

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

TASSIANE LUCKEMEYER ALTISSIMO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, FLUXO DE INFORMAÇÕES E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS

2009

TASSIANE LÜCKEMEYER ALTISSIMO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, FLUXO DE INFORMAÇÕES E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de pesquisa: Fluxo de Informação

Orientador: Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados

FLORIANÓPOLIS

2009

TASSIANE LUCKEMEYER ALTISSIMO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, FLUXO DE INFORMAÇÕES E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof^a Miriam Figueiredo Vieira da Cunha, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina
Coordenadora do Programa

Apresentada à banca examinadora integrada pelos professores

Prof. Dr^o Gregório Jean Varvakis Rados (Orientador)
Universidade Federal de Santa Catarina - CIN

Prof^a. Dr^a. Rosângela Schwarz Rodrigues
Universidade Federal de Santa Catarina - CIN

Prof^a Dr^a Marina Keiko Nakayama
Universidade Federal de Santa Catarina - EGC

Prof^a Dr^a Maria José Barbosa de Souza
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

A468c

Altíssimo, Tassiane Luckemeyer

Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso / Tassiane Luckemeyer Altíssimo ; orientador: Gregório Jean Varvakis Rados – Florianópolis: UFSC, 2009.

167 f. : il; 30cm

Inclui referências, apêndice e anexos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Florianópolis, 2008.

1. Comunicação. 2. Cultura. 3. Fluxos de informação. 4. Gestão do conhecimento. I. Rados, Gregório Jean Varvakis. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título

CDD – 658.402

CDU – 65.013

Aos meus pais, pelo exemplo de vida, meus irmãos pelo carinho e meu amado por seu amor, paciência e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre iluminou meus caminhos, nem sempre fáceis.

Ao meu orientador Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados por suas contribuições e orientações.

A querida Prof. Dra. Marina Keiko Nakayama pela oportunidade de convívio e aprendizagem, pela amizade e por “ter caído do céu”.

Aos professores, colegas de mestrado e ao PGCIN.

Aos membros da banca pelo aceite ao convite para apreciação deste trabalho.

Agradeço imensamente aos meus pais e irmãos, que sempre me apoiaram e sempre souberam me fazer mais forte e confiante frente às dificuldades encontradas e enfrentadas.

Ao meu amor, por compreender todos os rompantes, me dar força nos momentos de fraqueza, por me puxar ‘de volta’ a cada deslize e por me ajudar a suportar todas as pressões.

A todos os meus amigos, obrigada pela valiosa amizade.

Aos queridíssimos colegas de trabalho do Ead/Adm da UFSC, pelo apoio e palavras amigas nos momentos em que muito necessitei.

Aos colaboradores da Vinícola Miolo, pela atenção e importantes contribuições a este trabalho.

Finalmente, a todos que contribuíram de uma forma ou outra para que esta dissertação pudesse ser concluída, mas cujos nomes ficaram, involuntariamente, esquecidos na memória.

“O coração do homem anseia por contato – acima de tudo, anseia por diálogo genuíno. O diálogo está no coração do humano. Sem ele, não estamos completamente formados – existe um escancarado abismo interno. Com ele, temos a possibilidade de deixar emergir nossa singularidade e nossas qualidades mais humanas. Cada um de nós, secreta e desesperadamente, anseia ser “encontrado” – ser reconhecido em nossa singularidade, em nossa plenitude e vulnerabilidade. Ansiamos ser genuinamente valorizados por quem somos e mesmo pelo que somos. O ser de cada um de nós precisa ser reverenciado, por nós mesmos e também pelos outros. Sem isso, não estamos inteiros, não somos completamente nós mesmos.”

(R. Hycner)

ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso.** 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

RESUMO

Este trabalho objetiva verificar a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento visto como recurso organizacional, onde fluxos informacionais, resultantes do processo de comunicação, podem possibilitar melhores resultados em ações nas organizações. Muitas estratégias são utilizadas para a transferência e compartilhamento das informações, como os processos de comunicação, utilizados para que o conhecimento seja disseminado, assimilado e utilizado em prol da organização, gerando assim a vantagem competitiva. Este estudo utilizou a leitura da cultura para observar a gestão do conhecimento e seus fluxos. Quanto aos procedimentos, o método de pesquisa é o estudo de caso e quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Como técnica de levantamento de dados utilizou-se um questionário com perguntas abertas e semi-estruturadas, observação sistemática e análise documental. Para analisar os dados da pesquisa utilizou-se o modelo interpretativo. Os resultados mostraram que a organização pesquisada, de cultura familiar, influencia no fluxo de informações e na gestão do conhecimento. Esta influência ocorre em uma organização orientada para o conhecimento, com investimento em instrumentos de comunicação que viabilizam o fluxo das informações. Os quatro modos de conversão ocorrem resultando em uma gestão do conhecimento que corresponde às ações de criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento.

Palavras-chave: Comunicação. Cultura. Fluxos de informação. Gestão do conhecimento.

ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Organizational Culture, information flow and in the knowledge management: a case study**. 2009. 164 f. Master Degree Dissertation (Information Science Course). Information Science Post-Graduation Program. Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

ABSTRACT

The present study aims to verify the influence of organizational culture in the management of knowledge faced as an organizational tool, where informational flows, resulting from the communication process, may enable better results in the actions of the organization. Many strategies are used for the transference and sharing of information, as communication processes, used so that the acquired knowledge may be spread, assimilated and used in the benefit of the organization, thus generating the competitive advantage. This study used culture reading to observe the knowledge management and its flows. The research methods that are used in this study are the case and the descriptive method concerning procedures and objectives respectively. The data gathering was obtained through a questionnaire with both open and semi-structured questions, as well as, systematic observation and documental analysis. The interpretative model was used to analyze the research data. The results showed that the researched organization, a family-type organization, influences in the information flow and in the management of knowledge as a knowledge-oriented organization, which invests in communication tools that make the information flow possible, where the four conversion modes occur resulting in a knowledge management that corresponds to the actions of create, obtain, share and use knowledge.

Key-words: Communication. Culture. Information flow. Knowledge management.

ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Cultura Organizacional, flujo de informaciones y gestión del conocimiento: un estudio de caso.** 2009. 164 f. Disertación de Maestría (Mestrado em Ciência da Informação). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

RESUMEN

Este trabajo objetiva verificar la influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento visto como recurso organizacional, donde flujos de información, resultantes del proceso de comunicación, pueden posibilitar mejores resultados en acciones en las organizaciones. Muchas estrategias son utilizadas para la transferencia y compartición de las informaciones, como los procesos de comunicación, utilizados para que el conocimiento sea disseminado, asimilado y utilizado en beneficio de la organización, generando así la ventaja competitiva. Este estudio utilizó la lectura de la cultura para observar la gestión del conocimiento y sus flujos. El método de investigación es el estudio de caso cuanto a los procedimientos y descriptivo cuanto a los objetivos. Como técnica de levante de datos se utilizó una encuesta con preguntas abiertas y semi-estructuradas, observación sistemática y análisis documental. Para analizar los datos de la encuesta fue utilizado el modelo interpretativo. Los resultados mostraron que la organización investigada, de cultura familiar, influencia en el flujo de informaciones y en la gestión del conocimiento bajo la forma de una organización orientada para el conocimiento, con inversión en instrumentos de comunicación que viabilizan el flujo de las informaciones, donde los cuatro modos de conversión ocurren resultando en una gestión del conocimiento que corresponde a las acciones de crear, adquirir, compartir y utilizar el conocimiento.

Palabras-clave: Comunicación. Cultura. Flujos de información. Gestión del conocimiento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Três propósitos da comunicação organizacional.	36
Figura 2: Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver (1949).....	40
Figura 3: Processo de Comunicação.....	41
Figura 4: Processo Completo de Comunicação.....	41
Figura 5: Fases da Comunicação da Informação.....	47
Figura 6: O processo de gerenciamento da informação.	47
Figura 7: Modelo de representação do fluxo da informação.	48
Figura 8: O Ciclo do Conhecimento.....	58
Figura 9: Quatro modos de conversão do conhecimento.	60
Figura 10: Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	61
Figura 11: Tipologia do Conhecimento.....	64
Figura 12: O conhecimento como vantagem competitiva.	67
Figura 13: Processos essenciais da gestão do conhecimento.	72
Figura 14: Proposta deste estudo.	90
Figura 15: Relação entre cultura, conhecimento, fluxos de informação e gestão do conhecimento.....	94
Figura 16: Modelo teórico de gestão do conhecimento com a barreira organizacional existente nas organizações.	96
Figura 17: Constructo da Pesquisa.	100
Figura 18: Imagem da organização.	106
Figura 19: Logotipo Vinícola Miolo e <i>da holding</i> Miolo Wine Group.....	112
Fonte: site da organização.	112
Figura 20: Sistemas Primários de Comunicação.	113
Figura 21: Organograma departamento administrativo Vinícola Miolo.	115
Figura 22: Modos de Conversão do Conhecimento.	121
Figura 23: Fluxo de informações interno na Vinícola Miolo.	126
Figura 24: Fluxo de informações externo na Vinícola Miolo.	126
Figura 25: Organograma do Departamento de Marketing.....	129
Figura 26: Comunicação na organização.....	130
Figura 27: Comunicação ascendente na organização.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes abordagens para o Conceito de Cultura.	24
Quadro 2: Tipologias da Cultura Organizacional.....	26
Quadro 3: Características e Leituras de Empresa com gestão Tipo Familiar.....	32
Quadro 4: Dados, Informação e conhecimento.	54
Quadro 5: Comparação entre a criação de conhecimento organizacional: estilo japonês x estilo ocidental.	59
Quadro 6: Condições Capacitadoras para conversão do conhecimento.....	62
Quadro 7: Dois tipos de conhecimento.	66
Quadro 8: Evolução das definições de gestão do conhecimento.....	69
Quadro 9: Processos na Gestão do conhecimento.....	71
Quadro 10: Fases do processo de gestão do conhecimento.....	73
Quadro 11: Interação entre conhecimento tácito e explícito.....	80
Quadro 12: Modos de conversão do conhecimento e sua aplicabilidade nas organizações.....	81
Quadro 13: Sinais da imagem da organização	110
Quadro 14: Ferramentas de Comunicação interna e externa utilizada pela organização.	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Uma tabela da cultura.	87
Tabela 2: Símbolos da Imagem da organização.	113
Tabela 3: Sistemas Primários de Comunicação da organização.....	120
Tabela 4: Modos de conversão do conhecimento da organização.....	125
Tabela 5: Etapas do processo do fluxo de informações.....	127
Tabela 6: Modos de Conversão do Conhecimento mais utilizados pela organização.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TV – Televisão

TI – Tecnologia da Informação

GC - Gestão do Conhecimento

GI - Gestão da Informação

CI - Ciência da Informação

CRM - *Customer Relationship Management* (Marketing de Relacionamento)

HA – Hectare (medida)

SPC – Sistema de Comunicação Primária

RH – Recursos Humanos

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

MSN - Programa de mensagens instantâneas criado pela *Microsoft Corporation*

SC – Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	34
2.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	39
2.4 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	42
2.5 FLUXOS DE INFORMAÇÃO	45
2.6 CONHECIMENTO – ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO	54
2.6.1 Uso do Conhecimento:	56
2.6.2 Conhecimento organizacional:	63
2.7 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	67
2.8 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	75
2.9 A LEITURA DA CULTURA POR MEIO DA COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO	82
2.10 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA, COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	92
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
3.1 COMO FOI REALIZADA A PESQUISA	97
3.1.1 Quanto ao tipo de pesquisa.....	97
3.1.2 Delimitação da Pesquisa.....	98
3.1.3 Técnica de levantamento de dados.....	98
3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	99
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA	99
3.3.1 Imagem da Empresa.....	101
3.3.2 Sistemas Primários de Comunicação.....	102
3.3.3 Modos de Conversão do Conhecimento	104

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	106
4.1 IMAGEM DA EMPRESA POR MEIO DE SINAIS E SÍMBOLOS	106
4.1.1 Sinais.....	106
4.1.1.1 Sinais para o exterior	107
4.1.1.2 Sinais de Comportamento.....	108
4.1.1.3 Sinais De Espaço	109
4.1.1.4 Sinais de Gestão do Tempo:	109
4.1.2 Símbolos.....	110
4.1.2.1 Ritos.....	110
4.1.2.2 Histórias:.....	111
4.1.2.3 Logotipo	112
4.2 SISTEMAS PRIMÁRIOS DE COMUNICAÇÃO.....	113
4.2.1 Interação.....	114
4.2.2 Associação	115
4.2.3 Subsistência	116
4.2.4 Bissexualidade.....	116
4.2.5 Territorialidade	117
4.2.6 Temporalidade	117
4.2.7 Aprendizagem	117
4.2.8 Jogo ou Divertimento	118
4.2.9 Defesa.....	118
4.2.10 Exploração ou uso de materiais.....	119
4.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	121
4.3.1 Socialização	121
4.3.2 Externalização.....	122
4.3.3 Combinação.....	123
4.3.4 Internalização	124
4.4 EVIDÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO	126
4.5 EVIDÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	131
4.6 EVIDÊNCIAS NOS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	132
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	134
5.1 CONCLUSÕES	134

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	138
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	139
REFERÊNCIAS	140

1 INTRODUÇÃO

Mudanças significativas ocorreram no ambiente organizacional a partir da década de 1980, alterando os parâmetros do mundo capitalista para um mundo muito mais direcionado à informação, reportando-se então aos novos padrões das tecnologias de informação e comunicação, que acabam por interferir na cultura e no processo produtivo e competitivo das organizações.

Esta intensa competição entre empresas vem contribuindo para a economia nas últimas décadas, auxiliado pelo fenômeno desenfreado da globalização e da inserção rápida e eficaz de novas tecnologias nos processos e formas organizacionais (CASSIOLATO, 1999). Para tanto, somente quem detém o conhecimento (e sabe utilizá-lo) será capaz de se adaptar ao novo contexto tecnológico, acompanhando e promovendo a inovação de produtos e serviços, garantindo sua sobrevivência no mercado global.

No momento em que as organizações passam a valorizar a inteligência competitiva dentro de um processo organizacional faz-se necessário desenvolver um processo que auxilie na administração de uma desenfreada carga de informações, do crescimento global da competitividade e das rápidas mudanças tecnológicas. A gestão do conhecimento é um recurso que passou a subsidiar as ações referentes à criação do conhecimento, o uso correto e eficaz das informações, fluxos e comunicação como um todo. A Era da Informação e a comunicação tornam-se atualmente, inevitáveis.

Na Era da Informação a "criação do conhecimento organizacional" é uma expressão muito utilizada embora a organização não consiga criar conhecimento por si só, mas sim com os indivíduos e sua interação em grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os membros das equipes são os que criam as novas perspectivas com diálogos, conflitos e divergências. Mas para que o conhecimento seja criado e disseminado a organização precisa estar preparada culturalmente, com mudanças na sua forma de gestão e quebra de paradigmas. Ressaltam ainda que "por criação do conhecimento queremos dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. xii).

Sob outro aspecto, para que a criação do conhecimento e o uso da informação se transformem em fator estratégico na empresa, a organização necessita usar a informação para orientar as mudanças, criando, organizando e processando, a fim de gerar novos

conhecimentos e ainda, devem buscar e avaliar as informações para usar na tomada de decisões (CHOO, 2003). Para que o conhecimento criado na empresa seja disseminado, existe a necessidade de uma estratégia de transferência destas informações para todo o ambiente organizacional e isso ocorre através dos modos de conversão do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização, apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997).

Já na construção de conhecimento, organização, prospecção e transferência através dos modos de conversão é necessário fazer uso da comunicação por meio de ferramentas usadas para a disseminação das informações dentro das empresas e, conseqüentemente, os fluxos informacionais. Na estratégia de converter estes bens intelectuais em produtividade, valor agregado e maior competitividade surge a gestão do conhecimento, responsável então por enfatizar o capital humano proporcionando a criação de novas ideias, além de identificar, captar, distribuir, compartilhar e alavancar conhecimento através de práticas gerenciais baseadas no aprendizado organizacional. A gestão do conhecimento pode ser compreendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (SVEIBY, 1998).

O outro alicerce deste estudo é a cultura organizacional. As mudanças culturais se transformaram em pré-requisito para a implementação da gestão do conhecimento. Se as pessoas começam a compartilhar ideias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de ideias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização. Por outro lado, barreiras dentro da organização podem impedir que o conhecimento seja compartilhado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como tema a leitura da cultura organizacional, a comunicação e sua influência na gestão e fluxo do conhecimento em uma organização familiar, sendo delimitado por: levantamento do tipo de cultura na organização analisada; observação da ocorrência de gestão do conhecimento; análise da relação das variáveis culturais e GC e a influência na organização. Com base neste foco formulou-se o problema a ser pesquisado que esclarece uma dificuldade específica com a qual o pesquisador se defronta e que pretende resolver por intermédio da pesquisa (LAKATOS, 1997).

Neste contexto, estabeleceu-se o seguinte Problema de Pesquisa: **Quais as influências da cultura organizacional nos fluxos informacionais e na gestão do conhecimento de uma organização familiar?**

A importância deste tema se dá pela abordagem das novas formas de gestão e do volume de informações diárias que as organizações passaram a focar sua preocupação para que, a partir dessa gestão, o conhecimento fosse gerado, compartilhado e gerenciado. Este estudo pretende realizar uma leitura da cultura da organização estudada e analisar a influência dela no gerenciamento do fluxo das informações, abordando o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) onde mostram que a Gestão do Conhecimento faz referência à criação sistemática de novos conhecimentos, disseminando-os pela organização através dos fluxos informacionais e incorporando-os a novas tecnologias e produtos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Muitas situações como a globalização e concorrência têm transformado a vida das organizações, levando-as, conseqüentemente, à busca da modernização, melhor difusão de ideias e informações, tornando-as competitivas. Esses fatos, que estão redefinindo as organizações, podem ser identificados por meio da cultura organizacional, que, em muitos casos, precisa estar atenta a mudanças e aperfeiçoamentos. Esta transição pode causar problemas e insatisfações para as empresas, que passam a se preocupar muito mais com a competição do mercado, com as novas tecnologias de informação através das novas formas de comunicação da informação.

Ao entender o tipo de cultura presente nas organizações pretende-se observar como se dá a gestão e o compartilhamento do conhecimento, como o fluxo informacional é influenciado pela cultura e quais as ferramentas de comunicação utilizadas para disseminar as informações. Um dos conceitos mais utilizados para definir cultura organizacional é o apresentado por Schein (1989, p.9):

[...] conjunto de pressupostos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas.

A cultura organizacional reúne os valores determinantes da organização e norteia a conduta e as práticas organizacionais. Portanto, para que uma organização programe sua gestão, a cultura pode contemplar valores que abarquem tais práticas e privilegie o diálogo e o entendimento mútuo. Isso propiciará um terreno fértil para que a comunicação organizacional seja considerada área estratégica na gestão do conhecimento necessária à organização. A comunicação organizacional pode ser definida como:

Atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990, p. 23)

A gestão do conhecimento se tornou um importante recurso no processo de inteligência competitiva, porque trabalha os fluxos informais do processo de comunicação dentro da organização, onde o fluxo da informação é definido como um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo (LE COADIC, 1996).

As estratégias usadas no campo da gestão do conhecimento, que possibilitam a construção de conhecimento de forma mais eficaz, podem criar também um contexto positivo para o compartilhamento dos ativos de conhecimento gerados pelas pessoas da organização.

A gestão do conhecimento:

É a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2000, p.70).

Portanto, a organização que tem uma cultura favorável à aprendizagem tem suas informações compartilhadas por meio de fluxos, resultando na gestão do conhecimento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a cultura organizacional influencia nos fluxos de informação e na gestão do conhecimento por meio da leitura da cultura da organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a cultura organizacional e os modos de conversão do conhecimento da empresa pesquisada.
- b) Mapear os processos de comunicação organizacional utilizados pelas organizações.
- c) Detectar o fluxo de informações e disseminação do conhecimento.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta proposta de pesquisa está estruturada em 5 capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, delimitação do tema e problema de pesquisa e aos objetivos propostos. O segundo capítulo trata do levantamento bibliográfico que primeiramente aborda a conceituação de Cultura e a da cultura nas organizações, seguido pela revisão de literatura referente à Comunicação, o Processo de comunicação e os meios (ferramentas). Em seguida, são abordados os temas fluxos de informação, com definições do uso da informação pelas organizações, a disseminação e a gestão da informação, o conhecimento e a Gestão do Conhecimento.

A partir deste tema são abordados os assuntos relacionados às ferramentas de Gestão do Conhecimento e Comunicação, os Modos de Conversão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). No capítulo seguinte aparecem os elementos da pesquisa, onde são apresentadas: a proposta deste estudo, a leitura da cultura através da comunicação do conhecimento, seguido dos temas: Leitura da Cultura por meio dos Sinais e Símbolos, segundo Thévenet (1989); Leitura da Cultura por Hall (1994); Leitura da cultura através dos modos de conversão do conhecimento, por Nonaka e Takeuchi (1997). E por fim o capítulo que faz referência a relação entre a cultura, comunicação e gestão do conhecimento.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos, que demonstram como foi realizada a pesquisa, quais instrumentos, técnicas de levantamento e análise de dados e constructos da pesquisa.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa, onde se apresentam a Imagem da empresa por meio de Sinais e Símbolos, Sistemas Primários de Comunicação, Modos de Conversão do Conhecimento e Evidências das influências da cultura organizacional nos

fluxos de informação, Evidências da cultura organizacional na gestão do conhecimento e Ocorrências da influência em cada conversão do conhecimento.

Em seguida são apresentadas as conclusões e recomendações, seguidas pelos apêndices e anexos referentes à pesquisa e a organização analisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir serão abordados alguns tópicos que norteiam a temática desta pesquisa, sustentando-a no processo de investigação, análise e interpretação dos dados que serão obtidos ao longo do trabalho.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Buscar compreender a cultura organizacional é um convite a visitar o lugar mais íntimo de uma organização, pois é neste ambiente que são construídos os símbolos e onde se estabelecem os parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos pelos colaboradores, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo, pela própria história da organização.

O entendimento da cultura passa ainda por estágio evolutivo devido a diferentes compreensões. Uma destas definições é apresentada pelo Dicionário de Sociologia (1967) que consiste em compreendê-la como um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade. Assim, apesar de sua heterogeneidade, os elementos que constituem uma cultura articulam-se entre si, formando um sistema relativamente integrado. Consequentemente as mudanças que ocorrem em uma esfera cultural envolvem, geralmente, mudanças em outras esferas, provocando desequilíbrios e mesmo desintegração.

Cultura é, em Antropologia Social e Sociologia, um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade (MATTA, 1981, p. 2)

A cultura é mais do que um simples costume que se pode mudar ou até perder, são formas de organizar a vida, de pensar, de entender as bases familiares, sobre os governos, sistemas econômicos e até sobre o próprio homem. A cultura é a ligação entre os seres humanos e seus meios de interação e a riqueza da vida humana é o resultado de muitas combinações numa cultura complexa (HALL, 1994).

Diferentes abordagens antropológicas do conceito de cultura foram apresentadas, resumindo diferentes linhas autorais sobre a questão (NAKAYAMA, 1997), reproduzidas no Quadro 1.

Abordagem antropológica	Foco principal de Estudo	Principais teóricos	Linhas de pesquisa	Concepções
Evolução cultural.	Complexo conjunto que inclui o cognitivo, o comportamental e os aspectos materiais da natureza humana.	E. Taylor (1871 - 1903).	Investigação das leis da evolução e origens do ser humano.	Sujeitos educados, dignos de honra, superiores aos “primitivos”
Particularismo Histórico.	Fatos antropológicos físicos, peculiaridades e princípios. -“Supraorganic” (o não individual)	F.Boas (1896-1940) A.L.Kroeber (1917)	-Levantamento de dados e descoberta de princípios -Descoberta de padrões e configurações	- Antropologia histórica, indutiva e científica. - O sujeito como unidade de estudo.
Funcionalismo	- Estrutura do sistema natural Partes relacionadas ao sistema. -Cultura é um conjunto de regras para adaptar as pessoas ao sistema.	-A.D. Radcliffe-Brown (1952-1957) - B. Malinowski (1939-1944)	Estrutura social: Como abstração da ação; Função da ação útil para o bem comum; Parte contribui para o Todo; Necessidades sócio psico e biológicas.	- Força nos sistemas sociais. - A cultura como instrumento de medição das necessidades humanas.
Materialismo Cultural	- Cultura é igual a comportamento observável. -“Culturologia” – cultura existe independente da natureza humana. - Cultura é Comportamento.	-J.Stewart (1955) - L.White (1959) - M.Harris (1964)	-Influências do ambiente e das tecnologias do ambiente. - Ciência é Cultura. - Comportamentos coletivos	Antropologia é ciência. Ecologia é influência determinante na cultura e na sua evolução. O comportamento determinado por fatores tecno ambientais.

Idealismo Cultural	- A cultura é um conjunto consistentemente integrado.	- R.Benedict (1934-1942) - M.Mead (1939)	-Cultura é uma determinante da personalidade.	-A cultura integra um conjunto consistente de ações e pensamentos.
-Psicologia	-Superorganic	-A.L. KROEBER (1917)	- Diferentes estilos de vida.	-A cultura é a personalidade de seus membros e a determina.
- Antropologia	- Cultura é algo internalizado pela natureza humana como um mundo de significados.	- E.Sapir (1917) J.P.Spradley (1972)		
- Etnografia	- Base da cultura é a linguagem.	-H.Garfinkel (1967) - C.Lévi-Strauss (1920-1949) -V.Turner (1967-2006)	- Uso da etnociência para estudar a ótica interna.	- A linguagem internalizada pelo sujeito, afeta como percebe o mundo.
-Estruturalismo	-O inconsciente coletivo	-C.Geertz (1973-2006)	-Aspectos psicológicos da estrutura mental.	- História ativa na lembrança. Símbolos são envolvidos pelo processo social –
- Antropologia simbólica	- A cultura é primariamente um sistema de símbolos		-Combinação da ética e da simbologia.	-Padrão de significados históricos, incorporado em símbolos e materializado em comportamentos.
- Interacionismo Simbólico	- cultura é controladora do comportamento			

Quadro 1: Diferentes abordagens para o Conceito de Cultura.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Nakayama, M.K. (1997) apud Freire *et al.*, (2008, p.2.).

Somando a contribuição de diferentes autores pode-se compreender cultura pelo resultado da construção social retirada de aspectos que são importantes na experiência dos membros de uma sociedade (ou organização, no caso deste estudo), que dividem opiniões, onde muitas vezes procedimentos não são aceitos como corretos naquela sociedade. Por ser

um fenômeno complexo, a formação de uma cultura se dá sob a multiplicidade de interações do organismo social e seu ambiente interno e externo.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando falamos de socialização ou endoculturação: os agente sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social. De modo insensível, tudo aquilo que lhes foi inculcado é reconhecido como natural e normal. A partir daí, quaisquer outras maneiras de ser lhes parecem estranhas e até inaceitáveis. (SROUR, 1998, p.174-175)

Cada cultura opera a partir de suposições diferentes apoiadas nessas bases, o que resulta em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa (HANDY, 1994). Este autor apresentou os tipos de cultura por nomes de deuses da Grécia Antiga, pois os gregos agiam com a religião mais como uma questão de costume do que como uma teologia formal. Os deuses foram escolhidos ou criados para representar certas características do mundo tal como o viam, como compartilhavam os valores e interesses que eles representavam (HANDY, 1994).

A observação durante a pesquisa bibliográfica proporcionou a apresentação de mais algumas tipologias que possibilitam a compreensão da cultura, conforme quadro a seguir.

Modelos	Caracterização	Classificações
Deal e Kennedt (1988)	Grau de riscos associados às atividades da organização e à velocidade do feedback.	1 – Cultura Macho: altos riscos e rápido feedback. Marcada pelo individualismo, estrelismo, competição interna e desprezo às normas. Ex: delegacias de polícia
		2 – Cultura trabalho duro-diverte muito: baixo risco e rápido feedback. Ênfase no volume de produção, equipes são importantes, compromissos, trabalho em grupo. Ex: distribuidora de automóveis.
		3 – Apostar em sua companhia: alto risco e lento feedback. Perspectivas de longo prazo, respeito à autoridade e competência técnica. Ex: centros de pesquisa.
		4 – Cultura de processo: lento feedback e baixo risco. Perfeição técnica, atenção aos detalhes, valorização de formalidades. Ex: bancos.
Sethia e Von Glinow (1985)	Interdependência entre sistema de recompensas e cultura. Preocupação com pessoas ou performance.	1 – Cultura apática: indiferença, desmoralização, pouca preocupação com pessoas e performance.
		2 – Cultura cuidadosa: altamente preocupada com bem-estar, paternalista.
		3 – Cultura exigente: orientada para o desempenho. Pouco preocupada com as pessoas.
		4 – Cultura integrativa: alta preocupação com pessoas e forte expectativa com desempenho. Empresas orientadas à atrair e reter pessoas de talento.

Quadro 2: Tipologias da Cultura Organizacional.

Fonte: adaptado de Nakayama (1994).

Muitas organizações adotam a cultura de seu fundador, tornando-a sólida e arraigada, umas bem sucedidas, outras nem tanto. O que é perceptível é que cada uma tem a sua cultura, através de sua natureza e seus fundamentos históricos.

A compreensão da cultura passa pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização e entre a organização e o mundo onde está inserida. Traz ainda uma peculiaridade a ideias de algo mantido em comum ou compartilhado entre os membros do grupo (reconhecido como determinada organização), remetendo a análise de que

esta construção é realizada pela interação humana, efetivada pelos processos de comunicação e disseminação do conhecimento (GRIFFIN, 2006).

A cultura organizacional é o conjunto de valores compartilhados, muitas vezes pressupostos e transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que ajudam as pessoas dessa organização a compreender quais atitudes são consideradas adequadas e quais são inaceitáveis (GRIFFIN, 2006, p. 397).

A ideia da cultura organizacional é apresentada como pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem que ensinados aos demais membros, pode provocar a disseminação e gestão do conhecimento nas organizações conforme a definição de cultura organizacional:

[...] conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1989, p.12).

Vindos da sociologia e da antropologia os estudos sobre cultura foram trazidos para a área organizacional considerando, principalmente, que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas (a própria organização), além do que, são de fato organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria.

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um completo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de informações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações. (SROUR, 1998, p. 175).

A psicologia social também, juntamente com a sociologia e a antropologia, contribui para a compreensão da cultura organizacional. A psicologia estuda a influencia dos fatores sociais nos indivíduos e a ciência econômica, que contribui com a ligação de atributos culturais da organização ao seu desempenho (GRIFFIN, 2006).

Além disso, a cultura expressa a identidade da organização, que é construída ao longo do tempo e serve de chave para diferenciar as diversas coletividades encontradas nas organizações. Esta diversidade pode ser verificada principalmente no momento de grandes fusões, aquisições ou incorporações de organizações, justamente sob o fogo cruzado da multiplicidade das maneiras de ser de cada uma das organizações. O choque cultural também ocorre no momento em que a organização adapta-se às inovações tecnológicas, exigidas pelo

mercado e pela competitividade, quando ocorre uma mudança na forma de gestão da empresa, no processo de produção, ou até mesmo em uma nova postura moral adotada pela organização frente algum momento de crise. (SROUR, 1998)

Frente a isso, a cultura tem ligação direta com o ambiente organizacional, onde o estudo sobre o ambiente se baseou na psicologia e o estudo da cultura organizacional está fundamentado na antropologia e sociologia.

O ambiente organizacional quase sempre se refere às situações em curso numa organização e às relações entre grupos de trabalho, funcionários, desempenho profissional. Por isso, o ambiente é mais fácil de manipular por uma administração; afinal, ele afeta diretamente o comportamento dos funcionários. A cultura organizacional, por sua vez, trata do contexto histórico dentro do qual ocorre uma situação e do impacto desse contexto no comportamento dos funcionários. Geralmente, considera-se que a cultura organizacional é muito mais difícil de alterar em situações de curto prazo, uma vez que foi definida no decorrer de anos de história e tradição. (GRIFFIN, 2006, p. 403).

E ainda, a cultura é profunda, extensa e complexa sobre todos os aspectos da realidade e da vida humana, influenciando o modo de pensar, sentir e agir, bem como o significado e previsibilidade do dia a dia. A cultura é a soma das certezas compartilhadas e consideradas corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história, mas que, no entanto, as certezas culturais não envolvem somente os colaboradores de uma organização, mas também a forma como a organização se vê em relação á vários ambientes em que está inserida.

As organizações, à medida que crescem, desenvolvem culturas que diferenciam umas das outras, podendo ser este um dos motivos para se alcançar o sucesso. A criação de uma cultura organizacional liga os valores estratégicos aos valores culturais (GRIFFIN, 2006). Estabelecer valores é o primeiro passo para a criação da cultura, onde valores estratégicos são as “convicções sobre aquilo que cerca a empresa e sua capacidade de moldar uma estratégia” (GRIFFIN, 2006, p. 403) e valores culturais “devem se fundamentar nas convicções da empresa sobre como e por que ela pode ser bem-sucedida” (GRIFFIN, 2006, p. 404).

O segundo passo é criar um ideal para qual a empresa deseja se encaminhar, seguido do início das estratégias de implementação (como o desenvolvimento do projeto até o recrutamento e seleção de colaboradores que compartilhem os valores e os coloquem em prática). “Reforçar os comportamentos culturais é o último passo na criação da cultura organizacional, e é definido como o reforço do comportamento dos funcionários, à medida que eles vão colocando em prática os valores culturais e implementando as estratégias da organização” (GRIFFIN, 2006, p. 404).

É importante citar que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, que são associados ao grau através do qual o fenômeno da cultura é analisado pelo observador (SCHEIN, 1989):

- a) nível de artefatos visíveis – equivalente ao ambiente construído da organização, a sua estrutura, as rotinas e os processos de trabalho, a arquitetura, *layout* da organização, tecnologia empregada, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Nesse primeiro nível os dados são fáceis de coletar, mas difíceis de decifrar, atrapalhando a compreensão do comportamento dos grupos analisados.
- b) nível dos valores das pessoas ou *espoused values* – os valores concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura pois os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento (o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações). Nesse nível as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes;
- c) nível dos pressupostos básicos subjacentes (pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem) - esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade (*taken for granted*), passando a ser inquestionável (SCHEIN, 1989).

Por outro lado, os elementos da cultura organizacional podem ser agrupados em oito dimensões segundo Freitas (1991): valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Em outra análise entende-se que, dentre as múltiplas e relevantes dimensões de análise da cultura organizacional, podem-se destacar os seguintes elementos: artefatos visíveis, sistema de crenças e valores, sistemas de comunicação, sistemas de símbolos, ambiente organizacional, sistema gerencial-administrativo, processo decisório, endoculturação e treinamento e cooperação e competição (ALVES, 1991).

E ainda, os fatores de influência que permitem a identificação da cultura de uma organização (HANDY, 1978): história e propriedade, tamanho, tecnologia, metas e objetivos, ambiente e as pessoas.

Por fim, é impossível não abordar o tema clima organizacional ao falarmos na cultura de cada empresa. A ligação entre os termos é explicitada em: “O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e pensar. Seu eixo consiste em capturar a “temperatura social” que prevalece na organização num instante bem preciso.” (SROUR, 1988, p. 176). Mesmo ligados, o clima e a cultura organizacional são diferentes. O clima é pesquisado com a observação do ânimo de indivíduos que estão vivendo dentro de determinada cultura, pois apesar de trabalharem conforme as normas determinadas pela organização, estes colaboradores podem não estar satisfeitos e sentirem-se usados, desprestigiados, isolados, desmotivados. O clima é o estágio da satisfação que pode ser verificado em diversos níveis e dependendo do estado de ânimo que predomina em cada área ou departamento de uma organização, vários micro climas podem coexistir (SROUR, 1998).

O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais; desdenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação com a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam; e, por fim, expressa a distribuição estatística das atitudes coletivas ou da atmosfera social existente como metáfora de um momento determinado (SROUR, 1998, P. 176)

Nesse sentido, a cultura de uma organização é responsável pelas referências (através de símbolos) de cada um dos membros. Também serve de ligação entre o passado e os dias atuais, contribuindo assim para a manutenção da coesão de uma organização. O competitivo mercado externo possibilita que a integração interna seja renovada diariamente e pela cultura que a empresa manifesta pode formar um conjunto de soluções para a sobrevivência, manutenção e crescimento de uma organização. (SROUR, 1998)

Todavia, as organizações têm cultura própria, padrões simbólicos distintivos, tornam-se centros produtores de sociabilidade, da mesma forma que o fazem de forma costumeira as famílias, os círculos de amigos, as escolas, as igrejas, os aparelhos de Estado, os meios de comunicação, os sindicatos, os partidos políticos, os movimentos sociais e as associações voluntárias. (SROUR, 1998, p. 176-177).

Diferentes culturas podem existir dentro de uma empresa devido as diferentes divisões no trabalho, perspectivas, necessidades, conhecimentos valores e habilidades peculiares de um grupo para outro, dentro da mesma organização. A cultura não precisa ser uma única unidade ou uma divisão (conhecida como sub-cultura ou contracultura), pessoas podem compartilhar alguns valores, mas ser incompatíveis em outros. Assim, a própria divergência e negação da cultura organizacional por uma sub-cultura se constitui em um

elemento formador característico do perfil da cultura organizacional como um todo (LARAIA, 1989).

A cultura monolítica defende a ideia de uniformidade cultural nas organizações quando há predominância dos valores, conhecimentos, crenças e habilidades dos principais acionistas e lideranças (normalmente em pequenas empresas); ou ainda, o paradigma de multi-culturas em uma mesma organização, onde vários grupos culturais concorrem entre si por possuírem interesses e valores diferentes ou antagônicos – são mais comumente encontradas em empresas que passaram por processo de fusões recentes (LARAIA, 1989).

Frente isso se destaca a figura da transculturalidade que demonstra a possibilidade que a vivência intercultural abre às pessoas envolvidas, quando não perdem a identidade cultural, enriquecendo o compartilhamento de diferenças, assumindo uma atitude de compreensão e de respeito recíprocos. A transculturalidade aparece então como um saber e um poder de transformação das diferenças culturais em compartilhamento, construindo-se uma dinâmica de enriquecimento, fundamentada em uma estrutura organizacional de princípios e conceitos, tendo em vista o desenvolvimento de uma coerência cultural que preserve a diversidade, inibindo que exista dominação e homogeneização (FRAGA, 1990).

Como uma das propostas deste estudo é observar a cultura de uma empresa familiar convém conceituarmos o que é uma organização familiar.

Não existe consenso quanto à definição de organização familiar (FREIRE et al, 2008) e por isso busca-se a classificação em Bernhoeft (1991) onde a principal característica de uma organização familiar é ser administrada há pelo menos duas gerações de uma mesma família, incluindo as empresas com gestão baseada em contratos emocionais entre o gestor e funcionários “velhos de casa” que o acompanham desde o início dos negócios.

As organizações familiares podem ser consideradas a sustentação da economia brasileira, pois seus fundadores são os empreendedores de uma família, descobridores de oportunidades, que percebem o momento de iniciar o negócio, de crescê-lo e, perpetuá-lo para a família, e não necessariamente, pela família (FREIRE *et al*, 2008, p. 2).

As organizações classificadas como familiares possuem características negativas e positivas, dependendo da influencia do fundador, sua personalidade, conforme quadro 3.

Item	Característica	Leitura positiva	Leitura negativa
DNA da empresa	Gestão ligada à personalidade do dono	Continuidade de processos e objetivos	Para mudar a empresa necessita-se afastar o “dono”
	Análise comparativa com o fundador “Eu posso. Você pode”	Missão dada, missão cumprida.	Quando a missão dada não é cumprida, há o atropelamento do processo por outros canais.
Tomada de decisão	Poucos níveis hierárquicos	Agilidade na tomada de decisões, promovendo flexibilidade para mudanças de rumo	Imposição de decisões e interferência nos processos ocasionando demoras e atrasos
Gestão de recursos humanos	Laços afetivos	Promoção de lealdade e fidelidade	Dificuldade nas demissões ou mudanças em pessoas, sem dor
	Diferença de tratamento entre os “velhos de casa” e outros funcionários	Grupo mais próximo com postura proativa	Os colaboradores mais distantes por não serem chamados a opinar, desenvolvem postura reativa
	Promoção	Relacionamentos de longa data possibilitam um maior conhecimento de qualidades e defeitos de cada colaborador	Cegueira afetiva - promoções utilizando-se critérios subjetivos sem valores de competência
Visão	Visão compartilhada	Fácil criação e implantação de visão compartilhada para enfrentamento de desafios	Problemas na identificação de valores da cultura ao se confundirem com o Fundador.
Presença de familiares ou “velhos de casa” na gestão	Confiança	Alto grau de confiança entre os envolvidos	Confiança se confundindo com os conceitos de competência
	Dinâmica relacional	Dinâmica relacional já conhecida em seus complicadores e facilitadores	Questões da dinâmica familiar se confundem com a dinâmica organizacional.
	Conflitos	Fácil percepção dos conflitos - conflitos manifestos	Conflitos com alta carga emocional da memória familiar.
Poder	Experiência do fundador	A razão construída a partir da verdade experimental	A experiência se torna modelo e limitador da inovação
		Um bom exemplo	Dificuldade dos “antigos” de ouvir opiniões “novas”
	Composição e distribuição de poder	Envolvimento emocional com colaboradores promove proatividade	Disputa de poder com dificuldades de desempenhar diferentes papéis na triade: Empresa. Família. Propriedade.

Quadro 3: Características e Leituras de Empresa com gestão Tipo Familiar.

Fonte: Freire *et al.*, (2008, p. 3).

Nas diferentes culturas existe uma grande disponibilidade de conflitos que podem ser resolvidos com um alinhamento para detectar as áreas “críticas”. Este alinhamento pode provocar mudanças necessárias em processos, estruturas e recursos. Estas mudanças podem aumentar pontos de convergência, tornando o ambiente mais nivelado e coeso, mas podendo ocasionar o engessamento da criatividade e riqueza de diversidades que uma organização pode apresentar (FRAGA, 1990).

Para estimular ambientes criativos as organizações devem criar condições para um aprendizado autogerador, sem excesso de autoridade, onde os gestores dividam suas experiências, estimulam a flexibilidade intelectual, encorajam a auto-realização e provenham oportunidades para o exercício da criatividade (TERRA, 2000). Alguns das principais barreiras ou fatores impeditivos para a criatividade são: a pressão para o conformismo, as atitudes autoritárias, o medo, a intolerância, o excesso de ênfase nas recompensas, a busca excessiva da certeza, as hostilidades, a falta de tempo e a rigidez na organização (TERRA, 2000).

Além do estímulo à criatividade, para amenizar os pontos de divergência e dificuldades ocasionadas pelas mudanças ocorridas dentro das organizações, envolvendo a cultura e sua agregação, esforços na área da comunicação modificam significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.

A comunicação pretende buscar os caminhos para a concretização do comprometimento dos colaboradores para com a organização, facilitando a adequação que fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Ou seja, a comunicação se dará não mais por meio de algo que é falado, mas pelas estreitas relações que serão estabelecidas, assim como a credibilidade que o colaborador expressará pela organização em que atua.

A comunicação é a fase fundamental neste processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando. (MARCHIORI, 1995)

Para tanto é necessário compreender os significados da Comunicação, conhecer os processos e ferramentas utilizadas pelas organizações para transferir e disseminar conhecimentos e informações, pois a cultura e a comunicação são conceitos suplementares, não se constituindo, mas condição necessária para a compreensão e a existência de cada um (NAKAYAMA, 1994).

Para que o processo de comunicação aconteça com eficiência, disseminando as informações e conhecimentos a todos na organização é preciso conhecer a cultura desta

organização, sua evolução histórica, funções, produção, missão, valores, objetivos, interesses e a real relação com seus públicos. Após compreender a forma como a organização atua (interna e externamente) se é possível observar a comunicação organizacional, ou seja, como a organização se comunica com seus públicos, o que será observado no capítulo seguinte.

2.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é o processo pelo qual os colaboradores emitem, coletam e recebem informações sobre a organização e sobre as mudanças ocorridas. A comunicação possibilita a geração e o compartilhamento das informações que permite um indivíduo compreender, interpretar e prever fenômenos organizacionais (FONSECA, 1988).

As diversas mudanças ocorridas através das novas tecnologias devem facilitar o entendimento das informações, sua disseminação, bem como uso correto e direcionado. Para tanto, muitas ferramentas de comunicação surgiram para saciar esta necessidade informacional, desde as mais simples e usuais às mais modernas e complexas.

A comunicação é um processo social que pressupõe a troca, uma ação de tornar algo comum. É tão antiga quanto o homem e é uma necessidade humana de relacionamento e expressão que objetiva a promoção da compreensão. A comunicação leva ao progresso, à evolução humana e é estudada em diversas áreas do saber humano. A definição de comunicação é complexa e flexível, mas é derivada da palavra *communicatore*, que em latim significa "pôr em comum ou ação comum" (SOUZA, 2004, p. 13). Etimologicamente, comunicar é tornar alguma coisa comum entre seres, sendo informação, experiências, emoções e conhecimento.

Já vista como processo social, a comunicação "configura-se como uma relação social que cria vínculos e elos, sendo indispensável à sobrevivência do homem, individualmente ou enquanto espécie." (SOUZA, 2004, p. 14). Na comunicação o gerador da informação muitas vezes é uma instituição ou um grupo e o receptor é uma grande "massa", ou seja, o público e ainda:

O ato se efetiva quando um emissor ou remetente envia uma informação a um destinatário ou receptor. Para realizar-se de forma eficaz, a informação necessita de um contexto de referência que precisa ser acessível ao receptor. Este contexto deve ser verbal ou passível de ser verbalizado. É necessário ainda um código, total ou parcialmente comum, ao emissor e ao receptor, e, finalmente, um contato, isto é,

um canal físico e uma conexão psicológica entre o emissor e o receptor que os capacitem a entrar e a permanecer em contato. (BARRETO, 2005, p. 1).

Com toda sua importância, a evolução da comunicação só foi detectada na terceira década do século XIX, onde foi presenciada a tecnologia de impressão rápida e a ideia básica de um jornal, reunidas no primeiro verdadeiro veículo de comunicação de massa. Foi a partir da II Guerra Mundial que muitos avanços na tecnologia permitiram alterações profundas nos processos, mudando de forma significativa os padrões e as ferramentas de comunicação até então conhecidos (BARRETO, 2005).

A comunicação possibilita que as pessoas possam gerar e também compartilhar as informações permitindo a criação de significados, troca e respostas de mensagens (CARVALHO, 2004). "A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas. Significa considerar que gerir a informação dentro de uma organização é, simultaneamente, lidar com fluxos de dados e os padrões para sua interpretação, bem como os componentes, atitudes e decisões que estes podem produzir" (CARVALHO, 2004 apud KREPS, 1995).

Nas organizações é vital que a comunicação ocorra entre indivíduos e grupos. A comunicação organizacional (ou empresarial) é descrita como:

Atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir -, ou ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto seus públicos prioritários. (CAHEN, 1990, p. 23)

A história da comunicação organizacional no Brasil remete à história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. O uso da comunicação como ferramenta estratégica começou no final da década de 60, quando algumas poucas empresas deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade, não encontrando mais sentido em restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas (TORQUATO, 2004).

A revolução nas informações influenciou na determinação de um modelo de comunicação que possibilitasse com sucesso o trâmite dessas informações. Com estas mudanças ocorreu uma queda na propaganda clássica, aumento de despesas e investimentos em promoção, mas também um maior conhecimento sobre o consumidor. Foi neste novo cenário que se desenvolveu o sistema de comunicação organizacional. (TORQUATO, 2004)

Neste sentido, os objetivos permanentes da comunicação organizacional são expressos através da conscientização da opinião pública; para fortalecer a credibilidade da empresa, seus produtos ou serviços; obter comunicação sempre favorável (imagem da

empresa); ser fonte natural de notícias (fonte de informações), obter reconhecimento positivo e boa vontade, abrir e manter canais de comunicação com seus públicos; obter bons negócios e motivar colaboradores (CAHEN, 1990, p. 100).

A comunicação organizacional tem o propósito de alcançar ação coordenada (a comunicação coordena ações das várias partes de uma organização), compartilhar informações (a troca de informações orienta o cumprimento de metas e objetivos e ainda fornece instruções aos colaboradores) e expressar sentimentos e emoções (como felicidade, raiva, prazer, confiança, etc.), conforme demonstrado na figura 1.



Figura 1: Três propósitos da comunicação organizacional.

Fonte: Griffin, (2006).

Por fim, a comunicação organizacional ainda pode ser definida de forma mais abrangente:

O conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou a comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 1999, p. 75)

Existem três métodos de comunicação nas organizações: o escrito, o oral e o não-verbal. A comunicação escrita se dá através de cartas, memorandos, relatórios, manuais, etc. A comunicação oral ocorre pelas conversas informais, trocas relacionadas as tarefas, discussões em grupo, discursos, etc. Por último, a comunicação não-verbal ocorre através da expressão facial, linguagem corporal, disposição do escritório, etc. (GRIFFIN, 2006).

Onde a comunicação institucional corresponde a "construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político social e a criação e consolidação de sua personalidade" (KUNSCH, 1999, p. 76), a comunicação interna faz referência ao processo que ocorre dentro e sobre as organizações (que pode ser descendente, da diretoria para colaboradores ou ascendente, ou seja, de baixo para cima) e a comunicação administrativa abastece todas as áreas da empresa com informações. Já a comunicação de marketing ou mercadológica refere-se à divulgação do produto ou serviço que a organização oferece, envolvendo o relacionamento com o cliente através de diversas ferramentas de comunicação.

Além disso, também existem outras formas de classificar a comunicação, como comunicação intrapessoal, onde a pessoa se comunica consigo mesma, a comunicação interpessoal, onde existe o contato face a face e a comunicação mediada realizada através dos diversos meios de comunicação.

Um importante e comum uso da comunicação ocorre durante as mudanças organizacionais, onde fatores caracterizam o processo de comunicação e os fluxos de informação. A importância da boa comunicação nas mudanças é primordial para evitar problemas como informações distorcidas, distanciamento de colaboradores (que competem para manter seus cargos e empregos), para um bom direcionamento das informações, liderança, segurança e evitar contradições (FONSECA, 1988).

Por fim, a comunicação é baseada em três objetivos, educar (informar), persuadir e divertir, mas também é um importante processo social para o funcionamento de uma organização, grupo ou sociedade e a partir deste processo que se institucionalizam os contatos.

Não se pode falar de comunicação sem citar as ações de marketing, responsáveis pelo planejamento das estratégias organizacionais frente aos públicos interno, com as ações de endomarketing e externo, a comunicação com os clientes e no que diz respeito à concorrência.

Pode-se conceituar marketing seguindo a Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association*) que em 2004 apresentou o marketing como uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e gerar valor para clientes e para gerar relacionamento de modo a beneficiar a organização e seus públicos. E ainda: Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER, 2006).

O marketing não se constitui apenas de ações externas, onde a organização procura gerar valor ao seu produto, mas também em ações internas, com foco em seus colaboradores, os clientes internos. O endomarketing, ou marketing interno objetiva manter os colaboradores sempre informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, buscando integrar seus colaboradores por meio de programas, assisti-los em suas necessidades e desejos, bem como desenvolver esforços para que estes colaboradores se sintam comprometidos e orgulhosos com a organização. O marketing interno serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o colaborador. As empresas buscam uma comunicação efetiva com seus funcionários como recurso fundamental para a eficiência da organização e explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias (BRUM, 1998).

O marketing interno tem como objetivo comunicar, ou seja, tornar comum entre os colaboradores de uma mesma empresa as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos pela organização como um todo e de cada unidade de negócio em particular, com o objetivo de motivar esses colaboradores (BRUM, 1998).

A comunicação é a essência das ações de marketing interno, pois os meios de comunicação têm contribuído para a difusão do conhecimento e da informação em ritmo acelerado. Para que a comunicação ocorra de forma eficiente deve-se existir o desenvolvimento de uma cultura única que una o patrimônio humano da empresa em torno de um conjunto de crenças e valores propício ao negócio e que reflita as crenças dos acionistas, dos clientes e dos funcionários da organização (BRUM, 1998).

As organizações, preocupadas em manter seus colaboradores bem informados e motivados, organizam as ações de endomarketing por meio de projetos diretamente relacionados à cultura da empresa e colocados em prática pelos seus departamentos de recursos humanos. Estes projetos podem ser divididos em:

- a) projetos básicos de difusão cultural, que buscam trabalhar o clima e a cultura organizacional da empresa;
- b) projetos de desenvolvimento cultural, tendo por objetivo consolidar a base cultural e acelerar a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano;
- c) projetos de segurança cultural, que buscam desenvolver a base cultural e identificar as chefias não comprometidas com este desenvolvimento;
- d) projetos suplementares de Recursos Humanos, que tem por finalidade facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas e, geralmente, são ligados ao desenvolvimento da área de RH; e

- e) projetos avançados, que trabalham com a combinação de motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em dinheiro em função dos resultados obtidos (CERQUEIRA, 1994).

Tanto a informação disponibilizada ao público externo (clientes, concorrência, fornecedores) como a disseminada ao público interno (colaboradores) devem ser tratadas como vantagem competitiva frente à concorrência. Estas informações são transmitidas por meio da comunicação onde todo sistema é representado por um processo composto por emissor, canal de transmissão e receptor, onde a comunicação só é bem sucedida quando as informações são transmitidas com precisão de um emissor para um receptor, conforme descrito no capítulo a seguir.

2.3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo que envolve codificação e decodificação de mensagens e como está sempre em movimento contínuo, num jogo de ação e reação, é impossível determinar onde começa e termina, mas tem um objetivo único: melhorar as relações humanas. Os diferentes modelos de processo de comunicação abrangem diferentes áreas estudadas, com pontos em comum, mas também divergências.

Neste sentido, os modelos de processo de comunicação evoluíram com o aprofundamento do estudo referente aos atos comunicacionais e por ser um fenômeno complexo, muitos teóricos desenvolveram pesquisas para compreender a realidade comunicacional. Os diversos aspectos promovem uma análise interessante sobre os diversos estudos (SOUZA, 2004):

- a) De menor complexidade, o Modelo Retórico de Aristóteles (Século IV a.C) com os elementos: Locutor (emissor), Discurso (mensagem) e Ouvinte (receptor).
- b) O modelo linear de Laswell, que em 1948 sustentou seu modelo linear através de cinco perguntas: Quem? - Diz o quê? - Em que canal? - A quem? Com que efeitos? - Acrescentando o elemento Canal ao processo já investigado por Aristóteles.
- c) Braddock, 1958 complementou o modelo de Laswell (1948) com o elemento que representa a circunstância, propósito e efeito que levam o emissor a transmitir algo.

- d) Antes de Braddock, surge o modelo matemático de Shanon e Weaver (1949), baseado na comunicação eletrônica, em que aparece o elemento ruído, uma barreira da comunicação:

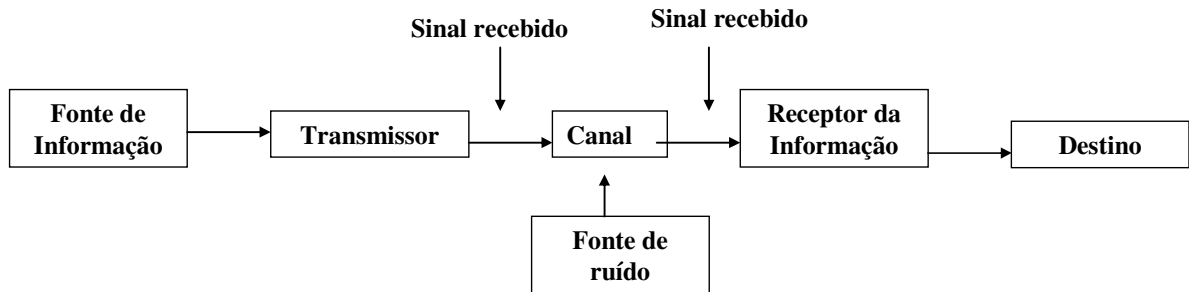


Figura 2: Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver (1949).

Fonte: Souza (2004).

- e) Osgood e Shramm (1954) apresentaram um modelo circular com os componentes: codificação, decodificação e interpretação, onde o codificador tem a mesma função do transmissor (modelo de Shannon e Weaver (1940)), traduzir as idéias do comunicador para uma linguagem que expresse seus propósitos. O componente decodificação refere-se ao receptor e por ser circular, o codificador pode ser decodificador e vice-versa.
- f) Roman Jakobson (1960) chegou a um processo de comunicação composto de símbolos e sinais que começam no emissor da mensagem a ser comunicada, passa pela codificação da mensagem, até chegar a um receptor, que recebe e entende esta mensagem, conforme evidenciado pela figura 3.

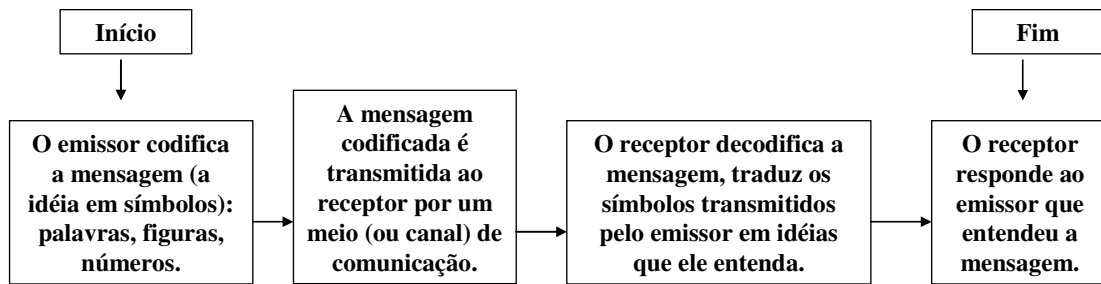


Figura 3: Processo de Comunicação.

Fonte: Jacobson (1960) apud Universidade de Brasília (2008)

Por ser um processo dinâmico, Berlo (1989) propôs um modelo circular, com movimentação coerente. Na figura 4 pode ser observado o caminho percorrido pela mensagem no processo de comunicação, onde após definir a mensagem a ser transmitida, deve ser escolhido o canal a ser utilizado para a comunicação. Assim, a mensagem é codificada (promovida) e enviada ao receptor, que a decodifica (entende a mensagem). Nesta transmissão podem ocorrer ruídos, que são elementos que podem atrapalhar esta comunicação.

Além disso, podemos observar neste modelo a descrição da mensagem, que é o produto físico real do codificador; o código que pode ser definido por qualquer grupo de símbolos capaz de ser estruturado de maneira a ter significado para o receptor; o canal, definido como intermediário e condutor de mensagens e o decodificador, que decifra a mensagem através de habilidades motoras da fonte (BERLO, 1989).

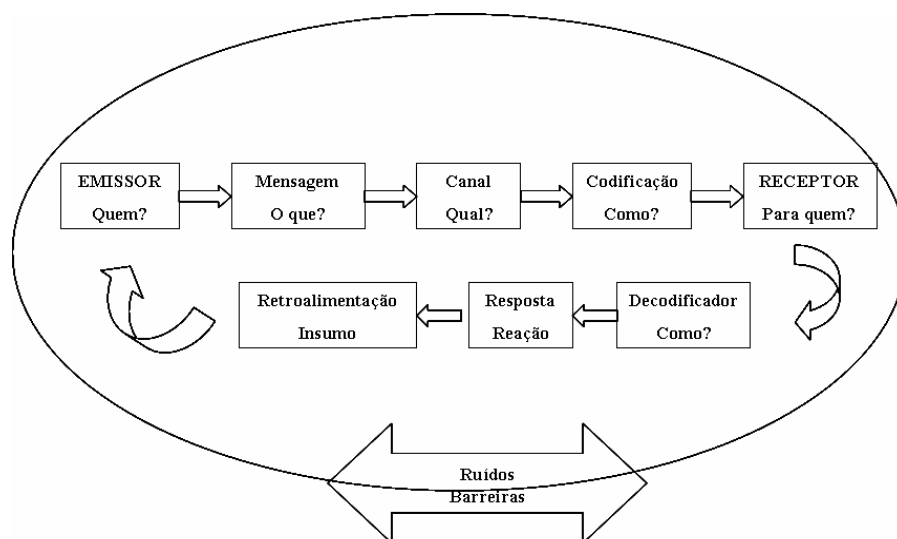


Figura 4: Processo Completo de Comunicação.

Fonte: Berlo (1989) apud Universidade de Brasília. (2008).

O processo de comunicação deve acontecer em todos os níveis da organização, estabelecendo rotinas de cooperação, de forma que as informações sejam transmitidas a todos com o objetivo principal de obter as melhorias desejadas no andamento de todas as ações organizacionais.

Assim, a comunicação deve ser a mais fiel possível exigindo habilidades comunicativas e evitando ao máximo os ruídos que podem ocorrer em um processo de comunicação (BERLO, 1989). A fidelidade da comunicação é aumentada através de habilidades comunicativas (escrita, palavra, leitura, audição, pensamento, raciocínio); atitudes (personalidade); nível de conhecimento (comunicar o que sabe) e posição sócio-cultural (cultura, crenças, valores).

Se a comunicação é um sistema contínuo e dinâmico, então pode ser vista também como um processo de recolhimento, envio e interpretação das mensagens, permitindo assim que as pessoas entendam as informações, fortalecendo sua importância na vida de uma organização.

Para que o processo de comunicação ocorra são necessárias ferramentas para disseminação das informações junto aos públicos de interesse da organização. No capítulo seguinte podem-se observar diversas ferramentas utilizadas pelas organizações para informar, persuadir e educar seus colaboradores.

2.4 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As ferramentas de comunicação são os meios utilizados pelas organizações para comunicar mudanças, transmitir informações e disseminar conhecimento aos seus públicos. Neste capítulo serão apresentadas diversas ferramentas utilizadas pelas organizações em seu processo de comunicação.

As ferramentas comunicacionais podem fazer uso de diferentes meios ou veículos para transmitir as mensagens nas organizações, exercendo assim um papel importante no processo de comunicação (KREPS, 1995).

Assim, a comunicação como a percebemos hoje deve estar vinculada ao informativo, ao entretenimento e a aquisição de conhecimentos e “está cada vez mais segmentada e dirigida a um público-alvo”. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) surgiram

devido às necessidades detectadas por estes diferentes públicos frente às novas tecnologias e à grande quantidade de informação disponível (MAFFESOLI, 2004, p. 24).

1) Mídia Impressa: A mídia impressa é formada basicamente pelo jornal, boletim e revista, que são veículos de credibilidade, direcionados a públicos específicos, devido à necessidade de segmentação e com agilidade na distribuição das informações (principalmente quando em formato eletrônico). São *house-organs* que variam de tamanho e conteúdo. A forma eletrônica é adequada principalmente para o público interno.

i. O outdoor, que é uma mídia externa, flexível, mas de bom alcance e visibilidade; a mala direta (“folder”, folheto, panfleto, *flyer*) são formas impressas de comunicações escritas que visam divulgar produtos e serviços (e ainda permanecerão por muito tempo no mercado devido às dificuldades de se alcançar eletronicamente todos os públicos de interesse); já a Carta Comercial é um veículo de comunicação dirigida, formador de opinião pública favorável para qualquer organização. Requer, porém, que seja bem redigida, com abundante criatividade, sem se apegar a modelos, pois cada pessoa física ou jurídica é um público, portanto, para cada um uma maneira de redigir. A circular é uma forma de comunicação para vários destinatários, usa-se esta correspondência que é escrita de forma genérica, com estética bloco-compacto. Dada a sua característica genérica, a adaptação na forma eletrônica transcorre com grande facilidade.

ii. O quadro de avisos, jornal mural e mural são formas de comunicação diferenciadas que poderão ter suas mensagens transmitidas de forma eletrônica (intranet – público interno e extranet - público misto). Diminuirá, pelo menos no início de sua implantação, o interesse, pois não possui a atração do convencional. As *news-letters* são publicações mais sofisticadas da empresa para um determinado público de interesse. Esse veículo tem na forma eletrônica total aplicabilidade dada as características de seu destinatário.

2) Mídia eletrônica: A mídia eletrônica abrange a TV, que é um veículo de comunicação de massa¹ e de grande alcance, o cinema (seletivo, mas de impacto) e o rádio, utilizado como um meio de comunicação de alta abrangência popular.

¹ Meio de comunicação de massa são operados por grandes organizações, falam para audiência numerosa, heterogênea, dispersa geograficamente, anônima e exercem a comunicação em um só sentido. (RABAÇA, BARBOSA, 1987).

3) Mídia Interativa: A mídia interativa é composta pelos sistemas de telefonia (telemarketing, por exemplo) e internet, que engloba os recursos como correio eletrônico e redes de comunicação como intranets e extranets.

i. A internet: No caos da comunicação, justamente devido ao excesso de informações, a Internet constituiu-se em uma nova ferramenta, a possibilidade de realizar transações rápidas, comunicações *on-line*, acesso amplo a informação com serviços de multimídia, enfim, possibilitou a conexão com o mundo em segundos através da tela de um computador. Ampliou de forma significativa os horizontes do ser humano e das organizações. Wolton (2004) assimila o fenômeno da seguinte forma:

A Internet não passa de um sistema automatizado de informação; de uma forma ou de outra, são os homens e as coletividades que integram esses fluxos de informações em suas comunicações. (WOLTON, 2004, p.149)

- ii. E-mail: O e-mail ou correio eletrônico é o canal mais saliente em função de sua interatividade, facilidade de uso, abrangência, baixo custo e flexibilidade. Este tipo de comunicação da empresa com seu cliente, por exemplo, contribui para sua fidelização.
- iii. Portais: O portal corporativo surgiu para facilitar a disseminação dos dados, local para que as organizações, por meio de uma interface, os expõem, ou seja, através de uma rede hipertextual corporativa, a Intranet. (DIAS, 2001). O portal era visto anteriormente como uma ferramenta de busca de informações na internet e, com a evolução dos portais web, as organizações foram despertadas para mais uma ferramenta tecnológica com a função de organizar e facilitar o acesso das informações internas da empresa. Além do portal corporativo pode-se observar o portal público, a extranet, onde os clientes são atraídos para o site, podendo efetuar compras, utilizando as informações digitais da organização, ação esta que acabou sendo denominada uma boa estratégia de marketing.
- iv. *E-learning*: A educação corporativa e o *e-learning* são duas ferramentas que surgiram para melhorar o desempenho humano e educacional, onde todos os colaboradores de uma organização têm acesso ao conhecimento, estruturando o aprendizado, diagnosticando necessidade de novos conhecimentos, troca de experiências entre empresas, ou seja, intercâmbio de informações.
- v. Biblioteca Virtual: muito utilizada pelas empresas para organizarem suas informações e conhecimentos, a biblioteca virtual tem como objetivo principal

dar ordem às informações, reunindo e oferecendo conhecimento virtual mais especializado, facilitando assim o acesso e a consulta de informações.

- vi. Outros: Também fazem parte do conjunto de ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações os treinamentos direcionados aos colaboradores, as videoconferências, reuniões de *brainstorming*, cursos e os diversos tipos de mídia escrita como livros, manuais e relatórios. Os sistemas de bancos de dados são muito utilizados nas empresas para promover uma visão global de seus dados e informações através do compartilhamento dos mesmos dentro das empresas.

Para que o processo de comunicação ocorra nas organizações e estas ferramentas apresentadas sejam bem utilizadas é necessária uma boa distribuição das informações, que ocorrem por meio dos fluxos informacionais. Estes fluxos mediarão a gestão da informação por um emissor até chegar a um receptor, que aceitará esta informação, transformando-a em conhecimento.

2.5 FLUXOS DE INFORMAÇÃO

O fluxo é descrito como a dinâmica do processo de disseminação das informações, que tem a função de mediar os processos de comunicação descritos no capítulo anterior. O fluxo também opera sob a forma de um processo, onde existe a criação de informação, o processamento desta informação, o armazenamento, a seleção, recuperação e por fim, o uso da informação.

Nos processos informacionais estão contempladas algumas etapas que norteiam as novas estruturas, como as exigências e necessidades do usuário, a obtenção da informação, a classificação dos dados, a análise, a disseminação e a recuperação dessas informações como retorno imediato.

A informação é um componente indispensável nas organizações e vista como um recurso estratégico é responsável pela compreensão de processos organizacionais, pelo conhecimento e ações como captação, tratamento e transmissão de dados que ocorrem nas empresas. Sem a informação, as empresas não serão capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003).

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação não só "dá forma ao receptor" como visa alguma finalidade. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5)

Além disso, a informação é a base do conhecimento, "é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63). É um conjunto de dados devidamente coletados e processados, é a mensagem em forma de documento ou comunicação que contém um emissor e receptor onde o significado envolve uma nova interpretação de algo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para tanto, uma mensagem de informação "deve ser intencional, arbitrária e contingente ao atingir o seu destino: criar conhecimento no indivíduo e na sua realidade" e é através do fluxo de informação, com a ajuda do processo de comunicação, que ocorre o "fenômeno da organização" (BARRETO, 1998, p.1).

No processo de validação de um novo saber existem: um fluxo de informação e uma mensagem; uma opinião pública que expressa um julgamento de valor e socializa o novo conhecimento como verdadeiro; a agregação no novo conhecimento como uma inovação ao corpo de saber existente. (BARRETO, 1998, p. 2).

A comunicação das informações começou historicamente na comunicação oral das culturas tribais, passando pela comunicação escrita da cultura tipográfica (na época da Revolução Industrial e de Imprensa) e atualmente a comunicação cibernética das culturas eletrônicas. Esta evolução pode ser descrita através das fases da comunicação da informação segundo Barreto (1998), como demonstrado na figura a seguir.

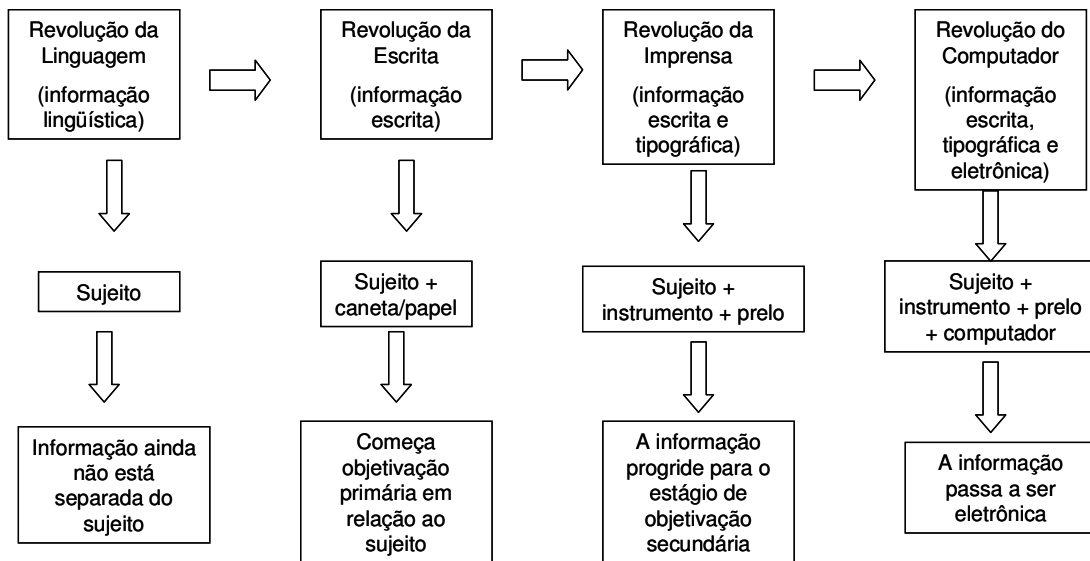


Figura 5: Fases da Comunicação da Informação.

Fonte: Adaptado de Barreto (1998, p.3).

O fluxo de informação pode ser definido por "uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora" (BARRETO, 1998, p. 122). E ainda por "aqueles que recebem e elaboram a informação tramitada no processo de mediação são expostos a um processo de desenvolvimento, posteriormente compartilhado e repassado ao ambiente de convivência" (CURTY, 2005, p.87).

Neste sentido, o fluxo da informação é um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo. A ausência ou ineficiência de um fluxo de informação devidamente organizado e sistematizado pode comprometer o sucesso do trabalho das organizações nas mais diferentes áreas de atuações (LE COADIC, 1996) e pode estar representado conforme os modelos a seguir.

- a) O modelo de Davenport (1998) evidencia quatro passos que deverão ser seguidos (figura 6) para o efetivo gerenciamento da informação.



Figura 6: O processo de gerenciamento da informação.

Fonte: Davenport (1998, p. 175).

O primeiro passo envolve a determinação das exigências que consiste “em combinar as necessidades de informação dos usuários e as dos canais fornecedores” (DAVENPORT, 1998, p. 175). A obtenção constitui o segundo passo do processo, sendo ideal a busca ininterrupta das informações que se fazem necessárias.

Três fontes principais às quais a organização obtém suas informações são identificadas: via especialistas externos – publicações em outras fontes formais, como conferências; via fontes confiáveis – indivíduos ou instituições que ganharam credibilidade em um determinado campo e boatos internos – e a fonte é a própria organização. O terceiro passo constitui na distribuição da informação àqueles que dela necessitam. O último passo, a utilização da informação, diz respeito ao emprego da informação disponível aos usuários (DAVENPORT, 1998, p.184).

- b) O modelo de Beal (2004) aponta sete etapas que representam o fluxo de informações, conforme representado na figura 7.

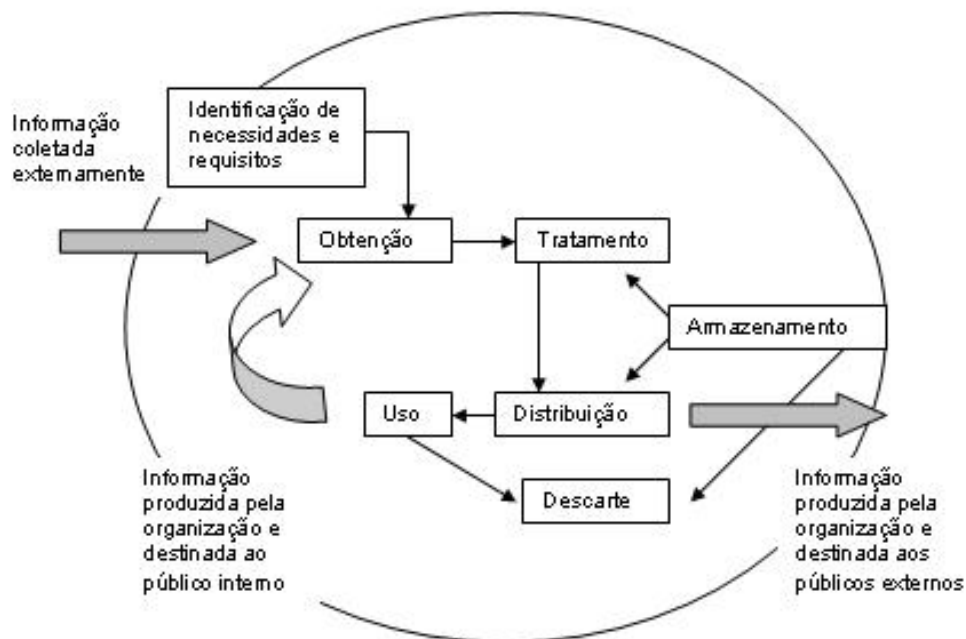


Figura 7: Modelo de representação do fluxo da informação.

Fonte: Beal (2004, p.29)

A primeira etapa inclui a identificação de necessidades e requisitos, constituindo o elemento acionador do processo. A segunda refere-se à obtenção das informações e que reportam diretamente às fontes internas ou externas para captura da informação. A terceira parte implica no tratamento da informação, pois a mesma precisa ser trabalhada a fim de torná-la mais fácil e acessível aos usuários. Na quarta etapa evidencia-se o processo de

distribuição da informação que pode ser tanto ao público interno quanto ao público externo. O uso da informação que compõe a quinta etapa “consiste no armazenamento de dados e informações, permitindo seu uso posteriormente” (BEAL, 2004, p. 31). A última etapa envolve o descarte de informações que se tornaram obsoletas, otimizando assim a rapidez e a racionalidade do fluxo.

Desta forma, os fluxos de informações nas organizações podem ser classificados como:

- a) fluxos de informações coletados externamente e utilizadas por ela como as informações de clientes, fornecedores e concorrentes que influenciam nas decisões da empresa;
- b) fluxo de informações produzido pela empresa e destinado a ela própria como a situação de estoque, informações contábeis, comunicações internas, relatórios, jornal interno e fluxos de informações produzidos pela empresa e destinados ao mercado referente aos pedidos de compras, faturas, informações aos clientes com relação aos produtos, campanhas publicitárias, mídia, patrocínios e internet (LESCA; ALMEIDA, 1994).

Podemos observar outra perspectiva relacionada aos níveis dos fluxos de informação:

Em primeiro nível aos fluxos internos de informação se movimentam entre os elementos de um sistema, que se orienta para sua organização e controle, seriam os fluxos internos ou de primeiro nível [...] Os fluxos de informação de segundo nível são aqueles que acontecem nas extremidades do fluxo interno, de seleção, armazenamento e recuperação da informação. Os fluxos externos são aqueles que por sua atuação mostram a essência do fenômeno de transformação, entre a linguagem do pensamento de um emissor → a linguagem de inscrição do autor da informação → e o conhecimento elaborado em sua realidade (BARRETO, 2002, p. 20).

No que se refere ao fluxo de informação em organizações podemos citar outra classificação: fluxo vertical de informação, horizontal e externo.

- a) O fluxo vertical da informação são as comunicações que ocorrem tanto ascendente como descendente entre os níveis da organização;
- b) o fluxo horizontal cruza as linhas da hierarquia organizacional, independente da gerência; e
- c) o fluxo externo das informações são as comunicações entre a empresa e seus fornecedores, clientes e outros atores externos. E ainda: simultaneamente os fluxos de informação horizontais e externos aumentam a credibilidade da comunicação, facilitando a superação de barreiras (FORZA; SALVADOR, 2001 apud CURTY, 2005).

As necessidades e uso da informação dentro do contexto organizacional estão em evolução devido, principalmente, às inovações e TI, aumentando ainda mais a busca e o acesso à informação. A busca de informação é o processo pelo qual o usuário procura as informações que ele deseja com o objetivo de mudar seu estado de conhecimento. Os usuários da informação possuem dois tipos de fontes, as fontes formais como bibliotecas e banco de dados e as fontes informais, como clientes, colegas e contatos pessoais em geral (CHOO, 2003).

Neste contexto, as organizações também buscam informações através da sondagem dos ambientes, com o objetivo de reconhecer tendências atuais, novos produtos e pesquisas que possam ter impacto sobre a empresa e seus produtos e serviços. Esta busca por informações é conhecida como administração da informação e definida como a criação de “uma ampla rede de informação, com maior número possível de participantes atuando como sensores e processando sistematicamente a informação reunida” (CHOO, 2003, p. 124). É neste momento que os fluxos de informação auxiliam nos processos internos de produção da informação, promovendo assim as melhorias desejadas pela organização ou nos serviços de informação já existentes, mas ainda não aperfeiçoados.

Para tanto, os fluxos informacionais podem ser utilizados para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimento dentro de uma organização, bem como mapear as oportunidades de melhorias frente aos processos de relacionamento com os clientes.

Finalmente, para melhores resultados na comunicação e fluxos informacionais, cada organização utiliza o canal que melhor supre suas necessidades de informações relacionadas aos clientes em potencial e a concorrência. São através destas informações que as organizações desenvolvem novos produtos e serviços, aperfeiçoam os já existentes, adquirem clientes potenciais, expandem seus mercados, criam novos canais de relacionamento e priorizam mais as oportunidades e as estratégias utilizadas.

Ao observar o uso e a disseminação da informação é possível compreender que é através do fluxo da informação que ocorre a disseminação da informação, sendo uma forma de divulgação contínua e regular das informações ou materiais recebidos, seja por meio de serviços de alerta, elaboração de boletins informativos e sumários correntes, a fim de levar ao conhecimento dos usuários as informações de seu interesse (ROMANI; BORSZCZ, 2006).

Para tanto, faz-se necessário que o "gestor da informação encontre um dispositivo de interface que estabeleça a ligação entre os usuários e os responsáveis pela distribuição e disseminação da informação” e ainda, para que se tenha uma boa distribuição da informação é necessário saber a quem a informação deve estar sendo enviada, revelando a importância para

os mesmos (BEUREN, 1998, p.71). E ainda: “a distribuição da informação está ligada ao modo como a informação é formatada. [...] definir as exigências informacionais de uma organização ajuda a aumentar a consciência de que a informação é valiosa; o formato correto torna mais fácil a distribuição” (DAVENPORT, 1998 p. 189).

Uma das melhores formas de disseminação da informação é através do computador (e-mail, listas de discussão, fóruns, mensagens instantâneas, bate-papo) já que os dados, uma vez armazenados, movimentam-se pela rede com rapidez, são atualizados com frequência e podem ser enviados e acessados pelos usuários que se localizam geograficamente distante dos pontos de distribuição. Os sistemas de distribuição de informação podem ser híbridos, reunindo pessoas, documentos e computadores. Atualmente, o crescente número de *softwares* sofisticados pode ajudar a gerenciar e a distribuir informações qualitativas ou baseadas em documentos (DAVENPORT, 1998).

Desta maneira, a disseminação seletiva da informação tem o objetivo de recuperar as informações de interesse dos usuários, organizar e divulgar informações selecionadas aos usuários através de boletins informativos, listas de referências, correio eletrônico. O serviço de alerta objetiva a promoção contínua da informação por meio de: lista de novas aquisições, sumário corrente (periódicos), *clipping* (recortes de jornais selecionados), circulação de material selecionado, boletim informativo, manuais técnicos, etc.

Ademais, os primeiros estudos quanto ao comportamento das pessoas pela busca e uso da informação remete ao ano de 1948, na Conferência sobre Informação Científica da Royal Society. Atualmente os padrões de uso da informação são analisados conforme o relacionamento dos usuários em relação à informação, sua busca e suas fontes. (CHOO, 2003).

A busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos da informação vêm se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisão e aprendizagem organizacional. (CHOO, 2003, p.67)

Para uma visão mais ampla e aprofundada quanto à relação do uso da informação e seus usuários e as respectivas fontes de informação são estabelecidos três itens de construção teórica, assim definida:

- a) as necessidades e o uso da informação podem variar de acordo com o meio profissional, organizacional e social a que pertence o indivíduo;

- b) para muitos grupos de usuários, a facilidade de acesso a uma fonte de informação se torna mais importante que a própria qualidade da fonte e;
- c) as fontes de informação as quais os usuários têm acesso compreendem as formais, como as bibliotecas e informais, como o contato com colegas.

De acordo com Choo (2003) as empresas podem apresentar três modelos de uso da informação: na criação de significado (com interpretação, seleção e retenção da informação), na construção do conhecimento (onde ocorre a conversão do conhecimento) e na tomada de decisões (solução de problemas).

Portanto, para que se faça bom uso da informação é necessário existir orientação e estímulo, vontade política, determinação e liderança, comprometimento, compartilhamento, planejamento, capacidade de assimilar novas informações e consciência de todos os envolvidos no processo. Como resultado do uso da informação surgirá uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.

Neste sentido, estudos e pesquisas com relação ao usuário da informação concluem que as necessidades de informação variam de acordo com a profissão ou grupo social, são diferentes fontes que transmitem estas informações e muitos critérios influenciam a seleção de uso destas fontes de informação (CHOO, 2003).

Por outro lado, existem oito classes de uso da informação através de uma classificação que foi gerada a partir da necessidade de informação em algumas situações: esclarecimento (cria contexto e dá significado), compreensão do problema (uso específico da informação), instrumental (através de instruções de como fazer), factual (determina fatos), confirmativa (verifica outra informação), projetiva (prevê o que vai acontecer), motivacional (mantém o envolvimento) e pessoal ou política para criar relacionamentos (TAYLOR apud CHOO, 2003).

Com as novas tecnologias, um novo sentido foi verificado no uso da informação, por meio de pesquisas na internet, que aceleram a universalidade do conhecimento, mudanças nas modalidades de empregos (expandindo mercados), transformando relações e acelerando da globalização.

Frente a tantas informações, a gestão é considerada um dos eixos para o gerenciamento do conhecimento. Para gerir a informação é necessário o domínio das metodologias e técnicas da organização, bem como entendimento de seu negócio, tecnologias

usadas e como as informações são tratadas. O processo da gestão da informação se dá por meio da:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação. (BEUREN, 1998, p.68).

A Gestão da Informação – GI é uma atividade que percorre diversos níveis da organização e é utilizada por muitos usuários. É uma informação que se apresenta na forma de fluxos contínuos, adiciona valor e orienta os processos organizacionais (DAVENPORT, 1994). Frente aos excessos informacionais, a gestão da informação tem sua aplicação de forma indispensável para organizar o caos informacional.

Frente à necessidade de acompanhar o mercado, é relevante ressaltar que as organizações de modo geral estão inseridas num processo irreversível de uso, tecnologias, sistemas e gestão da informação. As organizações que quiserem sobreviver não terão alternativas senão ater seus negócios à velocidade do pensamento, com uma adequada gestão do conhecimento, que repercutirá diretamente na gestão dos recursos humanos, das capacitações, conhecimento e competências dos colaboradores.

2.6 CONHECIMENTO – ASPECTOS CONCEITUAIS E CONTEXTUALIZAÇÃO

A grande quantidade de informações disponíveis exige das organizações um trabalho de seleção e armazenamento do que é realmente importante compreender. Este processo resultará em conhecimento, onde "o conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas da web, etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias" (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 41).

Conhecimento é a informação que muda algo ou alguém ao provocar uma ação, ao tornar um indivíduo ou uma instituição capaz de realizar uma ação diferente ou mais eficiente (DRUCKER, 1998) e ainda:

Na sociedade do conhecimento as pessoas precisam aprender a aprender. Na verdade, na sociedade do conhecimento as matérias podem ser menos importantes que a capacidade dos estudantes para continuar aprendendo e que a sua motivação para fazê-lo. A sociedade pós-capitalista exige aprendizado vitalício. (DRUCKER, 1998, p. 156)

Além disso, é preciso diferenciar elementos que se relacionam com o termo conhecimento onde: Dado é um conjunto discreto de fatos sobre um determinado evento ou objeto, é facilmente obtido, armazenado e catalogado e é a parcela quantificável e objetiva do estoque de informação e conhecimento de uma organização, não têm significado inerente e se encontra armazenado em banco de dados ou documentos de uma empresa. Informação é dado dotado de significado e quando usado de maneira positiva transforma a realidade e educa o homem e, por sua vez, conhecimento é a informação devidamente tratada, é descrito pelos autores como experiências, informação contextual e intuição que habilitam o indivíduo interpretar, avaliar e tomar decisões. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana.</p> <p>Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • De difícil transparência

Quadro 4: Dados, Informação e conhecimento.

Fonte: Davenport (1998, p. 18).

O conhecimento se refere, segundo Sveiby (1998), à capacidade de agir, prático, orientado para a ação, sustentado por regras e está sempre em mutação, existe dentro das pessoas, deriva da informação e:

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado [...] tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

Entretanto, uma organização, conforme Choo (2003) possui três tipos do conhecimento:

[...] conhecimento tácito encaixado na perícia e na experiência dos indivíduos e dos grupos; conhecimento explícito ou baseado em réguas, em rotinas, e em procedimentos organizacional; e conhecimento cultural expressado nas suposições, na opinião, e nas normas usadas por membros ao atribuir o valor e o significado à informação ou ao conhecimento novo. (CHOO, 2003, p. 47)

Finalmente, a principal característica do conhecimento é a intangibilidade, por isso é difícil compreendê-lo. O conhecimento também independe do espaço, permitindo ao homem uma capacidade infinita de armazená-lo, têm capacidade de se propagar por ser difundível e expande-se à medida que é utilizado, pode estar em vários lugares ao mesmo tempo (principalmente com o avanço da tecnologia) e é valorizando com abundância, onde saber nunca é demais. (BENÍTEZ, 2001).

O conhecimento ainda pode ser dividido, de acordo com a classificação de Polany (apud BENÍTEZ, 2001), em tácito e explícito, que interagem e comunicam entre si, complementando-se. O conhecimento tácito deve ser formalizado e registrado para se tornar um recurso da organização, pois as mesmas passaram a se valer do conhecimento individual de seus colaboradores promovendo seu conhecimento tácito (ou seja, individual) em explícito para que seja usado por toda uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1996), conforme observar-se-á a seguir.

2.6.1 Uso do Conhecimento:

O uso do conhecimento é uma das três arenas onde a criação e o uso da informação aparecem com papel estratégico no crescimento das organizações. Para dar sentido às mudanças do ambiente externo a organização usa a informação de maneira a construir um consenso do que a empresa é e o que ela está fazendo (CHOO, 2003):

- a) criação de significado: produz uma estrutura de significados e propósitos comuns, dando identidade e valor às atividades da organização, além de estruturar a percepção dos problemas ou oportunidades de que a organização necessita;
- b) construção de conhecimento: depende do conhecimento tácito dos indivíduos e grupos, e, resulta em inovações ou expansões das capacidades da organização; e
- c) tomada de decisões: é estruturada por regras e rotinas, e orientada por preferências baseadas numa compreensão comum dos propósitos e objetivos da organização. Essas são as três atividades principais da organização do conhecimento.

Nesse sentido, o uso do conhecimento e a importância dele para as empresas passaram a propiciar uma vantagem competitiva sustentável, pois uma organização rica e gestora do conhecimento acaba ultrapassando as demais, justamente ao nível de qualidade, criatividade e eficiência. Segundo Davenport e Prusak (1998), os ativos do conhecimento proporcionam idéias que geram novas idéias e compartilhamento de conhecimento, onde o doador enriquece o recebedor da informação.

O conhecimento pode ser gerado por meio de cinco modos, sendo eles: aquisição, o aluguel, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede do conhecimento. A aquisição consiste na compra do conhecimento que não precisa ser necessariamente recém-criado, porém pode ser novidade para a organização. O aluguel deve-se ao fato de alugar uma fonte de conhecimento em virtude da manutenção da reputação da organização e das pessoas que nela trabalham. Embora o aluguel de conhecimento seja de caráter temporário, parte deste conhecimento emprestado pode ficar na empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A fusão “reúne pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta”. Esta fusão tende a promover a diversidade cognitiva dentro da empresa, levando a junção do pensamento analítico e racional com o puramente intuitivo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 72). Autores como Nonaka e Takeuchi (1997) também afirmam que diferentes concepções e visões levam à criação do

conhecimento, para tanto, reuniões de *brainstorming* (ou confusão de idéias) tendem a promover a geração de um “leque de soluções possíveis”.

Os novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração do conhecimento e àquelas que não se adaptarem às novas exigências de mercado, estarão fora. O que acontece muitas vezes é que as empresas em um provável período de sucesso esquecem de perceber as alterações efetivas que acontecem em seu ambiente, não reconhecendo os desafios que surgirão pela frente, nem tão pouco inovando o conhecimento. “Para buscar a contínua inovação, algumas empresas tentam inserir uma sensação de crise antes que ela exista”. Um dos itens de resistência à inovação consiste na história da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 77).

O primeiro enfoque da utilização da informação pelas organizações é a preocupação com as mudanças que ocorrem no ambiente externo. A principal tarefa desta interpretação do ambiente organizacional consiste em distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas (CHOO, 2003). A aprendizagem, neste caso, pode ser atribuída a novos valores de relação entre os colaboradores organizacionais com os valores que pregam ou procuram gerar diante da sociedade. “As empresas aprendem quando seus colaboradores aprendem, sendo fundamental o aprendizado individual para o sucesso do aprendizado organizacional” (SENGE, 2000, p. 53).

Outra estratégia para o uso da informação reflete em como as organizações buscam e avaliam informações, visando a tomada de decisões relevantes. Portanto, a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões são processos interligados que acabam por otimizar o uso da informação. A organização que for capaz de integrar eficientemente esses três processos pode ser considerada uma organização do conhecimento. (CHOO, 2003).

Por meio destes processos pode-se resumir que na criação de significado a informação é interpretada (através de interpretações compartilhadas para criar significado, ou seja, interpretação, seleção e retenção); a construção do conhecimento ocorre (onde a informação é convertida, com novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação), bem como a tomada de decisões é facilitada, justamente pelo fato de que a informação é analisada, com decisões racionais para objetivos, através de regras e rotinas.

Por fim, uma organização do conhecimento que possui informações e age com inteligência com relação a isso, abre vantagens competitivas perante as demais organizações. Esta organização é capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na

aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento e a experiência e focalizar seu conhecimento em ações decisivas.

A criação de significado se inicia no momento em que alguma mudança ocorre no ambiente da organização, afetando a todos os colaboradores. Neste momento deve ser feita uma interpretação do ambiente (mapear acontecimentos e ações), seguido do processo de retenção (onde os produtos da criação serão armazenados para o futuro). No processo de criação do significado, os membros de uma organização devem estar em consenso sobre a interpretação do ambiente (CHOO, 2003).

No ciclo do conhecimento, a criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões fazem parte de um modelo contínuo de aprendizagem. Sucintamente, os três modelos de uso da informação organizacional norteiam os processos de criação de significado, onde a informação é interpretada para criar significado (interpretação/seleção/retenção), construção do conhecimento, onde a informação é convertida para novos conhecimentos e tomada de decisões, onde a informação é analisada, através de decisões racionais para objetivos, regras e rotinas; como se pode observar o esquema descrito na figura 8.

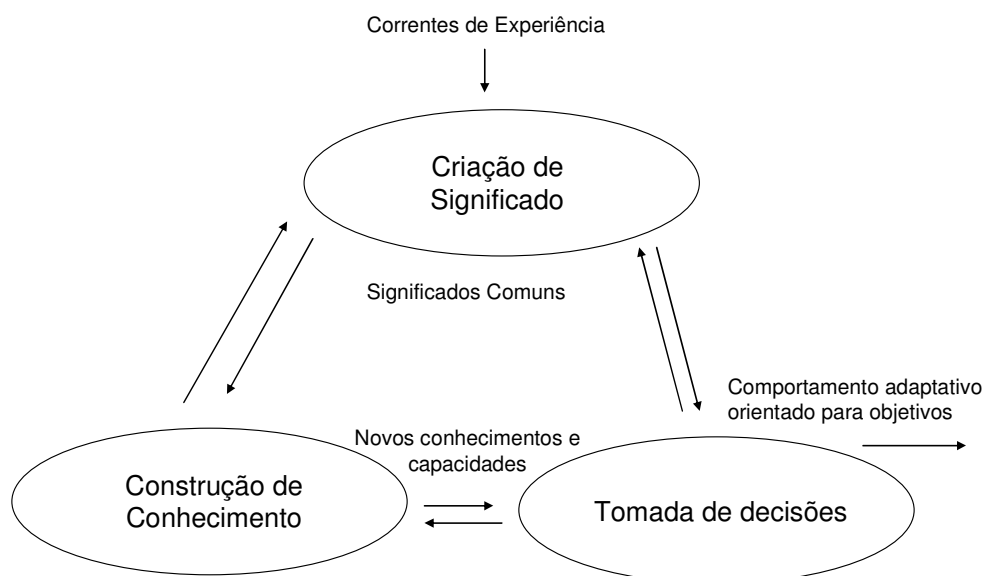


Figura 8: O Ciclo do Conhecimento.

Fonte: Choo (2003, p. 51).

Assim, a construção do conhecimento só é obtida quando existe um relacionamento de sinergia entre conhecimento tácito (conhecimento pessoal, difícil de repassar) e explícito (conhecimento formal, fácil de transmitir) dentro de uma organização.

Para tanto, um quadro foi criado para facilitar o entendimento da criação do conhecimento com uma comparação entre dois estilos: o japonês e o ocidental (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 230).

Organização Japonesa	Organização Ocidental
<ul style="list-style-type: none"> - baseada em grupo - voltada para o conceito tácito - forte em socialização e internalização - ênfase na experiência - perigos do ‘pensamento de grupo’ e ‘adaptação excessiva ao sucesso passado’ - intenção organizacional ambígua - autonomia do grupo - caos criativo através da superposição de tarefas - flutuação freqüente de alta gerência - redundância de informações - variedade de requisitos através de equipes multifuncionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - baseada no indivíduo - orientada para conhecimento explícito - forte em externalização e combinação - ênfase na análise - perigo da ‘paralisia da análise’ - intenção organizacional clara - autonomia individual - caos criativo através de diferenças individuais - menos flutuação da alta gerência - menos redundância de informações - variedade de requisitos através de diferenças individuais.

Quadro 5: Comparação entre a criação de conhecimento organizacional: estilo japonês x estilo ocidental.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 230).

Fechando o ciclo do conhecimento, a tomada de decisão ocorre após a criação de significados e construção do conhecimento e é neste momento que a organização precisa escolher entre as opções o seu comprometimento com uma das estratégias. Neste processo podem ocorrer falhas, resultando na combinação falha entre a criação de significado e com a própria estratégia de tomada de decisão. Assim, vale ressaltar que quanto mais roteiros sobre como o ambiente do negócio está se desenvolvendo forem planejados, maiores serão as chances de compreensão das forças que moldam esse ambiente.

Deste modo, a tomada de decisões em uma organização é racional, têm metas e objetivos pré-estabelecidos, é linear e tem foco no fluxo de informações. Para ser o mais racional possível neste momento, a organização necessita criar premissas que orientem esta tomada de decisão, guiando o comportamento individual. (CHOO, 2003).

Com o tempo o comportamento humano oscila entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito através de um processo de interação social, o que acaba produzindo novo conhecimento e ampliando seu uso (CHOO, 2003). Neste relacionamento sinérgico, são elaborados os processos sociais capazes de criar novos conhecimentos, onde ocorre a conversão, descrita através dos seguintes processos: socialização, exteriorização, interiorização e combinação.

A socialização é um processo de troca de experiências, com criação de conhecimento tácito; a exteriorização ou externalização é a articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos; a combinação é um processo que combina diferentes partes do conhecimento explícito em um novo explícito, e a interiorização ou internalização é a absorção do conhecimento explícito em tácito e de onde recomeça a espiral do conhecimento (SVEIBY, 1998). Na figura a seguir podemos visualizar os modos de conversão:

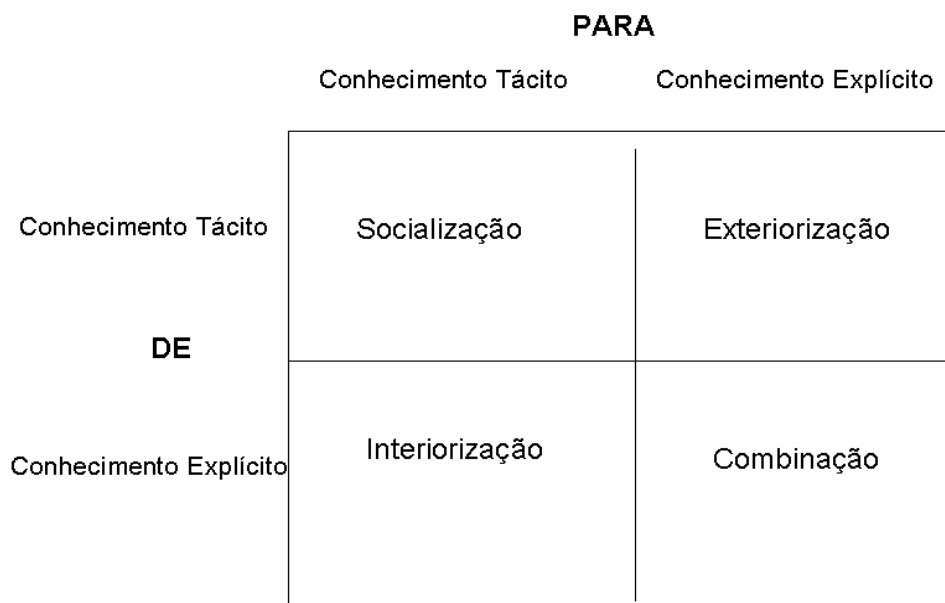


Figura 9: Quatro modos de conversão do conhecimento.

Fonte: Sveiby (1998, p. 56).

Este processo pode ser apresentado sob a forma da espiral do conhecimento, onde a Socialização (tácito para tácito) ocorre através da comunidade, a externalização (tácito para explícito) através da memória, a combinação (explícito para explícito) com os sistemas e a internalização (explícito para tácito) através de treinamento. Pode-se concluir que a transferência do conhecimento se dá através da aprendizagem organizacional e dos modos de conversão do conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

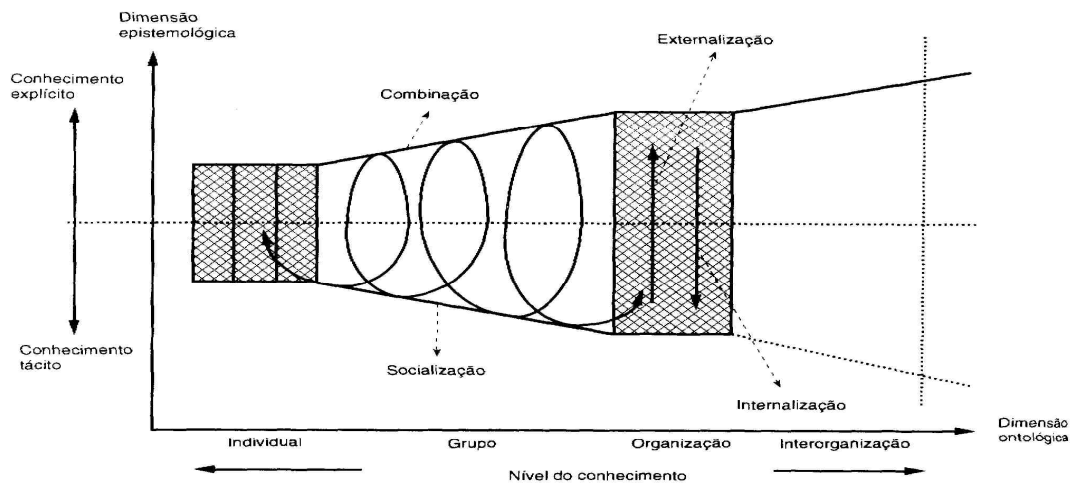


Figura 3-5. *Espiral de criação do conhecimento organizacional.*

Figura 10: Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Para que esta conversão do conhecimento aconteça é necessário um contexto apropriado que facilite a criação do conhecimento e o acúmulo de conhecimento individualmente. Para tal são necessárias cinco condições capacitadoras: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos conforme Pereira (2005), representados no quadro 6.

Condição Capacitadora	Descrição
Intenção	Refere-se às metas de uma organização e atua como reguladora do processo de geração do conhecimento, desenvolvendo assim a capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento.
Autonomia	Refere-se às oportunidades inesperadas como idéias individuais que se transforma em idéias organizacionais através da autonomia de ação dos membros da organização.
Flutuação	Ocorre quando as atitudes são questionadas e os pensamentos reconsiderados estimulando um compromisso social com o indivíduo e a criação de conhecimento organizacional.
Caos Criativo	Faz crescer a tensão na organização no momento em que uma crise real deve ser enfrentada. Seus benefícios somente são percebidos quando os membros de uma organização conseguem conquistar a habilidade de refletir sobre suas ações;
Redundância	É a existência de informações que ultrapassam as exigências precipitando o "aprendizado por intrusão", acelerando então o processo de criação do conhecimento. Ela estimula o diálogo com frequência e a comunicação

Quadro 6: Condições Capacitadoras para conversão do conhecimento.

Fonte: Pereira (2005).

Mesmo assim algumas barreiras ao uso do conhecimento foram observadas, para tanto o ambiente de trabalho deve promover a aplicação do novo conhecimento, possibilitando condições para que de fato os usuários possam utilizá-lo e compartilhá-lo. Podem-se citar como barreira a cegueira organizacional, que implica quando os colaboradores da organização ficam mais relutantes em adotar novos procedimentos em prol de melhorar a eficiência; as barreiras culturais, que se reportam quando procuram conhecimento em departamentos diferentes aos usuais dos colaboradores, inibindo desta forma que se possa usar o conhecimento disperso por toda a organização.

As barreiras, com relação ao compartilhamento do conhecimento, são classificadas em individuais e organizacionais, são inter-relacionadas e as organizações precisam derrubar ambas. A barreira individual diz respeito a criação do conhecimento no nível individual e

envolve “a capacidade de lidar com novas situações, eventos, informações e contextos” onde a acomodação e ameaça à auto-imagem dificultam qualquer tentativa de mudança pelas organizações (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 30). A barreira organizacional está relacionada ao paradigma nas empresas e decorrem de “tendências humanas naturais [...] reforçadas por atitudes gerenciais equivocadas em relação ao conhecimento, sobretudo quando se trata de paradigmas empresariais limitados” (VON KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 34).

Por isso, para a construção do processo de gestão do conhecimento são necessários três pilares fundamentais: cultura organizacional, onde todos devem entender e valorizar o processo; o gerenciamento da informação, como estratégia operacional e comunicação organizacional, que divulga, permite e foca as pessoas no processo (TERRA, 2003).

Ademais, abordou-se até aqui o uso da informação para a criação do conhecimento, o ciclo do conhecimento e maneiras que o mesmo é transmitido. O uso do conhecimento tem ligação direta com sua gestão e a utilização do conhecimento, é uma medida de sucesso, onde os elementos da gestão do conhecimento devem estar direcionados para o uso eficiente do conhecimento individual e organizacional visando atingir as metas da empresa, sendo que sua transformação em ação torna-se a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O uso da informação pelas organizações para a construção do conhecimento resultará no conhecimento organizacional, onde as organizações processam e usam a informação na criação de significado, na construção do conhecimento e na tomada de decisões.

2.6.2 Conhecimento organizacional:

O conhecimento organizacional ocorre quando os três modos de usar a informação se conectam para constituir uma rede maior de processos que continuamente geram significados, aprendizado e ações. O conhecimento organizacional leva à inovação técnica, permite o desenvolvimento de novas competências e contribui na melhoria de atividades dentro das organizações (CHOO, 2003).

É focado no processo que transforma e dissemina o conhecimento por todos os níveis da organização e classificado de acordo com Boisot² (apud CHOO, 2003): como conhecimento codificado (pode ser armazenado ou registrado por escrito sem grandes perdas de informações) e conhecimento não codificado (não pode ser capturado pela escrita e armazenado sem perder partes importantes das informações). Também pode ser definido como conhecimento disseminado (compartilhado através de programas de rádio, relatórios, notícias de jornal) e não disseminado (podem ser os segredos da empresa que permanecem fechados na cabeça ou por ser difícil de expressar). Como organização o conhecimento ainda pode ser público (textos, livros, pesquisas), de senso comum (adquirido gradualmente por meio de experiências), conhecimento pessoal (experiências próprias) e conhecimento privado (pessoa desenvolve e codifica).

Codificado	Conhecimento Privado	Conhecimento Público
Não Codificado	Conhecimento Pessoal	Conhecimento de Senso Comum
	Não disseminado	Disseminado

Figura 11: Tipologia do Conhecimento.

Fonte: Boisot apud Choo (2003, p. 187).

Por outro lado, a classificação de Boisot apresentada por Choo (2003, p. 86-87) ainda define o conhecimento como tácito, explícito e cultural. O Conhecimento cultural, de acordo com Choo (2003) inclui as suposições, crenças, regras e valores utilizados para construir a realidade como o conhecimento de dicionário (expressões e definições que as organizações utilizam), de diretório (relações de causa e efeito nos processos organizacionais), de receita (instruções para correção e aprimoramento de estratégias) e axiomático (explicações para causas).

O Conhecimento tácito é "o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao mundo" (CHOO, 2003, p. 188) e o Conhecimento Explícito "é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um

² M. H. Boisot, *Information Space: a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture* (Londres: Routledge, 1995). Citado por Choo, (2003, p. 186).

sistema de símbolos, podendo, portanto ser facilmente comunicado ou difundido." (NONAKA. TAKEUCHI apud CHOO, 2003, p. 189).

Para o filósofo Michael Polany (SVEIBY, 1998), o conhecimento é classificado em tácito ou individual e explícito ou aberto. O tácito é um conhecimento que se obtém através da prática e da experiência, é implícito, interiorizado, difícil de ser articulado através de palavras, bem como difícil de ser transmitido, é subjetivo e prático. É o tipo de conhecimento mais importante onde "o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 9).

O conhecimento tácito está enraizado nas experiências, emoções, valores e ideais de todos os seres humanos e molda a forma como o mundo é conhecido. Benítez (2001) aposta no "quem faz aprende" e frisa a importância da relação mestre-aprendiz, um método antigo, mas eficaz, onde as pessoas lembram 60% a 70% do que realizam (SVEIBY, 1998).

Assim, o conhecimento tácito é de natureza subjetiva e, portanto difícil de formalizar. Com estas dificuldades, o compartilhamento deve ser feito através de métodos sistemáticos, com atividades, participação e envolvimento, e ainda, se este conhecimento estiver transmitido erroneamente, será difícil modificá-lo (BENÍTEZ, 2001).

Para que seja compartilhado, o conhecimento tácito deverá ser convertido em números ou palavras que possam ser compreendidos. Essa conversão – de tácito para explícito e que se torna novamente tácito, é que é denominada “criação do conhecimento organizacional”.

O conhecimento tácito é vital a uma organização porque as empresas só podem aprender a inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros. Por si sós, os mais avançados sistemas de informação computadorizados não geram novo conhecimento; apenas os seres humanos, levados pelo tácito *know-how*, têm esta capacidade. (CHOO, 2003, P. 189).

Já o conhecimento explícito ou aberto é facilmente articulado e passível de transmissão em palavras ou números, é objetivo, teórico e digital, mas precisa estar acessível para ser utilizado na organização. Foi o modo dominante de conhecimento no ocidente e é baseado na racionalidade das informações por ser o conhecimento da mente.

O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações manuais e assim por diante. Este tipo de conhecimento pode então ser transmitido, formal e informalmente entre as pessoas. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. XII).

O conhecimento explícito é adquirido principalmente pela informação, educação formal e é mais facilmente adquirido e transferido que o tácito. Este tipo de conhecimento pode ser encontrado com informações organizadas e é facilmente “processado” por um

computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados (SVEIBY, 1998).

Por fim, o conhecimento explícito pode ocorrer baseado em objetos (equipamentos, modelos, documentos) podendo ser encontrado em especificações de produtos, banco de dados, protótipos, fotografias ou em regras no momento em que é codificado em normas, rotinas ou procedimentos operacionais-padrão. Ainda podemos citar como exemplos as fórmulas químicas, previsões de mercado, códigos de softwares. (Choo, 2003, p. 189-203).

CONHECIMENTO TÁCITO (SUBJETIVO)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 7: Dois tipos de conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Estes dois tipos de conhecimento são vistos como entidades complementares, conforme quadro comparativo apresentado acima (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento das organizações também é utilizado estrategicamente para gerar uma vantagem competitiva como conhecimento dos mercados, clientes, concorrentes, novos produtos e tecnologias.

A importância do uso correto do conhecimento é cada vez mais evidente no ambiente de negócios. Hoje se utiliza o poder do conhecimento como vantagem competitiva pelas organizações, onde “é preciso identificar o que a organização sabe, qualquer que seja a sua forma, e transformar o conhecimento tácito em algo acessível e utilizável” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

As estratégias podem ser de sobrevivência (rentabilidade da organização no presente) e de avanço (constroem a rentabilidade da organização no futuro). As estratégias de sobrevivência exploram como vantagem competitiva custos de produção inferiores (devido à maior experiência), direitos de autor, segredos comerciais, exclusividades de projetos de novos produtos, etc. Já as estratégias de avanço exploram novos processos de fabricação de custo inferior, novos produtos com características únicas e usam as experiências adquiridas em negócios atuais para a criação de novos negócios (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

O conhecimento é relacionado como fator competitivo, sendo assim uma consequência da capacidade de inovação da organização, conforme figura 12:



Figura 12: O conhecimento como vantagem competitiva.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.5).

Ao utilizar o conhecimento de forma estratégica as organizações alcançam melhor desempenho, maior produtividade, aumentando sua capacidade de inovação (SCHONS, 2008). A soma dos conhecimentos dos colaboradores de uma organização é, nos dias de hoje, seu ativo potencialmente mais importante.

Outro fator que converte o conhecimento em vantagem competitiva é uma boa gestão (habilidade para adquirir, integrar, armazenar, partilhar e aplicar), de forma que as ações se tornem coordenadas e focalizadas em um objetivo comum, como poderemos observar no capítulo a seguir.

2.7 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Muito mais do que definir o que é Gestão do Conhecimento nas organizações é necessário entender a essência do que é encontrado neste conceito. O conhecimento está presente nas empresas pelo capital intelectual e humano então, gerenciar o conhecimento em uma organização é oferecer condições para que este conhecimento seja produzido, codificado e transmitido para toda a organização através dos fluxos de informação e das ferramentas de comunicação, transformando assim em vantagem competitiva. Pode-se observar a evolução dos conceitos de Gestão do Conhecimento no quadro a seguir.

Autor	Definição
Petrash (1996)	É a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.
Hibbard (1997)	É o processo de busca e organização da <i>expertise</i> coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.
Sveiby (1997)	É o nome dado ao conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento nas organizações.
Murray e Meyers (1997)	Representa um conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos organizacionais
Spek & Spijkevert (1997)	É o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.
Davenport & Prusak (1998)	É uma coleção de processo que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999)	É a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.
Terra (2001)	Representa o uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando o desenvolvimento de novas competências e conseqüentemente alavancar a capacidade de inovar.
Schreiber et al. (2002)	É um modelo de gestão que possibilita a melhoria da infra-estrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002)	Corresponde a uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.
Wunram et al. (2002)	É a sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis de organizações, com o objetivo de utilizar o conhecimento existente dentro e fora destas organizações possibilitando a criação de um novo conhecimento, gerar calor, inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004)	Corresponde ao conjunto de ações de uma organização para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisões. Essas ações são alcançadas através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004)	Tem como objetivo criar um ambiente onde os dados e informação possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade para serem utilizados.

Fialho et al. (2006)	Tem como premissa a orientação quanto a produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
----------------------	---

Quadro 8: Evolução das definições de gestão do conhecimento.

Fonte: Schons (2008)

Basicamente a GC é entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis de uma organização (SVEIBY, 1998) e ainda como uma estratégia que transforma os bens intelectuais de uma organização em melhores valores, maior competitividade e maior produtividade.

É a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA, 2003, p.70).

Para tanto, a GC ocorre em três níveis diferentes nas organizações, mas que são relacionados entre si: os níveis: estratégico, o tático e o operacional. O nível estratégico trabalha a ligação entre competitividade da empresa e o conhecimento gerado para a criação de competências organizacionais. O segundo nível destaca a importância de se considerar a gestão de conhecimento como sendo parte relevante de seus processos de negócio como um todo. E em um terceiro nível, o operacional da gestão do conhecimento é ligado à aprendizagem, aos formatos que o conhecimento assume nas organizações e ao papel desempenhado pela tecnologia da informação e ferramentas de comunicação (TERRA, 2003).

Para complementar o autor evidencia que existem ainda alguns caminhos que podem ser utilizados na gestão do conhecimento como: 1) captando, disseminando, recuperando e distribuindo os conhecimentos tangíveis³; 2) coletando, organizando e disseminando os conhecimentos intangíveis⁴ e/ou 3) criando um ambiente de aprendizado interativo, onde as pessoas transferem o conhecimento, internalizam e apliquem-no na criação de novos conhecimentos (PEREIRA, 2005).

Segundo Davenport e Prusak (1998) a GC tem como objetivos:

- a) criar um repositório do conhecimento formado por conhecimento externo (obtido no meio organizacional), conhecimento interno estruturado⁵ (relatórios de pesquisa, marketing e registro de técnicas) e conhecimento interno informal⁶ (sistematizado pelas vivências ocorridas na organização);

³ Conhecimentos tangíveis aparecem nas das patentes e direitos autorais.

⁴ Conhecimentos intangíveis são o know-how e especialização individual, bem como a experiência individual.

⁵ Referente ao conhecimento explícito de Nonaka & Takeuchi (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

⁶ Referente ao conhecimento tácito de Nonaka & Takeuchi (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

- b) melhorar o acesso ao conhecimento através de identificação das páginas amarelas, estabelecimento de redes de contatos, criação de *gatekeepers* – elementos de ligação entre grupos da organização;
- c) desenvolver um ambiente e uma cultura que estimule a criação, disseminação e uso das informações dentro das organizações e;
- d) gerenciar o conhecimento como recurso através de auditorias internas, buscando o capital intelectual disperso nas organizações.

A gestão do conhecimento nas empresas é ligada diretamente ao sucesso da administração na transferência das informações, habilidades, e competências dos colaboradores. Para tanto, deve ser vista como uma tarefa de integração, com o conhecimento sendo o princípio estrutural da organização. A gestão do conhecimento "necessita integrar os trabalhadores, pode-se dizer que os mesmos são aqueles que processam o conhecimento (criam, organizam, validam e usam conhecimento), aprendem e processam informação de forma constante" (TERRA, 2003, p.18).

Os processos específicos e interligados foram categorizados a partir do agrupamento de diversos problemas e atividades de conhecimento de empresas analisadas. Estes processos são apresentados na forma de identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição ou disseminação do conhecimento e retenção do conhecimento, conforme Quadro 9.

Processos	Atividades
Identificação do conhecimento	Exibe quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos, transparência interna e externa.
Aquisição do conhecimento	Onde aparecem as relações com clientes, fornecedores concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos.
Desenvolvimento do conhecimento	Que complementa a aquisição do conhecimento, gerando novas habilidades e novos produtos, processos mais eficientes, produzindo capacidades que ainda não se encontram na organização.
Compartilhamento e distribuição do conhecimento	Onde se transforma a informação ou experiência isolada em algo que toda a organização possa utilizar; a utilização do conhecimento, no momento de assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente e em seu benefício.
Retenção do conhecimento	Onde toda competência técnica requer processo de seleção, armazenagem e atualização regular de conhecimento de potencial

Quadro 9: Processos na Gestão do conhecimento.

Fonte: Probst; Raub; Romhardt (2002).

Para o caso em questão, torna-se interessante a utilização de todo o processo como ferramenta de apoio da gestão do conhecimento para os colaboradores organizacionais, constituindo em um trabalho conciso e sólido diante do propósito a que se reporta o presente trabalho. Pode-se arriscar ainda que dentro deste modelo sugerido pelos autores, os processos mais significativos para absorção dos colaboradores seriam os passos de aquisição, utilização e o compartilhamento do conhecimento. Aliás, deve-se ressaltar que para uma verdadeira gestão de conhecimento a organização precisa estar comprometida com o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas.

Neste sentido, a gestão do conhecimento se baseia em recursos já existentes nas organizações, e que por vezes, já possuem gestão de sistemas de informação, gestão de mudança organizacional e gestão de recursos humanos. O que a gestão do conhecimento vem trazer de nova possibilidade é a melhoria e potencialização de coisas que muitas vezes já são realizadas nas empresas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Mesmo assim não se deve

desconsiderar que as organizações apresentam algumas funções internas que ajudam na gestão do conhecimento, como: sistemas de informação, recursos humanos, finanças e contabilidade, comunicação, marketing, vendas, e programas de Treinamento & Desenvolvimento.

Na Figura 13 podem-se observar os processos interligados conforme a visão de Probst; Raub; Romhardt (2002, p.33) em seu modelo de gestão do conhecimento.

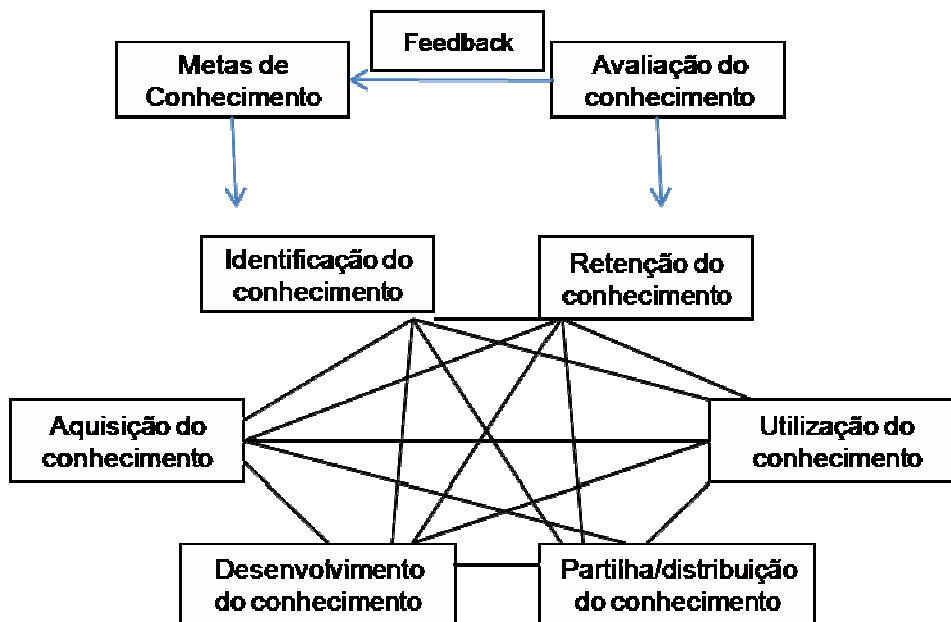


Figura 13: Processos essenciais da gestão do conhecimento.

Fonte: Probst; Raub; Romhardt (2002, p.33).

Este modelo compreende a gestão do conhecimento como um ciclo dinâmico em constante evolução (com semelhança ao modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)) e compreende 2 ciclos: externo (metas de conhecimento e avaliação do conhecimento) e interno, com 6 blocos: identificação do conhecimento (com a construção de mapas do conhecimento), aquisição do conhecimento (adquirido externamente por meio de relações com clientes, fornecedores, concorrentes), desenvolvimento do conhecimento (gera novas habilidades, produtos, processos), compartilhamento e distribuição do conhecimento (disponibilização do conhecimento na organização), utilização do conhecimento (com a geração de novos conhecimentos) e retenção do conhecimento (armazenamento em meios físicos ou eletrônicos). Este processo facilita a mensuração do processo de aprendizagem na organização ao aplicar a gestão do conhecimento (SCHONS, 2008).

Castilho (2000) apresenta em sua pesquisa um detalhamento das fases do Processo de Gestão do Conhecimento, oportunizando melhor entendimento conforme o Quadro 10.

Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento	Detalhamento	Ações Compreendidas
Criação	Resulta em novo conhecimento ou nova apresentação do conhecimento já existente.	Descobrir, Realizar, Concluir, Articular, Discutir.
Captura	Requer articulação de conceitos e discernimento para a captura de conhecimento tácito na forma explícita, conversão da informação de uma mídia para outra.	Digitalizar, Documentar, Extrair, Representar, Armazenar.
Organização	Inclui as atividades que classificam e categorizam o conhecimento para navegação, armazenagem e recuperação.	Estruturar, Catalogar, Abstrair, Analisar, Categorizar.
Acesso	Fornecimento ou disseminação de conhecimento diretamente ou atendendo a um programa de perfil do usuário.	Apresentar, Mostrar, Notificar, Achar, Perfilar
Utilização	Permite que seja feito uso efetivo do conhecimento necessário para a atividade de negócio.	Fazer, Servir, Aprender, Desenvolver, Desempenhar

Quadro 10: Fases do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Castilho (2000, apud HARRIS *et al*, 1999c).

Para que o conhecimento seja gerado, é necessário que a administração crie uma estrutura que as coordene e lhes dê orientação, acrescentando mais dois elementos construtivos: objetivos do conhecimento (que esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento) e avaliação do conhecimento (que fornece dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão), formando um sistema de gestão do conhecimento (CASTILHO, 2000).

Estes elementos construtivos da gestão do conhecimento fornecem esboço das áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível, através do direcionamento e mensuração do processo de aprendizagem que a empresa vivencia, aplicando então a gestão do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Entretanto, uma possibilidade de incitar a gestão do conhecimento na organização, a exemplo da iniciativa via tecnologia muito comum nas organizações, é centrando atenção à

compilação de melhores práticas, onde as organizações estimulam repetir tarefas e processos bem sucedidos em outras ocasiões (seja dentro ou fora da empresa) com a expectativa de obter também resultados bem sucedidos. Outra oportunidade de iniciar a gestão do conhecimento é pelo aprendizado organizacional, ainda pouco explorado pelas empresas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Algumas empresas chegam a criar escritórios responsáveis pela vitalidade deste processo de compilação de melhores práticas. Porém, alavancar a gestão do conhecimento baseado nesta abordagem (também conhecida como reengenharia) pode deixar de lado aspectos relevantes para o sucesso de uma organização, como o compartilhamento de conhecimento advindo dos clientes, e principalmente a dificuldade (pra não dizer impossibilidade) de valorização do conhecimento tácito, já que as tarefas pautadas na repetição de melhores práticas se ancoram em registros documentados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A segunda oportunidade de iniciar a gestão do conhecimento é pelo aprendizado organizacional, pouco explorado pelas empresas. O aprendizado organizacional possibilita:

[...] pensar na organização como sistema, construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática, concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal, criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e mais auto-organizadoras, e planejar com o uso de cenários (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 203).

Afirmar que, embora seja um caminho mais apropriado para iniciar a gestão do conhecimento organizacional, o aprendizado organizacional não é suficiente por si só. Uma ação fundamental da gestão do conhecimento é o fato de os dirigentes focarem atenção à cultura organizacional, dedicando tempo para examinar e estudar a fundo a cultura da empresa, pois não há como implantar qualquer projeto de gestão se este não estiver em plena compatibilidade com a cultura da organização.

[...] a criação de conhecimento é um processo frágil, que não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. As pessoas por vezes se mostram relutantes e até mesmo incapazes de aceitar novos ensinamentos, *insights*, idéias ou observações. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 29).

Mesmo com diversas barreiras, a "organização que aprende" possui características que as diferencia de empresas comuns. É uma empresa que encoraja seus colaboradores a aprender e desenvolver seu potencial, a cultura de aprendizagem é exposta aos clientes e fornecedores, o seu RH é estratégico e o processo de transformação é buscado continuamente. A aprendizagem acaba se constituindo em ponto fundamental para que as empresas acumulem competências e habilidades, tornando-se assim mais competitivas.

Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1990)

O aprendizado organizacional remete diretamente à transferência do conhecimento, onde, do ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997) o “aprendizado de circuito duplo” é uma atividade cotidiana para uma organização que cria continuamente novos conhecimentos, reconstruindo diariamente perspectivas, estruturas e conceitos.

Desta forma, as organizações precisam ter a capacidade de criar conhecimento, disseminar para seus colaboradores e agregar valor aos produtos e serviços oferecidos bem como sua forma de agir e pensar frente ao mercado. As estratégias de comunicação possibilitam a construção do conhecimento, principalmente através do compartilhamento de ativos do conhecimento gerados pelas pessoas que fazem parte de uma organização, através de ferramentas específicas, que serão conhecidas ao longo do próximo capítulo.

2.8 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é praticada em várias organizações, sendo vista como um projeto, mudança de paradigmas ou até mesmo uma nova forma de pensar. As atividades desenvolvidas nesta área são consideradas atividades de GC ou ferramentas da GC como atividades de pesquisa e desenvolvimento, universidades ou educação corporativa, lista de discussão, comunidade de aprendizagem, projetos de inteligência competitiva, mapeamento de competências, intranet, internet, *data warehouse*, portal corporativo, banco de talentos, gestão da propriedade intelectual (PAIXÃO, 2003).

Das ferramentas que mais se destacam na prática organizacional e na literatura acadêmica pode-se citar:

- a) o mapeamento das competências que é a ferramenta principal utilizada pela organização que opta por desenvolver sua gestão de pessoas por base nas competências;
- b) a universidade corporativa onde a organização permite o aprendizado alinhado aos seus objetivos;

- c) os portais corporativos que é um mecanismo que permite acesso a dados e informações sobre a organização e;
- d) as comunidades de aprendizagem definidos por locais físicos ou virtuais onde ocorrem interações entre as pessoas voluntárias. (PAIXÃO, 2003)

Por fim, com a evolução de modelos de gestão, novos conceitos foram agregados aos modelos existentes, evoluindo através da gestão da qualidade e competitividade. A gestão do conhecimento atua juntamente com os fluxos informacionais, com o foco no capital intelectual de cada colaborador, onde o aprendizado gera um novo conhecimento transferido através da interação entre o tácito e o explícito.

Os indivíduos necessitam absorver informações que atendam sua necessidade de manter-se informado, bem como saciar sua sede de conhecimento. Para tanto, diversas ferramentas de comunicação são utilizadas para que a transferência de conhecimento e informação ocorra.

Diversos fatores são considerados e contribuem com o sucesso de projetos relacionados à gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), como uma cultura orientada para o conhecimento (com a motivação dos colaboradores), infra-estrutura técnica e organizacional (através do uso de tecnologias e ferramentas de comunicação de última geração), apoio da alta diretoria (onde todos devem estar envolvidos).

Por outro lado, a vinculação ao valor econômico (onde parte da receita da empresa é destinada à gestão do conhecimento) também contribui para os projetos de GC, bem como a orientação para processos (com descrição dos detalhes das ações), clareza de visão e linguagem (com treinamentos e mudanças organizacionais) e múltiplos canais de comunicação para que a transferência de conhecimento ocorra em todas as áreas da empresa de forma eficiente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A conversão do conhecimento, no modelo apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) e utilizado como base neste estudo, é descrita nos modos a seguir e apresenta diversas ferramentas de comunicação utilizadas pelas organizações.

- a) Socialização, o "conhecimento compartilhado":

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em tácito, através do processo de troca de experiências, de modelos e habilidades compartilhadas pela observação, imitação e prática, onde é importante a inserção do indivíduo no grupo e na cultura da organização. É o início do processo de criação do conhecimento.

Socialização é o processo de experiências compartilhadas que cria conhecimento tácito, como por exemplo, modelos mentais compartilhados e habilidade técnicas. Os aprendizes aprendem seu ofício – habilidades tanto físicas quanto cognitivas –

por meio da socialização, observando e copiando o comportamento de profissionais mais experientes. (CHOO, 2003, p. 204)

Ocorre através programas de *trainees*, *joint ventures*⁷, do trabalho desenvolvido em equipe, das formas de aprendizado nas empresas, de treinamentos práticos e oficinas oferecidas aos colaboradores, estímulos para a exposição de ideias, compartilhamento de experiências com clientes e observação de suas reações (para buscar o aperfeiçoamento e criação de novos produtos).

Também através de videoconferências com executivos e gerentes da empresa e planejamento de ações, como no exemplo dos escritórios e redações de jornais e revistas sem divisórias, onde os indivíduos conseguem com facilidade uma rápida transferência de informação e conhecimento e ainda por meio da carona e das equipes nas organizações, onde as técnicas de trabalho são aprendidas na prática. A rede melhora rapidamente para os novos colaboradores e os negócios podem ser discutidos entre um número maior de pessoas bem-informadas (SVEIBY, 1998).

O compartilhamento do conhecimento também pode ocorrer através de diálogos e comunicação face a face, seções de *brainstorming* para solução de problemas, estágios em outras áreas ou outras empresas e principalmente através de ações tipo mestre-aprendiz onde ocorre a observação, imitação e prática com ajuda de um colaborador mais experiente.

Justamente por ocorrer através do compartilhamento, a experiência acaba sendo o principal elemento deste processo de conversão com a construção do conhecimento compartilhado.

b) A Exteriorização que gera o "conhecimento conceitual":

A exteriorização ou externalização é definida como a articulação de conhecimento tácito, que é difícil de ser compartilhado e formulado, em conceitos explícitos, construídos com maior consciência, que ajudam a promover a reflexão e interação entre os indivíduos. Dois processos ocorrem nesta conversão: o compartilhamento dos modelos mentais e a análise (CHOO, 2003).

A exteriorização é baseada na interação, no diálogo e na reflexão coletiva e ainda é considerada a chave para a criação do conhecimento já que cria novos conceitos explícitos através dos tácitos. O conhecimento conceitual envolve uma representação simbólica que faz uso de toda riqueza da linguagem figurada, onde ocorre a externalização.

⁷ *Joint venture* ou empreendimento conjunto é uma associação de empresas, não definitiva e com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

Este modo de conversão é a chave para a criação do conhecimento já que é desta forma que o conhecimento tácito é convertido em conhecimento transmissível e articulável, informações como as palavras ou os números. As metáforas, analogias, conceitos e hipóteses ou modelos são utilizados para substituir alguma expressão em conhecimento adequado.

Histórias de guerra ou de experiências podem ser veículos eficazes para compartilhar e transferir uma sabedoria coletiva, que, de outra forma, seria difícil de articular. (CHOO, 2003, p. 207).

Pode ser descrita na prática através do conhecimento adquirido com diversos tipos de mídias como: os livros, os relatórios, os portais públicos de internet (através da interatividade com o cliente), com a criação de repositórios do conhecimento⁸ onde a escrita é a forma de converter o conhecimento tácito em explícito.

c) O "conhecimento sistêmico" da Combinação:

A combinação é um processo que combina diferentes conhecimentos explícitos em um novo conhecimento explícito, por meio da análise, categorização e reconfiguração das informações, onde a classificação, o acréscimo, a combinação e a categorização do conhecimento explícito podem levar a novos conhecimentos. É o aprendizado formal baseado em informações explícitas e uso da tecnologia da informação⁹. A combinação tem raiz no processamento de informações e hoje com grande ajuda das inovações tecnológicas tem grande eficiência, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de redes de computadores.

Pode-se observar a combinação através dos meios de troca que ocorrem nas universidades, nos cursos de pós-graduação, escolas, onde um novo conhecimento é agregado, através das ferramentas como bancos de dados e redes de computadores como a internet e intranet (que permitem a criação, o acesso e distribuição de informações e conhecimentos pelos colaboradores de uma organização). Também em documentos de padronização, conversas ao telefone, reuniões, trocas de relatórios e documentos, processo de educação formal e programas de treinamentos empresariais em sala de aula, CRM¹⁰ (na busca de novas informações através do uso de TI como o banco de dados com informações sobre os clientes).

⁸ Repositórios do Conhecimento são definidos como uma coletânea de conhecimentos explícitos existentes na organização na forma de documentos.

⁹ Tecnologia da Informação (TI) são ferramentas que podem ser utilizadas com sucesso nos modos de conversão do conhecimento, como repositórios de materiais, bancos de dados que facilitam a localização de informações (Intranet) e ferramentas que reduzem as barreiras do tempo e distância no acesso ao conhecimento.

¹⁰ CRM - Customer Relationship Management, traduzido como gerenciamento do relacionamento com o cliente ou marketing de relacionamento. É um conjunto de planos, controles, decisões e ações para gestão integral e personalizada dos clientes; organiza os negócios por cliente e mercados.

O mundo dos negócios também está usando ferramentas de análise e administração de dados computadorizados para revelar tendências que de outro modo permaneceriam enterradas em seus imensos bancos de dados operacionais. (CHOO, 2003, p. 208)

Os fluxos contínuos de dados operacionais das organizações acabam tornando-se uma valiosa fonte de informações sobre os consumidores, como se comportam nas compras, o que desejam de serviços. As novas tecnologias propiciaram a construção de banco de dados possíveis de serem consultados sem afetar a integridade de dados organizacionais e provocando reações diferenciadas em clientes no momento da decisão final de compra.

d) Internalizando o "conhecimento operacional":

A interiorização ou internalização é a absorção ou incorporação do conhecimento explícito em tácito, com transformação em novos modelos mentais e know-how técnico compartilhado.

O conhecimento é verbalizado na forma de histórias contadas oralmente (não é necessário vivenciar), aprendizagem organizacional (aprender fazendo), portais corporativos (intranet), reexperimentação de vivências, relatórios, manuais, biblioteca virtual e análise de documentos, que permitem os indivíduos internalizarem as experiências dos outros. O 'aprender fazendo' que provoca o modo de internalização, onde o foco é o treinamento com mestres experientes e colegas.

Uma das melhores formas de transferência de conhecimento tácito é por todo nosso corpo. "É por isso que os jogos, as simulações e a representação a papéis são tão eficazes para transferir conhecimento" (SVEIBY, 1998, p. 106). Todo o ativo de conhecimento adquirido nos processos anteriores de socialização, exteriorização e combinação acabam se tornando valiosos quando internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, iniciando então uma nova espiral do conhecimento.

O processo de internalização pode ocorrer pela experimentação e pelo desenvolvimento da cultura organizacional. A primeira ocorre no momento da experimentação de uma experiência já vivenciada por uma pessoa, onde seu conhecimento tácito estaria sob a forma de manuais, e documentos com *know how* compartilhado. O desenvolvimento da cultura organizacional ocorre com um novo modelo mental compartilhado pelos colaboradores da organização, dando origem à reflexão, sem experimentar na prática (TARAPANOFF, 2006).

Castilho (2000) coloca que o conhecimento é criado a partir da interação do tácito com o explícito, e adaptando os conceitos de Nonaka & Takeuchi (1997) e Sveiby (1998), já apresentados neste trabalho, chegou-se à conclusão, de acordo com o Quadro 11.

Conhecimento	Para Tácito	Para Explícito
De Tácito	<p>Socialização (Troca de experiências com criação de novo conhecimento tácito)</p>	<p>Exteriorização (Articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, criando novos conhecimentos explícitos)</p>
De Explícito	<p>Interiorização (Absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, intimamente relacionado ao aprendido pela prática)</p>	<p>Combinação (Sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, combinação de diferentes partes de conhecimento explícito, por meio de análise, categorização e reconfiguração de informações)</p>

Quadro 11: Interação entre conhecimento tácito e explícito.

Fonte: Adaptado de Castilho (2000, p.10).

As ferramentas sugeridas pelos autores nos modos de conversão do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) podem ser aplicadas em conjunto nas organizações. Diversas outras ferramentas de comunicação, aqui utilizadas para comunicar o conhecimento, podem ser observadas nas organizações. Para melhor visualizar a proposta dos quatro modos de conversão de Nonaka & Takeuchi (1997) e as aplicação nas organizações poderemos observar no quadro a seguir.

Modo de Conversão	Choo (2003)	Ferramentas
Socialização	Conversão do conhecimento tácito em tácito.	- troca de experiências, modelos e habilidades compartilhadas pela observação, imitação e prática - treinamentos práticos e oficinas, compartilhamento de experiências com clientes, videoconferências, seções de <i>brainstorming</i> , ações tipo mestre-aprendiz.
Exteriorização ou externalização	Articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos	- diálogo e reflexão coletiva, livros, relatórios, portais públicos de internet, com a criação de repositórios do conhecimento.
Combinação	Combina conhecimento explícito em um novo explícito, através da análise, categorização e reconfiguração das informações	- aprendizado formal baseado em informações explícitas e uso da tecnologia da informação, universidades, nos cursos de pós-graduação, escolas, internet e intranet, banco de dados.
Interiorização ou internalização	Absorção ou incorporação do conhecimento explícito em tácito, com transformação em novos modelos mentais e know-how técnico compartilhado.	- verbalizado na forma de histórias contadas oralmente, aprendizagem organizacional, portais corporativos (intranet), reexperimentação de vivências, relatórios, manuais, biblioteca virtual e análise de documentos, jogos, as simulações e a representação a papéis.

Quadro 12: Modos de conversão do conhecimento e sua aplicabilidade nas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora. (2008)

Os quatro modos de conversão do conhecimento possibilitam a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permitindo que conhecimentos sejam gerados e compartilhados (ANGELONI *et al*, 2008).

Ao se estabelecer a aplicabilidade das ferramentas nos modos de conversão, resultando na boa gestão do conhecimento pode-se passar a etapa seguinte, onde detalhamos a proposta deste estudo.

2.9 A LEITURA DA CULTURA POR MEIO DA COMUNICAÇÃO DO CONHECIMENTO

Esta pesquisa foi fundamentada na proposta de Nakayama (1994) com a leitura da cultura organizacional. O principal objetivo da leitura da cultura através da comunicação é compreender a cultura de determinada organização, e ainda, observar os fluxos de informação e barreiras que podem impedir o sucesso na gestão do conhecimento.

Três pressupostos norteiam este trabalho: a cultura, seus costumes e origens que refletem a identidade da organização; a gestão do conhecimento que compreende os modos de conversão das informações e a comunicação, que com suas ferramentas constitui um dos elementos essenciais no processo de criação e transmissão dos símbolos de uma organização, e, portanto, a leitura da comunicação possibilita a compreensão da cultura nas organizações (NAKAYAMA, 1994).

A leitura da cultura foi realizada em uma organização de cultura familiar com a proposta de Nakayama (1994) que utilizou os instrumentos de Edward Hall (1994) para a leitura da cultura por meio da comunicação e Maurice Thévenet (1989) com sua lista de sinais e símbolos, bem como por meio de suas ferramentas de comunicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), com observação nos quatro modos de conversão do conhecimento (Socialização, Exteriorização, Combinação e Internalização).

a) Leitura da Cultura por meio dos Sinais e Símbolos, segundo Thévenet

A cultura de uma organização se manifesta através de sinais e símbolos, por meio de uma síntese de sua herança histórica, de profissões ou de um sistema de valores. Define-se assim a identidade da organização. Já a comunicação organizacional é suportada por diversas

ferramentas como campanhas de publicidade, institucional, peças gráficas e logotipos que formam a imagem visual da empresa e a diferenciam das outras.

Para tanto, a imagem da empresa constitui objeto de investigação quando falamos em comunicação e cultura, e compreende três quesitos (THÉVENET, 1989):

- sinais visuais e materiais que permitem a identificação e diferenciação pelo público por meio da identidade visual apresentada pela organização;
- as manifestação da empresa na publicidade e nas notícias que gera na mídia;
- as expectativas, atitudes, e sentimentos que os consumidores têm da natureza e realidade da empresa através de sua imagem.

A proposta a seguir é análise da comunicação através de seus sinais (aparências) e/ou símbolos (totens), onde Sinais são definidos como o conjunto dos meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto e os Símbolos condensam sentido, ato, gestos, comportamentos, ritos concentrados como um *tóten* sob a forma de um conjunto de informações importantes sobre a organização (THÉVENET, 1989, p.90).

Para desenvolver esta análise é proposta uma lista de questões a serem levantadas:

1) Sinais:

- para o exterior: atendimento telefônico, acolhimento das visitas, comunicação externa, acolhimento dos fornecedores, cliente e candidato a emprego, estilo do secretariado e do pessoal em contato com o exterior.
- de comportamento: linguagem, vestuário, padrão de consumo, tipo de relacionamento.
- de espaço: circulação nos locais, arquitetura, arranjo de locais, disposição do material e imobiliário, cores, etc.
- gestão do tempo: distribuição do tempo individual ou coletivo dos quadros; atitude frente aos horários; relação entre tempo útil e tempo privado.

2) Símbolos:

- ritos: festas, atividades de associação da empresa, informação ao pessoal, promoção e sistema de recompensas, anúncio de mudanças;
- histórias: a respeito dos dirigentes, sobre acontecimentos importantes da empresa;
- logotipo: retrata no desenho a imagem que a empresa quer passar aos seus públicos.

b) Leitura da Cultura por Hall

Para estudar e compreender a cultura os meios de comunicação agrupados em 10 distintos grupos denominados Sistema de Mensagens Primárias ou SPC - Sistemas Primários de Comunicação (HALL, 1994). Em qualquer cultura estes meios de comunicação estão presentes com a função de reforçar ou mascarar o que é dito com palavras, que os homens aprendem a ler “diferentes aspectos deste espectro de comunicação que cobre os eventos de uma fração de segundos até o de muitos anos” (HALL, 1994, p. 57).

1. Interação:

Especificadamente é a linguagem falada, pois é uma das mais elaboradas formas de interação. O discurso é um exemplo de interação com linguagem falada e ainda é reforçado por gestos e tom de voz. A escrita é uma forma especial, pois usa símbolos especificadamente elaborados e tudo que o homem faz envolve sua interação com outro (HALL, 1994).

A interação entre o homem e seus semelhantes é uma função de sua existência em grupos (associação). O tempo e o espaço são dimensões nas quais decorre a interação. O ensino, a aprendizagem, a diversão e a defesa representam também formas características de interação. (HALL, p. 58, 1994)

2. Associação:

As organizações são formadas por um conjunto de células, com funções específicas. Estas células se associam entre si formando colônias e, por consequência, a associação começa quando duas células se juntam. Estas organizações obedecem às regras (hierarquias na forma de organização) explicitadas por formas de comunicação.

A variedade dos vocabulários das diversas classes sociais é um exemplo da inter-relação dos SPC da associação e da linguagem. Outros exemplos são o tom de voz de uma pessoa quando desempenha funções de chefia; a complexidade das posições sociais e das formas de deferência desenvolvidas pelos japoneses, de modo a enquadrarem-se nas suas muito estruturadas hierarquias [...] (HALL, 1994, p. 60)

3. Subsistência:

Possibilidade de classificar as sociedades humanas pelos hábitos alimentares e pelos modos de prover os alimentos (comportamentos e linguagem durante as refeições), escala de valores, forma de trabalhar e viver. Cada sociedade possui um sistema econômico próprio.

No que se refere à relação entre subsistência e os outros SPC, basta mencionar alguns aspectos como o comportamento e a linguagem adotados durante as refeições. Existem tabus muito rígidos sobre a abordagem de questões como sexo ou as funções fisiológicas. (HALL, 1994, p. 60)

4. Bissexualidade:

Tipos de ocupação ligados à masculinidade ou à feminilidade, onde esta diferenciação entre a forma e a função está enraizada no passado. As combinações genéticas

devem enfrentar as modificações do ambiente e sem sexo a descendência segue uma linha única e mantém um conjunto de características. Culturas diferentes classificam funções masculinas e femininas diferentemente.

Certos comportamentos adotados pelo homem numa determinada cultura podem, numa outra, ser considerados femininos. Mas todas as culturas fazem distinção entre o homem e a mulher, e normalmente quando um determinado esquema de comportamento é associado a um dos sexos, o outro abandona-o. (HALL, 1994, p. 63)

5. Territorialidade:

É a gerência do espaço territorial (como conquista, uso e defesa), locais de diversão e moradia, disposição da sala e das pessoas. “O equilíbrio da vida na utilização do espaço é um dos mais delicados da natureza. A territorialidade abrange todos os aspectos da vida” (HALL, 1994, p. 64).

O espaço (ou a territorialidade) está ligado ao resto da cultura de uma forma muito sutil e variada. A posição social, por exemplo, é indicada pela distância que separa, em ocasiões formais, o convidado do topo da mesa; a voz modifica-se de acordo com a distância (do murmúrio ao grito); existem lugares para o trabalho, o divertimento, a educação e a defesa (...) (HALL, 1994, p. 64)

6. Temporalidade:

O modo de usar o tempo é um dos indicadores da cultura que portam as pessoas. A vida é constituída de ciclos e ritmos, de práticas organizacionais como a divisão da sociedade em definidos grupos etários que combinam o tempo e a associação. “Como é evidente, as horas das refeições variam de cultura, da mesma forma que o ritmo da fala” (HALL, 1994, p. 64)

7. Aprendizagem:

Modo de acumular conhecimento onde todas as sociedades têm meios de transmitir conhecimentos e cada uma faz diferente, de acordo com seus costumes e regras.

Aprender a aprender de forma diferente é algo que tem de ser quotidianamente enfrentado por aqueles que vão para o estrangeiro e tentam formar pessoal local. Parece inconcebível ao indivíduo médio educado numa determinada cultura que algo tão fundamental como o conhecimento possa ser transmitido por um método diferente do que ele conheceu. No entanto, o que acontece é que, quando as pessoas aprenderam a aprender de uma determinada forma, é-lhes extremamente difícil experimentar novos métodos. (HALL, 1994, p. 67)

A aprendizagem deve ser canalizada e dirigida, pois há muito que aprender e as diferentes formas de comunicação têm ajudado as diferentes culturas a aprender.

8. Jogo (ou Divertimento):

O modo de divertimento de culturas diversas está intimamente ligado a todos os outros SPC. O jogo e a aprendizagem estão intimamente ligados (exemplo do xadrez e

damas), assim como o jogo e o SPC da defesa, onde se recorre ao humor para proteger ou esconder vulnerabilidades.

As pessoas riem e contam anedotas; aquele que consegue entender e dominar o tipo de humor de um povo consegue também compreender e controlar todos os outros aspectos da vida deste povo (HALL, 1994, p. 71).

9. Defesa:

Maneira como defendem as coisas desconhecidas (exemplo dos animais que conseguem mudar de cor para se esconder). A maneira de como as coisas sobrenaturais são tratadas comunicam muito sobre as pessoas, assim como a escolha da religião, a medicina ocidental (defesa contra as doenças) e as estratégias militares.

10. Exploração (o uso de materiais):

Ao explorar o meio em que vivem e trabalham os organismos se adaptam e se desenvolvem, a exemplo da do pescoço longo da girafa para alcançar as folhas no alto das árvores, da evolução das armas, o vestuário, as habitações, os tipos de carro e ferramentas de trabalho. Os tipos de ferramentas de trabalho fornecem informações sobre seus donos, bem como o meio de comunicar e vestir.

Para compreender melhor os Sistemas Primários de Comunicação podemos observar a Tabela 1, adaptada de Hall (1994), com foco nas áreas organizacional, econômica, territorial, educativa e explorativa (mais direcionadas a este estudo).

Tabela 1: Uma tabela da cultura.

Sistemas Primários de Comunicação	Organizacional	Econômico	Territorial	Educativo	Explorativo
Interação	Estratificação e papéis sociais	Troca	Lugares de interação	Ensino e aprendizagem	Utilização de telefones, sinais, escrita, etc.
Associação	Sociedade, Classe, Casta, Governo	Papéis econômicos	Papéis em grupos etários	Professores e alunos	Utilização da propriedade de grupo
Subsistência	Associações laborais	Trabalho, trabalho formal, Manutenção, Ocupações	Espaço onde o indivíduo come, cozinha, etc.	Aprendizagem através do trabalho	Utilização de alimentos, meios e equipamentos.
Bissexualidade	Associações de casais	Família	Áreas atribuídas às pessoas de acordo com o seu sexo	Ensino e aprendizagem dos papéis sexuais	Recurso aos diferentes tipos de decoração e ornamentação de acordo com o sexo
Territorialidade	Território de grupo	Áreas econômicas	Espaço formal Espaço informal Fronteiras	Ensino e aprendizagem do espaço atribuído ao indivíduo	Utilização de cercas e de marcos
Temporalidade	Ciclos de grupo	Ciclos econômicos	Ciclos determinados pela territorialidade	Tempo que o indivíduo dedica à aprendizagem	Utilização de dispositivos, indicadores do tempo, etc.
Aprendizagem	Grupos de aprendizagem – instituições da	Remuneração do ensino e da	Locais de aprendizagem	Aprendizagem informal, educação.	Recursos a apoios de formatação

	educação	aprendizagem			
Diversão (jogos)	Grupos de diversão – equipes e trupes	Desportos e diversões profissionais	Áreas recreativas	Diversão educativa	Utilização de materiais recreativos (jogos)
Defesa	Grupos de defesa – exércitos, polícia, saúde pública, religião organizada	Esquemas econômicos de defesa	Lugares que são defendidos	Treino científico, religioso e militar	Utilização de materiais de proteção
Exploração	Redes organizacionais (cidades, grupos construtores)	Alimentos, meios e equipamento industrial	Propriedade – o que é incluído, contado e medido	Edifícios escolares, apoios, de formação, etc.	Materiais, Sistemas Contato com o meio, Hábitos motores, tecnologia

Fonte: Adaptado de Hall (1994, p. 220).

A cultura é uma série complexa de atividades interligadas, enraizadas em um passado, onde o desenvolvimento da linguagem e da tecnologia tornou possível armazenar conhecimentos, disseminá-los através de instrumentos de comunicação causando assim uma explosão de criatividade, o que representa a cultura em um sentido mais elevado. A cultura não tem apenas um significado, mas possui diversas dimensões de igual importância e está impregnada de emoção e inteligência (HALL, 1994).

c) Leitura dos modos de conversão do conhecimento, por Nonaka e Takeuchi

Os modos de Conversão do conhecimento se subdividem em:

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em tácito, através do processo de troca de experiências, de modelos e habilidades compartilhadas pela observação, imitação e prática, onde é importante a inserção do indivíduo no grupo e na cultura da organização.
- Exteriorização: articulação de conhecimento tácito em conceitos explícitos, construídos com maior consciência, que ajudam a promover a reflexão e interação entre os indivíduos.
- Combinação: combina conhecimento explícito em um novo explícito, através da análise, categorização e reconfiguração das informações, onde a classificação, o acréscimo, a combinação e a categorização do conhecimento explícito podem levar a novos conhecimentos.
- Internalização: absorção ou incorporação do conhecimento explícito em tácito, com transformação em novos modelos mentais e know-how técnico compartilhado.

Portanto este trabalho está apoiado em um tripé formado pela leitura da cultura, pelos fluxos informacionais e a gestão do conhecimento. A figura apresentada a seguir ilustra a proposta de estudo.

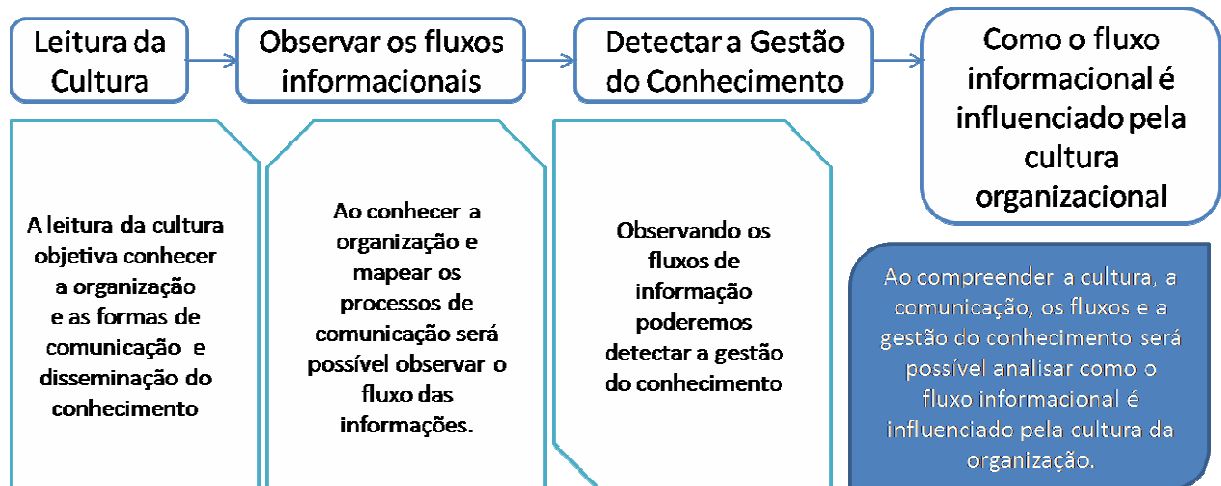


Figura 14: Proposta deste estudo.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Ao fundamentar o entendimento por cultura poderemos compreender e conhecer o íntimo da organização, seu ambiente, valores e comportamentos de seus colaboradores, pois a cultura influencia o modo de pensar, sentir e agir e é a soma das certezas compartilhadas e consideradas corretas pelos colaboradores. Por consequência conhecer a identidade da organização em sua profundidade e complexidade é essencial e pode ser efetivada através da leitura da cultura organizacional onde se é possível observar a reação da empresa frente às mudanças, à competitividade do mercado, à globalização e as muitas informações disponibilizadas.

Neste momento será observado como se dá o processo de comunicação, que é um processo social assim como a cultura organizacional, que permite que as pessoas gerem, e compartilhem informações, determinando a importância de investimentos nesta área. O processo de comunicação, com a codificação e decodificação de mensagens ocorre de forma dinâmica e em todos os níveis da organização através das ferramentas de comunicação, que se utiliza de diversos meios ou veículos para disseminar a informação e o conhecimento.

A comunicação, através dos processos informacionais é orientada pelo fluxo de informações que envolvem a recuperação da informação para acesso e uso através da mediação entre geração da informação (emissor) e aceitação desta informação (receptor). Este processo de transferência pode comprometer o sucesso do trabalho nas organizações caso esteja ausente, ou seja, ineficiente. Os fluxos de informação devem ser utilizados para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimento nas organizações, onde, a disseminação da informação (que é realizada através do fluxo) é uma forma contínua de divulgação e regulação das informações, destacando sua importância para as organizações. O

mapeamento deste fluxo é um fator facilitador para se estudar o compartilhamento do conhecimento.

O conhecimento, personagem principal destas ações, deriva de todas as informações encontradas e permite o desenvolvimento de novas competências, contribuindo para as melhorias das atividades nas organizações. A gestão destas informações é considerada um dos eixos para a gestão do conhecimento, onde o conhecimento organizacional (tácito e explícito) possa ser disseminado através dos quatro modos de conversão do conhecimento, de Nonaka e Takeuchi (1997): Socialização, Exteriorização, Internalização e Combinação (utilizados neste trabalho para compreender como se dá a disseminação das informações). Para tanto, a GC é ligada diretamente à administração da transferência das informações, habilidades e competências dos colaboradores, onde, uma organização que aprende tem capacidade de criar, disseminar conhecimento agregando valor aos produtos e serviços oferecidos, destacando-se então no competitivo mercado atual.

As ferramentas de comunicação utilizadas nos modos de conversão do conhecimento dependem muito da organização, e deve ter uma orientação cultural focada para o conhecimento, caracterizada pela motivação de seus colaboradores em aprender e ensinar, aos investimentos em tecnologias de informação com a criação de múltiplos canais de comunicação além de clareza de imagem e visão organizacional.

A socialização (tácito-tácito), primeiro modo de conversão apresentado no Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), ocorre através da troca de experiências e habilidades compartilhadas através da observação, imitação e prática, exteriorização (tácito-explícito) que se dá através do diálogo, livros, relatórios, histórias (como a história da fundação da empresa, por exemplo), a combinação (explícito-explícito) ocorre com a análise, seguida pela categorização e reconfiguração das informações que já existem como o aprendizado formal (universidades, cursos, escolas) de informações explícitas e com o uso da tecnologia da informação (banco de dados, intranet, internet e a internalização (explícito-tácito) é o conhecimento verbalizado, aprendizagem organizacional, o aprender fazendo, como jogos e simulações.

Portanto, a proposta deste trabalho foi analisar como a organização utiliza a comunicação e quais meios de conversão são mais utilizados. Outros dois pés do tripé desta pesquisa são a leitura da cultura através dos sinais e símbolos da organização e identificar e compreender a cultura através dos meios de comunicação agrupados pelo Sistema de Mensagens Primárias (HALL, (1994).

Após a conceituação é possível delinear um capítulo onde se buscou analisar e compreender a relação entre a cultura organizacional, a comunicação e a gestão do conhecimento.

2.10 RELAÇÃO ENTRE A CULTURA, COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A comunicação é utilizada como ferramenta para preparar a cultura de uma organização para que o ambiente esteja adequado à implantação de novos projetos, onde são estabelecidos passos a serem seguidos para que as organizações sejam aproximadas dos públicos (TORQUATO, 1991).

A princípio a comunicação é utilizada para conhecer o perfil do consumidor. Em seguida são definidos os objetivos, a escolha da linguagem, definição do canal de comunicação, organização da promoção, visibilidade e sinalização, treinamento, adequação sócio-ambiental, e, para a finalmente, as reações precisam ser controladas.

Um novo ambiente cria incertezas e expectativas, gerando crises. O grupo deve aprender a superar estas, evitando desconfortos futuros. A fim de acompanhar as mudanças, as culturas necessitam ajustar-se aos tempos atuais. Contudo, "as mudanças organizacionais não podem sair da cabeça de uma pessoa". Devem ser planejadas por equipes profissionais. (Torquato, 1991, p.55)

Analisando a cultura frente às inovações e a inevitável mudança organizacional se faz necessário considerar determinados elementos, como a preparação sócio psicológica dos profissionais da organização, a natureza da mudança e inovação, a preparação dos agentes da mudança (equipe preparada para a implantação dos projetos), as definições conceituais, técnicas e operacionais (necessidade de esclarecer a importância, significado e natureza das mudanças), cronograma de ações, simplificação e racionalidade, controle freqüente de climas e priorização das mudanças (TORQUATO, 1991).

As políticas, normas, sistemas, maneiras de atuação precisam ser aceitas pela comunidade, a fim de que se possa preservar a normalidade da vida empresarial e, conseqüentemente, o fluxo produtivo. O primeiro passo, portanto, de um amplo esforço de Recursos Humanos e Comunicação é fazer com que as pessoas concordem com o que lhes exige a empresa. (TORQUATO, 1991, p.63)

O sucesso das ações na organização será alterado se os colaboradores entenderem por que a mudança é necessária (daí a importância de uma boa comunicação) e aderirem a ela.

Mesmo assim a mudança de comportamento não produz necessariamente mudança cultural de toda a organização.

Analisar a cultura implicará na identificação do conjunto de pressupostos dos profissionais e da experiência atual dos envolvidos com a organização, sendo importante compartilhar os pressupostos, levando-se em conta tanto os aspectos internos quanto os externos, ou seja, torna-se fundamental considerar o clima interno da organização, bem como a verificação dos desejos, das satisfações, das alegrias, das frustrações, das expectativas, das dúvidas, dos comportamentos e atitudes dos colaboradores (TORQUATO, 1991).

No entanto, ao observar diversas definições de cultura e cruzando com a área da comunicação organizacional podem-se destacar algumas:

- a cultura envolve o aprendizado e a disseminação dos valores adotados por um grupo (dentro da organização) para solucionar problemas;
- a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- símbolos, rituais, e comportamentos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- a boa comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo e minimiza as resistências. E ainda, cultura é uma forma de comunicação e comunicação é cultura e pode ser comunicada através dos Sistemas Primários de Comunicação – SPC (HALL, 1994, p. 215).

Podemos observar a relação dos temas abordados neste estudo por meio da figura 15.

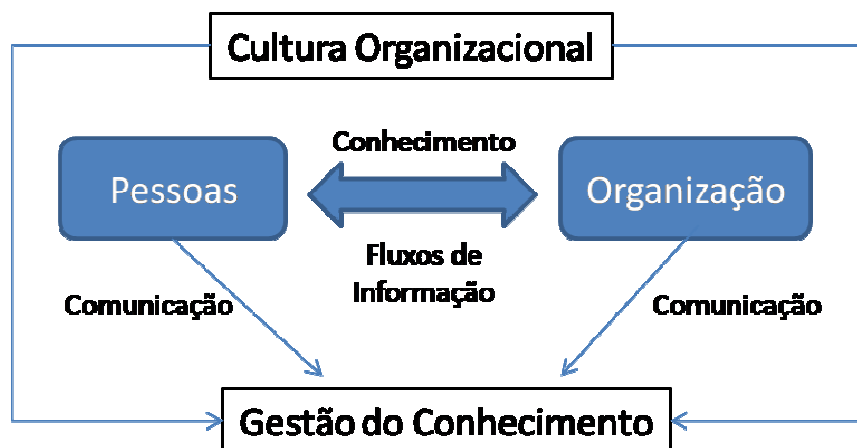


Figura 15: Relação entre cultura, conhecimento, fluxos de informação e gestão do conhecimento.

Fonte: elaborada pela autora. (2008)

No que se refere aos aspectos culturais na gestão do conhecimento, a cultura apresenta-se numa totalidade, sendo o primeiro momento de construção conceitual da informação, como artefato ou processo, que alimenta as maneiras próprias de ser, representar e estar em sociedade (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006).

Existem diversos fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento e a comunicação nas organizações e necessitam ser superados para o bom andamento do processo de gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A lista inclui a falta de confiança mútua (determinada pela falta de comunicações claras e da construção de relacionamentos duradouros); diferenças de vocabulários e quadros de referências; a ausência de locais de encontro e tempo para a realização da comunicação dos conhecimentos; status e recompensas determinadas pela posse do conhecimento; falta de capacidade de absorção; prerrogativa de que conhecimento pertence a determinados grupos; intolerância quanto a erros ou necessidades.

Em certas culturas organizacionais os colaboradores podem, por exemplo, sentir que o seu conhecimento é crucial para valorizá-lo como empregado e, conseqüentemente, para sua permanência na organização. Em tal circunstância é comum que os usuários relutem em compartilhar seu conhecimento (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006). Para este caso sugere-se a criação de uma nova cultura, amiga do conhecimento, onde qualquer empresa que queira implementar um processo de gestão do conhecimento precisa se adaptar (ou desenvolver uma cultura diferente), o que pode ser muito difícil.

Para minimizar estas barreiras são sugeridos alguns componentes para a reconstrução da cultura: uma orientação positiva para o conhecimento, possibilitando o afloramento dos desejos e da liberdade de trabalhar com o compartilhamento do conhecimento; a ausência de inibidores do conhecimento, não devendo existir quaisquer meios que inibem o processo de compartilhamento e; compatibilidade com aspectos culturais relevantes e existentes na organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Por outro lado, a mudança cultural pode ser um grande erro. Não há como criar uma nova cultura, mas sim compreende-la em sua profundidade, seus valores, e ideias, preparando a organização para a “evolução cultural”, que dependerá da aceitação e da adoção dos novos comportamentos provenientes dos valores estabelecidos na transformação (SCHEIN, 1990). Admitindo-se que a cultura é algo que a organização realmente é, uma mudança cultural implica em que a organização esteja mudando, pois tanto a cultura como a organização são resultados da construção social e da interação entre aqueles que a constituem e sempre haverá luta entre a preservação dos valores e a transformação cultural (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006).

Para tanto, a construção de conhecimento pressupõe uma cultura organizacional favorável porque mesmo que a organização fomente uma atitude e um comportamento positivo em relação a isso, pois as pessoas precisam realmente apropriar-se desse sentimento, bem como um bom ambiente físico, com salas amplas e nichos de trabalho, sem paredes que possam bloquear a socialização do conhecimento.

Pode-se observar na figura 16 um modelo teórico de gestão do conhecimento apresentando a barreira organizacional.

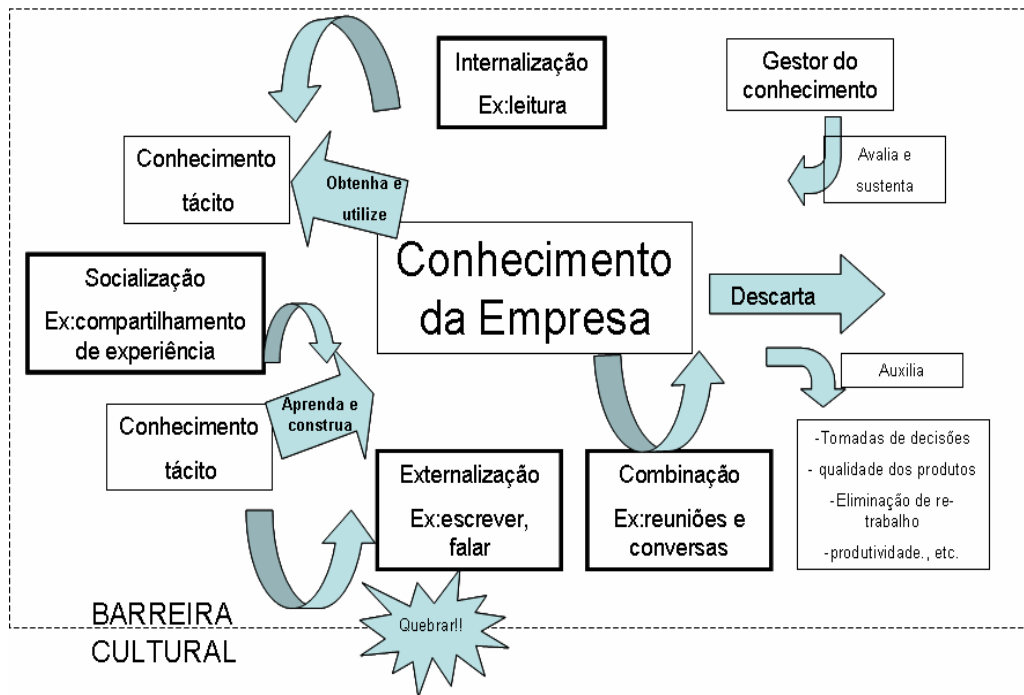


Figura 16: Modelo teórico de gestão do conhecimento com a barreira organizacional existente nas organizações.

Fonte: Adaptado de Williams e Bukowitz (2002).

A construção do conhecimento ocorre na mente humana a partir de uma cultura, que é repleta de signos e símbolos, ou seja, a construção de conhecimento necessita do movimento tácito/explicito, pois é através dele que é possível a geração de um novo conhecimento. E ainda, a organização também contribui e influencia a construção do conhecimento, pois possui sua própria cultura, mas faz-se necessário, primeiro, dissolver a barreira cultural (se existente e significativa) na organização com relação ao novo sistema que ajudará a empresa a continuar competitiva e lucrativa.

As organizações hoje se apresentam em um ambiente de hipercompetição, onde a rapidez das mudanças tecnológicas, a disponibilidade de informação e concorrência globalizada forma um espaço interessante de investigação. Para sobreviver elas precisam desenvolver uma boa percepção do ambiente, flexibilidade frente às mudanças exigidas pelo mercado, criatividade para tal, reação rápida e muito conhecimento e informações.

Frente a estas colocações, o próximo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho de pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 COMO FOI REALIZADA A PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Busca atingir melhor os objetivos propostos, bem como visar a sistematização da análise indicada.

3.1.1 Quanto ao tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho é, relacionado à classificação **quanto aos objetivos**, descritiva. Para Lakatos e Marconi (2005, p. 20) a pesquisa descritiva “descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”. Para as autoras os principais aspectos que a pesquisa descritiva aborda são “descrição, registro, análise e interpretação de fatos” e também afirmam que a principal finalidade da pesquisa descritiva “é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave” (LAKATOS; MARCONI 2005, p.76).

O tipo de pesquisa, **quanto aos procedimentos**, é o estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso deve-se, primeiramente, definir claramente o problema a ser pesquisado, apresentando que o uso de estudo de caso é a estratégia adequada para resolver este problema. Em seguida deve ser feita a estrutura para coleta de informações, com determinação dos instrumentos que podem ser literatura, documentos de arquivos, entrevistas, observação e experiências. Para Yin (2001) estudos de casos são adequados, quando a pesquisa é do tipo por que ou como, e o fenômeno a ser estudado, além de contemporâneo, não permite ao pesquisador qualquer tipo de controle sobre ele. Ainda segundo o autor, o método se aplica aos casos em que fenômeno e contexto não são facilmente distinguíveis (Yin, 2001).

3.1.2 Delimitação da Pesquisa

O universo da pesquisa é a organização Vinícola Miolo Ltda., os documentos analisados, a visita com observação direta do entrevistador e os entrevistados: o representante da Vinícola Miolo responsável pela região da grande Florianópolis, uma enóloga/sommelier responsável pela Escola do Vinho e Programa Winemaker e o gerente de Recursos Humanos, ambos situados na sede da Vinícola no Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves. O último entrevistado é o gerente regional de vendas, responsável pela região Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) locado em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

3.1.3 Técnica de levantamento de dados

As técnicas de levantamento de dados utilizadas foram três:

a) Questionários com roteiro: O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados foi o questionário que, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 178), conceituam como “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”.

Por meio deste instrumento aplicamos o questionário (apêndice A) no mês de outubro de 2008. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo entrevistador, com a utilização de um guia de entrevista (questionário) e gravadas para transcrição.

b) Observação sistemática: é planejada, realizada em condições controladas para corresponder aos objetivos estabelecidos anteriormente. Observação individual realizada pelo pesquisador.

A observação foi realizada em visita guiada pela organização pesquisada, bem como almoço junto aos colaboradores e convívio direto.

c) Análise documental: por meio da análise do site, documentos disponibilizados pela empresa, Plano de Negócios.

3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Propõe-se como técnica para análise dos dados da pesquisa o modelo interpretativo. Triviños (1992) afirma que a análise interpretativa deve apoiar-se em três aspectos fundamentais:

1. nos resultados alcançados no estudo;
2. na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias);
3. na experiência pessoal do investigador.

Asseguram-se ainda, que os resultados da pesquisa, para que tenham valor científico, devem reunir certas características como: coerência, consistência, originalidade e objetivação, por um lado – as quais constituem os aspectos do critério interno da verdade - e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo, que deve existir no trabalho do pesquisador que pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

O desejo de se conhecer a cultura de uma organização é justamente a busca da oportunidade de entender seu funcionamento e assim chegar até informações indisponíveis quando não conseguimos realmente “enxergar” a organização. Para alcançar o objetivo geral que norteia este estudo e analisar de que forma a cultura de uma organização influencia os fluxos de informação, faz-se identificar a cultura, realizada por meio de sua leitura (proposta de NAKAYAMA, 1994 com a utilização de HALL (1994) THÉVENET (1989)).

Frente ao esclarecimento dos fluxos de informações da organização, como ela se comunica com seus públicos, como adquire informações necessárias a seu funcionamento e como gestiona o conhecimento (modos de conversão) a seu favor será possível também detectar barreiras e os fatores inibidores do compartilhamento do conhecimento como falta de tempo, falta de confiança, diferentes culturas e linguagens, falta de capacidade de absorção do conhecimento, intolerância (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Ao compreender todo o processo pode-se avaliar se a cultura desta organização influencia os fluxos informacionais, contemplando os objetivos específicos propostos neste estudo, onde serão descritas a leitura da cultura organizacional na Vinícola Miolo. E ainda, ao

identificar o uso de ferramentas que facilitam e viabilizam os fluxos de informação e a disseminação do conhecimento, com o mapeamento das ferramentas ou processos de comunicação utilizados pelas organizações.

É pela proposta de somar áreas de pesquisa que este estudo apresenta as diferentes formas de pensamento e conhecimento, propondo uma segunda soma de respostas (através do questionário com perguntas semi-estruturadas) para poder responder ao problema de pesquisa sugerido.

O constructo desta pesquisa está dividido em três áreas, de acordo com os autores utilizados: Imagem da Empresa (THÉVENET, 1989), Sistemas Primários de Comunicação (HALL, 1994) e Modos de Conversão do Conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), conforme figura 17.

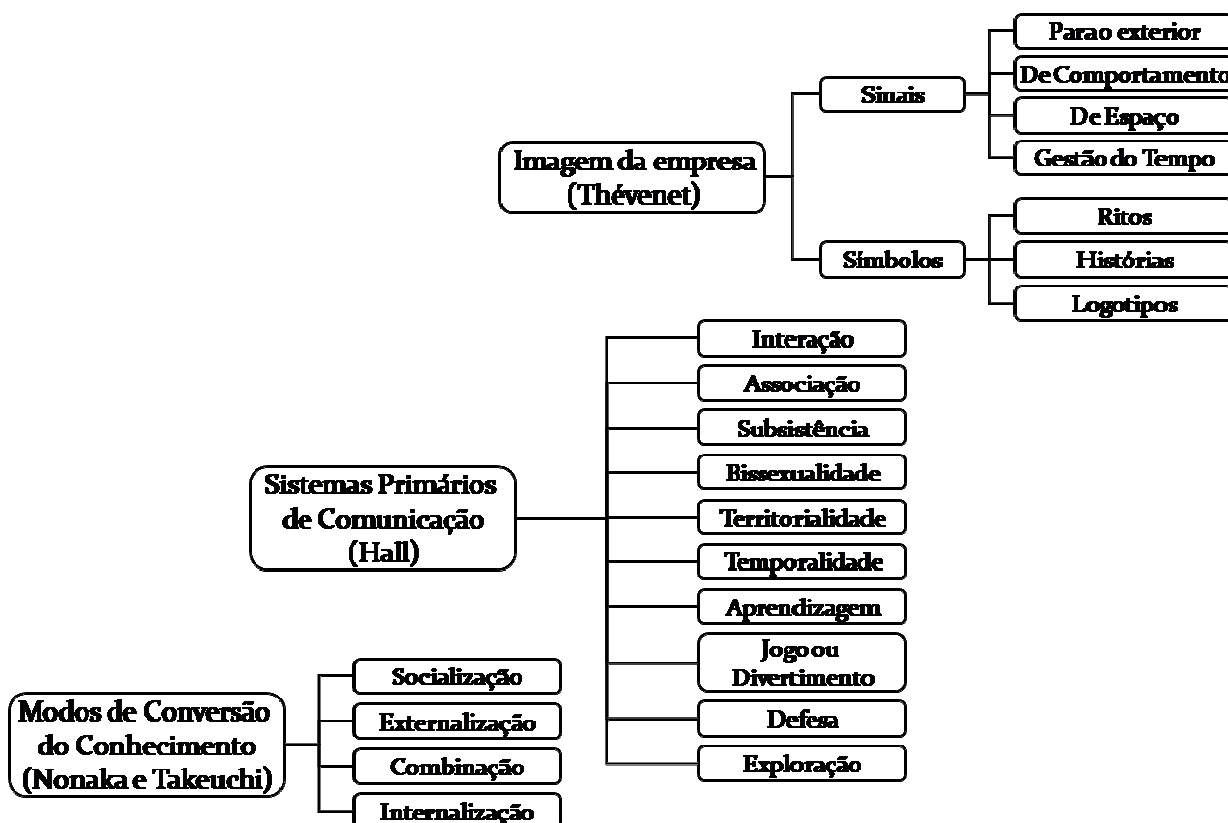


Figura 17: Constructo da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2008) com base em Nakayama (1994).

3.3.1 Imagem da Empresa

A imagem da empresa constitui objeto de investigação quando falamos em cultura (THÉVENET, 1989) e são classificados em dois elementos: Sinais e Símbolos.

Os Sinais são utilizados pelas organizações para demonstrar aos públicos os seus objetivos (dando sentido a si própria). São classificados em Sinais para o exterior, onde se faz necessário compreender como se dá a comunicação com o público externo para assim visualizar a forma como a cultura desta organização se apresenta aos clientes, representantes e fornecedores. Pretende-se com este questionamento compreender a cultura da empresa frente às formas de comunicação utilizadas para se comunicar com estes públicos como a forma de atendimento telefônico, recebimento e acolhimento dos clientes e comunicação externa (site, e-mail, jornal, anúncios, etc.). Este sinal será medido através da pergunta: Ao pensar em imagem da empresa, quais formas de comunicação para o exterior são utilizadas no atendimento ao cliente, representante e fornecedor?

Sinais podem ser de Comportamento, onde, no momento em que detectarmos a cultura de comprometimento e a seriedade do trabalho desenvolvido pelas diferentes áreas da organização poderá ser medido como é a troca de informações e o comportamento do público interno da organização. A partir disto será possível identificar como é a cultura de disseminação de informações e comunicação entre os diretores internacional, nacional, regional e distribuidor (ou colaboradores em geral) através do questionamento: Em relação ao comportamento, como é o relacionamento entre os colaboradores frente à troca de informações?

Os Sinais de Espaço demonstram que a forma de circulação dos colaboradores no ambiente de trabalho, a arquitetura e arranjos das salas, mesas e nichos de trabalho podem dizer muito sobre a cultura de uma organização, como o incentivo a troca de experiências e disseminação de novas informações. Por meio desta questão pode-se analisar como a distribuição dos colaboradores e como a influencia cultural da organização afeta o compartilhamento do conhecimento: Ao se falar em espaço, como é a forma de distribuição dos colaboradores no espaço de trabalho (arquitetura e disposição de mesas, salas, nichos de trabalho)? Esta forma facilita a comunicação entre eles?

Para os Sinais na Gestão do Tempo é importante compreender se a organização é exigente com relação a gestão do tempo e a forma com o mesmo é distribuído entre as tarefas

individuais e coletivas e as úteis e privadas. Ao observar se existe tempo útil durante o horário de trabalho para agregar mais conhecimentos, é uma forma interessante de verificar a como a empresa se comporta frente a disseminação do conhecimento entre os colaboradores: Como a gestão do tempo, individual ou coletiva, é utilizada? Existe um tempo dedicado à ampliação do conhecimento?

Os Símbolos pretendem condensar o sentido da organização em atos, gestos, comportamentos e ritos, que juntos formam o conjunto de informações importantes para compreender a organização. Estão classificados em: Ritos, Histórias e Logotipos. Os Ritos são identificados ao entender como a organização se comporta frente as mudanças e que tipo de atividades proporciona aos colaboradores (como festas, premiações, sistemas de recompensas) será possível compreender sua cultura: Que tipos de ritos (festas, premiações, atividades de associações.) são utilizadas para comunicação de novos conhecimentos aos colaboradores? E como são comunicadas as mudanças?

Os Símbolos observados através das Histórias demonstram como é interessante compreender de que forma a organização utiliza sua história para tornar o colaborador um aliado, identificando a abordagem da disseminação do conhecimento e cultura na organização por meio da questão: A história da empresa (sua fundação, seus dirigentes e acontecimentos importantes) é disseminada aos colaboradores para torná-los mais próximos da organização? De que forma ocorre esta disseminação?

Já o Símbolo representado pelo Logotipo apresenta a forma de expressar graficamente a cultura da organização. Ao analisar a forma em que o logotipo da empresa é apresentado e sua proposta frente aos diferentes públicos poderá ser constatada a imagem que a empresa realmente quer passar: O logotipo da empresa pretende comunicar aos públicos diversos que tipo de imagem?

3.3.2 Sistemas Primários de Comunicação

Sistema de Mensagens Primárias ou SPC - Sistemas Primários de Comunicação são definidos como um agrupamento de meios de comunicação em 10 distintos grupos utilizados para estudar e compreender a cultura (HALL, 1994).

Na Interação é observada a forma como as pessoas interagem, se existe liberdade para as conversas nos corredores, se todos se conhecem e se reuniões periódicas ajudam nesta

interação necessária à disseminação do conhecimento dentro da organização. Por meio deste questionamento será possível observar a forma cultural do ensino/aprendizagem entre os colaboradores: É possível observar a interação entre os colaboradores? Os colaboradores dos diferentes departamentos se conhecem? São realizadas reuniões com qual periodicidade?

Com a Associação podemos observar as diferentes funções dentro da organização, que exigem uma certa hierarquia e obedecem à regras pré-estabelecidas. Analisar as formas de comunicação entre as hierarquias da organização possibilitará compreender a cultura na comunicação, por meio do questionamento: A associação obedece regras nas formas de comunicação. Existe hierarquia nas formas de comunicação adotadas pela empresa?

Com a Subsistência é possível compreender a comunicação e a cultura da organização observando a forma como os colaboradores se comportam ao prover alimentos, sua linguagem durante as refeições e como trabalham e vivem. Pode-se observar, por meio deste questionamento, se existe troca de informações através de comportamentos e linguagens culturais durante as refeições: A subsistência aborda a linguagem durante as refeições. Frente a isso, como se dá a comunicação e troca de informações durante as refeições?

A Bissexualidade pode demonstrar como será possível compreender a cultura da empresa, se está enraizada no passado ou se as modificações do ambiente de trabalho mantiveram a classificação das funções entre homens e mulheres. Pode-se questionar se existe diferença no tratamento dos sexos na troca de informações: A bissexualidade apresenta diferenciação entre o trabalho de homens e mulheres. Existe alguma distinção na classificação das funções?

Já a Territorialidade define a gerência do espaço, com a conquista, uso e defesa do local de trabalho. É ligada sutilmente à cultura da organização. Com este questionamento é possível observar a separação e distância entre colaboradores devido à hierarquia (ou territorialidade) e a cultura adotada pela empresa: Existe uma territorialidade, ou seja, definição na disposição das salas e pessoas no ambiente de trabalho?

A Temporalidade é o modo como os colaboradores usam o tempo, o que demonstra a cultura da organização, onde diferentes grupos dentro da mesma empresa podem utilizar o tempo de variadas formas: O tempo é intensamente utilizado para o trabalho? Existe preocupação com a utilização produtiva do tempo?

Outro SPC é a Aprendizagem, que se refere a conhecer o modo de acumular conhecimento da organização e quais meios ela utiliza para transmiti-los é uma das características de empresas de hoje, conhecidas como organização do conhecimento. Neste questionamento pretende-se detectar de que forma ocorre a disseminação do conhecimento e

quais ferramentas são utilizadas pela organização: Quais são as formas utilizadas para transmitir conhecimentos aos colaboradores da organização facilitando assim sua aprendizagem?

O Jogo ou Divertimento demonstram que as organizações do conhecimento utilizam diversos meios de disseminar o conhecimento como divertimento ou jogos, ferramentas que podem fazer parte da cultura desta organização. Pretende-se, com esta pergunta, conhecer de que forma a empresa utiliza os jogos a favor da aprendizagem: Quais são os modos de divertimento ou jogos utilizados para a aprendizagem de novos conhecimentos?

Já a Defesa é a maneira como a organização se defende frente ao concorrente e frente ao que acredita ser uma ameaça e é característica de sua cultura. Observar as estratégias de defesa, o que expressa um tipo de cultura é o objetivo desta questão: A defesa faz parte do dia a dia da organização. Quais são as estratégias de defesa utilizadas pela empresa frente ao concorrente?

A Exploração (uso de materiais) propiciará conhecer os tipos de ferramentas utilizadas no trabalho desta organização e a forma como se adaptam às mudanças e como evoluem frente ao mercado e conhecer a empresa como um todo. Para analisar a capacidade de mudança e reações, que demonstrará a cultura da organização, pretendemos questionar: Quais adaptações ou novas ferramentas a empresa precisou para enfrentar a concorrência?

3.3.3 Modos de Conversão do Conhecimento

Os Modos de Conversão do Conhecimento são as quatro formas de transmitir o conhecimento apresentadas no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) que podem ser observadas nas organizações por meio de Socialização, Exteriorização, Combinação e Interiorização do conhecimento.

A Socialização é o processo de experiências compartilhadas por meio do qual modelos mentais compartilhados e habilidade técnicas, por meio da socialização, através da observação e imitação do comportamento de profissionais mais experientes. É importante observar como se dá o fluxo de informações e compartilhamento do conhecimento, por meio da questão: A cultura da organização permite a socialização do conhecimento por meio de treinamentos, oficinas, estágios e *trainees*? Para novos colaboradores, existe algum tipo de treinamento prático na organização?

Na Externalização ocorrem dois processos: o compartilhamento dos modelos mentais e a análise principalmente por meio de interação, no diálogo e na reflexão coletiva. O presente trabalho procurará compreender como um novo conhecimento é disseminado na cultura organizacional da empresa estudada e verificar o uso de ferramentas como livros, relatórios, portais públicos de internet (através da interatividade com o cliente) e repositórios do conhecimento: Como é realizado o registro de novos conhecimentos e experiências e de que forma este novo conhecimento é transmitido aos seus colegas?

Na Combinação ocorre a análise, categorização e reconfiguração das informações, por meio do qual as tecnologias da informação (intranet, internet, banco de dados) transformam as informações em novos conhecimentos. Com este questionamento pretende-se analisar se existe reconfiguração de informações para um novo conhecimento e como se dá o fluxo de informações dentro da organização: De que formas são compartilhadas as informações de congressos ou convenções, bem como livros e revistas da área? Existe uma base de conhecimentos armazenados, como intranet, para facilitar o acesso às informações?

A Internalização é absorção do conhecimento ao ouvir uma história contada por um colega ou o aprender fazendo. As vivências fazem parte da internalização do conhecimento, onde um colaborador pode aprender internalizando o conhecimento do outro. Neste questionamento pretendemos observar se são utilizados jogos e simulações na aprendizagem organizacional: Existem barreiras para o aprendizado organizacional e a transferência do conhecimento através de vivências e práticas? A empresa possui algum tipo de manual de orientação para a internalização do conhecimento?

As perguntas acima compõem o questionário, conforme apresentado no Apêndice A. Este instrumento de pesquisa foi utilizado como guia desta entrevista semi-estruturada.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme a figura 17 que representa o Constructo da Pesquisa, a apresentação dos resultados inicia com a exposição do estudo sobre a Imagem da Empresa, conforme proposta de Thévenet (1989), sub-dividida em Sinais: Para o Exterior, De Comportamento, De Espaço e Gestão do Tempo; e Símbolos: Ritos, Histórias e Logotipos. Em seguida são apresentados os resultados na análise dos Sistemas Primários de Comunicação, propostos por Hall (1994), Para finalizar é apresentada a análise da leitura da cultura feita para compreender os modos de conversão do conhecimento, segundo proposta de Nonaka e Takeuchi (1997).

4.1 IMAGEM DA EMPRESA POR MEIO DE SINAIS E SÍMBOLOS

A primeira etapa da apresentação e análise dos resultados é composta pela **Leitura da Cultura por meio de Sinais e Símbolos**, conforme Figura 18.

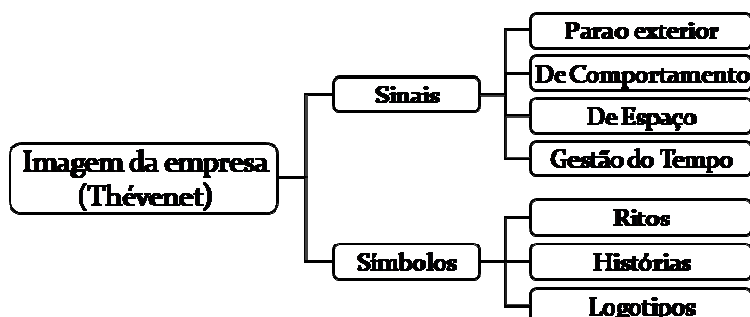


Figura 18: Imagem da organização.

Fonte: Elaborada pela autora. (2008) com base em Nakayama (1994).

4.1.1 Sinais

Durante a pesquisa foram identificados por meio da observação direta, análise documental e entrevistas, todos os Sinais propostos por Thévenet (1989): Para o Exterior, De comportamento, De espaço e Gestão do tempo.

4.1.1.1 Sinais para o exterior

Os sinais são explicitados pelas formas de comunicação utilizadas pela organização para comunicar-se com seu público externo e fazem parte de uma série de canais de relacionamento principalmente com o cliente.

A comunicação externa, conforme descrito pela sommelier é formada por vários canais de comunicação e relacionamento. O site (www.miole.com.br) é uma importante ferramenta de comunicação onde o cliente encontra as informações referentes à empresa, seus produtos, história e também pode acompanhar notícias atualizadas, destaques e lançamentos de novos produtos, bem como se comunicar por meio de um cadastro para recebimento da *newsletter*, realizar compras na loja virtual e se comunicar com a organização.

Pelo site o cliente pode encontrar informações sobre a Escola do Vinho, um projeto da organização para aqueles que desejam adquirir mais conhecimento sobre vinho. Além da Escola na sede da empresa, ainda possuem Escolas em outras Regionais como São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro. Os representantes distribuídos em sete regiões (Sul, São Paulo, Centro Norte, Centro Oeste, Sudeste, Nordeste e Rio de Janeiro) também são vistos pela empresa como formas de comunicação externa.

Para se comunicar com o cliente a vinícola utiliza o televentas que realiza a venda ativa, a loja (varejo) localizada na sede da organização, trabalha com o turismo receptivo pois a Vinícola é sócia do Villa Europa Hotel & Spa do Vinho Caudalie Vinothérapie.

A *newsletter* oportunizou a organização de um *mailling* pois cada cliente que se cadastra no site para receber informações da Vinícola disponibiliza seu e-mail. O e-mail é utilizado pela Miolo para a comunicação com seus clientes, conforme a sommelier entrevistada: “Tem um informativo para todos nossos clientes cadastrados, ativos e não ativos do sistema de gestão”.

Outra ferramenta de comunicação muito utilizada pela Vinícola Miolo é a propaganda e assessoria da imprensa, com anúncios e notícias em revistas da área e jornais de circulação nacional, para divulgação de novos produtos, promoções, premiações e eventos em geral.

Para o representante, que é um distribuidor independente, existem diversas formas de comunicação com a organização como e-mail, telefone (celular e fixo) e correio. Para ele a organização se comunica externamente de várias formas: revistas como Prazeres da Mesa, Gula, Revista Mural (Florianópolis). Para o gerente regional de vendas que se comunica

diariamente com os representantes da região Sul verificou-se que o e-mail é a forma mais utilizada, mas o site funciona como entendimento da empresa.

A organização possui diversas ferramentas de comunicação interna como jornal 'Miolo infoRH' e os murais, espalhados pela vinícola, conforme observação direta da pesquisadora. Também utilizam as reuniões periódicas para disseminar as informações por meio dos supervisores da cada área.

4.1.1.2 Sinais de Comportamento

Outro sinal para analisar a imagem da organização é o comportamento dos colaboradores da organização frente à troca de informações e seu relacionamento, conforme observação direta e entrevista. Na Vinícola Miolo os instrumentos mais utilizados para comunicação entre si são: o e-mail, MSN interno e telefone. Sobre a troca de informações, a organização utiliza um sistema interno de comunicação, como um MSN interno, que facilita e efetiva a troca de informações e a comunicação.

A troca e disseminação de informações também é feita pelo 'Miolo infoRH', organizado pelo departamento de Recursos Humanos, que apresenta datas comemorativas e aniversariantes do mês, notícias em destaque na organização, informações úteis para melhoria de algum setor, entre outros assuntos. O jornal interno é distribuído a todos na forma impressa, é colorido (para atrair atenção) e tem as informações, de forma resumida e clara conforme observação direta de edições.

Para o representante, que está fora da organização, a troca de informações é demorada e segundo ele o grande problema do século XX é a comunicação, a própria falta de comunicação e o excesso de informação. Para ele as pessoas não querem assumir riscos no momento de disponibilizar informações importantes para a organização. Estas informações são normalmente relacionadas ao mercado, que é emergencial, pois é usada para fechar negócios. Quando questionado sobre o motivo de não receber todas as informações que precisa, citou o excesso de informação, o excesso de trabalho e excesso de meios de comunicação, pois, segundo ele, pode-se utilizar ao mesmo tempo e-mail, MSN, celular e ainda atender ao telefone convencional, o que atrapalha seu trabalho e comunicação.

4.1.1.3 Sinais De Espaço

Para os Sinais De Espaço constatou-se, por meio da observação direta, a arquitetura das salas, com a organização dos colaboradores que, no departamento administrativo estão dispostos em células de trabalho que permitem total contato para troca de informações e comunicação. Somente os gerentes e diretores ficam em salas separadas (gerente regional de vendas).

As células de trabalho estão localizadas no Centro Administrativo e se encontram entre as salas da gerência. Conforme a sommelier entrevistada, no meio fica todo o corpo administrativo, que tem acesso à todos os gerentes e informações.

4.1.1.4 Sinais de Gestão do Tempo:

Para observar os Sinais de Gestão do Tempo foi questionado se os colaboradores possuem um tempo útil durante o horário de trabalho para agregar mais conhecimentos. Foi possível detectar por meio da observação direta e entrevistas que pesquisas podem ser realizadas (internet), bem como cursos e viagens relacionadas à área de trabalho desenvolvida na organização. Conforme a sommelier “o meu setor é bastante de criação: criação de novos programas, criação de projetos, além da administração do que já está tudo feito. Então para criar eu tenho que viajar, tenho que pesquisar, tenho que estar em contato com coisas diferentes que me acabam abrindo espaço para procurar”.

Segundo o gerente responsável pela região sul os colaboradores da vinícola possuem liberdade para buscar conhecimentos durante o horário de trabalho. O treinamento e palestras fazem parte do cotidiano da companhia e com a preocupação produtiva do tempo na empresa é avaliada pelos vários indicadores que convergem para o ISO implantado na empresa de segurança alimentar.

Frente aos dados obtidos nas entrevistas, observação direta e análise documental podem-se observar no quadro 13 os elementos referenciados nas entrevistas.

Sinais	
Para o Exterior - Formas de Comunicação	<p>Externa: site, newsletter, e-mail (mailling), Escola do Vinho, representantes, telefone (e televendas), correio, varejo (loja na sede), associação ao Spa. do Vinho, propaganda, assessoria de imprensa, participação em eventos.</p> <p>Interna: jornal Miolo infoRH, reuniões periódicas e contato com supervisores.</p>
Comportamento	Troca de Informações por e-mail, telefone, msn interno, jornal Miolo infoRH.
Espaço	Setor administrativo distribuído em células de trabalho. Salas de gerentes separadas por paredes de vidro.
Gestão do Tempo	Tempo útil pode ser utilizado para agregar mais conhecimento.

Quadro 13: Sinais da imagem da organização

Fonte: elaborada pela autora (2008)

4.1.2 Símbolos

Durante a pesquisa foram identificados todos os Símbolos propostos por Thévenet (1989): Ritos, Histórias e Logotipos por meio das entrevistas, observação direta e análise documental.

4.1.2.1 Ritos

O Símbolo relacionado aos tipos de Ritos praticados pela organização diz respeito às atividades proporcionadas aos colaboradores como festas, premiações, sistemas de recompensas. Conforme informação da sommelier, na Vinícola Miolo acontece a festa de final de safra, onde todos comemoram o encerramento desta atividade, bem como festa junina e dia das crianças.

As premiações são relacionadas à área de vendas e para boas ideias, sugeridas pelos colaboradores e colocadas em prática pela organização. Para a sommelier entrevistada, as premiações são mais focadas na área de vendas. Conforme o gerente regional de vendas, as premiações sempre são feitas na convenção anual realizada sempre no mês de março de cada ano.

Esta grande convenção reúne todos os representantes do Brasil e colaboradores diretamente ligados à área de vendas. O representante colocou que a convenção apresenta resultados, o planejamento estratégico e as metas para cinco anos.

Em datas comemorativas os colaboradores recebem gratificações em vinhos ou outros presentes e ainda, na premiação para boas ideias, que faz parte do Programa Miolo de Sugestões (P.M.S.), as opiniões utilizadas são premiadas. Segundo o setor de Recursos Humanos, algumas ideias já repercutiram financeiramente por isso a organização premia e aproveita as informações dos colaboradores.

4.1.2.2 Histórias:

A utilização da História da vinícola é uma característica marcante da organização, conforme entrevistas e observação direta. A organização utiliza a história com os novos colaboradores para que se sintam parte integrante da família de Giuseppe Miolo, fundador da vinícola e carinhosamente chamado de Nono (avô em italiano). Esta informação é disseminada na forma de treinamento, visita à vinícola, por meio do Manual do Colaborador entregue e trabalhada pelo departamento de RH.

Por meio da observação direta podemos detectar que a imagem do fundador é extremamente valorizada, principalmente com o uso no logo e a exposição do busto na entrada do centro administrativo.

Para o representante, o uso da história da organização tem objetivo motivacional. A organização valoriza muito a história de família e solicita que os colaboradores valorizem também.

4.1.2.3 Logotipo

O logotipo da Vinícola Miolo é visto como uma representação da família, fortes laços com a cultura italiana e da tradição. Para a sommelier a logomarca, que é com o nono Giusepe é para representar a empresa familiar que a Miolo é. Para o representante do RH demonstra toda a cultura que a empresa tem, sua história. Esta parte do nono quer dizer muito para a vinícola ao demonstrar todo o tempo que tem todo o trabalho (desde 1847). Para o representante é uma coisa velha e ultrapassada, mas ao mesmo tempo ele pode ser moderno perante a credibilidade e o gerente regional de vendas: “Empresa familiar”.

Outro logotipo mencionado pelos entrevistados é o referente à *Miolo Wine Group* (*holding*¹¹ da qual a vinícola faz parte), onde a decisão de atuar no mercado de vinhos finos em alianças estratégicas com empresas nacionais e internacionais levou a Miolo a criar um nome que englobasse os sete projetos em diferentes regiões do Brasil e Internacionais: Vinícola Miolo (Vale dos Vinhedos), Fortaleza do Seival Vineyards (Campanha Gaúcha), Lovara (Serra Gaúcha), RAR (Campos de Cima da Serra, RS), Fazenda Ouro Verde (Vale do São Francisco, BA), Viasul (Brasil e Chile) e Osborne (Brasil, Espanha e Portugal) e a última, Los Nevados (Argentina).

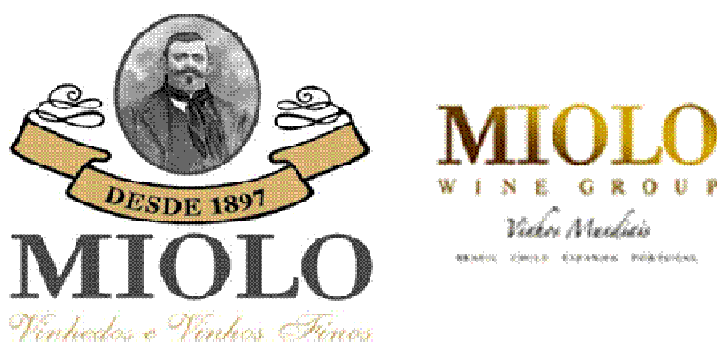


Figura 19: Logotipo Vinícola Miolo e da *holding* Miolo Wine Group.

Fonte: site da organização.

A *holding* *Miolo Wine Group* envolve um grupo de vinícolas, ideias, conceitos e formas de trabalho em um único grupo, conforme a sommelier é um conjunto, diferente daquele conceito familiar que tem a Miolo. A Miolo hoje faz parte, ela constituí a *Miolo Wine*

¹¹ Grupo de empresas das quais uma detém a maioria das ações das outras, com o fim de controlá-las.

Group. O representante de vendas acredita que hoje é *Miolo Wine Group*, é uma coisa extremamente moderna. Moderna e cosmopolita. “Ela é dependendo do ponto de vista que você quer defender, credibilidade com autenticidade, atualidade. E acho que a grande força que temos na área de vendas é a adaptabilidade à atualidade”.

Frente aos aspectos expostos destacam-se os dados da Tabela 3.

Tabela 2: Símbolos da Imagem da organização.

Símbolos	
Tipos de Ritos	Festa de final de safra, festa junina, do dia das crianças, convenção anual (vendas). Premiações de boas idéias colocadas em prática por meio do Programa Miolo de Sugestões (P.M.S.)
História	Utilizada para o novo colaborador para que seja inserido na ‘família’ e para os demais como fator motivador.
Logotipo	Vinícola Miolo: família, fortes laços, cultura, história, simbologia, credibilidade. Miolo Wine Group (holding): estratégico, comercial, moderno, cosmopolita.

Fonte: elaborada pela autora.

4.2 SISTEMAS PRIMÁRIOS DE COMUNICAÇÃO

Por meio dos Sistemas Primários de Comunicação pode-se observar como se dá a comunicação e a disseminação das informações dentro da organização familiar pesquisada, próxima etapa desta análise, conforme Figura 20.

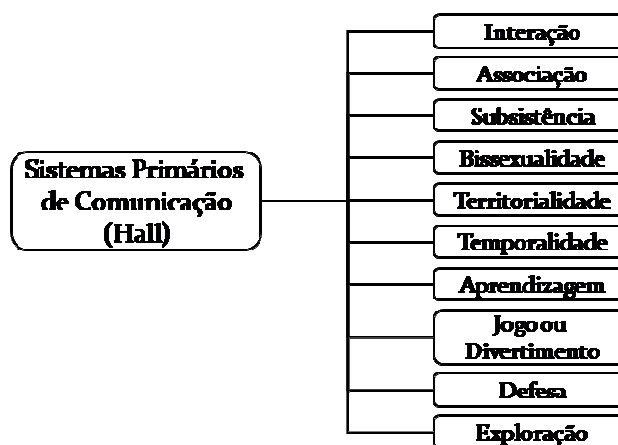


Figura 20: Sistemas Primários de Comunicação.

Fonte: elaborada pela autora (2008) com base em Nakayama (1994).

Nesta pesquisa foram identificados todos os Sistemas Primários de Comunicação propostos por Hall (1994): Interação, Associação, Subsistência, Bissexualidade, Territorialidade, Temporalidade, Aprendizagem, Jogo ou Divertimento, Defesa e Exploração. Estas informações foram detectadas por meio das entrevistas e observação direta.

4.2.1 Interação

A Interação entre os colaboradores da Miolo é tranquila, segundo a sommelier, pois a organização é pequena, o que propicia um bom relacionamento entre colegas, onde todos se conhecem. A cada dois anos uma gincana é realizada, onde as equipes são escolhidas na forma de sorteio, o que possibilita uma maior integração entre os colaboradores da organização.

A festa junina e os treinamentos da ISO¹² também integram colaboradores. O RH expôs que a organização tem os próprios treinamentos para ISO mesclando o pessoal para que todos se conheçam.

Para o representante de vendas a interação é muito boa, pois todos se conhecem e o *turnover*¹³ é muito baixo. Ele acredita que a organização deve ser muito bons empregadores, bons pagadores, uma instituição matriarcal.

Para a área de vendas, no caso do representante de Santa Catarina, seu gerente regional o visita regularmente para reuniões, visitas a clientes da região, treinamento (no caso de novos produtos, projetos, tecnologias ou mudanças) e motivação. Normalmente são realizadas reuniões mensais com os representantes de cada departamento da organização, segundo o gerente regional de vendas.

¹² A Vinícola Miolo foi a primeira vinícola brasileira a conquistar a ISO 22000, norma internacional que garante a segurança dos alimentos por meio do sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, e a ISO 9001, que tem o foco em gestão da qualidade. Por meio destas duas normas, é possível monitorar e estabelecer políticas de prevenção dos perigos e riscos, desde o preparo e a adubação do solo, o cultivo das videiras, a maturação das uvas, a colheita, a elaboração dos vinhos, o engarrafamento e a distribuição, o que a diferencia das demais vinícolas no País.

¹³ Turnover – taxa que mede a rotatividade de pessoal

4.2.2 Associação

A Associação ocorre com a hierarquia na comunicação, onde uma organização com diversos diretores sente um pouco a complicação de várias opiniões e ideias. Existe hierarquia na comunicação entre a direção e as gerências e, conforme a sommelier, os proprietários possuem cargos de diretoria e os filhos também são diretores, o que pode complicar o controle do fluxo da informação.

Normalmente a comunicação é descendente (de cima para baixo) e o fluxo segue do diretor até o supervisor que comunica os colaboradores. Outro tipo de comunicação, ascendente (de baixo para cima) ocorre no departamento de marketing, que desenvolve projetos e após isso encaminha à direção para aprovação final. O Setor de RH colocou que muitas informações partem da direção e segue um caminho: direção, gerência, supervisão e funcionários e outra parte da comunicação sai do marketing: a equipe faz um projeto, como um planejamento de lançamento, por exemplo. Este projeto segue para a direção e para as outras áreas. Observa-se na figura a seguir o organograma da área administrativa, com o fluxo das informações da empresa:

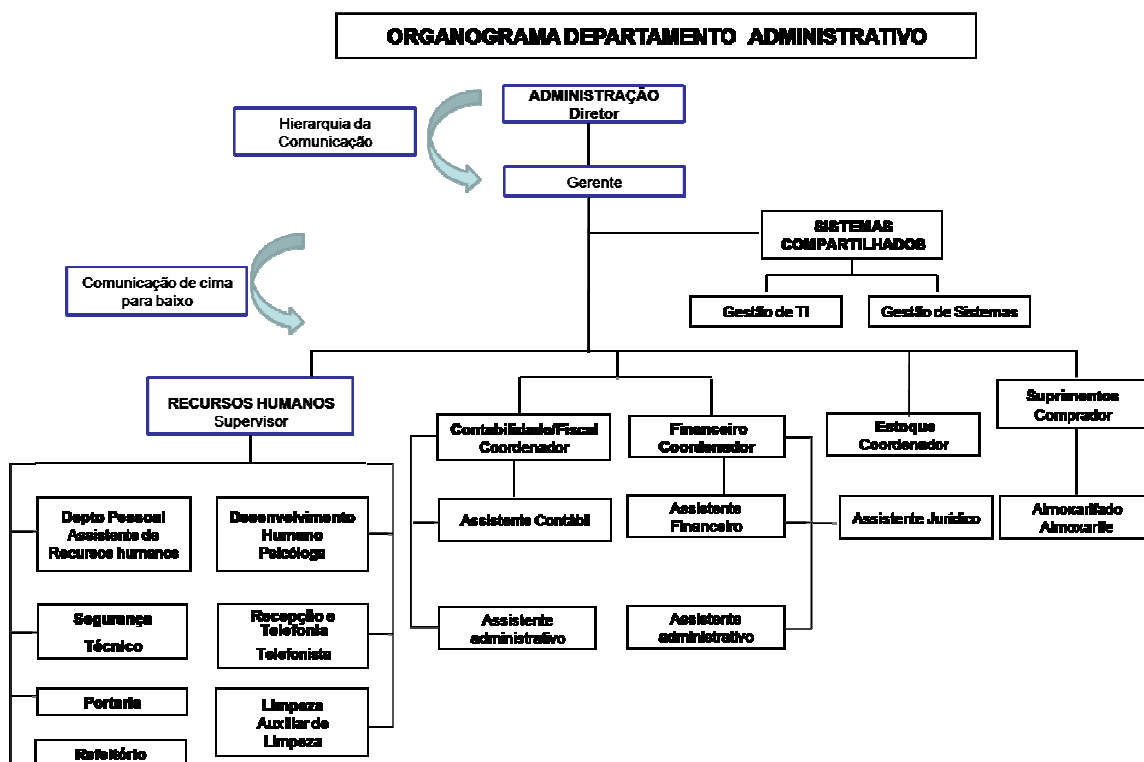


Figura 21: Organograma departamento administrativo Vinícola Miolo.

Fonte: RH da organização.

O representante de vendas acredita que o departamento responsável pela comunicação é bem autônomo mesmo sendo limitado pela área de vendas (que acaba definindo a urgência e necessidade de algum tipo específico de campanha e para um determinado produto), que existe um gerenciamento da diretoria nacional e técnica.

4.2.3 Subsistência

A Subsistência nos mostrou, conforme observação direta, a comunicação e troca de informações no refeitório, onde todos tomam café e almoçam juntos e no Recanto Nono Giusepe destinado à diversão para quem já terminou sua refeição. Após o almoço os colaboradores permanecem na organização, conversam, jogam cartas, as mulheres ouvem música e fazem tricô. Para o RH, no próprio almoço são trocadas muitas informações.

4.2.4 Bissexualidade

Na Bissexualidade pode-se observar que não existe distinção na classificação por funções por ser homem ou mulher, pois existem, inclusive, mulheres em cargo de gerência (sommelier, gerente de marketing nacional e gerente de marketing internacional/relações internacionais). Conforme o setor de Recursos Humanos não existe nenhum tipo de diferenciação, mas ele ainda não tem supervisoras mulheres, pois preferem trabalhar no varejo (loja para turistas), e no laboratório. Nos serviços pesados, como na safra, para carregar caixas de uvas são utilizados homens pela força física (mesmo com um caso de mulher neste setor). Para o representante de vendas não existe diferenciação de funções por sexo, e cita como exemplo as gerentes de marketing nacional e internacional.

4.2.5 Territorialidade

A Territorialidade apresentou uma disposição de mesas e colaboradores favorável à disseminação da informação. Conforme observação direta, podemos citar como exemplo o departamento administrativo, onde as mesas estão dispostas em células, no centro de uma sala e o departamento de Recursos Humanos, onde supervisor e gerente dividem a mesma sala.

4.2.6 Temporalidade

A Temporalidade ou o uso do tempo pelos colaboradores: realizam treinamentos e reuniões nos horários de trabalho e fora dele. Possuem treinamentos diversos: novo colaborador, colaborador que troca de função, segurança, qualidade (ISO), lideranças e área comercial.

4.2.7 Aprendizagem

A Aprendizagem como elemento de disseminação do conhecimento foi detectada no momento em que a organização apresentou a forma como recebe os novos colaboradores, com curso, treinamento e acompanhamento de supervisor, conforme a sommelier o próprio RH fornece o material para o colaborador ser inserido. Para o setor de Recursos Humanos todo novo colaborador passa por treinamento na segurança, recebe o manual e todas as instruções. A cada seis meses é ofertado um novo treinamento, principalmente ISO e segurança do trabalho. Para o representante o material de apoio aos colaboradores é muito bom como o material de comunicação feito pelo marketing (folder, catálogos, livros, apostilas).

Neste sentido, as principais ferramentas que colaboram com o fluxo das informações na Vinícola Miolo são: Manual do Colaborador, Manual do Vinho, Livro 'O sabor do Vinho', Curso da Escola do Vinho, treinamentos e cursos diversos.

A Escola do Vinho e o Programa Winemaker, são exemplos interessantes de aprendizagem. Na Escola do Vinho os interessados em aprender sobre vinhos realizam um curso aprofundado e o Programa Winemaker (que tem a duração de um ano) engloba desde o acompanhamento da maturação, passando pela colheita, até chegar à elaboração do vinho propriamente dito. Depois do vinho elaborado, o participante tem a oportunidade de acompanhar, por meio da internet, a evolução e envelhecimento do vinho feito por ele mesmo através das três visitas programadas à sede da empresa no Vale dos Vinhedos. Após a elaboração, basta definir o nome do vinho, criar o rótulo, e a Miolo se encarrega de enviar as garrafas até seu elaborador.

4.2.8 Jogo ou Divertimento

No item Jogo ou Divertimento foi detectada a gincana (realizada a cada dois anos), os jogos de futebol (realizados com maior frequência durante o verão) como elementos usados como forma de integração e trabalho em equipe.

Na convenção, direcionada à área de vendas, são utilizadas diversas atividades relacionadas a jogos para integração e desenvolvimento de equipes, bem como motivação para a força de vendas da vinícola.

4.2.9 Defesa

A Defesa da organização é composta pelas estratégias frente ao concorrente de um mercado extremamente competitivo. A Vinícola Miolo utiliza muito marketing, contratação de profissionais para realizar apenas ações estratégicas para a organização (principalmente na área de vendas), um bom planejamento estratégico com muitas ações internacionais, como a participação em concursos que resultam em premiações diversas. Estas premiações acabam por refletir no mercado nacional, fazendo parte então, da estratégia de defesa da organização. Para a sommelier, é marketing, inovação, e muito marketing. E complementa: a Miolo é a única empresa que cresceu neste cenário triste. 80% do vinho consumido no primeiro semestre deste ano é vinho importado, então, e mesmo assim a organização conseguiu ter um

aumento nas vendas. Para a sommelier isso se deve a muito planejamento e aos novos projetos.

A organização firmou alianças estratégicas no mercado interno, voltadas à produção, e buscou assessorias internacionais para posicionar a vinícola entre as melhores do mundo (enólogo consultor francês Michel Rolland, contratado em 2003), apostou no mercado internacional de maior valor agregado (definindo assim seu posicionamento). Os Estados Unidos foi o primeiro alvo, pois têm menos barreira para o vinho do que o mercado europeu e ainda apresentava outra peculiaridade: churrascarias brasileiras, que fazem sucesso por lá e são mais propensas a vender o vinho nacional. Esta estratégia de marketing faz parte do planejamento da vinícola para internacionalização de sua marca.

Para o setor de Recursos Humanos a maior arma de defesa é a boa qualidade de seus produtos, seguida então das ações de marketing. Conforme o entrevistado do setor de RH, a maior defesa que se usa aqui é a utilização da qualidade como referencial de vendas e todas as propagandas. O produto da organização tem um valor agregado devido à qualidade. Existe também uma preocupação da organização no momento de cada contratação, onde um dos quesitos de conhecimento é prezar pela qualidade dos produtos. Dentro da estrutura de RH a organização preza pela qualidade, procura contratar pessoas para atender exatamente este quesito.

A área de vendas também acredita na qualidade como a melhor ferramenta de defesa, dividida em dois campos de batalha: a área internacional, onde a estratégia de defesa dela é trabalhar com excesso de qualidade e ao sobreviver nesta luta com os estrangeiros, se focalizando mais no mercado nacional, se reflete no mercado nacional, outro campo de batalha. Já o gerente regional de vendas acredita que a melhor estratégia da organização é uma profunda e detalhada análise de mercado, onde se busca dados de mercados e concorrentes.

4.2.10 Exploração ou uso de materiais

Este SPC determinou que fossem realizadas adaptações frente à concorrência, onde mais parcerias internacionais foram fechadas. A Vinícola Miolo trabalha com projetos (associações) com diversas vinícolas, nacionais e internacionais e atualmente fechou mais um projeto com uma vinícola internacional. Para a sommelier as parcerias internacionais

colaboram muito com a exploração. A organização está buscando o melhor de cada país para trazer para cá. Então isso faz com que as pessoas não procurem produtos de fora porque a própria organização está trazendo o melhor para o Brasil.

Para a área de vendas as adaptações da vinícola são referentes à concorrência, onde houve um incremento na participação no mercado internacional. Segundo o representante, 80% da participação internacional são da Vinícola Miolo.

Outra adaptação que a organização precisou enfrentar foi a busca do reconhecimento externo, com maior investimento em participação em concursos de renome, que reflete diretamente na venda interna, além de aumentar o prestígio fora do país e muita pesquisa sobre este tipo de mercado, segundo o gerente regional de vendas.

Ao analisarmos os aspectos referentes aos Sistemas Primários de Comunicação podemos observar os dados disponibilizados na tabela a seguir.

Tabela 3: Sistemas Primários de Comunicação da organização.

SPC	
Interação	Organização pequena, com boa interação por meio de gincana, festas, treinamentos com equipes mistas, baixo <i>turnover</i> , reuniões periódicas, convenção de vendas com todos representantes.
Associação	Hierarquia na comunicação (descendente) e gerenciamento de ações nacional.
Subsistência	Troca de informações no refeitório e salas de descanso.
Bissexualidade	Não existe distinção de funções entre os sexos.
Territorialidade	Disposição de mesas (territórios de trabalho) e colaboradores favorável à disseminação das informações. Dividem sala.
Temporalidade	Uso de tempo para treinamento e reuniões durante o expediente.
Aprendizagem	Cursos, treinamentos e acompanhamento por um supervisor ao novo colaborador. Material impresso: manuais e livro. Escola do Vinho e Programa Winemaker.
Jogo ou divertimento	Gincana, jogos de futebol, convenção de vendas
Defesa	Marketing, profissionais estrategistas, planejamento estratégico, ações internacionais, qualidade extrema dos produtos, comunicação.
Exploração ou uso de materiais	Parcerias com incremento na participação no mercado internacional e participação em concursos para maior visibilidade.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

4.3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Por meio dos Modos de Conversão do Conhecimento foram observadas as formas e ferramentas de disseminação do conhecimento e como se deu o fluxo das informações na organização familiar analisada. Esta etapa seguiu os passos demonstrados na Figura 22.

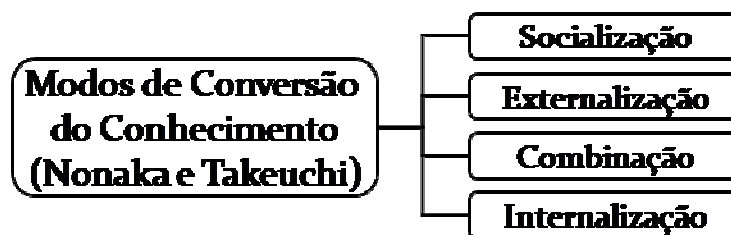


Figura 22: Modos de Conversão do Conhecimento.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Neste estudo foi possível observar na organização os quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização por meio das entrevistas, observação direta e análise documental.

4.3.1 Socialização

No que se refere aos estágios, uma das formas de socialização do conhecimento, a Vinícola Miolo oferece oportunidades somente para a área da Enologia, para estudantes do curso de Tecnologia em Viticultura e Enologia do CEFET, em Bento Gonçalves - RS.

Para a Vinícola Miolo é de fundamental importância socializar o conhecimento por meio do treinamento de novos colaboradores, onde cada nova contratação participa de um curso oferecido pela organização (na Escola do Vinho), treinamento para sua função juntamente com o departamento de Recursos Humanos e atendimento de um supervisor como mestre-aprendiz.

O escritório principal (localizado no Centro administrativo na sede) utiliza células de trabalho para o corpo administrativo, permitindo a comunicação face a face e salas com vidros para os gerentes e diretores.

Pode-se citar novamente a Escola do Vinho, que é um elemento de socialização do conhecimento por meio do compartilhamento de experiências de sommeliers que proferem o curso e o Projeto Winemaker, onde o interessado em conhecer mais sobre vinhos produz sua própria bebida por meio de uma oficina prática.

As representações da Vinícola (Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, etc.) também trabalham no projeto Escola do Vinho. Em Santa Catarina a Escola já está quase finalizada (cursos iniciarão em janeiro). Cursos e treinamentos são disponibilizados pelo sommelier do representante da Grande Florianópolis aos garçons de restaurantes clientes da Vinícola Miolo e interessados em conhecer mais sobre o vinho.

4.3.2 Externalização

O diálogo e interação entre colaboradores da organização são estimulados no momento das refeições, onde todos almoçam juntos em um refeitório e nas salas para interação, entre homens na sala Nono Giuseppe onde se reúnem para jogar cartas, conversar, navegar na internet e para as mulheres, que possuem tem uma sala separada devido às afinidades de atividades, pois prefere escutar música, conversar e tricotar. Também possuem uma sala para café e enquanto o intervalo do almoço não é finalizado, caminham pelas dependências da vinícola, pelos jardins, onde se encontram em bancos e mesas para conversar.

A história da vinícola é contada a todos novos colaboradores para que conheçam as raízes de seu fundador, sua forma de trabalho e a tradição familiar da organização. A organização faz questão de salientar a preocupação com a tradição familiar e a qualidade de seus produtos.

Um dos elementos de exteriorização do conhecimento é o livro ‘O sabor do vinho’ realizado em parceria do enólogo e diretor técnico da Vinícola Miolo com um engenheiro agrônomo e pesquisador científico da Embrapa. Esta publicação é uma orientação que resulta do curso ministrado pela Escola do Vinho e está organizada em História da Uva e do Vinho; Mercados Mundial e Brasileiro de Vinho; Regiões Vitivinícolas do Brasil; Características dos Vinhos Varietais; Elaboração de Vinhos e Espumantes; Análise Sensorial de Vinhos e Espumantes; Serviço do Vinho; e Harmonização Vinho e Comida. O livro pode ser adquirido por meio do site, na loja do varejo na vinícola ou em lojas especializadas.

O jornal da organização, 'Miolo infoRH' dissemina informações ao público interno como datas comemorativas, premiações, campanhas, informações úteis e calendário do departamento de Recursos Humanos. É uma importante ferramenta de marketing interno e disseminação das informações entre todos. Os relatórios também fazem parte das ferramentas de exteriorização do conhecimento, segundo o gerente regional de vendas.

4.3.3 Combinação

A reconfiguração das informações ocorre por meio de associações entre cursos (intercâmbio Miolo-Associação Italiana), segundo a sommelier “no caso dos nossos sommeliers, a gente fez uma associação com uma escola italiana de cursos de sommelier e a gente fez também uma parceria com a Escola do Vinho para estar oferecendo também cursos de sommelier internacional. Alguns de nossos profissionais fizeram outros cursos de sommelier, enologia, enfim, todos eles vão fazer este curso e terão o mesmo nível de conhecimento”.

A Intranet é uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para a combinação de conhecimentos, mas a Vinícola Miolo ainda não optou por este tipo de formato para reconfigurar as informações e disponibilizar a todos da organização. Segundo o departamento de Recursos Humanos esta ferramenta já foi solicitada à diretoria da organização.

Vivências e práticas são ferramentas muito utilizadas pela Vinícola, onde: quando um novo colaborador chega à vinícola ele é treinado, conhece a organização e faz cursos sobre vinho para vivenciar o dia a dia da organização; nos cursos da Escola do Vinho (Projeto Winemaker) os alunos são convidados a vivenciar um dia na colheita, inclusive planta uvas e acompanham todo o processo até a produção do seu vinho (processo que dura meses). A Escola do Vinho é outra ferramenta que ocorre no modo de conversão do conhecimento Combinação, onde o aluno aprende também por meio de vivências e práticas (degustações) como se elabora um vinho.

As reuniões periódicas são importantes na organização e ocorrem em todos os setores. Segundo o RH entrevistado, um encontro de indicadores mensal reúne todos: gerência, direção, supervisores de todas as áreas. Em caso de alguma mudança na organização, a comunicação e o fluxo das informações é realizado pro meio de reuniões.

Os treinamentos são fundamentais na Vinícola, onde o setor de Recursos Humanos possui um planejamento anual de treinamentos e aperfeiçoamentos. O novo colaborador é treinado para assumir sua nova função, bem como aqueles que mudam de área e treinamentos diversos na área de manutenção, áreas técnicas, liderança, área comercial, segurança do trabalho e qualidade. A Vinícola Miolo investe muito no seu colaborador ao ajudar no pagamento de treinamentos externos, cursos de línguas, graduação e pós-graduação. O evento Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho, com palestras na área de saúde, primeiros socorros e segurança também é uma ferramenta para repasse de conhecimento e informações diversas.

No caso do representante de SC, o mesmo adquire conhecimento por meio da convenção anual para a área de vendas e repassa a sua equipe de vendas as informações pertinentes à função e recebidas na convenção anual de vendas por meio de reuniões. O cliente também recebe informações no momento da compra, pois são dados de vendas, de mercado, motivadores.

4.3.4 Internalização

Duas propostas importantes fazem parte do conjunto de ferramentas que a organização utiliza para disseminar o conhecimento: manual do colaborador e manual do vinho.

O Manual do Colaborador é entregue a todo novo colaborador. Este regulamento interno da vinícola apresenta o histórico da organização, sua missão, negócio, visão, princípios, metas, regras básicas de boa convivência. Ainda oferece, dividido em capítulos, os deveres e obrigações dos colaboradores, as proibições, o ambiente de trabalho, identificação, horário de trabalho, ausências e atrasos, remuneração/adiantamento salarial mensal, férias, uniformes/crachás, refeitório, limpeza coletiva/seletiva, telefones e e-mails, ferramentas-utensílios, segurança e saúde no trabalho, equipamentos de segurança, acidentes de trabalho, benefícios e penalidades. Este manual é lido junto com o colaborador para que seja compreendido na sua totalidade.

O Manual do Vinho é utilizado no treinamento do novo colaborador, bem como pelos representantes em cursos ministrados por enólogos para formação de garçons e sommeliers de restaurantes, aulas de harmonização, workshops e na Escola do Vinho. O

objetivo deste Manual é difundir a cultura do vinho para o maior número de pessoas, atendendo à demanda por informações sobre os segredos do vinho. O Manual é dividido em História do vinho; Vinho e saúde; Conservação; A degustação; O serviço do vinho; Harmonização; Vinhos Miolo e suas compatibilizações; Perguntas e Respostas; Variedades de Uvas; Elaboração dos vinhos; Leitura de rótulos e Bibliografia utilizada.

Como jogos, outra ferramenta de internalização do conhecimento, pode se citada a Gincana realizada a cada dois anos, onde todos podem se inscrever, então são formadas equipes e distribuídas tarefas. Estas gincanas objetivam a integração dos colaboradores, bem como a medição do conhecimento.

Para finalizar a análise, frente aos detalhes observados por meio das entrevistas e observação direta, os modos de conversão na Vinícola Miolo estão descritos conforme tabela a seguir.

Tabela 4: Modos de conversão do conhecimento da organização.

Modos de Conversão do Conhecimento	
Socialização	Estágios, treinamentos novos colaboradores, distribuição dos colaboradores em células, cursos da Escola do Vinho e Projeto Winemaker.
Externalização	Diálogos e interações nas refeições e salas de descanso, história da vinícola, livro 'O sabor do vinho', jornal interno Miolo infoRH.
Combinação	Associação entre cursos (intercâmbios), vivências e práticas, cursos práticos da Escola do Vinho e produção de vinho no Projeto Winemaker, reuniões periódicas, treinamentos, eventos internos, Convenção anual de vendas.
Internalização	Manual do Colaborador, Manual do Vinho, Jogos (gincana).

Fonte: elaborada pela autora (2008).

Após a apresentação dos resultados foi possível observar as evidências das influências da cultura organizacional nos fluxos de informação, as evidências da cultura organizacional na gestão do conhecimento e ocorrências da influência em cada conversão do conhecimento, demonstradas a seguir.

4.4 EVIDÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Para detectar o fluxo de informações e disseminação do conhecimento foi necessário observar que, como o processo de comunicação, o fluxo da informação é um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo (LE COADIC, 1996). Como a organização pesquisada apresenta um processo de comunicação, por consequência seu fluxo de informações é fluido e ocorre em todo processo de comunicação da organização, na comunicação interna e na comunicação externa, conforme pode-se observar nas figuras a seguir.

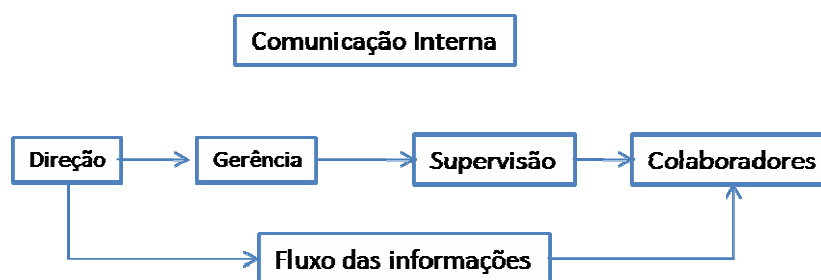


Figura 23: Fluxo de informações interno na Vinícola Miolo.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Na figura 23 pode-se observar como se dá a comunicação interna onde o fluxo inicia na direção da organização, passa pela gerência das áreas. Os gerentes repassam aos supervisores que têm o contato direto com os colaboradores.

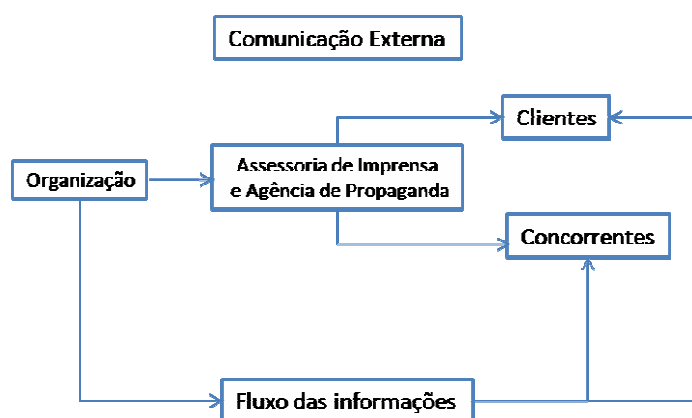


Figura 24: Fluxo de informações externo na Vinícola Miolo.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Na figura 24 pode-se observar a comunicação externa que inicia seu fluxo na organização (normalmente no departamento de marketing) seguindo pela empresa de assessoria de imprensa e a agência de propaganda responsável pela disseminação das informações para os clientes (compradores) e concorrentes (demais vinícolas) por meio da imprensa e mídia (revistas e jornais).

Em cada processo do fluxo de informações as etapas são consideradas, como a identificação de necessidades de informação, a obtenção destas informações por meio de diversas fontes, o tratamento das informações para melhor entendimento e acessibilidade, a distribuição por meio de diversos canais e o uso destas informações, seu armazenamento na forma de livros, manuais, treinamentos para serem utilizadas posteriormente. Ainda tem a etapa em que às informações não necessárias são descartadas, facilitando ainda mais a rapidez e racionalidade do fluxo, conforme tabela a seguir.

Tabela 5: Etapas do processo do fluxo de informações

Etapas do processo do Fluxo de Informações	Descrição
Identificação de Necessidades	Quando a organização verifica a real importância de comunicar;
Obtenção das informações	Podem ser de fontes externas (como o concorrente e o mercado consumidor, clientes) e internas (colaboradores da organização);
Tratamento das informações	Transformação das informações para melhor compreensão dos dados recebidos (livro, manual, procedimentos);
Descarte de Informações	Informações desnecessárias são descartadas para melhor fluidez do fluxo das informações.

Fonte: Elaborada pela autora com base no Modelo de Beal (2004).

Observou-se que a Vinícola Miolo utiliza fluxo de informações coletadas externamente por meio de e-mail de clientes (interatividade com o site) e de informações relacionadas aos concorrentes já que as estratégias de comunicação e marketing são elaboradas com base de dados referente ao mercado. Utiliza o fluxo de informações produzido na própria organização destinando a ela mesma, como informações coletadas sobre os clientes, seus colaboradores e os resultados das campanhas de comunicação.

Identificou-se também que o fluxo das informações é vertical, onde as comunicações ocorrem tanto ascendente como descendente entre os níveis da organização e externo onde ocorrem comunicações entre a empresa e seus fornecedores, clientes e outros atores externos. A Vinícola Miolo busca informações por meio de sondagem de ambientes, como estudo sobre mercados concorrentes (no Brasil e exterior), onde pode detectar tendências, novidades na

área e pesquisas que podem impactar a organização e seus produtos. Ao administrar estas informações a organização conta com o apoio dos fluxos de informação, que auxiliam na fluidez dos processos internos de produção da informação.

Outro indício de influência da cultura observada nos fluxos de informação é o fato de os familiares em cargo de diretoria não serem tratados diferentes dos “velhos de casa” ou dos recém contratados, pois os que possuem cargos de diretoria não são apenas familiares (filhos e netos do fundador), mas também colaboradores que estão na empresa há muitos anos e um gerente nacional de vendas que foi contratado há dois anos para realizar o planejamento estratégico de vendas, definindo objetivos profissionais e procurando reduzir influências pessoais e familiares.

Já a disseminação das informações na Vinícola Miolo utiliza diversas ferramentas de comunicação, como e-mail, mensagens instantâneas (MSN interno) e bate papo. Estas são algumas das melhores formas de disseminação da informação pois os dados uma vez armazenados movimentam-se pela rede com rapidez, são atualizados com frequência e podem ser enviados e acessado pelos usuários que se localizam geograficamente distante da sede da organização.

Também trabalham com a disseminação seletiva da informação, onde recuperaram as informações de interesse dos colaboradores (como cursos sobre vinho), organizam e divulgam estas informações selecionadas por meio de boletins informativos (Miolo infoRH), correio eletrônico e ainda utilizam o *clipping* (para divulgação de informações que saem na mídia) e seus manuais técnicos, como o Manual do Vinho e Manual do Colaborador. Para gerir esta informação e transformá-la em conhecimento a Vinícola Miolo precisou oferecer condições para que este conhecimento fosse produzido, codificado e transmitido para toda a organização através dos fluxos de informação e das ferramentas de comunicação, transformando assim em vantagem competitiva.

A Vinícola Miolo é amparada por sua comunicação ao utilizar ferramentas diversificadas e direcionadas a cada tipo de público que deseja atingir. Suas estratégias de comunicação são focadas e seguem um planejamento estratégico definido pelo departamento de marketing nacional e internacional (Departamento de Relações Internacionais). Também possui agência de publicidade e propaganda terceirizada para desenvolver suas peças gráficas como anúncios em revistas especializadas (como Gula e Adega), embalagens, rótulos e campanhas em geral. A assessoria de imprensa, também terceirizada, é responsável por todas as informações disponibilizadas na mídia, conforme podemos observar no organograma do departamento de marketing apresentado na figura 25.

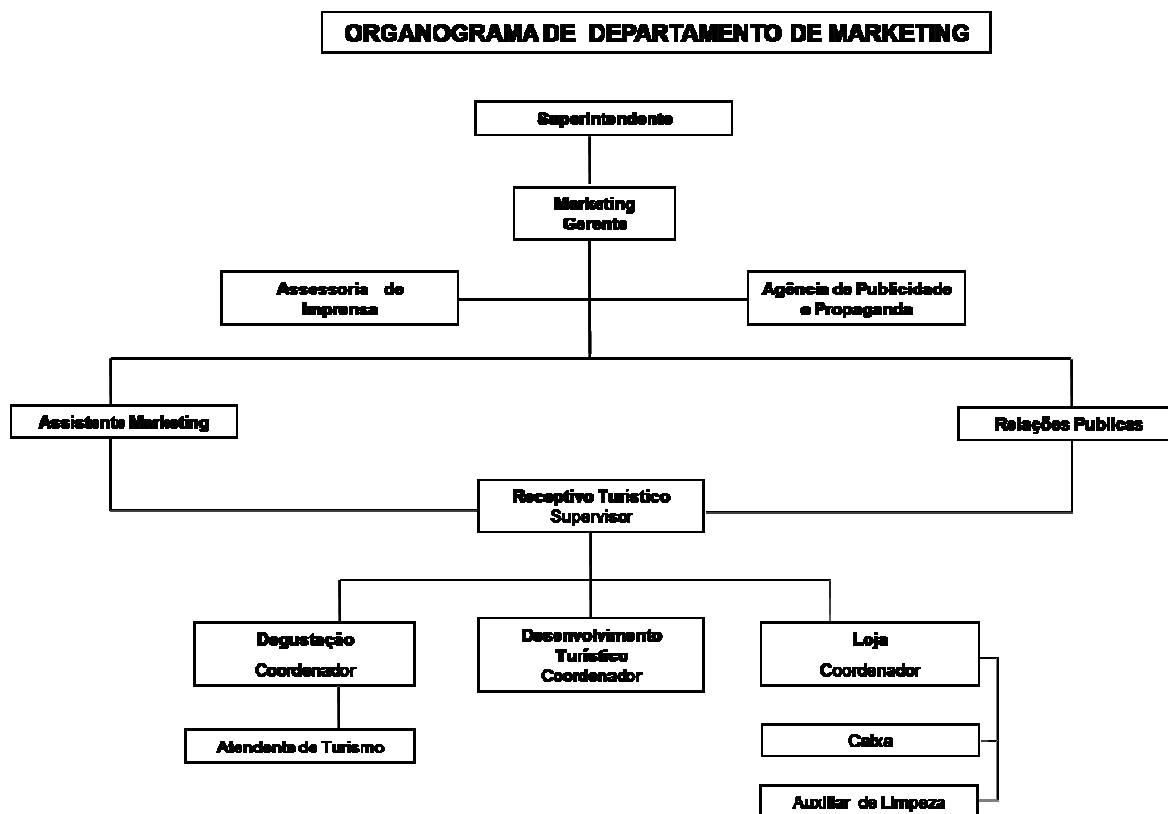


Figura 25: Organograma do Departamento de Marketing.

Fonte: Setor de Recursos Humanos da Vinícola Miolo.

Para tanto, as ferramentas que a organização utiliza para comunicar-se com seus públicos foram mapeadas em interna e externa e listadas conforme quadro 14.

	Comunicação interna	Comunicação externa
Ferramentas	Murais Jornal Miolo 'infoRH' Msn interno Reuniões periódicas Eventos E-mail Telefone Face a face nas refeições Programa Miolo de Sugestões Convenção anual de Vendas Manual do Colaborador Manual do Vinho Cursos Treinamentos Representante: visita de seu gerente, e-mail, telefone, cursos e treinamentos.	Site Newsletter (mailling) Televendas Escola do Vinho Loja (varejo) Turismo Receptivo Marketing: propaganda (revistas), assessoria de imprensa, logotipo E-mail Telefone Correio Manual do Vinho Livro 'O sabor do vinho' Parcerias internacionais Participação em concursos

Quadro 14: Ferramentas de Comunicação interna e externa utilizada pela organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Também se observou que a comunicação é, na maior parte das vezes, descendente (de cima para baixo), onde as informações são repassadas a cada setor por meio de reuniões, comunicados e e-mail. Pode-se observar a comunicação da Vinícola Miolo na figura 26.

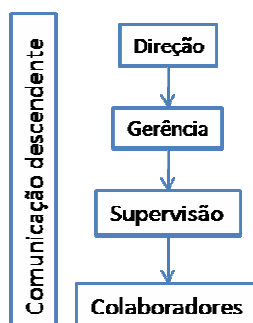


Figura 26: Comunicação na organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

A comunicação na Vinícola Miolo também acontece de forma ascendente (de baixo para cima), quando o departamento de Marketing sugere projetos e soluções à diretoria da organização (na figura abaixo, representado pela indicação em azul) e por meio do Programa Miolo de Sugestões, onde os colaboradores sugerem novas ideias (indicação em vermelho), conforme a figura 27.

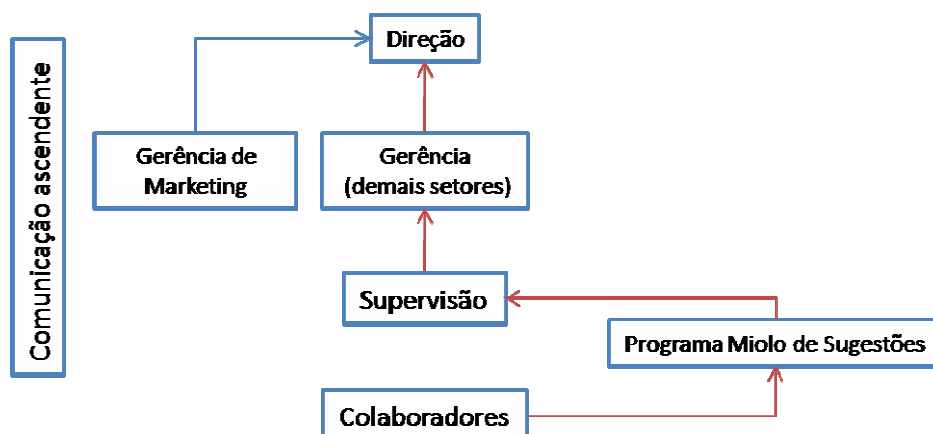


Figura 27: Comunicação ascendente na organização.

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Em outro momento detectou-se que o representante de vendas entrevistado possui dificuldades no fluxo da informação, pois o acesso às informações é dificultado pela distância e por se encontrar fora da organização, tendo como meio de comunicação disponível apenas o e-mail e telefone. Como necessita muitas vezes de orientações e informações instantâneas, as

duas formas de comunicação (e-mail e telefone) acabam se tornando fatores que atrapalham, bem como o excesso de informações e a falta de disponibilidade.

Um fator que chamou a atenção da entrevistadora foi uma colocação do setor de Recursos Humanos, que já demonstrou interesse à direção da organização em possuir a ferramenta *intranet*, que possibilitaria armazenamento e disseminação das informações, melhorando a forma de gestão do conhecimento e fluxo das informações.

Para os demais entrevistados a única barreira que poderia atrapalhar o fluxo das informações e conhecimento é a barreira individual, onde o próprio receptor da informação não estaria capacitado a decodificar a mensagem enviada. A barreira individual diz respeito a criação do conhecimento no nível individual e envolve a capacidade de cada um ao lidar com novas informações. A organização oferece a todos os colaboradores condições para aprender, se comunicar e se informar, pois deseja um colaborador satisfeito, que venha agregar conhecimento e que deseje crescimento como um todo.

4.5 EVIDÊNCIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na cultura organizacional orientada para o conhecimento os colaboradores da organização são estimulados a compartilhar o conhecimento, não tem receios de perda de emprego, mostram-se desejosos de explorar novos conhecimentos e têm liberdade para isso (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). E ainda precisa ter:

- a) infraestrutura técnica e organizacional – a infraestrutura organizacional é mais complexa que a técnica, mas as organizações criam a necessidade de estabelecer um conjunto de funções, estruturas organizacionais e qualificações que beneficiem cada projeto;
- b) apoio da diretoria – que podem ser envio de mensagens de esclarecimento sobre a importância da Gestão do Conhecimento para o sucesso da organização e recursos para a melhoria da infra-estrutura;
- c) vínculo ao valor econômico e setorial – Gestão do Conhecimento vinculada ao benefício econômico que o projeto vai gerar na organização;

- d) orientação para processos – com o desenvolvimento de novo processo da Gestão do Conhecimento a partir de uma boa visão sobre o cliente, satisfação, produtividade e qualidade dos serviços oferecidos;
- e) clareza de visão e linguagem – definição clara dos termos usados como informação, conhecimento, aprendizado, para evitar um número variado de terminologias;
- f) elementos motivadores não-triviais – os detentores do conhecimento nas organizações (trabalhadores do conhecimento) necessitam de motivação para criar, compartilhar e usar o conhecimento;
- g) nível de estrutura do conhecimento – a criação de um repositório do conhecimento necessita de uma estrutura compreensível para uso das pessoas interessadas (categorias e palavras-chave);
- h) múltiplos canais para a transferência do conhecimento – facilitar através de vários canais de comunicação a interação e a troca de conhecimentos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ao confrontarmos as características descritas por Davenport e Prusak (2003) com o que observamos com as entrevistas constatou-se que existe uma cultura orientada para o conhecimento, pois a organização:

- a) disponibiliza diversos elementos de comunicação para que o fluxo de informação aconteça (estrutura técnica e física);
- b) incentiva seus colaboradores a se informar e buscar conhecimentos;
- c) oferta conhecimentos diversos (com apoio da direção);
- d) permite a interação entre os colaboradores (o que apóia o fluxo informacional e o conhecimento tácito-tácito);
- e) as ações de GC são vinculadas ao valor econômico e
- f) a organização valoriza e está focada em seu cliente, satisfação, produtividade e qualidade de seus produtos.

4.6 EVIDÊNCIAS NOS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Ao identificarmos os modos de conversão do conhecimento, a organização analisada apresentou características e elementos de todos os quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka & Takeuchi (1998): Socialização, Externalização,

Combinação e Internalização. Os meios de compartilhamento que tiveram ocorrências na organização pesquisada estão disponibilizados na Tabela 6 onde pode-se observar os elementos, seus objetivos e qual modo de conversão do conhecimento está associado.

Tabela 6: Modos de Conversão do Conhecimento mais utilizados pela organização.

Ocorrências	Objetivo	Conversão do Conhecimento
Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> - sensibilizar para a idéia de mudança ou novidade - comunicar-se com todos os colaboradores - estreitar relacionamento para solução de problemas e dúvidas - apresentar produtos novos e novos projetos e parcerias internacionais - Relatar andamento de projetos e negociações - Relatar o que cada área está desenvolvendo e produzindo 	Combinação
Conversação face a face	<ul style="list-style-type: none"> - Trocar conhecimentos sobre suas práticas de trabalho - Externalizar um conhecimento adquirido - Conversas nas reuniões 	Socialização Externalização Combinação
Simulações	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado na forma de produção do vinho (Projeto Winemaker) - Vivências e práticas para o novo colaborador 	Internalização Combinação
Cursos práticos	<ul style="list-style-type: none"> - Transmissão de conhecimentos de especialistas no assunto (Escola do Vinho); treinamento novo colaborador; estágios; treinamentos para sommelier. 	Socialização
Jornal e Site	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação e transmissão das informações sobre a organização 	Combinação Externalização
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Repositórios do conhecimento: livro “O sabor do vinho” e manuais do colaborador e do vinho 	Externalização Internalização Combinação
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - treinar novos colaboradores, aperfeiçoamento de colaboradores, Escola do Vinho. - cursos para sommelier, Escola do Vinho e Projeto Winemaker, treinamentos diversos (como Iso e Segurança) 	Socialização Combinação

Fonte: Elaborada pela autora (2008).

Após a exibição dos resultados, pretende-se no capítulo seguinte apresentar as conclusões da pesquisa e as recomendações para de futuros estudos sobre o assunto.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os seguintes tópicos expõem as conclusões do estudo, de acordo com os objetivos propostos pela pesquisa, bem como recomendam e sugerem perspectivas para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

A partir deste estudo buscou-se a leitura da cultura em uma organização familiar, para então, conhecendo a organização, compreender o fluxo das informações, a consequente gestão do conhecimento e a influência da cultura.

Por meio da revisão bibliográfica e entrevistas buscaram-se e apresentaram-se os conceitos pertinentes à pesquisa bem como a compreensão do significado e da importância dos três pressupostos que norteiam este trabalho: a cultura, seus costumes e origens que refletem a identidade da organização; a gestão do conhecimento que compreende os modos de conversão das informações e a comunicação, que com suas ferramentas constitui um dos elementos essenciais no processo de criação e transmissão dos símbolos de uma organização, e, portanto, a leitura da comunicação possibilitando a compreensão da cultura nas organizações (NAKAYAMA, 1994).

a) Com relação à leitura da cultura:

Ao utilizar Thévenet (1989) para observar a identidade da organização, objeto de investigação, ao citar a comunicação e cultura, seguiu-se a proposta de analisar a comunicação por meio de seus sinais (conjunto dos meios de que a organização se serve para transmitir um sentido a si própria e ao seu contexto) e símbolos (sentido, ato, gestos, comportamentos, ritos concentrados como um *tóten*).

Neste ponto identificaram-se os Sinais para o Exterior com as diversas ferramentas de comunicação; Sinais De Comportamento com a troca e disseminação de informações; Sinais De Espaço com a distribuição dos colaboradores em células permitindo a comunicação entre eles e Sinais de Gestão do tempo, por utilizarem o tempo útil para adquirir mais conhecimento.

Observaram-se os Símbolos como Ritos, com as atividades festivas, premiações, recompensas; Símbolos por meio de Histórias com a valorização da história da organização, a

cultura italiana e a disseminação destas informações em treinamentos e Símbolos por meio de Logotipo, que representa o que a empresa é homenagem ao fundador e à família.

A organização estudada é caracterizada como familiar por apresentar diversas peculiares: seu fundador foi Giuseppe Miolo (sobrenome que dá nome à organização), seus filhos e netos assumiram cargos de gerência e diretoria (já está na quarta geração) e tem seu crescimento mantido desde 1989, quando a Vinícola foi criada. Também apresentou como característica possuir colaboradores “velhos de casa”, com um relacionamento tipo familiar, também construído com todos os demais colaboradores. A organização mantém seu crescimento e evolução constantes, com investimentos em: tecnologia, treinamentos diversos, disseminação das informações e conhecimentos, incentivo à troca de informações, eficientes ferramentas de comunicação interna e externa e busca pela qualidade de seus produtos.

b) Com relação à Comunicação:

Com as contribuições de Hall (1994) foi possível estudar e compreender a cultura por meio do Sistema de Mensagens Primárias ou SPC - Sistemas Primários de Comunicação. Esta lente permitiu observar que a cultura envolve o aprendizado e a disseminação dos valores adotados pela organização; que a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso; que símbolos, rituais, e comportamentos são algumas das expressões da cultura organizacional; a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos; e que a boa comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo e minimiza as resistências. E ainda, cultura é uma forma de comunicação e comunicação é cultura e pode ser transmitida através dos Sistemas Primários de Comunicação – SPC (Hall, 1994).

Ao se diagnosticar os Sistemas Primários de Comunicação concluiu-se que todas as configurações ocorrem quando se consegue observar a integração dos colaboradores, hierarquia na comunicação, troca de informações entre os colaboradores no refeitório e espaços comuns da organização; que não existe distinção entre os sexos, no uso do tempo para treinamento, na aprendizagem constante, gincana de integração, defesa e adaptações frente à concorrência e busca do reconhecimento externo.

c) Com relação aos processos de comunicação:

No que diz respeito ao objetivo específico mapear os Processos de Comunicação Organizacional, buscou-se o mapeamento da comunicação organizacional. Neste processo puderam-se observar os processos de comunicação na Vinícola Miolo, que ocorrem de duas formas: com foco no público externo (clientes, parceiros, fornecedores) e interno (colaboradores e representantes) com a utilização de diversas ferramentas de comunicação

interna (jornal, e-mail, intranet, manuais, documentos, reuniões, msn interno, murais, etc.) e externa (site, e-mail, eventos, Escola do Vinho, Manuais, representantes, eventos, etc.).

d) Com relação ao fluxo das informações:

Observou-se que o fluxo se dá interna e externamente, é vertical, descendente a ascendente e é influenciado pela cultura familiar da organização. Neste estudo de caso pode-se observar que o processo de comunicação é fluído e possui comunicação interna e externa com diferentes ferramentas.

Ao analisar as etapas do fluxo de informações identificou-se que a organização detecta a necessidade de informações no momento em que disponibiliza canais de comunicação (com clientes e colaboradores). Busca informações por meio das diversas ferramentas de comunicação (e-mail, site, por meio de clientes, colaboradores e acompanhamento de campanhas de comunicação) e sondando ambientes e novidades de mercado. Também traçam diagnósticos, disseminam e recuperam informações, onde os familiares são tratados igualmente aos “velhos de casa” e os colaboradores, inclusive com a contratação de um diretor nacional de vendas com trabalho focado em diminuir as influencias pessoais e familiares.

As ferramentas de comunicação são utilizadas para disseminar as informações e existe preocupação em armazenar dados e enviar na forma de informações aos interessados, recuperando as informações quando necessário.

e) Com relação aos modos de conversão do conhecimento:

No que se refere aos modos de conversão do conhecimento detectou-se que os quatro modos ocorreram, de modo que, na Socialização do conhecimento observaram-se o incentivo aos estágios, treinamentos diversos, mesas de trabalho bem localizadas e a Escola do Vinho. Na Externalização identificaram-se: o estímulo ao diálogo e interação entre colaboradores, a história da organização contada a todos, o livro publicado e o jornal interno. Na combinação observou-se a ocorrência por meio dos cursos e intercâmbios entre, principalmente, os sommeliers, as vivências e práticas, reuniões periódicas e treinamentos em geral. A internalização ocorre principalmente por meio do Manual do Colaborador e Manual do Vinho distribuídos aos novos colaboradores e utilizados em treinamentos diversos.

Ao se diagnosticar os três pressupostos deste estudo (a cultura da organização, a comunicação e os modos de conversão do conhecimento que resultam na sua gestão), concluiu-se que a Vinícola Miolo tem sua cultura orientada para o conhecimento.

A organização analisada é orientada para o conhecimento devido às características detectadas: estrutura técnica e física propícias à disseminação das informações, motivação de

colaboradores frente à comunicação, disponibilidade de conhecimentos pela organização, permite que os colaboradores se comuniquem e tem o foco das comunicações vinculado à economia, aos clientes, satisfação, produtividade e qualidades dos produtos.

Portanto, com relação à questão principal deste estudo: **Quais as influências da cultura organizacional nos fluxos informacionais e na gestão do conhecimento de uma organização familiar?**

Frente a estas informações identificou-se que a organização pesquisada utiliza os fluxos informacionais para traçar diagnósticos de necessidade de informação e conhecimento dentro de uma organização, para disseminar as informações e para mapear as oportunidades de melhorias para enfrentar a concorrência e cada vez mais melhorar seu relacionamento com os clientes.

Por fim, a metodologia utilizada neste estudo de caso possibilitou verificar a influência da cultura organizacional na empresa familiar. Ao buscar autores como Hall (1994) e Thévenet (1989) e realizar a leitura da cultura e o uso das ferramentas de comunicação, conseguiu-se, por meio desta lente, detectar a influência da cultura organizacional nos fluxos de informação e na gestão do conhecimento sob os seguintes aspectos:

- a) organização preza por colaboradores instruídos e profissionalizados (adota políticas de incentivo define os pré-requisitos neste sentido);
- b) existe uma hierarquia na organização, detectada nesta pesquisa ao analisar a comunicação (o fluxo de decisão e comunicação adota hierarquia previamente definida pelos proprietários e pessoas com cargos considerados superiores no organograma);
- c) a cultura da organização é orientada para o conhecimento, o que viabiliza o fluxo das informações (relacionada com as exigências de inovação e melhoria constante do ambiente competitivo e do contexto do produto no mundo organizacional) com cursos, treinamentos e ferramentas de comunicação das informações;
- d) A ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento de Nonaka & Takeuchi (1998): Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, por consequência do uso de diversas ferramentas de comunicação o que resulta em melhor fluidez das informações como manuais, treinamentos, cursos, reuniões periódicas, jornal e msn interno, murais, telefone, e-mail.

Desta forma, para melhorar ainda mais o fluxo das informações e a gestão do conhecimento na organização, podem-se enfatizar as seguintes sugestões:

- a) parcerias com universidades: treinamentos corporativos com a incorporação de créditos acadêmicos à iniciativas de treinamentos organizacionais específicos (TARAPANOFF, 2006);
- b) Portal corporativo – no caso da organização analisada já existe interesse em instalar a ferramenta intranet.
- c) E-learning: conhecido como aprendizado eletrônico é composto de programas de aprendizado em linha, focados nas necessidades da organização, baseado na Web e conduzido via internet ou intranet. (TARAPANOFF, 2006)
- d) Instrumentos de comunicação para Educação a Distância: Campus Virtual, videoconferência, vídeo aulas, chat (bate papo), compartilhamento de arquivos, portal de aprendizado, fórum, e-mail.
- e) Novas formas de comunicação com os representantes (acesso à intranet e ferramenta de MSN interno).

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa dizem respeito a quatro fatores principais. Um deles é a relação das variáveis, pelo caráter multidisciplinar, utilizadas neste estudo: cultura, comunicação, fluxos de informação e gestão do conhecimento e pela dificuldade de relacioná-las.

O segundo é o ajuste do estudo desejado pela autora às linhas de pesquisa do projeto.

Outra limitação foi o universo da pesquisa, limitado à apenas 4 entrevistados. Cabe ressaltar que os resultados foram alcançados, mas que, caso realizasse uma pesquisa aprofundada com os colaboradores da organização, ter-se-ia uma amostra mais qualificada para buscar resultados mais profundos.

E ainda, como fator limitador desta pesquisa pode ser citado o pouco tempo de convivência da autora no ambiente de trabalho. Caso fosse possível poderia ser constatado, in loco, relatos dos entrevistados utilizados neste estudo.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No momento em que se falou sobre a comunicação, sua importância e as ferramentas diversas que podem ser utilizadas para melhorar os fluxos internos e externos de informação pôde-se observar a necessidade de boas ferramentas e de investimentos na área de comunicação de uma organização.

Neste aspecto, faz-se importante buscar novas formas de se comunicar com os representantes (que estão fora da empresa). Assim seria interessante investigar as ferramentas das TICs que podem ser utilizadas para que as organizações melhorem seu fluxo de informações com colaboradores que exercem suas funções fora da sede da organização, um dos problemas de comunicação detectados neste estudo de caso.

Outra possibilidade de estudo seria desenvolver um estudo aprofundado nas ferramentas de aprendizado à distância como método de compartilhar conhecimento por meio de um programa de formação permanente, com flexibilidade e diminuição de barreiras como distância da organização.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARER, A.de A. **O tempo e o espaço da ciência da informação**. Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.ibict.com.br>>. Acesso em: 25 abr. 2006.

BARRETO, Aldo A. A ciência da informação e a comunicação. **JBCC - Jornal Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Bernardo do Campo, (SP), ano 7, n. 267, fev. 2005.

_____. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127. maio/ago.1998

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BENÍTEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. Florianópolis, 2001, 248p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

BERLO, David K. **O Processo de comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo da Cultura, 1989.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo. Nobel. 1991

BEUREN, I. M. **Gerenciamento estratégico da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CANDIDO, Tania Eloísa; JUNQUEIRA, Luciano Antonio Prates. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **eGesta**, v. 2, n. 1, jan.-mar./2006, p. 5-24.

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações Públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. 2004. 240f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

CASSIOLATO, J. E. A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. In: LASTRES, Helena; ALBAGLI, S. (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.164-190. (Cap. 7).

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra S/A, 1999.

CASTILHO, Bernadete S. C. **Avaliação de organizações em relação à Gestão do Conhecimento com base nos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade**. 2000. 30f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2000.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

CESCA, Cleuza G. Comunicação eletrônica: as transformações nas organizações. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 25 , dez.2004.

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

_____. **Gerência do conhecimento: estratégias e ferramentas**. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca>>. Acesso em: 12 mar. 2007.

CURTY, Renata Gonçalves. **O Fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos**. 2005. 249f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

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

DIAS, Cláudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60. jan/abr-2001.

DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre : Globo, 1967.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 6. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. Comunicação e Mudança Organizacional. **Revista da Biblioteconomia & Comunicação**. Porto Alegre: Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. v. 3, p. 59-66. jan/dez. 1988.

FRAGA, V. F. A atemporalidade de Anísio Teixeira e suas grandes questões. A democracia e o progresso moral da humanidade. In: SEMINÁRIO DE DOUTORANDOS EM EDUCAÇÃO. Rio de Janeiro: UFRJ, **Paper...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1990.

FREIRE, P.S., et al. Processo de profissionalização com a implantação de boas práticas de Governança corporativa para a abertura de Capital (IPO) em empresa brasileira com gestão de tipo familiar In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28. Rio de Janeiro, **Resumos...** Rio de Janeiro, 2008a.

FREIRE,P.S., et al. Re-significando a Cultura Organizacional de uma empresa brasileira de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 25, 2008, Brasília. **Resumo dos Trabalhos**, Rio de Janeiro: Editora ANPAD, 2008b, 219 pg, p.75.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas,1999.

_____. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los**. São Paulo: Ed. Futura, 2002.

GRIFFIN, Ricky W. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HALL, Edward T. **A linguagem silenciosa**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 1994.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ed. Futura, 1999.

_____. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREPS, G. L. **La comunicación en las organizaciones**. 2. ed. Argentina: Addison-Wesley Ibero Americana: Buenos Aires, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista da São Paulo. n. 32, 2. semestre 1999.

LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

LE COADIC, I. F. **A ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LESCA, H. ALMEIDA, F. C. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. v.29, n. 3, p. 66-75. São Paulo, 1994.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

MAFFESOLI, M. A comunicação sem fim: teoria pós-moderna da comunicação. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, cultura e comunicação:** elementos para novas relações com o público interno. São Paulo, 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1995.

MATTA, Roberto da. Você tem cultura? **Jornal da Embratel**, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://www.arq.ufsc.br/urbanismoV/artigos/artigos_mr.pdf>. Acesso em: 20 de maio de 2008.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica**.. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MORAES, Ana Shirley de França. **Cultura organizacional e a comunicação nas empresas:** suas relações com a mudança. Disponível em: <http://www.fca.pucminas.br/saogabriel/comorganizacional/textos_novos/relacoes_publicas/MORAES_cultura_organizacionais_comunicacao.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2008.

NAKAYAMA, Marina Keiko. A leitura da cultura organizacional. **Perspectiva Econômica**. v. 28. n. 87. out/dez, Unisinos: 1994.

NEVES, Ana. **Era uma vez...**

Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/index_1.html>. Acesso em: 2 maio 2007.

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

O QUE É MARKETING. Disponível em:

<<http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm>> . Acesso em: 11 fev. 2007.

ORSI, Ademar. **Incorporação de bases externas de conhecimento:** a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas. 2003. Dissertação (Mestrado Administração) – FEA/USP, 2003.

OLIVEIRA, Angela M. e Pereira, Edmeire C. Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa – PB, v.13, n.2 2003.

PAIXÃO, Ricardo Luís. **Gestão do conhecimento**: estudo de casos no setor público. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro: COPPEAD, 2003.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra. O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado. **Enc. BIBLI: Rev. Eletrônica de Biblioteconomia. Ci. Inform.**, Florianópolis, n.20, 2. semestre, 2005.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. **Marketing um a um**. São Paulo: Campus, 1996.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. (Orgs.). **Unidades de Informação**: conceitos e competências. Florianópolis: UFSC, 2006.

SANTORO, Flávia Maria. **Contar: Captura, Representação e Contextualização de Conhecimento Tácito através de Group Storytelling**. Projeto de Pesquisa em desenvolvimento no PPGI – Programa de Pós-Graduação em Informática. Universidade Federal do estado do Rio de Janeiro. UNIRIO, 2006.

SATO, Geni Satiko. **Miolo, criando reputação no mercado de vinhos**: um estudo de caso - Gestão do Agronegócio. Instituição: Instituto de Economia Agrícola. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL. Cuiabá, MT **Anais...** Cuiabá, MT. 25 a 28 julho, 2004.

_____. **Vinhos finos brasileiros em busca do mercado externo.** Instituto de Economia Agrícola. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leardeship.** 2. ed. San Francisco: Jossey: Bass, 1989.

SCHWEITZER, Alessandra. **Pressupostos para o gerenciamento de soluções de CRM** (Customer Relationship Management). 2004. 180f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. *Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis. 2004.

SCHONS, Claudio Henrique. **Análise do processo de criação do conhecimento organizacional em pequenas empresas de base tecnológica:** o uso de ferramentas de groupware. 2008. 198f. Projeto de Qualificação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizado. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia.** Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2004.

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

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT/UNESCO, 2006.

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

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____. **Gestão do Conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. Storytelling como ferramenta de gestão. **Biblioteca Terra Fórum** Consultores. Disponível em: <www.terraforum.com.br>. Acesso em 25 abr. 2007.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. Lisboa: Monitor, 1989.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneiras, 1991.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2004.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB. Departamento de Ciência da Informação e Documentação. **Portal do Grupo de Pesquisa em marketing da Informação**. 2008

WILLIAMS, R. L. & BUKOWITZ, W. R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: UnB, 2004.

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

VINÍCOLA MIOLO LTDA. Disponível em: <www.miole.com.br>. Acesso em: 20 maio 2008.

_____. **Plano de Negócios: Miolo: Estratégias 2012, 2003**.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA: QUESTIONÁRIO.

Imagem da Empresa

1. Ao pensar em imagem da empresa, quais formas de comunicação para o exterior são utilizadas no atendimento ao cliente, representante e fornecedor?
2. Em relação ao comportamento, como é o relacionamento entre os colaboradores frente à troca de informações?
3. Ao se falar em espaço, como é a forma de distribuição dos colaboradores no espaço de trabalho (arquitetura e disposição de mesas, salas, nichos de trabalho)? Esta forma facilita a comunicação entre eles?
4. Como a gestão do tempo, individual ou coletiva, é utilizada? Existe um tempo dedicado à ampliação do conhecimento?
5. Que tipos de ritos (festas, premiações, atividades de associações.) são utilizadas para comunicação novos conhecimentos aos colaboradores? E como são comunicadas as mudanças?
6. A história da empresa (sua fundação, seus dirigentes e acontecimentos importantes) é disseminada aos colaboradores para torná-los mais próximos da organização? De que forma ocorre esta disseminação?
7. O logotipo da empresa pretende comunicar aos públicos diversos que tipo de imagem?

Sistemas Primários de Comunicação

1. É possível observar a interação entre os colaboradores? Os colaboradores dos diferentes departamentos se conhecem? São realizadas reuniões com qual periodicidade?
2. A associação obedece regras nas formas de comunicação. Existe hierarquia nas formas de comunicação adotadas pela empresa?
3. A subsistência aborda a linguagem durante as refeições. Frente isso, como se dá a comunicação e troca de informações durante as refeições?

4. A bissexualidade apresenta diferenciação entre o trabalho de homens e mulheres. Existe alguma distinção na classificação das funções?
5. Existe uma territorialidade, ou seja, definição na disposição das salas e pessoas no ambiente de trabalho?
6. O tempo é intensamente utilizado para o trabalho? Existe preocupação com a utilização produtiva do tempo?
7. Quais são as formas utilizadas para transmitir conhecimentos aos colaboradores da organização facilitando assim sua aprendizagem?
8. Quais são os modos de divertimento ou jogos utilizados para a aprendizagem de novos conhecimentos?
9. A defesa faz parte do dia a dia da organização. Quais são as estratégias de defesa utilizadas pela empresa frente ao concorrente?
10. Quais adaptações ou novas ferramentas a empresa precisou para enfrentar a concorrência?

Modos de Conversão do Conhecimento

1. A cultura da organização permite a socialização do conhecimento por meio de treinamentos, oficinas, estágios e trainees? Para novos colaboradores, existe algum tipo de treinamento prático na organização?
2. Como é realizado o registro de novos conhecimentos e experiências e de que forma este novo conhecimento é transmitido aos seus colegas?
3. De que formas são compartilhadas as informações de congressos ou convenções, bem como livros e revistas da área? Existe uma base de conhecimentos armazenados, como intranet, para facilitar o acesso às informações?
4. Existem barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento através de vivências e práticas? A empresa possui algum tipo de manual de orientação para a internalização do conhecimento?

Thévenet - Imagem da empresa

Thévenet - Imagem da empresa	Sinais	Para o Exterior	Ao pensar em imagem da empresa, quais formas de comunicação para o exterior são utilizadas no atendimento ao cliente, representante e fornecedor?	- compreender a cultura da empresa frente às formas de comunicação utilizadas para se comunicar com estes públicos como a forma de atendimento telefônico, recebimento e acolhimento dos clientes e comunicação externa (site, e-mail, jornal, anúncios, etc.)
		De comportamento	Em relação ao comportamento, como é o relacionamento entre os colaboradores frente à troca de informações?	- identificar como é a cultura de disseminação de informações e comunicação entre os diretores internacional, nacional, regional e distribuidor (ou colaboradores em geral)
		De espaço	Ao se falar em espaço, como é a forma de distribuição dos colaboradores no espaço de trabalho (arquitetura e disposição de mesas, salas, nichos de trabalho)? Esta forma facilita a comunicação entre eles?	- analisar como a distribuição dos colaboradores e como a influencia cultural da organização afeta o compartilhamento do conhecimento
		Gestão do tempo	Como a gestão do tempo, individual ou coletiva, é utilizada? Existe um tempo dedicado à ampliação do conhecimento?	- observar se existe tempo útil durante o horário de trabalho para agregar mais conhecimentos é uma forma interessante de verificar a como a empresa se comporta frente a disseminação do conhecimento entre os colaboradores
	Símbolos	Ritos	Que tipos de ritos (festas, premiações, atividades de associações.) são utilizadas para comunicação novos conhecimentos aos colaboradores? E como são comunicadas as mudanças?	- entender como a organização se comporta frente as mudanças e que tipo de atividades proporciona aos colaboradores (como festas, premiações, sistemas de recompensas) será possível compreender sua cultura
		Histórias	A história da empresa (sua fundação, seus dirigentes e acontecimentos importantes) é disseminada aos colaboradores para torná-los mais próximos da organização? De que forma ocorre esta disseminação?	- compreender de que forma a organização utiliza sua história para tornar o colaborador um aliado, identificando a abordagem da disseminação do conhecimento e cultura
		Logotipo	O logotipo da empresa pretende comunicar aos públicos diversos que tipo de imagem?	- analisar a forma em que o logotipo da empresa é apresentado e sua proposta frente aos diferentes públicos para constatar a imagem que a empresa realmente quer passar

Hall	Sistemas Primários de Comunicação	Interação	É possível observar a interação entre os colaboradores? Os colaboradores dos diferentes departamentos se conhecem? São realizadas reuniões com qual periodicidade?	- observar a forma cultural do ensino/aprendizagem entre os colaboradores
		Associação	A associação obedece regras nas formas de comunicação. Existe hierarquia nas formas de comunicação adotadas pela empresa?	Analisar as formas de comunicação entre as hierarquias da organização possibilitará compreender a cultura na comunicação
		Subsistência	A subsistência aborda a linguagem durante as refeições. Frente isso, como se dá a comunicação e troca de informações durante as refeições?	- observar a troca de informações através de comportamentos e linguagens culturais durante as refeições
		Bissexualidade	A bissexualidade apresenta diferenciação entre o trabalho de homens e mulheres. Existe alguma distinção na classificação das funções?	- observar a diferença no tratamento dos sexos na troca de informações
		Territorialidade	Existe uma territorialidade, ou seja, definição na disposição das salas e pessoas no ambiente de trabalho?	- analisar a separação e distância entre colaboradores devido à hierarquia (ou territorialidade) e a cultura adotada pela empresa
		Temporalidade	O tempo é intensamente utilizado para o trabalho? Existe preocupação com a utilização produtiva do tempo?	- visualizar como os colaboradores usam o tempo, o que demonstra a cultura da organização, onde diferentes grupos dentro da mesma empresa podem utilizar o tempo de variadas formas
		Aprendizagem	Quais são as formas utilizadas para transmitir conhecimentos aos colaboradores da organização facilitando assim sua aprendizagem?	- detectar de que forma ocorre a disseminação do conhecimento e quais ferramentas são utilizadas pela organização
		Jogo ou divertimento	Quais são os modos de divertimento ou jogos utilizados para a aprendizagem de novos conhecimentos?	- conhecer a forma que a organização utiliza os jogos a favor da aprendizagem
		Defesa	A defesa faz parte do dia a dia da organização. Quais são as estratégias de defesa utilizadas pela empresa frente ao concorrente?	- observar as estratégias de defesa, o que expressa um tipo de cultura

		Exploração (uso de materiais)	Quais adaptações ou novas ferramentas a empresa precisou para enfrentar a concorrência?	- analisar a capacidade de mudança e reações, que demonstrará a cultura da organização
Nonaka e Takeuchi	Modos de Conversão do Conhecimento	Socialização	A cultura da organização permite a socialização do conhecimento por meio de treinamentos, oficinas, estágios e trainees? Para novos colaboradores, existe algum tipo de treinamento prático na organização?	- observar como se dá o fluxo de informações e compartilhamento do conhecimento
		Exteriorização	Como é realizado o registro de novos conhecimentos e experiências e de que forma este novo conhecimento é transmitido aos seus colegas?	-compreender como um novo conhecimento é disseminado na cultura organizacional da empresa estudada e verificar o uso de ferramentas como livros, relatórios, portais públicos de internet (através da interatividade com o cliente) e repositórios do conhecimento
		Combinação	De que formas são compartilhadas as informações de congressos ou convenções, bem como livros e revistas da área? Existe uma base de conhecimentos armazenados, como intranet, para facilitar o acesso às informações?	- analisar se existe reconfiguração de informações para um novo conhecimento e como se dá o fluxo de informações dentro da organização
		Internalização	Existem barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento através de vivências e práticas? A empresa possui algum tipo de manual de orientação para a internalização do conhecimento?	- observar se são utilizadas jogos e simulações na aprendizagem organizacional

ANEXOS

ANEXO A – VINÍCOLA MIOLO LTDA.: HISTÓRICO DA EMPRESA

O mercado de vinhos no Brasil ainda está sendo explorado e descoberto. Historicamente podemos nos reportar à região sul, no Vale dos Vinhedos, onde estão presentes vinícolas nacionais e multinacionais. A produção de uvas para vinho e o processamento desta bebida iniciou-se nesta região pela iniciativa de imigrantes europeus italianos. A saga da família Miolo no Brasil começou em 1897, com a chegada de Giuseppe Miolo, no período em que o país recebeu milhares de imigrantes italianos em busca de novas oportunidades. Ao chegar ao país, a família se estabeleceu em Bento Gonçalves, município recém formado por imigrantes italianos, e entregou suas economias em troca de um pedaço de terra, chamado Lote 43. Já em 1897, o imigrante começou a plantar uvas, dando início a tradição vitivinícola da família no Brasil.

O Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha está localizado entre as divisas dos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul e possui as condições ideais para o cultivo das videiras que os imigrantes italianos traziam em sua bagagem, pois é privilegiada pelo clima temperado, de invernos rigorosos e excepcionais períodos de sol no verão. O Vale dos Vinhedos transformou-se em uma das melhores regiões produtoras de vinho do Brasil.

Na década de 70, a família Miolo foi pioneira no plantio de uvas finas, tornando-se muito conhecida na região pela qualidade de sua produção. Já no final da década de 80, uma crise atingiu as cantinas dificultando a comercialização de uvas finas e forçando a família a produzir o seu próprio vinho para a venda a granel para outras vinícolas. No final dos anos 80, tendo em vista a excelente qualidade de suas uvas e a formação de dois membros da família em Enologia¹⁴, incentivou a família Miolo a construir uma adega, a fim de produzir seu próprio vinho com a marca Miolo. Alguns anos depois, em 1994, a empresa evoluiu para mais uma fase lançando seu próprio vinho. Com o rápido crescimento, a Miolo precisou estabelecer um planejamento de expansão para então, garantir um crescimento sustentável e eficiente, com um plano focado na qualidade, principalmente.

¹⁴ Enologia é a ciência que estuda o vinho, segundo o Glossário da Biblioteca do Vinho encontrado em <http://www.academiadovinho.com.br/biblioteca/glossari.htm>

Em 1998 a empresa colocou em prática um projeto qualidade, com investimentos constantes em tecnologia, recursos humanos, relacionado aos clientes e na terra, com o Projeto de Expressão do *Terroir*¹⁵ Brasileiro.

Atualmente, fruto da decisão de investir em vinhedos, em instalações industriais, não só no Rio Grande do Sul, mas também em diferentes regiões como o Nordeste, a empresa tornou-se referência de qualidade de vinhos finos brasileiros, e participa ativamente do desenvolvimento da vitivinicultura brasileira.

A Miolo está presente nas cinco principais regiões produtoras de vinhos finos do Brasil: Vale dos Vinhedos¹⁶, Vale do São Francisco, Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha. Também procurou estender seus investimentos com um trabalho realizado em conjunto com as empresas Lovara (localizada no Vale do São Francisco e na serra gaúcha), alianças estratégicas como com a empresa produtora do vinho RAR (Região de Campos de Cima da Serra - Município de Muitos Capões – RS), parceria com a Chilena Osborne, a linha Terranova (do Vale do São Francisco) e Fortaleza do Seival (da Campanha) formando o *Miolo Wine Group*.

Hoje a empresa realiza um trabalho exemplar na exportação, comercializando seus produtos em diversos países como Estados Unidos, Canadá, Suíça, República Tcheca e Alemanha. Na busca pela sua consolidação no mercado, a empresa vem pesquisando novos mercados, executando viagens de prospecção e construindo alianças com fornecedores especializados. Além disso, a criação e o desenvolvimento de novos produtos também são constantes. O planejamento estratégico apresenta diversas metas a serem cumpridas até 2012, entre elas: ter 1000 hectares de vinhedos próprios; produzir 12 milhões de litros de vinhos finos por ano; exportar 30% da sua produção anual; faturar R\$ 150 milhões/ano e ser o maior negócio de vinhos finos do Brasil.

O caminho traçado foi aliando-se três fatores, a qualidade das uvas, a tradição e arte familiar na elaboração de vinhos e as técnicas modernas de enologia e comercialização. Assim, do acompanhamento criterioso e periódico dos vinhedos, com a adoção de técnicas apropriadas, tais como: poda seca, redução do uso de agrotóxicos, adubação orgânica, maior espaçamento entre as plantas e diferentes

¹⁵ Terroir – palavra originária do francês e que literalmente designa o "terreno" onde se localiza um vinhedo. Designa as características do solo, do microclima e do ecossistema do local, responsáveis pela qualidade do vinhedo e, conseqüentemente, pela qualidade do vinho que ele originará, segundo o Glossário do Vinho encontrado em <http://www.academiadovinho.com.br/biblioteca/glossari.htm>

¹⁶ A excelência dos vinhos que levam a marca Vale dos Vinhedos tem sido reconhecida mundialmente pela conquista de importantes prêmios nacionais e internacionais que atestam que as técnicas empregadas na produção, o clima e a nobreza das castas garantem um produto de excelente qualidade. (Sato, 2004).

tipos de condução, permitiu a empresa Miolo produzir uvas de excelente qualidade, seja em grau de maturação como de concentração de aromas e daí, partiu-se para a elaboração de vinhos reserva. (SATO, 2004)

Os produtos da Vinícola Miolo são vinhos reserva de três categorias: tintos encorpados ou de guarda (Cabernet Sauvignon e Merlot), tintos jovens (Pinot Noir e Gamay) e brancos (Sauvignon Blanc e Chardonnay).

No vale dos vinhedos são produzidos os vinhos da linha Reserva Miolo (Cabernet Sauvignon, Pinot Noir, Merlot, Chardonnay e Sauvignon Blanc), a linha Miolo Seleção (branco e tinto), Miolo Brut (vinho espumante elaborado pelo método tradicional de fermentação na garrafa), o vinho Lote 43 (elaborado somente em safras de excepcional qualidade), e a Grapa Miolo.

Os vinhos tintos encorpados ou também conhecidos como vinho de guarda são elaborados por um processo de maceração mais demorada para se obter vinhos bem estruturados. Depois são conservados em pipas de madeira nobre, onde envelhecem por um período de até 2 anos, mais um estágio de seis meses envelhecendo em barris de carvalho antes de serem engarrafados e envelhecerem por mais 6 meses antes do consumo. Este tipo de vinho pode ser consumido logo após sua liberação para o comércio, porém apreciadores e conhecedores preferem aguardar um ou dois anos para desfrutar ao máximo suas peculiares características (Sato, 2004).

Já os vinhos tintos jovens são elaborados por um processo de maceração suave até obter vinhos agradáveis e frutados para serem consumidos em seguida. Após sua elaboração são conservados em tanques de aço inox e são engarrafados no mesmo ano de sua elaboração ou dois meses após (como exemplo os vinhos da uva Gamay). Depois de colocados em garrafas passam por um curto tempo de envelhecimento antes de serem liberados ao consumo. Conhecedores recomendam beber este tipo de vinho em até três anos de safra para se desfrutar toda sua juventude e frescor (Sato, 2004).

Já os vinhos brancos são elaborados com uma breve maceração com a casca e são conservados em tanques de aço inox até seu engarrafamento, que ocorre no mesmo ano de sua elaboração e são envelhecidos na garrafa por um período até 6 meses (Sato, 2004).

Segundo o Plano de Negócios da Miolo, os objetivos da empresa são as taxas de crescimento contínuas e sustentadas; o aumento da participação no mercado; a priorização dos lucros; a consolidação da marca; alianças estratégicas e consultorias de *winemakers* internacionais. Com a avaliação constante na taxa de crescimento dos últimos 5 anos, a empresa pôde avaliar os resultados pertinentes aos seus investimentos e considera que os

melhores investimentos, que remuneraram e poderão continuar remunerando adequadamente seus recursos, são o plantio de vinhedos próprios e a produção de vinhos finos.

A busca constante pelo aumento de sua participação no mercado já trouxe resultados como reconhecimento do vinho mais querido dos brasileiros. Com uma capacidade de estocagem de 7.000.000 litros, o que possibilita operar comercialmente com 5.000.000 litros/ano, a Miolo consegue competir com os importados, que hoje detém 50% do mercado de vinhos finos, sendo reconhecida como líder de mercado no segmento em que atua (Vinhos Premium).

Com os investimentos em vinhedos e a flexibilização da produção, a empresa oferece produtos competitivos na relação “preço x qualidade” possibilitando competir com os atuais concorrentes do mercado, atuando da seguinte maneira:

- 1) Expansão: novos mercados, com dinamismo e estrutura flexível. Isto possibilita crescimentos muitas vezes acima do previsto, considerando que tem pela frente concorrentes menos agressivos e flexíveis (o importado tem variáveis como câmbio, volume, condições de estocagem);
- 2) Segmentação: Segmentar seus produtos para o mercado ativo através de seus canais de distribuição, atingindo assim seus clientes alvo;
- 3) Diversificação: Investimento em vinhedos em novas regiões brasileiras, que originarão vinhos inéditos no Brasil, consolidando a estratégia de “valorizar os *Terroir* Brasileiros”, assim no mercado atual um produto novo, como é o caso dos vinhos produzidos no “Vale do São Francisco”. No mercado novo um produto atual, como é o caso da abertura de mercados para exportação dos vinhos tradicionalmente vendidos no Brasil.

A expansão também é provocada pela limitação da expansão da área produtiva nas encostas do Vale dos Vinhedos. Deste modo, a empresa expandiu-se para o nordeste e adquiriu terras na divisa com o Uruguai, onde os vinhedos da empresa estão situados na região de Campanha. Esta região caracteriza-se por estar em altitudes, em uma região de clima temperado subúmido, com verões relativamente quentes e secos em relação ao padrão climático do Rio Grande do Sul, diferenciando-a das demais regiões vinícolas brasileiras. Outra região que faz parte da expansão da empresa é a região Nordeste do Brasil, mais precisamente no Vale do São Francisco, onde as uvas são produzidas via irrigação e apresentam alta produtividade e qualidade.

Miolo Vale dos Vinhedos: O Vale dos Vinhedos está localizado na Serra Gaúcha, é representativo da região vitivinícola de colonização italiana, com mais de um século de

tradição na produção de vinhos. O Vale dos Vinhedos é a primeira região do Brasil com certificação de Indicação Geográfica, iniciada a partir de 2001. Conta com uma associação de produtores, APROVALE, gestora do funcionamento da certificação. Para isso tem um conselho regulador que normatiza a certificação dos vinhos de cada safra (Plano de Negócios).

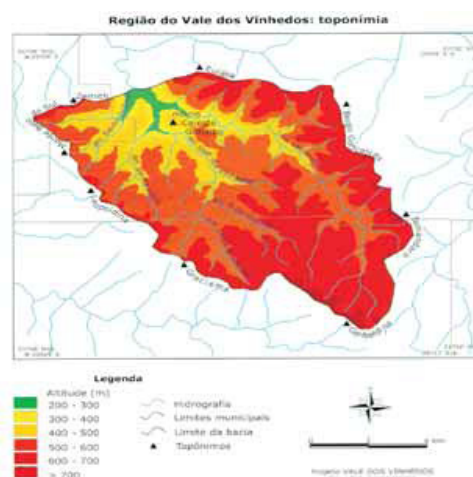


Figura 1: Mapa da região do Vale dos Vinhedos.

Fonte Aprovale

Na produção de vinhos, a Vinícola Miolo trabalha 400 hectares de vinhedos, sendo 100 ha. pertencentes à família e 300 ha. integrados com 80 produtores. Esta produção é a base da matéria-prima para a elaboração dos vinhos na unidade Vale dos Vinhedos.

A produção integrada com os produtores da região é uma característica interessante onde a empresa realiza contrato de dez anos com viticultores que possuam terras no Vale dos Vinhedos, importa mudas certificadas e distribui para o produtor, o qual recebe consultoria técnica especializada de técnicos que trabalham na extensão.

A Vinícola Miolo fez parceria com a Lovara, na região da Serra Gaúcha, para engarrafar e distribuir seus produtos com a marca Lovara. No Rio Grande do Sul, a parceria com Raul Anselmo Randon, para a produção do RAR, um vinho de guarda especial, produzido nos Campos de Cima da Serra, a 1000 metros de altitude. No Vale do São Francisco (BA), uma parceria Miolo/Lovara explora a linha Terra Nova, de vinhos finos varietais, na fazenda Ouro Verde. Na região da Campanha, divisa com Uruguai, região de verão mais seco, o que favorece a qualidade das uvas, a Miolo tem explorado na Estância Fortaleza do Seival e deste projeto a empresa lançou a linha de vinhos Quinta do Seival. (Sato, 2004)

Fortaleza do Seival: A Campanha é formada por campos situados em coxilhas e é uma região que tradicionalmente esteve ligada à exploração da criação de gado e ovelha, despontando agora também como uma das três novas regiões vitivinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos. Caracteriza-se por estar em altitudes ao redor dos 300 metros, com uma viticultura localizada em coxilhas de baixa declividade, facilitando a mecanização dos vinhedos. Localizada no município de Candiota (RS), na Vila do Seival, Região da Campanha, o projeto de viticultura para a Região da Campanha, é de 400 ha. Iniciou no ano de 2001 com o plantio dos primeiros 50 ha. Já foram plantados 50ha em 2002 e serão implantados 50h por ano.

Fazenda Ouro Verde: localizada no município de Casa Nova, na Bahia, foi adquirida em sociedade com a Empresa Lovara, e foi um dos primeiros projetos de vitivicultura do Vale do São Francisco. O Vale do Submédio São Francisco é uma das três novas regiões vitivinícolas brasileiras produtoras de vinhos finos e caracteriza-se por estar em altitudes ao redor de 350 metros, em áreas com paisagem típica da caatinga do sertão nordestino, com uma viticultura localizada em áreas planas, com irrigação utilizando água do rio São Francisco. Com a marca Miolo Terranova, os vinhos são comercializados pela empresa Miolo.

Em sua estratégia de internacionalização a Vinícola Miolo, em 1999, integrou-se ao Consórcio de Exportação de Vinhos, Wines from Brazil, com objetivo de incrementar a participação do vinho brasileiro no mercado internacional. Dessa forma buscou-se a internacionalização de seus produtos, com exportação para os Estados Unidos, Japão e Bélgica.

Ainda na busca da qualidade internacional, em meados de 2003 a empresa Miolo contratou o renomado enólogo francês Michel Rollan com objetivo de melhorar a qualidade de vinho e alcançar a meta de exportar 30% de sua produção. A participação em concursos internacionais atestam sua qualidade para o mercado, com estratégia de criar sua reputação no mercado internacional e consolidar a reputação através do atestado de reconhecimento por um profissional (expert ou sommelier) de renome no mercado internacional.

Vinho	Safra – medalha	Concurso	País
Cabernet Sauvignon	1997 - Medalha de Prata	Challenge International Du Vin 2000 Bourg	Gironde/França
	1997 Medalha de Ouro	Selections Mondiales	Montreal/Quebec-Canadá 19 a 23 de junho 2002
Merlot	1999 Medalha de Bronze	International Wine and Spirits Competition 2001	Londres/Inglaterra
Moscatel Espumante processo "Asti"	2001 Medalha de Bronze	The International Wine and Spirit Competition	Surrey/Inglaterra Julho 2002
Terra Nova Shiraz	2001 Medalha de Prata	San Francisco International Wine Competition	São Francisco -EUA 21 a 23 de junho 2002
Chardonnay	2002 Medalha de Prata	Chardonnay-du-Monde	França 13 a 16 de março de 2003

Tabela 1: Principais Premiações Internacionais dos Vinhos Miolo.

Fonte: Miolo (2008)

Com um departamento de marketing ativo, o com planejamento anual e o orçamento específico fazem parte da busca contínua pela consolidação da marca como a “referência do vinho fino brasileiro”, no Brasil e no exterior. Para tanto, a empresa realiza pesquisa de mercado, viagens de prospecção, contratação de agências especializadas, montagem de parcerias, desenvolvimento de produto, criação de novos produtos, ampliação dos vinhedos, ampliação das unidades produtivas, construção de novas unidades e consolidação dos projetos Fazenda Ouro Verde e Fortaleza do Seival, entre outros.

Dentro da estratégia de consolidação da empresa no mercado internacional de vinhos finos, a Miolo trabalha ativamente na busca de alianças estratégicas com empresas conceituadas no mercado, transferência de know-how, ampliação de mercado, economia em escala, posicionamento de marca e uma expansão consolidada. Podemos citar como alianças o Projeto Fazenda Ouro Verde, já em operação.

A consultoria de *winemakers* internacionais também faz parte do trabalho direcionado à qualidade de seus produtos. O investimento em novas tecnologias e estruturação comercial, treinamentos (consultoria de enólogos) em todo o processo produtivo.

Para o departamento de marketing da empresa, as alianças estratégicas são fundamentais para a inserção da empresa no mercado mundial, visando a expansão de sua atuação comercial, a troca de know-how e o posicionamento da marca. Neste caminho a Miolo vem formando alianças com empresas conceituadas no meio vitivinícola mundial, associando sua marca ao que existe de melhor em vinhos no mundo.

Na área do marketing a empresa trabalha no modelo do Marketing Mix, ou Composto de Marketing, de acordo com o departamento:

Produto: trabalhando com produtos de alta qualidade, posicionados como referência no segmento em que atua. A estratégia de desenvolvimento dos produtos é sempre focada no perfil do cliente, observando suas peculiaridades e tendências.

Preço: os vinhos produzidos são de valor agregado, com ótima relação custo x benefício.

Distribuição: a empresa criou uma própria estrutura de comercialização, com três escritórios comerciais distribuídos em diversos pontos (Recife - Norte / Nordeste São Paulo - Sudeste / Centro Oeste, Bento Gonçalves - Sul / Exportação). A empresa atua em vários canais de comercialização, procurando sempre o melhor posicionamento produto/canal:

✓ **Linha Miolo**

Lote 43: internet e varejo da vinícola

Reserva Miolo: restaurantes e casas especializadas

Miolo Brut: restaurantes, supermercados e casas especializadas

Miolo Gamay: restaurantes, supermercados e casas especializadas

Miolo Seleção: restaurantes e supermercados

Grappa Miolo: tabacarias, cafeterias e delicatessen

✓ **Linha Terranova**

Miolo Terranova Late Harvest: cafeterias, confeitarias, restaurantes e delicatessen

Miolo Terranova Cabernet/Shiraz: restaurantes e casas especializadas

Miolo Terranova Moscatel Espumante: supermercados, restaurantes e casas noturnas

Miolo Terranova Shiraz: supermercados, restaurantes e casas especializadas

Miolo Terranova Muskadel: supermercados, restaurantes e casas especializadas

Projeto Lote 43:

A Vinícola Miolo lançou, em 1999, o Projeto Lote 43, definido como um investimento na qualidade e no marketing institucional. A idéia surgiu em homenagem a Giuseppe Miolo e sua família, que construíram uma nova vida sobre o pedaço de terra que lhes foi destinado ao chegar ao Vale dos Vinhedos, denominado de Lote 43. O Lote 43 é o primeiro vinho de categoria “cru”, ou seja, vinhos especiais de produção limitada e foi elaborado com uvas Merlot e Cabernet Sauvignon da safra 1999 (conhecida como a melhor dos últimos anos na serra gaúcha), envelhecido em barricas novas de carvalho americano e as suas garrafas permanecem nas caves subterrâneas da Vinícola.

As vendas das primeiras 3 mil caixas (em embalagens de 6 unidades), foram feitas somente por meio da internet e o restante foi colocado à venda exclusivamente na própria vinícola. A produção total foi limitada em 80 mil unidades de 750 mililitros, mais 600 garrafas de seis litros, sendo todas numeradas.

O projeto Lote 43 representa um marco na história de empresa, na conquista de um grau de qualidade internacional, tanto para seus produtos como no gerenciamento de suas atividades (desde a condução das videiras à industrialização e comercialização dos vinhos). No período de 10 anos a empresa criou reputação investindo na construção e manutenção da qualidade e da imagem, na busca constante pelo cumprimento dos objetivos e pela profissionalização da organização.

Promoção: a estratégia de comunicação da empresa está focada em oito pilares:

- Natureza
- Arte e cultura
- Enoturismo
- Saúde (vinoterapia)
- Gastronomia
- Moda (Fashion)
- Tradição
- Convivência e relacionamento

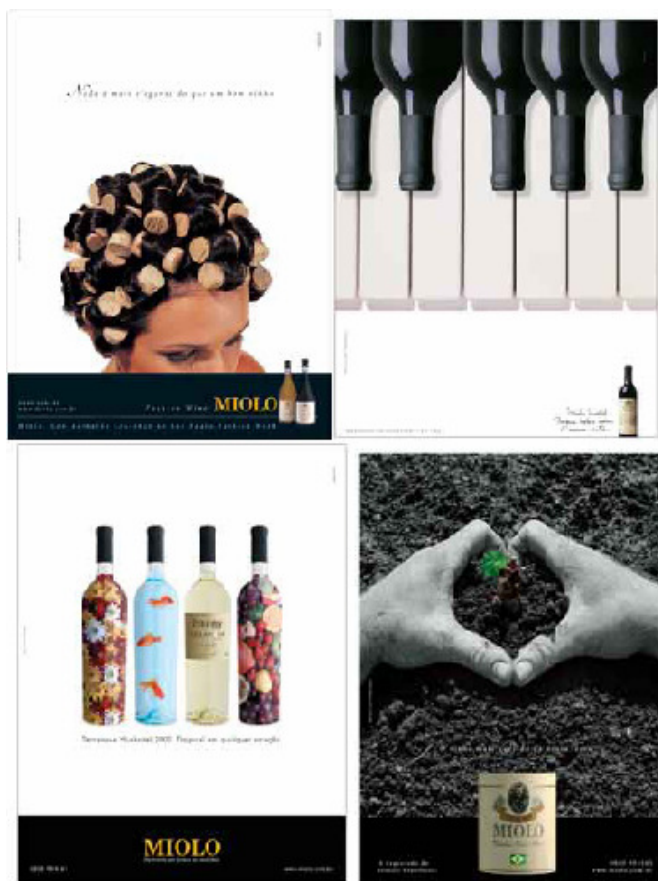


Figura 01: Peças gráficas utilizadas em campanhas de marketing da Miolo.
 Fonte: Plano de Negócios - Miolo (23008)

Também são realizadas ações focadas (Carnaval, São Paulo Fashion Week, Miolo em Taça, Promoção Gamay Vinho da Páscoa) e trabalho junto a formadores de opinião (SBAV's, ABS's, Imprensa Especializada.), Informação e orientação ao consumidor (Escola do Vinho Miolo, Degustações, Palestras). Os investimentos da Vinícola Miolo estão diretamente relacionados às projeções de resultado, pois é decisão da empresa reinvestir o lucro. Para suas unidades, projeta resultados positivos para os próximos exercícios.

Na área do conhecimento podemos citar a Escola do Vinho como uma forma utilizada pela organização para transmitir conhecimentos na área de vitivicultura. Muitos apreciadores de vinho e sua busca incessante por informações de enófilos de todo o país fez com que o *Miolo Wine Group* reunisse através da Escola do Vinho Miolo, profissionais qualificados para disseminar a cultura do vinho. Os encontros na Escola do Vinho Miolo proporcionam trocas de conhecimento e disseminação de informações através de cursos de degustação e palestras direcionadas, aulas de harmonização e workshops em diversos estados como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Porto Alegre e na sede da vinícola, em Bento Gonçalves - RS.

A busca pelo conhecimento de técnico foi um dos fatores que permitiram melhorar a qualidade do vinho nacional. As empresas que tem como objetivo alcançar um padrão internacional importam mudas de variedades européias, que apresentam maior rendimento dos parreirais. A Embrapa Uva-Vinho¹⁷ e a Escola Técnica de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves dão o apoio da pesquisa institucional na geração do conhecimento e foram fundamentais na geração destas inovações tecnológicas. O uso de tanques de inox no processo de vinificação, o controle da temperatura durante a fermentação e outras ações fazem parte das inovações tecnológicas. (Sato, 2004)

O Plano de negócios da empresa Vinícola Miolo Ltda. apresenta sua Missão, Visão, Valores, Princípios e Metas, como apresentado a seguir:

- a) Negócio:
- b) Produção de Vinhos Finos.
- c) Visão:
- d) Ser a referência do vinho brasileiro.
- e) Missão:

Desenvolver a vitivinicultura brasileira, consolidando a Marca Miolo como referência de qualidade em produção, elaboração e comercialização de vinhos finos no Brasil e Exterior. Contribuindo com a melhoria da qualidade de vida do homem do campo, no desenvolvimento regional, através da otimização dos recursos e geração de resultados positivos, garantindo assim a valorização dos colaboradores, a perpetuação e expansão da empresa e a melhoria da qualidade de vida de seus clientes.

- d) Princípios:
 - 1) Trabalhar com honestidade e seriedade;
 - 2) Crescer sem perder vínculos familiares;
 - 3) Oferecer sempre novos produtos aos seus clientes;
 - 4) Valorizar seus colaboradores com respeito e oportunidade de crescimento profissional;
 - 5) Zelar pela imagem da empresa e de seus produtos;
 - 6) Lucro como condição de continuidade;
 - 7) Ética em todas as ações;
 - 8) Elaborar o melhor vinho fino brasileiro;

¹⁷ A Embrapa Uva-Vinho atua junto às instituições e produtores com a função de viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura e de fruteiras da região sul por meio da geração, adaptação e transferência do conhecimento e de tecnologia.

9) Valorizar a região onde a empresa está inserida;

10) Expandir o negócio para o desenvolvimento de atividades culturais e turísticas.

e) Metas:

- 1) 1.000 ha de vinhedos próprios (maior vinhedo brasileiro), incluindo os três empreendimentos;
- 2) 12.000.000 de litros de produção anual de vinhos;
- 3) Exportação de 30% da produção anual de vinhos;
- 4) Faturamento de 150 milhões de Reais/ano, incluindo os três empreendimentos.
- 5) Ser o maior negócio de vinhos finos do país.