algumas questões do questionário proposto e aplicado por Coutinho (2008, p. 227)³¹. O Questionário B (Apêndice B) foi enviado aos funcionários contratados do projeto Siamweb e possuía perguntas fechadas. Igualmente foi elaborado com base nos objetivos do presente trabalho e teve como fontes bibliográficas os autores Terra J. (2005) e Coutinho (2008). Cabe destacar que se realizou inicialmente um pré-teste com um dos Analistas da organização (Apêndices C e D). Constataram-se algumas dificuldades no entendimento das questões, as quais foram reformuladas. É importante salientar que foram enviados 23 (vinte e três) questionários (Questionário B), dos quais, 15 (quinze) foram respondidos.

Em relação às respostas dos Questionários A e B, optou-se por agrupar as questões mais significativas e alinhadas aos objetivos da monografia, de acordo com os seguintes assuntos: canais de comunicação, estrutura da empresa, interação entre os funcionários e compartilhamento do conhecimento.

5.5.1 Os Canais de Comunicação utilizados no Projeto

Para identificar quais os canais de comunicação usados no projeto Siamweb, foi enviado, por *e-mail*, o Questionário A composto de perguntas abertas e de múltipla escolha, destacando-se entre elas: como as informações sobre o desenvolvimento do sistema são disponibilizadas na organização, qual o tipo de canal de comunicação é usado para detalhar quando uma nova tecnologia está disponível no setor, entre outras (Apêndice A).

Compuseram a amostra da pesquisa, dois gestores do projeto Siamweb. A escolha da amostra deu-se em função de cada Gestor atuar em área distinta na organização, sendo que como já foi mencionado, um Gestor é da área Administrativa e o outro da Tecnologia. Assim, de acordo com as perguntas relacionadas aos canais de comunicação usados na organização, foram

³¹ Tese de doutorado intitulada 'A comunicação e a gestão do conhecimento: uma análise da empresa AIQ'.

mencionados pelos gestores: conversas formais e informais, mensageiro instantâneo³², *e-mail*, sistema de controle do projeto³³, lista de discussão³⁴, páginas *wiki* e reuniões.

No que tange às redes de comunicação existentes no setor, destaca-se as formais e informais. Quando são realizadas as reuniões, as conversas, metas e procedimentos são repassados de maneira formal, para cumprimento de todos os funcionários. A rede informal ocorre nas interações entre os funcionários durante o expediente de trabalho. Em ambos os casos, a interação privilegia as opiniões e manifestações dos funcionários, conforme se observa nas respostas dos dois Gestores ao responderem a questão “O colaborador possui a liberdade para interagir e caso não concorde com alguma instrução é permitido seu *feedback*? Como essa questão é tratada na prática?”. Conforme o Gestor de Tecnologia: “*Sim, essa pratica é muito usada e incentivada pelos gestores*” e “*TOTAL, todos fazem parte do processo de execução e elaboram a melhor forma de executar a tarefa*”, conforme Gestor Administrativo.

Em relação ao mensageiro instantâneo, trata-se de um canal de comunicação bidirecional (TERRA, C., 2008) com funcionamento em tempo real. Este canal é amplamente utilizado na CNM, pois, de acordo com a sua característica rápida, propicia o esclarecimento de dúvidas em tempo real e principalmente entre os profissionais da Equipe de Suporte Técnico que se encontram trabalhando em Brasília. No entanto, cabe ressaltar que as informações compartilhadas neste canal, não ficam registradas em um local de acesso comum, ou seja, são compartilhadas apenas entre dois indivíduos. Seria necessário que as informações, dúvidas de funcionamento do sistema, procedimentos e processos discutidos fossem armazenadas em outro canal de acesso comum aos demais funcionários.

No que tange ao *e-mail*, o mesmo é usado pela chefia para repassar ordens ou instruções aos funcionários. Já entre os funcionários em si, é usado como lista de

³² Programa de uso similar ao MSN.

³³ Programa denominado “**Redmine**” (<http://redmine.org/>). O Redmine é um *software open source*, ou seja, de distribuição gratuita. Utiliza-se este *software* para dar condições de melhoria no processo de comunicação e o acompanhamento dos projetos.

³⁴ Grupo de e-mail onde todos os indivíduos cadastrados recebem, enviam e visualizam os e-mails trocados por todos os integrantes.

discussão pelos programadores. Esse canal é considerado um facilitador à medida que todos os programadores podem ‘discutir’ sobre um problema e sua solução, sem a necessidade de sair do seu local de trabalho. Sendo assim, pode ser considerada como uma ‘reunião virtual’. Para Primo (2005b, p. 19) “através das mensagens eletrônicas é possível tratar de muitos assuntos em uma mesma mensagem (sem o risco de ser interrompido, como em uma situação presencial)” (PRIMO, 2005b, p. 19, destacado pelo autor).

Nesse canal são veiculadas mensagens que tratam sobre as dúvidas técnicas de programação, problemas encontrados e dificuldades no desenvolvimento do sistema. Estas mensagens são discutidas por todos os programadores, com debates sobre os temas, troca de experiências, descrições de uso de ferramentas, componentes e até mesmo, soluções para os problemas. Cabe destacar que esse canal, apesar de acessível a todos os programadores (que podem acompanhar os debates de todos os temas), não possibilita que novos programadores que venham a ser contratados pela CNM, possam ter acesso às informações e conhecimentos compartilhados nos e-mails enviados, visto que essas mensagens não são gravadas em outro local de acesso.

O sistema de controle de projetos (Redmine) é usado para acompanhamento das metas estipuladas pelos Analistas de cada Gestão e pelos dois gestores do Projeto. É usado igualmente para acompanhar o desenvolvimento de novas rotinas do sistema, solução de *bugs*³⁵, entre outros. Destaca-se neste canal de controle e acompanhamento do Projeto, as páginas *wiki*.

Conforme mencionado anteriormente, as páginas *wiki* possibilitam a colaboração participativa, à medida que qualquer indivíduo tem a liberdade de inserir ou modificar o conteúdo. Nesse sentido, Primo e Recuero (2003, p. 10) destacam:

[...] o sistema Wiki veio permitir não apenas a reunião de dados, mas a própria geração de novos conhecimentos de forma compartilhada entre diferentes sujeitos, a qualquer tempo e de qualquer lugar. Ou seja, não se trata apenas de uma ferramenta de indexação e formatação, mas a criação de um espaço de debate e sintetização de textos. Ou seja, o papel do interagente não é apenas de um

³⁵ *Bug* é um erro no funcionamento de um *software* e também pode ser chamado de falha na lógica de programação de um programa de computador.

bibliotecário, mas verdadeiramente de um autor, no sentido mais estrito da palavra ([PRIMO E RECUERO, 2003, p. 10]).

Nas páginas *wiki*, todos os funcionários tem direito de escrever e reescrever qualquer texto, e apesar dessa distinção, conforme Primo e Recuero (2003, p. 3):

[...] em qualquer um dos casos o diálogo e o debate reúnem o grupo em torno de discussões e, no decorrer do processo, podem vir a fomentar um sentimento comunitário compartilhado. Finalmente, quer-se apontar que a possibilidade de livre participação na redação cooperada de hipertextos se insere no encaminhamento de uma construção social do conhecimento ([PRIMO E RECUERO, 2003, p. 3]).

A Figura 6 apresenta um exemplo de página *wiki* usada na empresa, onde os programadores editam informações e experiências vivenciadas no desenvolvimento do sistema. Conforme mencionado anteriormente, as páginas *wikis* são editadas por qualquer indivíduo que tenha acesso, funcionam com base na plataforma *web*, ou seja, usa-se um *browser*³⁶ de navegação comum para editar os tópicos desejados. Cabe lembrar que não é necessário conhecimento de linguagem HTML.

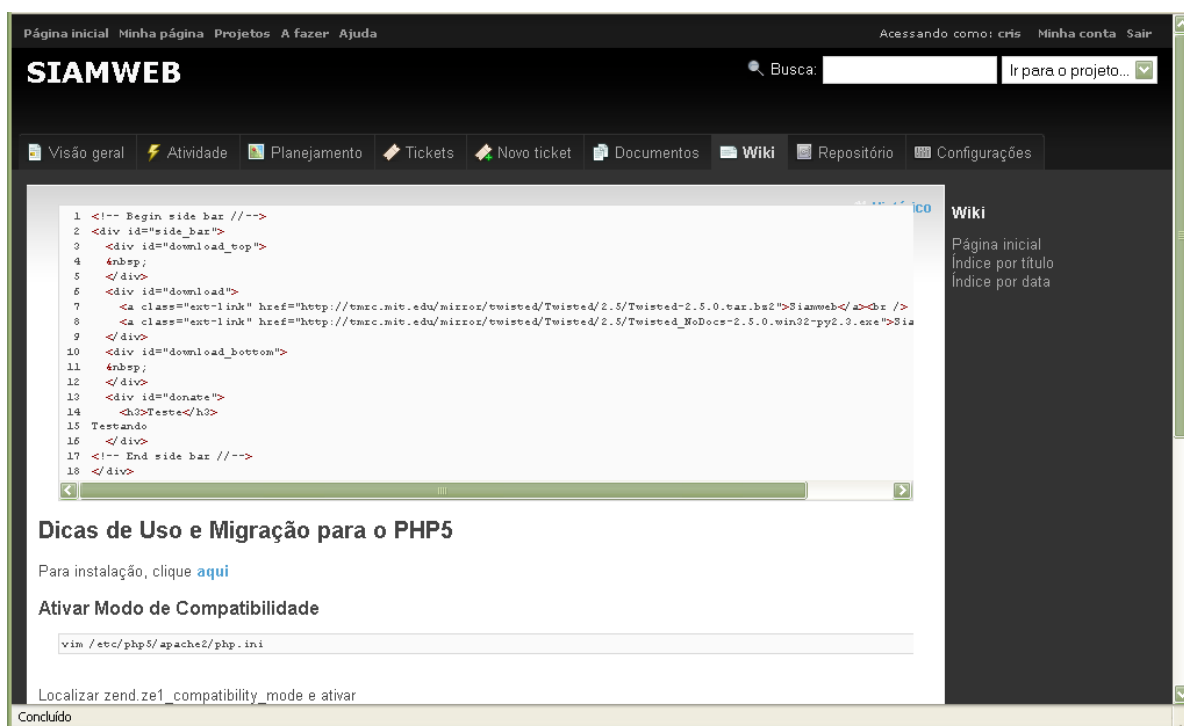


Figura 6: Dicas Técnicas para Desenvolvimento do Siamweb

Fonte: Imagem cedida pelo Gestor de Tecnologia.

³⁶ Exemplos de *browsers* de navegação na *internet*: *Firefox*, *Internet Explorer* e *Safari*.

As páginas *wikis* funcionam e têm aparência semelhante de um site. O que as torna diferentes é a possibilidade de editar seu conteúdo ou até mesmo anexar um arquivo pertinente ao assunto desejado. Essas funcionalidades, contudo, podem variar entre uma página ou outra, pois como as ferramentas *wiki* são desenvolvidas por meio de programas de *software* livre, possuem seu código fonte aberto, o que torna possível que sejam adaptadas por programadores às necessidades de qualquer organização. A Figura 7 apresenta um exemplo clássico de final de página *wiki*.



Figura 7: Final de Página Wiki

Fonte: Imagem cedida pelo Gestor de Tecnologia.

O conteúdo da Figura 7 (acima) trata essencialmente de assunto técnico para desenvolvimento do Siamweb. Contudo, observa-se que não foi colocada apenas a informação de como proceder para realizar a tarefa 'Copiar/Clonar Objeto'. Nota-se a atenção em elaborar a sintaxe de programação e ainda, uma segunda alternativa para situações variadas.

Conforme mencionado anteriormente, para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito dos indivíduos consiste nas suas experiências e *insights*, logo, tornar-se difícil de ser repassado e principalmente formalizado. Contudo, é interessante destacar a preocupação do técnico de desenvolvimento em registrar possíveis 'desvios' no uso do comando indicado, o que leva a crer que o mesmo passou por experiências resultantes em erros até encontrar sintaxes alternativas

para demais situações. Portanto, entende-se que esta ação denota uma característica do processo de criação do conhecimento organizacional, a medida que o técnico formalizou e tornou explícito o seu conhecimento tácito. O próximo passo, de acordo com o modelo dos quatro modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), seria um segundo técnico tornar este conhecimento explicitado em tácito novamente, ou seja, internalizando o mesmo e combinado com suas experiências e *insights* individuais.

No tocante à visão dos funcionários diante dos canais disponibilizados pela organização, foi enviado por *e-mail*, o Questionário B com perguntas fechadas, sobre a comunicação, conhecimento, estrutura, entre outras, existente na organização.

5.5.2 Perfil da Amostra de Pesquisa

Como mencionado anteriormente, o Questionário B foi enviado por *e-mail* aos funcionários contratados do projeto Siamweb (exceto os dois gestores), sendo estes constituídos por: 4 (quatro) Analistas de Sistemas, 9 (nove) Programadores, 1 (um) Administrador de Banco de Dados e 10 (dez) Técnicos de Suporte, totalizando 24 funcionários. O período de realização da pesquisa compreendeu de 15 a 27 de outubro. Deste universo, obteve-se uma amostra de 15 (quinze) questionários respondidos, conforme Gráfico 1.

Percentual de Respostas obtidas

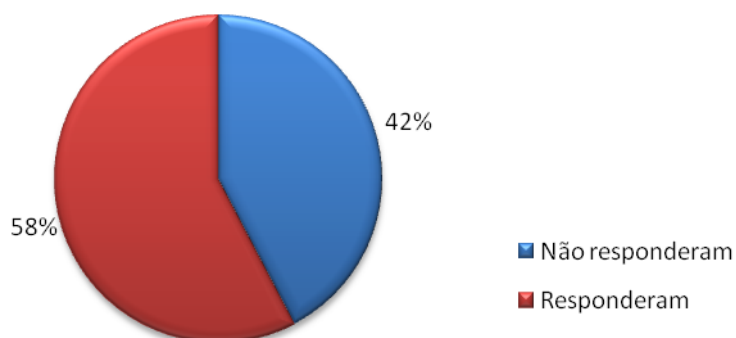


Gráfico 1: Amostra da Pesquisa

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Conforme se observa no Gráfico 1, 58% dos questionários enviados foram respondidos, sendo que essa amostra divide-se ainda em (Gráfico 2):

Amostra por Cargos

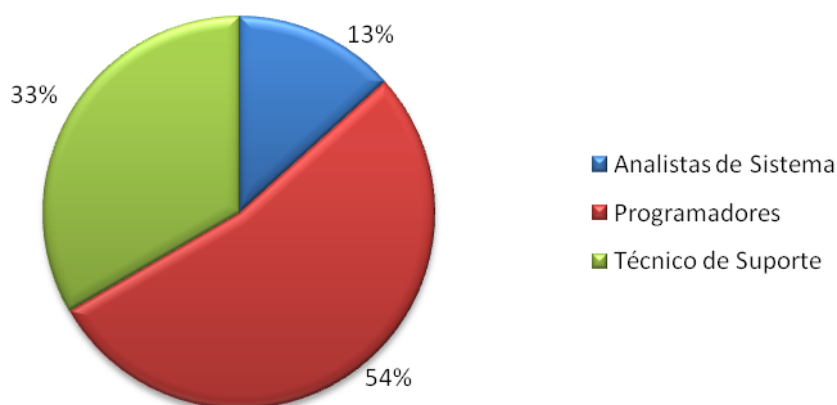


Gráfico 2: Amostra dos Cargos

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Dentre os 15 (quinze) respondentes, 2 (dois) são Analistas de Sistemas, 5 (cinco) Técnicos de Suporte e 8 (oito) são Programadores. Optou-se por realizar uma análise separada entre duas áreas de conhecimento, que se classificou como: Técnicos de Desenvolvimento (Analistas de Sistemas e Programadores) e Técnicos

de Suporte, a fim de distinguir diferenças em suas percepções. Em relação aos Técnicos de Desenvolvimento, 71,49% responderam ao questionário, sendo que dos Técnicos de Suporte, houve retorno de 50%. Obteve-se, portanto, a amostra apresentada no Gráfico 3.

Amostra por área de conhecimento

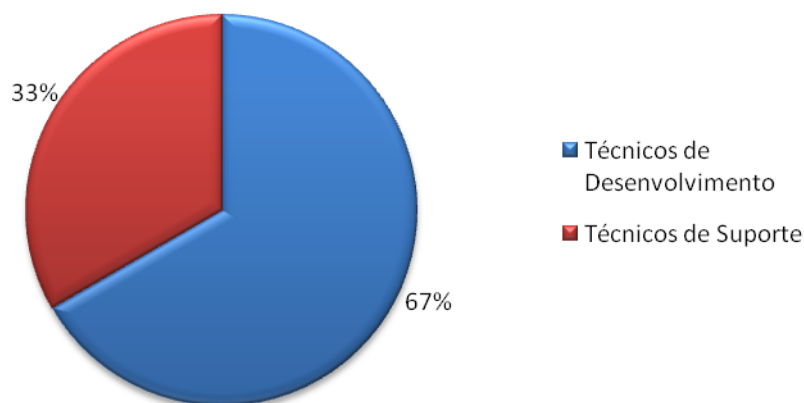


Gráfico 3: Amostra por área de conhecimento

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Destaca-se que para uma melhor visualização, optou-se igualmente, por apresentar as questões analisadas nos títulos dos gráficos. Em relação aos canais de comunicação usados na CNM, o resultado obtido entre Técnicos de Desenvolvimento e Técnicos de Suporte é apresentado no Gráfico 4.

Questão 1: Quando tenho dúvidas sobre as atividades que desempenho, tenho a disposição canais que me auxiliam para a busca das informações necessárias

Técnicos de Desenvolvimento

Técnicos de Suporte

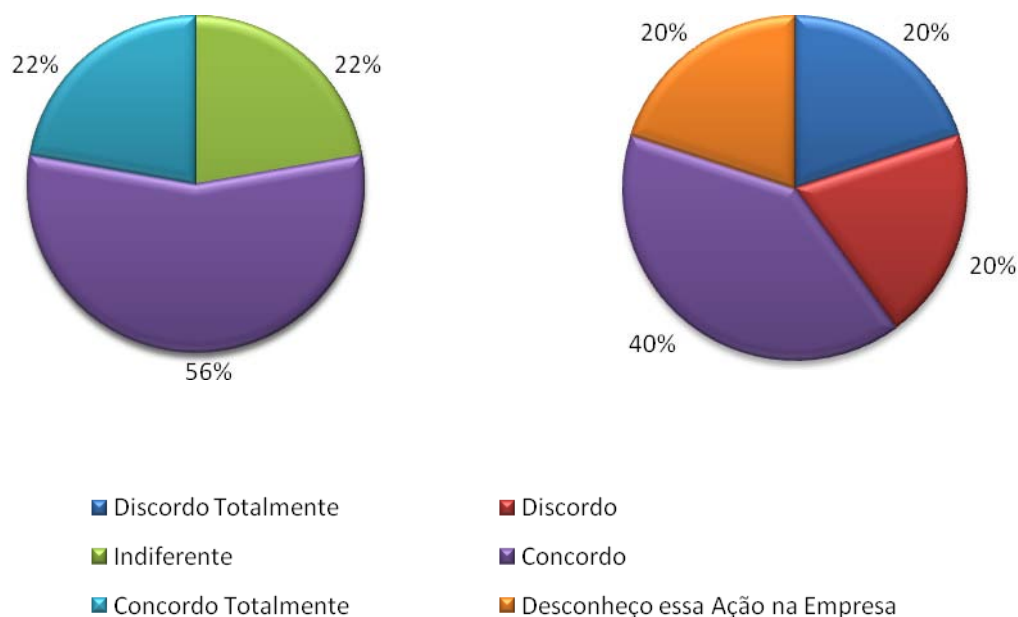


Gráfico 4: Canais auxiliares para busca de informações na empresa
 Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Observa-se que 56% dos Técnicos de Desenvolvimento concordam que possuem à sua disposição, canais que auxiliam na busca das informações necessárias para suas atividades de trabalho, sendo que 22% concordam totalmente com essa afirmativa. Em relação aos Técnicos de Suporte, 40% concordam que existe este canal, sendo que 20% discordam que possuem tais canais à disposição e 20% discorda totalmente. Há ainda, 20% que desconhece essa ação na empresa. Conclui-se, portanto, que há uma maior percepção por parte dos Técnicos de Desenvolvimento em relação aos Técnicos de Suporte. Essa tendência pode ser originada por alguma diferença de canais utilizados pela CNM para cada segmento de funcionários.

Ao serem questionados da existência de comunicação entre as divisões de trabalho (gestões), O Gestor de Tecnologia respondeu que existe comunicação entre as divisões de trabalho, no entanto, *“de uma forma ainda abaixo do desejado”*. Já para o Gestor Administrativo, *“Sim, nosso modelo favorece a comunicação e o fluxo de trabalho dinâmico e eficaz”*. Observam-se respostas diferentes entre os dois gestores, provavelmente pela percepção conforme com sua área de trabalho e atividades desenvolvidas. No que tange ao desenvolvimento do sistema (que está

ligado diretamente à área técnica), a comunicação, troca de experiências, conhecimento, entre outros, torna-se essencial e conforme seu gestor, na CNM ainda está abaixo do esperado. Nesse sentido, questionaram-se os funcionários sobre sua percepção da eficiência da comunicação na organização (Gráfico 5).

Questão 2: A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)

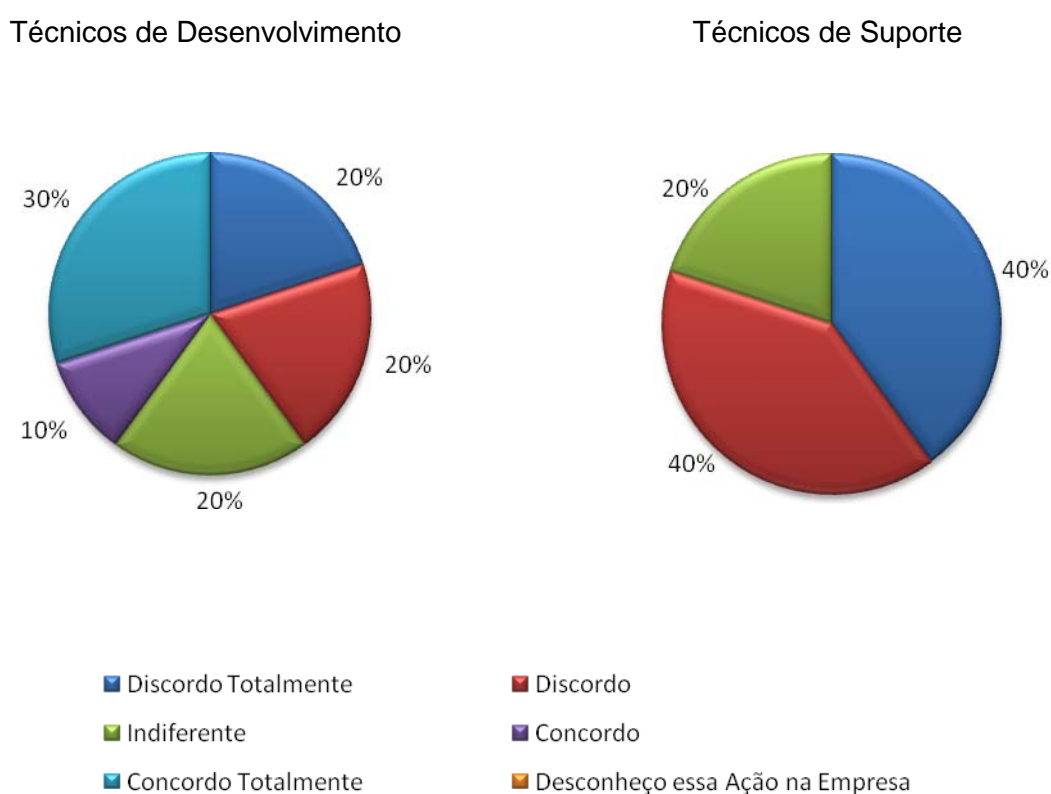


Gráfico 5: Comunicação em todos os sentidos
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Analisando o gráfico, observa-se que 40% dos Técnicos de Desenvolvimento concordam e concordam totalmente que a comunicação é eficiente em todos os sentidos na organização, igualmente 40% discorda e discorda totalmente dessa afirmativa. Destaca-se que outros 20% dos respondentes consideram indiferente à eficiência da comunicação. Relacionando esta questão com a perspectiva do Gestor de Tecnologia, que em sua visão a comunicação está abaixo do desejado, percebe-se que entre os funcionários, as opiniões se dividem. Entre os Técnicos de Suporte,

80% discordam e discordam totalmente, enquanto outros 20% (como os demais colegas de desenvolvimento) são indiferentes à afirmativa acima. Relacionando à perspectiva do Gestor Administrativo, as opiniões são opostas, ou seja, o primeiro acredita que o modelo atual da empresa favorece “a comunicação e o fluxo de trabalho dinâmico e eficaz”, já os Técnicos de Suporte discordam que exista eficácia na comunicação atual da organização.

5.5.3 A Interação entre os funcionários

Questionados sobre os meios de interação³⁷ proporcionados aos funcionários no ambiente organizacional, o Gestor Administrativo, afirmou que cada setor da CNM “*possui uma determinada autonomia desde que não infrinja o estatuto básico da empresa, e para o caso de interação entre todos os empregados, nosso setor que trabalha com o SIAMWEB, sim estimula interação*”. Nesse sentido, apresentou-se uma segunda questão sobre como esta interação acontece, sendo que a resposta foi a seguinte: “*Ferramentas de controle de projeto, Email, Wiki e reuniões*”. Analisando-se esta resposta, observa-se que este gestor entende que os canais mencionados acima, proporcionam e estimulam interação. No entanto, conforme destacado anteriormente, a comunicação interativa e bidirecional (TERRA, C., 2008, p. 32) pressupõe a oportunidade de resposta “entre os emissores e receptores de uma mensagem”. Assim, destaca-se que “Ferramentas de controle de projeto” não permitem a interação entre os funcionários, uma vez que se trata de dados e documentos sobre as metas e andamento do sistema. Igualmente, o simples fato da existência destes canais, não pressupõe que os mesmos estejam claros aos funcionários e, que sejam utilizados ao mesmo tempo por dois ou mais funcionários, o que caracteriza a comunicação interativa.

³⁷ Existe comunicação entre as divisões de trabalho (gestões), no que tange a troca de experiências, conhecimento, integração para melhoria do fluxo de trabalho?

Cabe ressaltar ainda que de acordo com Terra J. (2005, p. 207-208), as organizações líderes em Gestão do Conhecimento de fato têm investido na informática (ou novas tecnologias). No entanto, o referido autor chama atenção que o que distingue essas organizações é o fato delas também se preocuparem com as transformações relativas ao: “papel da liderança, cultura e estrutura organizacional, políticas de recursos humanos, relação com o ambiente, etc.” (ibidem), portanto, considerar apenas os canais tecnológicos para a interação, tende a ser incorreto. Ressalta-se que o Gestor de Tecnologia não respondeu a esta questão.

Questionou-se igualmente os funcionários quanto à interatividade proporcionada pela organização, sendo os resultados apresentados no Gráfico 6.

Questão 3: A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento

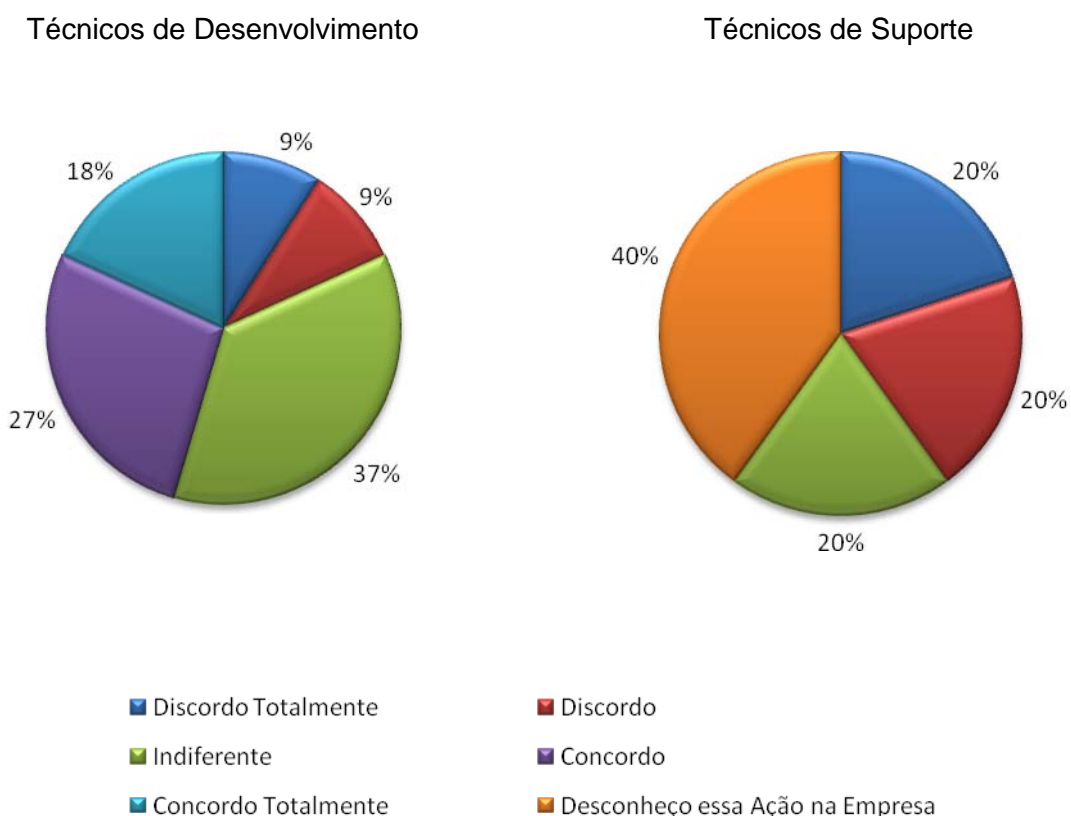


Gráfico 6: Disponibilidade de Interação pela CNM
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Dentre os Técnicos de Desenvolvimento, 45% concordam e concordam totalmente com os momentos de interação disponibilizados por parte da CNM, sendo neste caso, a maioria dentre os respondentes. Dentre os Técnicos de Suporte, 40% desconhecem essa ação na organização e outros 40% discordam e discordam totalmente com a afirmativa. Observa-se que há uma diferença entre estes profissionais, à medida que os primeiros concordam que existe interação com os demais colegas, os últimos desconhecem essa ação por parte da empresa, o que denota que a mesma não disponibiliza estes momentos de interação entre setores distintos.

5.5.4 Estrutura Organizacional

Para compreender os processos organizacionais da organização, elaboraram-se questões sobre a sua estrutura e alguns aspectos de gestão. Uma delas abordou sobre a autonomia dos funcionários em decisões: “Existem decisões que são delegadas pelos gerentes aos funcionários? Quais?”. O Gestor Administrativo respondeu: “*Sim, todas as atividades são delegadas pela gerencia*”, enquanto que para o Gestor de Tecnologia por sua vez, “*Decisões de técnicas, de micro-gestão e escopo de negócio*”. Observa-se que para o Gestor Administrativo, as decisões são apenas delegadas pela gerência, ou seja, os próprios gestores. Isso faz sentido nesse contexto, pois as decisões de âmbito administrativo geralmente não podem ser tomadas por um funcionário. Já para o Gestor de Tecnologia, as decisões de trabalho propriamente ditas, são delegadas aos funcionários.

Questionou-se igualmente os funcionários sobre como se processa a tomada de decisões. Sendo duas questões elaboradas sobre este assunto. (Gráfico 7 e 8)

Questão 4: Todas as decisões do setor são centralizadas na chefia

Técnicos de Desenvolvimento

Técnicos de Suporte

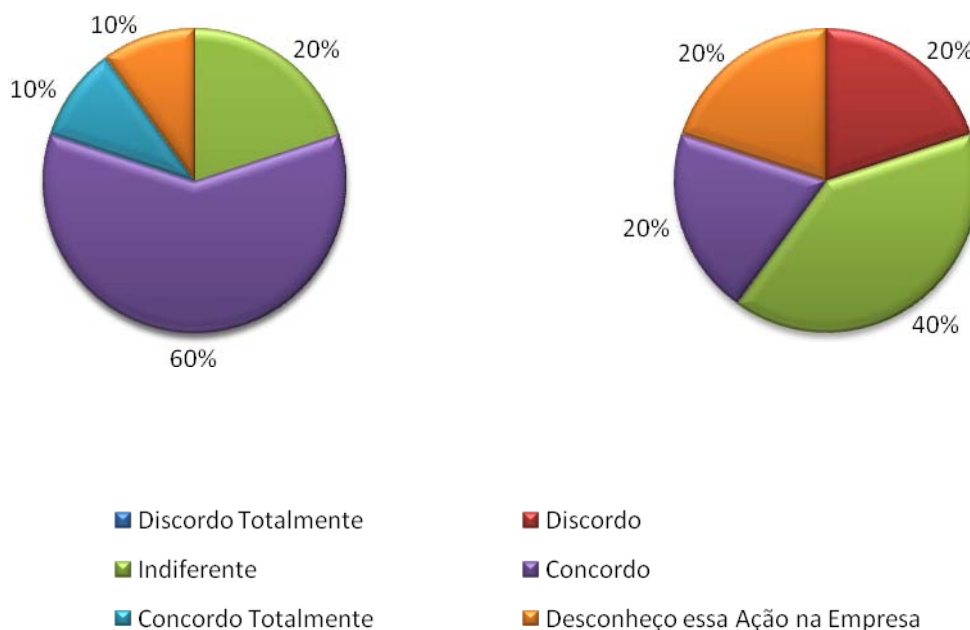


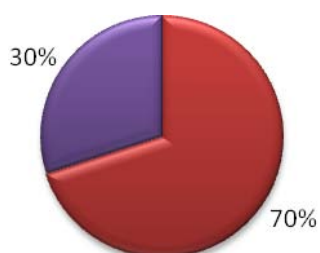
Gráfico 7: Tomada de decisões pela chefia

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Dentre os Técnicos de Desenvolvimento, 60% concordam que a tomada de decisões é centralizada na chefia, enquanto 20% desse mesmo segmento discordam. Dos Técnicos de Suporte, a maioria (40%) considera indiferente a tomada de decisões, quer por parte da chefia ou pelos funcionários, sendo que o restante dividiu-se em 20% em concordância, discordância e ao desconhecer a prática da autonomia na organização.

Questão 5: Não tenho autonomia para tomar decisões

Técnicos de Desenvolvimento



Técnicos de Suporte

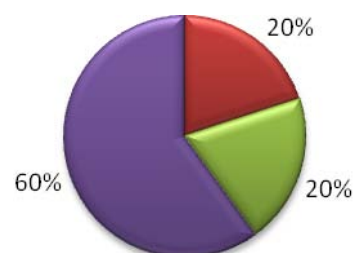




Gráfico 8: Autonomia na tomada de decisões

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Pelo gráfico, constatou-se que 70% dos Técnicos de Desenvolvimento discordam com a afirmativa de não possuírem autonomia para tomar decisões, enquanto 60% dos Técnicos de Suporte concordam em não possuí-la. Essa diferença se dá, devido às atividades realizadas por cada segmento, ou seja, a tomada de decisões dos Técnicos de Desenvolvimento é de cunho técnico estritamente relacionado ao desenvolvimento do *software*, sendo que para os Técnicos de Suporte, essas decisões relacionam-se mais com o atendimento às prefeituras e prioridade de atendimento. Essas constatações confirmam as respostas dos gestores no que se refere à delegação ou não da tomada de decisão.

5.5.5 Compartilhamento do Conhecimento entre os Funcionários

Algumas questões (apresentadas na sequência) foram elaboradas a fim de identificar como se processa o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários.

Ao questionar os gestores sobre “Quando há uma nova tecnologia disponível todos os funcionários recebem o detalhamento sobre ela (a informação)?”, o Gestor Administrativo respondeu “*Sim, com capacitação interna*”. O Gestor de Tecnologia por sua vez, responsável por esta área, igualmente respondeu que sim, os funcionários recebem detalhamento sobre as novas tecnologias disponíveis e que para tanto, utiliza-se os seguintes canais: “*Lista de Emails compartilhadas e Detalhamento em Páginas Wiki*”. O Gestor Administrativo mencionou que a divulgação ocorre mediante canais “*Audio Visual e Páginas Wiki*”. Mais uma vez os

e-mails e páginas *wikis* são mencionados como canais de divulgação das atividades desenvolvidas na organização.

Em relação à percepção dos funcionários a respeito da questão acima, obteve-se o seguinte resultado (Gráfico 9):

Questão 6: A empresa investe na inovação tecnológica

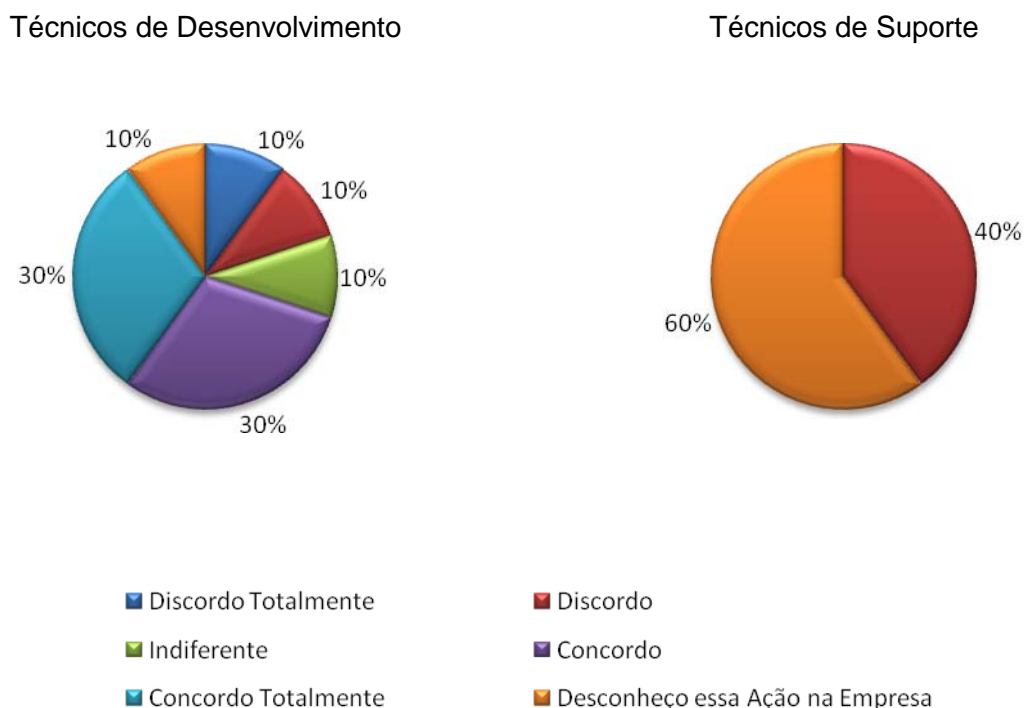


Gráfico 9: Investimento em Tecnologia

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Dentre os Técnicos de Desenvolvimento, 60% concordam e concordam totalmente que a empresa investe na inovação tecnológica, contra 20% que discorda e discorda totalmente com a afirmativa. Constata-se, portanto, que os canais de divulgação sobre novas tecnologias existentes na organização são eficientes para 60% dos Técnicos de Desenvolvimento. Dentre os Técnicos de Suporte por sua vez, 60% desconhece esta ação na organização e 40% discordam sobre a inovação tecnológica. Em relação a estes funcionários, constata-se que os canais utilizados para divulgação das novas tecnologias não estão sendo eficientes.

Elaborou-se ainda, questões relacionadas às capacitações realizadas pela organização, conforme a percepção do Gestor Administrativo, que considera as

capacitações um canal de comunicação. Os resultados são apresentados no Gráfico 10.

Questão 7: A empresa realiza capacitações para melhoria do trabalho e aumento do conhecimento

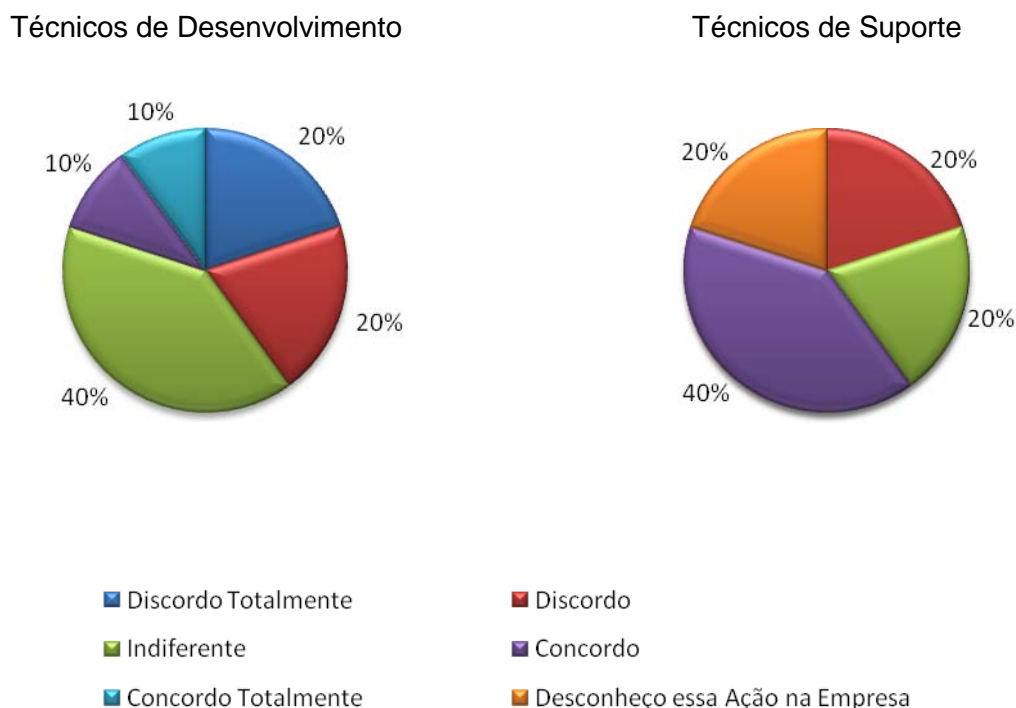


Gráfico 10: Capacitações para Aumento do Conhecimento
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

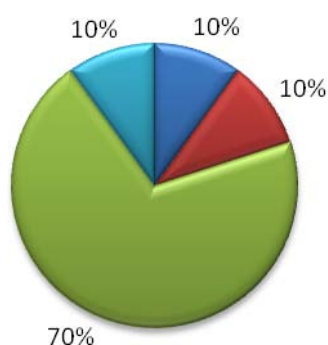
Em relação aos Técnicos de Desenvolvimento, 40% discordam e discordam totalmente que a empresa realiza capacitações para melhoria do trabalho e aumento do conhecimento, enquanto 20% concorda e concorda totalmente com essa afirmativa. Em contrapartida, 40% são indiferentes em relação à empresa realizar capacitações. Dentre os Técnicos de Suporte, 40% concordam com a referida afirmativa, sendo que 20% são indiferentes. Cabe mencionar que os Técnicos de Desenvolvimento são os detentores de conhecimento estritamente técnico relacionado ao *software* desenvolvido, sendo que capacitações neste âmbito são diferenciadas se comparadas aos Técnicos de Suporte, os quais adquirem o conhecimento interagindo ou sendo capacitados pelos primeiros. Logo, observa-se

que as capacitações do Suporte são internas e relacionadas ao funcionamento final do sistema (conhecimento repassado pelos programadores e analistas ao suporte).

Sob este contexto, destaca-se a relevância da capacitação realizada pela organização, conforme o Gráfico 11.

Questão 8: A capacitação realizada está de acordo com as necessidades dos funcionários

Técnicos de Desenvolvimento



Técnicos de Suporte

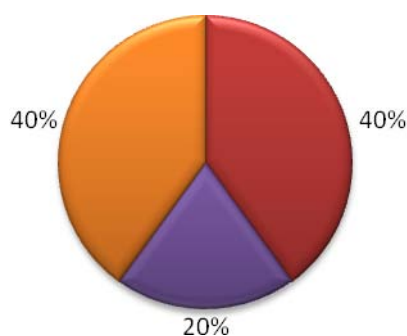


Gráfico 11: Relevância da Capacitação

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada

Observa-se que 70% dos Técnicos de Desenvolvimento são indiferentes à relevância da capacitação. Talvez isso denote que os mesmos não sentem necessidade de capacitações relacionadas às suas atividades especificamente. Em relação aos Técnicos de Suporte, apenas 20% (dentro dos que concordaram que a empresa realiza capacitação) concordam que a mesma está de acordo as suas necessidades, enquanto 40% do total discordam.

Elaborou-se uma questão³⁸ sobre como é feita a socialização do conhecimento e de acordo com o Gestor Administrativo “o conhecimento é repassado mediante demanda, quando o detentor do conhecimento auxilia a equipe ou a pessoa necessitada. A partir deste momento é considerado que o conhecimento está disseminado”. O Gestor de Tecnologia corrobora a afirmativa de seu colega, ao responder que “Não é uma pratica formal, normalmente se dá a liberdade para que esta pessoa passe seu conhecimento de forma pratica, ajudando outros com dificuldade”.

Sobre essas afirmações, conclui-se que não existem meios claros de socialização do conhecimento. De acordo com os Gestores, o mesmo é repassado de maneira informal e mediante a demanda. Com base nas afirmações feitas, observa-se que à medida que determinado funcionário sente a necessidade de mais informações sobre determinado assunto, este, dirige-se a um colega para obter ajuda.

Entende-se que esse processo de busca do conhecimento ocorre por meio dos fluxos comunicacionais transversais, longitudinais e circulares (KUNSCH, 2003; NASSAR, 2008), pois se caracteriza pela informalidade, flexibilidade e por perpassar todas as instâncias e unidades setoriais.

Para obter a percepção dos funcionários em relação a sua busca por conhecimento, destaca-se na sequência, a análise de duas questões. (Gráfico 12 e 13)

Questão 9: Normalmente, busco sanar minhas dúvidas e obter informações/conhecimento sobre meu trabalho através de um colega

Técnicos de Desenvolvimento

Técnicos de Suporte

³⁸ “Quando um colaborador detém um conhecimento específico a respeito de determinado assunto, ou mesmo técnica, a empresa procura fazer com este conhecimento seja também de domínio de outros colaboradores? Se a resposta for positiva como é feita esta socialização?”.

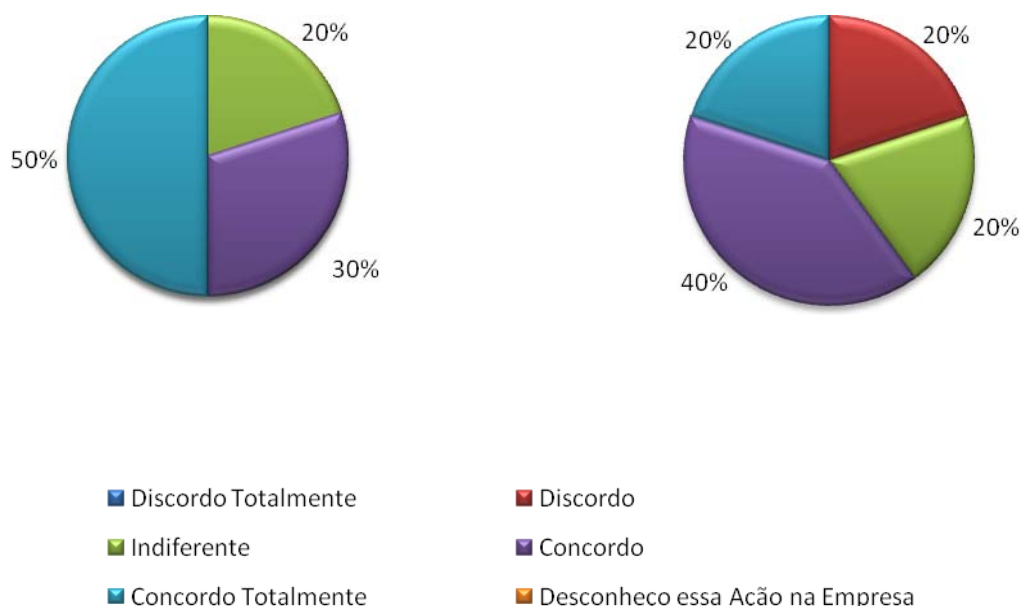


Gráfico 12: Busca de Informações

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Dentre os Técnicos de Desenvolvimento, 80% concordam e concordam totalmente que buscam sanar suas dúvidas e obter informações/conhecimento junto de um colega, enquanto 60% dos Técnicos de Suporte também concordam e concordam totalmente com essa afirmativa.

Interagir e solicitar ajuda aos colegas faz parte da própria socialização do conhecimento, que como já foi mencionado anteriormente, propicia que o conhecimento tácito converta-se em explícito para depois tácito novamente. No entanto, nem sempre essa interação ocorre da maneira mais adequada, ou até mesmo ágil, devido ao próprio comportamento que determinados indivíduos detentores de conhecimentos mais técnicos possuem. Nesse contexto, entende-se que mesmo ocorrendo este tipo de interação, as informações/conhecimento que são compartilhados, serão registrados nas páginas *wiki* somente mediante a iniciativa de um funcionário.

Surge então o seguinte questionamento: “Quando são contratados novos funcionários, como estes obtêm as informações sobre o funcionamento da regra de negócio do sistema?”. De acordo com o Gestor Administrativo “*É realizada uma apresentação da empresa, onde se indica os locais onde estão armazenadas as informações; e em contato com o líder da equipe*”. Para o Gestor de Tecnologia, o

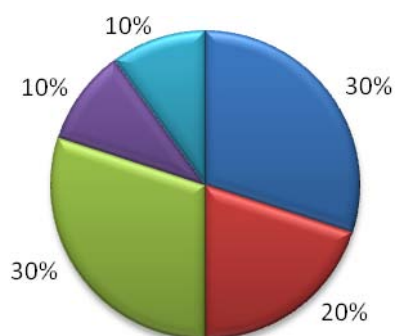
destino do novo funcionário é junto aos demais da equipe, que possuem maior experiência na área.

Observa-se que a empresa não incentiva o uso dos demais canais já mencionados pelos próprios Gestores para compartilhar e adquirir conhecimento. Admite-se, portanto, que a empresa não possui técnicas e processos institucionalizados para gerir o conhecimento existente entre seus funcionários a fim de torná-lo conhecimento organizacional.

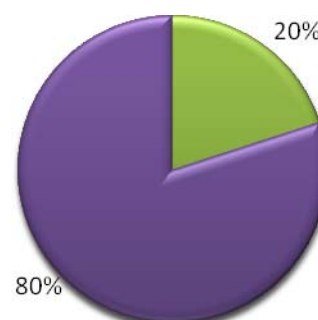
Ao questionar os funcionários se a empresa possui a sistemática de manter dois ou mais colegas com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa, observou-se o resultado a seguir. (Gráfico 13)

Questão 10: A empresa possui a sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa

Técnicos de Desenvolvimento



Técnicos de Suporte



■ Discordo Totalmente

■ Discordo

■ Indiferente

■ Concordo

■ Concordo Totalmente

■ Desconheço essa Ação na Empresa

Gráfico 13: Mais de um funcionário com mesmo conhecimento
Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

No que se refere às respostas dos Técnicos de Desenvolvimento, 50% discordam e discordam totalmente que a empresa mantém dois ou mais funcionários com mesmo conhecimento. Em relação aos Técnicos de Suporte, observa-se uma diferença, ou seja, 80% concordam com a referida afirmativa.

Terra J. (2005, p. 176) destaca um fator importante capaz de aumentar a capacidade inovadora dos indivíduos, ou seja, trata-se da rotatividade e mobilidade dos funcionários entre áreas/setores. Para o autor funcionários com experiências em diversas áreas e funções “terão uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização e uma base de contatos mais ampla, a partir da qual podem aprender com mais facilidade”.

Sob esse contexto, questionaram-se os funcionários se os mesmos, já trabalharam em gestões/setores diferentes dentro da organização. (Gráfico 14)

Trabalhou em outras Gestões

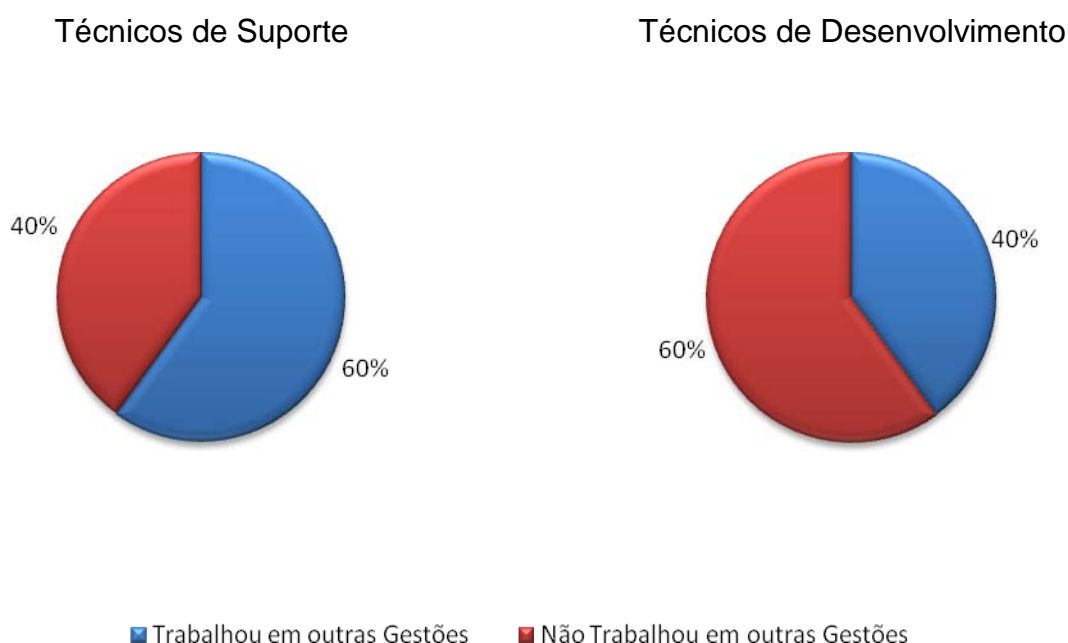


Gráfico 14: Rotatividade entre Gestões

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa realizada.

Observa-se que entre os Técnicos de Desenvolvimento houve maior rotatividade de gestão/setor, sendo que 60% destes já trabalharam em gestões

diferentes da que se encontram atualmente. Entre os Técnicos de Suporte, apenas 40% trabalharam em outras gestões/setores dentro da organização.

Para Terra J. (2005, p. 176) a mobilidade e rotatividade implicam, por sua vez, "que as pessoas e não os mecanismos formais se tornem os principais veículos para a troca de informações e estabelecimento de relação entre diferentes áreas da empresa". Nesse sentido, entende-se que a comunicação tem papel estratégico no processo de gestão do conhecimento nas organizações e especificamente, no projeto Siamweb da CNM, uma vez que a comunicação organizacional, mais que facilitadora e condutora das mensagens no processo de gestão do conhecimento, assume papel central nas interações entre os indivíduos, criando novos canais de comunicação e na busca da eficácia da interação (BUENO, 2009) com os públicos da organização.

O projeto Siamweb possui características técnicas complexas, no entanto, comuns a um sistema de gestão. Seu desenvolvimento engloba o uso de diversas tecnologias e é preciso que o domínio desse conhecimento seja compartilhado entre os profissionais envolvidos. Na presente monografia discorreu-se sobre as novas tecnologias da comunicação, as quais sofreram transformações advindas do desenvolvimento das demais tecnologias existentes, principalmente do setor de TI. Nesse contexto, discutiu-se sobre o uso de *software* livre que tem sido uma constante na realidade organizacional e tecnológica deste setor. Discorreu-se igualmente sobre a *Web 2.0* e sua característica de colaboração em massa.

Sendo o Siamweb desenvolvido com o uso de ferramentas de *software* livre, seu desenvolvimento caracteriza-se pela colaboração em massa entre seus profissionais, uma vez que todos trabalham no mesmo projeto e em prol de um objetivo, que é a criação de um sistema de gestão pública. Acredita-se, portanto, que esse ambiente é propício para o compartilhamento de conhecimento e experiências entre seus desenvolvedores, pois nota-se que há canais para esse fim. Contudo, observa-se a falta de um processo de comunicação definido, no qual se acredita possibilitar uma melhor interação entre os funcionários e gestores, bem como, o uso adequado dos canais de comunicação existentes para a socialização do conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de investigação social, segundo GIL (1999), a primeira tarefa é escolher o problema a ser pesquisado. Essa escolha conduz naturalmente, a indagações, como por exemplo, por que pesquisar? Qual a importância do fenômeno a ser pesquisado? Que pessoas envolvidas se beneficiarão com os resultados?

De acordo com o referido autor, desde a escolha do problema, o pesquisador “recebe influência de seu meio cultural, social e econômico” (ibidem, p. 50) e a escolha do problema está relacionada com grupos, comunidades ou ideologias, e instituições com que o pesquisador se relaciona. Assim, na escolha do problema de pesquisa observa-se muitas implicações, dentre elas relevância, oportunidade e comprometimento (ibidem).

Nesse contexto, a presente pesquisa iniciou-se quando houve a percepção do problema que na acepção científica é considerado “qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (GIL, 1999, p.49). Igualmente, houve a influência do meio social e da própria entidade a ser pesquisada. A influência se deu, devido a estreita relação existente entre a pesquisadora e a entidade, visto que a primeira trabalhava na suas dependências.

Em relação à relevância do problema, a pesquisa social visa a fornecer respostas tanto a problemas determinados por interesses intelectuais, quanto por interesse prático. “Um problema será relevante em termos científicos à medida que conduzir à obtenção de novos conhecimentos” (GIL, 1999, p. 51). No que tange a oportunidade de pesquisa, como mencionado anteriormente, partindo-se da percepção do problema, mediante observações, delimitou-se a entidade a ser pesquisada, principalmente diante da oportunidade de pesquisa a ser realizada.

A segunda etapa da pesquisa envolveu técnicas de levantamento bibliográfico (GIL, 1999), onde buscou-se compreender como se processa a comunicação organizacional, suas concepções e canais. Buscou-se igualmente, posicionar a comunicação na contemporaneidade, identificando as novas tecnologias de comunicação e suas características. Relacionou-se, posteriormente, aporte teórico

sobre a gestão do conhecimento e como se processa nos indivíduos e nas organizações.

A terceira etapa da pesquisa envolveu o estudo de caso da organização CNM (YIN, 2001). Por meio de questionário formulado com perguntas abertas e de múltipla escolha (Questionário A), realizou-se inicialmente, um pré-teste (Apêndice C) com um dos Analistas da organização. Constataram-se algumas dificuldades no entendimento das questões, as quais foram reformuladas e enviadas aos dois gestores responsáveis pelo setor Siamweb. Esse questionário contemplou questões relativas à estrutura da organização, gestão do conhecimento, comunicação e cultura organizacional. Inicialmente, pretendia-se realizar a pesquisa com todos os Analistas de cada Gestão, no entanto, a partir das respostas dos dois Gestores, constatou-se uma repetição nas mesmas.

Partiu-se para a quarta etapa da pesquisa que envolveu a realização da pesquisa quantitativa por meio de questionário com perguntas fechadas (Questionário B) para os demais funcionários no projeto Siamweb da organização. Cabe destacar que se optou por não identificar os respondentes dos questionários. Foram enviados 23 (vinte três) questionários, dos quais, 15 (quinze) foram respondidos. Destaca-se que para este questionário igualmente foi realizado um pré-teste (Apêndice D).

A pesquisa revelou que em relação aos canais de comunicação utilizados no processo de gestão do conhecimento no projeto Siamweb, destacam-se: *e-mails*, páginas *wiki*, reuniões, conversas informais com colegas e mensageiro instantâneo. Embora estes canais sejam usados com frequência, não existe uma formalidade que distinga o seu uso para o compartilhamento e a socialização do conhecimento.

Como os próprios Gestores observaram, o conhecimento no projeto é repassado conforme demanda, sendo que ao surgir a necessidade por busca de conhecimento, cabe ao colaborador a iniciativa de perguntar a um colega ou pesquisar nos canais que a organização disponibiliza. No entanto, cabe destacar, que não basta um modelo de rede informal de comunicação entre os colaboradores, tampouco, disponibilizar canais para a socialização do conhecimento sem o devido acompanhamento. É necessário simultaneamente, estimular a capacidade interpretativa dos colaboradores, não apenas aumentar a quantidade de informação a ser disponibilizada, uma vez que, “o processo de transformação da informação em

conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação” (TERRA, J., 2005, p. 208).

Conforme já observado, os técnicos do projeto procuram sanar suas dúvidas e obter informações/conhecimento, por meio de seus colegas. Contudo, essa interação nem sempre poderá ocorrer da maneira mais indicada, sendo que o conhecimento neste caso é repassado de maneira tácita para tácito novamente (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Davenport e Prusak (1998, p.132-133) afirmam “que poucos são os funcionários capazes de esquematizar e estruturar o seu próprio conhecimento, e menos ainda os que têm tempo disponível para colocar esse conhecimento num sistema”.

Acredita-se que os resultados da pesquisa realizada permitem afirmar que a comunicação no projeto Siamweb, especialmente administrativa, sob a ótica da disponibilidade de canais viabiliza a formalização do conhecimento. Há por parte dos dois gestores a intenção [e preocupação] de que o conhecimento seja efetivamente compartilhado. Contudo, as informações e uso de alguns canais pela organização não estão sistematizados, padronizados e até mesmo uma parte dos funcionários desconhece a sua existência.

Considerando esse contexto, o papel da comunicação organizacional torna-se importante para adequar e monitorar os canais de comunicação no projeto Siamweb, uma vez que as organizações necessitam de indivíduos capazes de extrair o conhecimento daqueles que o têm e manter esse conhecimento de uma forma estruturada, mantendo-o e o aprimorando com o passar do tempo (DAVENPORT E PRUSAK, 1998).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas.** 4. ed. São Paulo : Loyola, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional:** o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

_____. **Comunicação Organizacional:** uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In. OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP. Difusão, 2008. P. 149-77

_____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. (org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. P. 31-50

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação Empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CAPRON, H. L.; JOHNSON, J. A. **Introdução à informática.** 8. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2004.

CAMPANARIO, Milton de Abreu. **O futuro é Wiki.** HSM Management No. 65 Ano 11 – Vol 6 – Nov.-Dez.2007.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação:** economia, sociedade e cultura. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A galáxia da internet:** reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CESCA, Cleuza G.G. **Comunicação Dirigida Escrita na Empresa:** Teoria e Prática. São Paulo: Summus, 1995.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CNM. www.cnm.org.br. Acessado em 15/10/2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Os Estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas**. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acessado em 29/10/2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. (org.). 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997.

LIMA, Solange Martins Couceiro de. Algumas considerações sobre o conceito antropológico de cultura. In: **Gestão da Comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo**. FÍGARO, Roseli. (org.). São Paulo: Atlas, 2005.

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K., (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2. ed. São Caetano do Sul : Difusão, 2008.

_____. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. – e. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração:**
VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** KUNSCH, Margarida Maria Krohling. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. In: Harvard Business Review: **Gestión del conocimiento.** Ediciones Deusto, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ivone de Lurdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial:** conceitos e técnicas para administradores. Campinas, SP Editora Alínea, 2002.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0.** E- Compós (Brasília), v. 9, p. 1-21, 2007.

PRIMO, Alex ; BRAMBILLA, Ana Maria. **Social Software e construção do conhecimento.** Redes Com, Espanha, n. 2, p. 389-404, 2005. Disponível na internet: www6.ufrgs.br/limc/PDFs/softconhecimento.pdf. Acessado em: 06/04/2009.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira; RECUERO, Raquel da Cunha. **Hipertexto Cooperativo: Uma Análise da Escrita Coletiva a partir dos Blogs e da Wikipédia.** Revista da FAMECOS, n. 23, p. 54-63, Dez. 2003.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Comunicação Organizacional e as novas tecnologias:** as 'Ouvidorias' virtuais. In: INTERCOM 2006, 29, 2006, Brasília, DF. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2006.

_____. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** In: Revista FAMECOS. Porto Alegre: nº 31 dezembro de 2006 (pg. 47-53)

Simões, Roberto Porto. **Relações públicas:** função política. 5. ed. São Paulo : Summus, c1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics:** como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TERRA, Caroline Frazon. **Blogs Corporativos:** modismo ou tendência? São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 5. ed.rev.atual. Rio de Janeiro : Elsevier, c2005.

_____. **Gestão do Conhecimento:** O grande desafio empresarial. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/Forms/DispForm.aspx?ID=85>, acessado em 14/10/2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Atlas, 2002.

WALL, David. **Usando a Word wibe web.** Rio de Janeiro: campus, 1997.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

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

APÊNDICE A – Questionário A



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS



O presente questionário é parte integrante da monografia de conclusão do curso de Relações Públicas, cujo tema refere-se: O papel da Comunicação Organizacional na Gestão do Conhecimento no Projeto SIAMWEB da Confederação Nacional de Municípios. Esta monografia está sendo desenvolvida sob orientação da Prof^ª. Dr^ª. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto solicito a gentileza de preencher o questionário abaixo. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

Para chegar aos resultados mais adequados, sua participação e colaboração serão fundamentais.

Obrigada pela colaboração.

Elyedre Costa

Parte I: Gestão do Conhecimento

1. Descreva o que é o Projeto SIAMWEB.
2. Atualmente, há quantos colaboradores trabalhando no Projeto?
3. Quais são esses profissionais envolvidos no projeto e suas atribuições?
4. Quando há uma nova tecnologia disponível todos os colaboradores recebem o detalhamento sobre ela (a informação)?
5. Qual o tipo de canal de comunicação é utilizado para tanto?
6. Quando um colaborador detém um conhecimento específico a respeito de determinado assunto, ou mesmo técnica, a empresa procura fazer com este conhecimento seja também de domínio de outros colaboradores? Se a resposta for positiva como é feita esta socialização?
7. Quais os níveis de conhecimento presentes na empresa? (técnico, negócio, etc.)
8. A CNM estimula a interação de todos os empregados no ambiente de trabalho?
9. Como esta interação acontece?
10. Como são repassadas as informações necessárias para a programação/desenvolvimento do sistema?
11. Quando são contratados novos colaboradores, como estes obtêm as informações sobre o funcionamento da regra de negócio do sistema?
12. Em relação à pergunta anterior, como estes obtêm informações sobre regra de desenvolvimento?
13. Os problemas/dúvidas encontrados com maior frequência referem-se à técnica de programação ou de conhecimento sobre a regra de negócio?
14. Existe comunicação entre as divisões de trabalho (gestões), no que tange a troca de experiências, conhecimento, integração para melhoria do fluxo de trabalho?
15. A CNM valoriza/proporciona a capacitação dos colaboradores?

Parte II Comunicação Organizacional e Informação

1. Existe algum canal ou meio de comunicação em comum, de acesso geral para troca/compartilhamento de informações/problemas/dúvidas entre os colegas? Em caso positivo, identificá-los.
2. Assinale abaixo, os canais de comunicação mais utilizados na CNM para a disseminação das informações de uma forma em relação ao projeto SIAMWEB (múltipla escolha).

- () E-mail () Capacitações () Outros: _____
- () Lista de discussão () Intranet
- () Reuniões () Wiki
- () Workshops () Blog

3. A CNM proporciona momentos para a troca/compartilhamento de informações entre seus colaboradores? Em caso positivo, com que frequência?
4. Se a resposta foi positiva, estes momentos são disponibilizados quando?
5. Referente à pergunta anterior, caso a resposta seja afirmativa, quais informações (normalmente) são trocadas/compartilhadas?
6. Para qual finalidade é utilizada a informação que é gerada entre os colaboradores?
7. A chefia faz reuniões para trocar/compartilhar informações? Em caso positivo, com que frequência são realizadas essas reuniões?
8. Em sua opinião, qual o papel da comunicação para a promoção da gestão do conhecimento na empresa (CNM)?

Parte III: Estrutura organizacional

1. Existem decisões que são delegadas pela diretoria aos gerentes? Quais?
2. Existem decisões que são delegadas pelos gerentes aos colaboradores? Quais?
3. De que forma as ordens ou instruções são repassadas aos colaboradores?
4. Conforme a resposta da pergunta anterior é feito algum tipo de controle ou cobrança para que as ordens, instruções ou tarefas sejam cumpridas?
5. O colaborador possui a liberdade para interagir e caso não concorde com alguma instrução é permitido seu *feedback*? Como essa questão é tratada na prática?
6. Com base na resposta anterior, em que momento é aceita a opinião do colaborador neste caso?
7. Gostaria de acrescentar algum comentário/sugestão?

APÊNDICE B – Questionário B



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS



O presente questionário é parte integrante da monografia de conclusão do curso de Relações Públicas, cujo tema refere-se: O papel da Comunicação Organizacional na Gestão do Conhecimento no Projeto SIAMWEB da Confederação Nacional de Municípios. Esta monografia está sendo desenvolvida sob orientação da Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto solicito a gentileza de preencher o questionário abaixo. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

Para chegar aos resultados mais adequados, sua participação e colaboração serão fundamentais.

Obrigada pela colaboração.

Elyedre Costa

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
	1	2	3	4	5	6
1. Quando tenho dúvidas sobre as atividades que desempenho, tenho a disposição canais que me auxiliam para a busca das informações necessárias.						
2. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas						

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
distintas).						
3. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento.						
4. Todas as decisões do setor são centralizadas na chefia.						
5. Não tenho autonomia para tomar decisões.						
6. A empresa investe na inovação tecnológica.						
7. A empresa realiza capacitações para melhoria do trabalho e aumento do conhecimento.						
8. A capacitação realizada está de acordo com as necessidades dos funcionários.						
9. Normalmente, busco sanar minhas dúvidas e obter informações/conhecimento sobre meu trabalho através de um colega.						
10. A empresa possui a sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa.						

11. Gostaria de acrescentar algum comentário/sugestão?

12. Cargo/Função:

13. Gestão/Setor:

14. Sexo: () feminino () masculino

15. Tempo de Empresa:

16. Trabalhou em outras gestões na empresa? () sim () não

17. Em caso positivo, quais outras gestões já trabalhou?

Escolaridade:

() Ensino médio completo

() Doutorado: _____

() Superior completo

() Mestrado: _____

() Superior incompleto

() Outros: _____

() Pós-Graduação: _____

APÊNDICE C – Pré-teste questionário A



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS



O presente questionário é parte integrante da monografia de conclusão do curso de Relações Públicas, cujo tema refere-se: O papel da Comunicação Organizacional na Gestão do Conhecimento no Projeto SIAMWEB da Confederação Nacional de Municípios. Esta monografia está sendo desenvolvida sob orientação da Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto solicito a gentileza de preencher o questionário abaixo. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

Para chegar aos resultados mais adequados, sua participação e colaboração serão fundamentais.

Obrigada pela colaboração.
 Elyedre Costa

Parte I: Gestão do Conhecimento

1. Descreva o que é o Projeto SIAMWEB.
2. Atualmente, há quantos funcionários trabalhando no Projeto?
3. Quais são esses profissionais envolvidos no projeto e suas atribuições?
4. Quando há uma nova tecnologia disponível todos os colaboradores recebem o detalhamento sobre ela (a informação)?
5. Qual o tipo de canal de comunicação é utilizado para tanto?
6. Quando um colaborador detém um conhecimento específico a respeito de determinado assunto, ou mesmo técnica, a empresa procura fazer com este conhecimento seja também de domínio de outros funcionários? Se a resposta for positiva como é feita esta socialização?
7. Quais os níveis de conhecimento presentes na empresa? (técnico, negócio, etc.)
8. A CNM estimula a interação de todos os empregados no ambiente de trabalho?
9. Como esta interação acontece?
10. Como são repassadas as informações necessárias para a programação/desenvolvimento do sistema?
11. Essas informações são registradas em algum local de acesso comum a todos? Por exemplo: documento, banco de dados, intranet, wiki, entre outros? (Em caso positivo, listar)
12. Quando são contratados novos funcionários, como estes obtêm as informações sobre o funcionamento da regra de negócio do sistema?

Achei esta pergunta direcionada para uma resposta: regra de negócio? Ela tem q ser assim ou pode ser genérica, como por exemplo: Quando são contratados novos

*funcionários, como estes obtêm as informações sobre o funcionamento do sistema, ambiente, regras de negócio e de desenvolvimento?
Mas se ela precisa ser assim para se obter uma resposta apenas, acho q deixa assim!*

13. Os problemas/dúvidas encontrados com maior frequência refererem-se à técnica de programação ou de conhecimento sobre a regra de negócio?
14. Existe relacionamento entre as gestões, troca de experiências, etc.?
Vê o que tu acha, se a pergunta fosse dessa forma(claro, avalia se não vai mudar o sentido do que tu espera na resposta!): Existe comunicação entre as divisões de trabalho (gestões), no que tange a troca de experiências, conhecimento, integração para melhoria do fluxo de trabalho?
15. A CNM valoriza/proporciona a capacitação dos funcionários?

Parte II Comunicação Organizacional e Informação

1) Existe algum canal ou meio de comunicação em comum, de acesso geral para troca/compartilhamento de informações/problemas/dúvidas entre os colegas? Em caso positivo, identificá-los.

2) Assinale dos canais abaixo, quais são utilizados na empresa? (múltipla escolha)

- () E-mail () Capacitações () Outros: _____
- () Lista de discussão () Intranet
- () Reuniões () Wiki
- () Workshops () Blog

Nesta pergunta parece que responde a 11.... De repente, se eu entendi, tu quer saber aqui os canais de comunicação utilizados de uma forma geral (para qualquer assunto?!?! Ou ref ao siamweb)? Se for de forma geral, acho q se colocasse na pergunta: Assinale abaixo, os canais de comunicação mais utilizados na empresa para a disseminação das informações de uma forma geral (não específica às atividades do desenvolvimento do sistema):

3) A empresa proporciona momentos para a troca/compartilhamento de informações entre seus colaboradores?

Essa era uma boa pergunta para fazer fechada, creio eu... Eu fiquei pensando em que responder sabe.... Tive a idéia de fazer assim:

A CNM proporciona momentos para troca/compartilhamento de informações entre os colaboradores.

- () Sempre () Algumas vezes () Poucas vezes () Nunca () Não sei

Algo do tipo, mas teria q ver bem essas respostas, se pra ti serão úteis.....

4) Se a resposta foi positiva, estes momentos são disponibilizados quando?

Acho q a resposta seria respondida na anterior, caso os resultados acima forem suficientes.

5) *Referente à pergunta anterior, caso a resposta seja afirmativa*, quais informações (normalmente) são trocadas/compartilhadas?

6) Para qual finalidade é utilizada a informação que é gerada entre os funcionários?

7) A chefia faz reuniões para trocar/compartilhar informações?

() *Sempre* () *Algumas vezes* () *Poucas vezes* () *Nunca* () *Não sei*

8) Em sua opinião, qual o papel da comunicação para a promoção da gestão do conhecimento na empresa (CNM)?

Parte III: Estrutura organizacional

9) Existem decisões que são delegadas pela diretoria aos gerentes? Quais?

10) Existem decisões que são delegadas pelos gerentes aos **colaboradores** ? Quais?

11) As ordens são repassadas por escrito? *.Outra forma de escrever... De que forma essas ordens ou instruções são repassadas aos colaboradores?*

12) Existe rigidez em seu cumprimento? *Conforme a resposta da pergunta anterior, é feito algum tipo de controle ou cobrança para que as ordens, instruções ou tarefas sejam cumpridas?*

13) Caso o funcionário não concorde (com ela??) é permitido seu *feedback*?

O funcionário possui a liberdade para interagir e caso não concorde com alguma instrução é permitido seu feedback? Como essa questão é tratada na prática?

14) *Com base na resposta anterior*, em que momento é aceita a opinião do funcionário neste caso?

15) O funcionário interage nas decisões? *(acho q a resposta já seria respondida no item 13..mas é ponto de vista, se tu prefere separar....deixa como tá.)*

16) Gostaria de acrescentar algum comentário/sugestão?

APÊNDICE D – Pré-teste questionário B



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
 DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS



O presente questionário é parte integrante da monografia de conclusão do curso de Relações Públicas, cujo tema refere-se: O papel da Comunicação Organizacional na Gestão do Conhecimento no Projeto SIAMWEB da Confederação Nacional de Municípios. Esta monografia está sendo desenvolvida sob orientação da Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Sua colaboração é fundamental para a conclusão do trabalho. Para tanto solicito a gentileza de preencher o questionário abaixo. Ressalto que as informações obtidas são confidenciais e não será identificado seu respondente.

Para chegar aos resultados mais adequados, sua participação e colaboração serão fundamentais.

Obrigada pela colaboração.

Elyedre Costa

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
	1	2	3	4	5	6
1. A CNM investe na inovação tecnológica.						
2. A empresa procura difundir o conhecimento das pessoas para que todos aprendam.						
3. A empresa realiza capacitação com seus funcionários. A CNM realiza						

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
<i>capacitações para melhoria do trabalho e aumento do conhecimento?</i>						
4. A capacitação realizada considera as necessidades dos funcionários. <i>(A capacitação realizada está de acordo com as necessidades dos funcionários.)</i>						
5. A empresa possui um plano de carreira que possibilita saber “onde estou e onde quero chegar”. <i>A CNM me mantém informado das ofertas e possibilidades de crescimento profissional através da divulgação de vagas e do plano de carreira, possibilitando saber “onde estou e onde posso chegar”.</i> <i>Vê oq tu acha sobre isso.... achei mais ampla...mas não sei o objetivo dessa pergunta...</i>						
6. A empresa propicia canais de divulgação/compartilhamento do conhecimento. (poderia ter outra pergunta: <i>Quando tenho dúvidas sobre as atividades que desempenho, tenho a disposição canais que me auxiliam para a busca das informações necessárias.</i>						

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
<p><i>E outra: Normalmente, busco sanar minhas dúvidas e obter informações/conhecimento sobre meu trabalho através de um colega.</i></p> <p><i>Outra pergunta: É mais rápido perguntar para um colega do que procurar respostas ou informações nos canais de comunicação disponíveis na CNM.</i></p>						
7. Após disponibilizar novos conhecimentos, a empresa avalia se o funcionário absorveu o novo conhecimento.						
8. A empresa possui a sistemática de manter dois ou mais funcionários com conhecimento para a execução de uma mesma tarefa.						
9. Existem funcionários na empresa que não repassam as informações para os outros.						
10. As dúvidas e/ou problemas no desenvolvimento do sistema consistem na maioria, sobre a Regra de Negócio (regras de funcionamento das rotinas).						
11. As dúvidas e/ou problemas no desenvolvimento do sistema consistem						

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
na maioria, em conhecimentos técnicos (programação, banco de dados, entre outros.)						
12. A empresa disponibiliza momento de interação entre os funcionários para troca de conhecimento.						
13. As chefias fazem reuniões com os subordinados, toda vez que existe um fato novo a ser comunicado.						
14. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)						
15. Quando há uma quantidade grande de reclamações a empresa costuma provocar reuniões entre chefias e subordinados.						
16. As chefias possuem tempo disponível para repassar informações novas que possam aperfeiçoar o trabalho.						
17. As chefias costumam divulgar as ações e metas da empresa.						
18. Todas as decisões do setor são centralizadas na chefia.						

Preencha as questões abaixo, de acordo com o grau de discordância e concordância em relação a elas. Todas as questões referem-se às ações da CNM.	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	Desconheço esta ação da/na empresa
19. As decisões são tomadas no nível hierárquico mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.						
20. Não tenho autonomia para tomar decisões.						
21. A empresa disponibiliza meios claros de integração de seus empregados no ambiente de trabalho.						
22. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.						
23. A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por meio de atos simbólicos e ações.						
24. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.						
25. Novas ideias são valorizadas.						
26. Há grande tolerância para piadas e humor.						

27. Gostaria de acrescentar algum comentário/sugestão?

Nome: *(porque tem q por nome, se tu cita ali em cima Que são confidenciais..! talvez sintam-se meio coagidos em botar nome! Não sei...)*

Cargo/Função:

Gestão/Setor:

Sexo: () feminino () masculino

Tempo de Empresa:

Trabalhou em outras gestões na empresa? () sim () não

Em caso positivo, quais outras gestões já trabalhou?

Escolaridade:

- | | | |
|-----------------------------|--------------|----------------|
| () segundo grau completo | () | Pós-Graduação: |
| | _____ | |
| () segundo grau incompleto | () | Doutorado: |
| | _____ | |
| () superior completo | () | Mestrado: |
| | _____ | |
| () superior incompleto | () | |
| | Outro: _____ | |

ANEXO A – Página inicial do site da CNM

Confederação Nacional de Municípios :: - Mozilla Firefox

Arquivo Editar Exibir Histórico Favoritos Ferramentas Ajuda

http://www.cnm.org.br/

Mais visitados Primeiros passos Últimas notícias Web Slice Gallery BB Yahoo UOL Google Gmail Ipanema Scan Twitter

Google Pesquisar

Confederação Nacional de Municípios

Confederação Nacional de Municípios

Brasil

Norte Nordeste Centro-Oeste Sudeste Sul

Brasília, 29 de outubro de 2009.

Conheça a CNM

- Institucional
- Áreas Técnicas
- Agência de Notícias
- Estudos Técnicos
- Entidades Estaduais
- Galeria de Fotos
- Legislação
- CNM Internacional
- Dados Indicadores
- Cultura
- Dados Gerais
- Dados Econômicos
- Demografia
- Educação
- Eleições Municipais
- Finanças
- IDH
- Infra-Estrutura
- IRFS/CNM

23 de outubro 2009
UM DIA PARA CONHECER
A REALIDADE DOS MUNICÍPIOS
E FAZER ALGO PARA MUDAR.

**DIA NACIONAL
EM DEFESA DOS
MUNICÍPIOS**

Agência de Notícias

Veja outras Notícias

**FÓRUM
PERMANENTE DE
VEREADORES**

1 2 3 4 5 6 7 8

Acesso Rápido

- FPV Fórum Permanente de Vereadores
- Rádio CNM
- Assessoria Parlamentar

Central de Projetos

Portal de Programas e Projetos Governamentais

Programa leva inclusão digital para Municípios Brasileiros

Fique de Olho

Saúde

29/10/2009

CNPJ para Fundos Municipais de Saúde gera dúvidas nos Municípios

Institucional

23/10/2009 Representantes do Funprev buscaram orientações na sede da CNM

Geral

29/10/2009 Programa leva inclusão digital para Municípios Brasileiros

Dia23

29/10/2009 Prefeituras enviam mensagens à CNM para falar da mobilização

Dia23

28/10/2009 Região Sul do País mobiliza 74,3% dos Municípios no Dia 23

Finanças

28/10/2009 CGSN dispensa MEI de declaração eletrônica de serviços

Trânsito

28/10/2009 Pesquisa revela: 69% das rodovias estão em condições ruins

Localizar: Próxima Anterior Realçar tudo Diferenciar maiúsculas/minúsculas

Recebendo dados de www.cnm.org.br...

Start 2 Firefox 2 Windows E... Documento1 ... capitulo4_Cor... Documento2 ... Deleted Items... 12:21

ANEXO B – Site da Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios



ANEXO C – Fotos do Presidente da CNM com o Presidente Lula, em coletiva a imprensa e discursando na Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios

