

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**  
**NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO**  
**ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

Graziele Bianca Lopes da Silva

**COMUNICAÇÃO INTERNA E INFORMAÇÃO:**  
**INTERAÇÕES SOCIAIS E COMUNIDADES DE PRÁTICA NA**  
**CONSTRUÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Belo Horizonte – MG

2014

**Graziele Bianca Lopes da Silva**

**COMUNICAÇÃO INTERNA E INFORMAÇÃO:  
INTERAÇÕES SOCIAIS E COMUNIDADES DE PRÁTICA NA  
CONSTRUÇÃO DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós Graduação Lato Senso em Gestão Estratégica da Informação, da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

**Linha de Pesquisa:** Uso das Comunidades de Práticas e Comunicação Interna nas organizações.

**Orientador:** Prof. Mário Lúcio Caixeta

S586c Silva, Grazielle Bianca Lopes da.

Comunicação interna e informação [manuscrito] : interações sociais e comunidades de prática na construção de decisões estratégicas / Grazielle Bianca Lopes da Silva. – 2014.

76 f. : enc., il.

Orientador: Mário Lúcio Caixeta.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 66-70.

Anexo: f. 71-76.

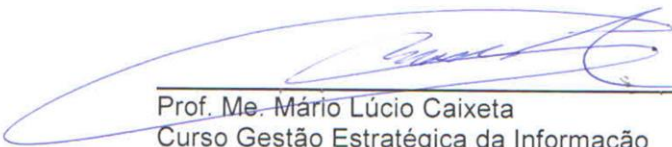
1. Comunicação nas organizações. 2. Comunidades de práticas. 3. Interação social. I. Título. II. Caixeta, Mário Lúcio. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.45




**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Escola de Ciência da Informação**  
**Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "**Comunicação interna e informação: interações sociais e comunidades de prática na construção de decisões estratégicas**" autoria de **Graziele Bianca Lopes da Silva** aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



---

Prof. Me. Mário Lúcio Caixeta  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG  
Orientador



---

Profa. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 17 de dezembro de 2014

## **DEDICATÓRIA**

À minha família em especial à minha mãe, pelas longas conversas e reflexão sobre a vida, ao meu pai pela hospitalidade e suporte na elaboração do trabalho, aos meus irmãos Jakeline e Emerson pelo constante incentivo e aos meus sobrinhos, minha fonte de energia e esperança.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Mário Lúcio Caixeta, pela dedicação e pelo incentivo para a realização deste trabalho. À minha vizinha Zilda, pela preocupação, companheirismo e assistência prestada. À Sônia Jaqueline, pela cordialidade e atenção disponibilizada. À Ronan Andrada pela ajuda disponibilizada. Aos meus amigos pelo incentivo. Aos meus alunos e colegas da E. E. Menino Jesus de Praga, que foram a minha inspiração no segundo semestre de 2014.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a importância da Comunicação Interna, das Comunidades de Práticas e das interações sociais nas decisões estratégicas das organizações. O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise bibliográfica, utilizando de referencial teórico para embasamento e pesquisas já publicadas sobre o tema para análise dos seus resultados. Foram selecionados cinco estudos, que abordam pesquisas relacionadas ao assunto. Estes estudos foram analisados e as análises serviram base para a conclusão deste trabalho.

**Palavras Chaves:** Comunicação Interna; Comunidades de Práticas; Conhecimento; Decisão Estratégica; Informação Estratégica; Informação; Interações Sociais.

## **ABSTRACT**

This work discusses the importance of Internal Communication, of communities of practice and social interactions in the strategic decisions of organizations. The objective of this study was to perform a bibliographic analysis, using theoretical framework for foundation and published research on the subject for analysis of their results. Were selected five study that address research related to the subject. These studies were analyzed and the analysis provided the basis for the conclusion of this work.

**Key-words:** Internal Communication; Communities of practice; knowledge; Strategic Decision; information; Strategic Information; Social Interactions.



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Dimensão da Cultura Organizacional - Petrobras .....	55
Gráfico 2: Estrutura Organizacional – Petrobras.....	57
Gráfico 3: Eficiência da comunicação entre setores.....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução dos Meios de Comunicação .....	21
Tabela 2: Características das Comunidades de Prática e outras estruturas organizacionais ....	38
Tabela 3: Como obter vantagem através das comunidades de práticas .....	39
Tabela 4: Classificação das empresas pesquisadas APL Nova Serrana .....	47
Tabela 5: Classificação dos gerentes para as fontes de informação .....	49
Tabela 6: As decisões de inovação de Nova Serrana . .....	50
Tabela 7: Importância das fontes de informação na decisão de inovação das empresas entrevistadas pelo autor .....	51
Tabela 8: Evolução da interação entre os membros da Comunidade de Propriedade Intelectual da Abipti .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIPTI	A Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação
APL	Arranjo Produtivo Local
BA	Espaço para compartilhamento de informações dentro de uma organização
CENPES	Centro de Pesquisa da Petrobras
CoPs	Comunidades de Prática
FIEMG	Federação das Indústrias de Minas Gerais
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
HP	Hewlett-Packard Company
ITIL	Information Technology Infrastructure Libray
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&DP	Gerencia Geral de Pesquisa e Desenvolvimento de Produção
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SECI	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SINDINOVA	Sindicado da Industria do Calçado de Nova Serrana
TECNOPUC	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS
TEP	Tecnologia de Engenharia de Poço
TI	Tecnologia da Informação
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRG	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UnB	Universidade de Brasília
Unicamp	Universidade de Campinas
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.2	Objetivos e Justificativa.....	13
<b>2</b>	<b>ABORDAGEM CONCEITUAL .....</b>	<b>15</b>
2.1	Da interação social às redes sociais: conceitos .....	15
2.2	Evolução dos Meios de Comunicação .....	21
2.3	Informação e Informação Estratégica .....	22
2.3.1	A Sociedade da Informação .....	22
2.3.2	Informação Estratégica .....	23
2.4	Conhecimento: conceitos .....	26
2.4.1	Conhecimento organizacional .....	29
2.5	Comunicação interna .....	32
2.6	Interações sociais .....	35
2.7	Comunidades de práticas .....	37
2.8	Decisões estratégicas .....	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1	Breve descrição dos casos .....	43
3.1.1	O caso do APL de Nova Serrana .....	43
3.1.2	O Caso de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil .....	44
3.1.3	O Caso da Petrobras .....	44
3.1.4	O Caso da HP Brazil .....	45
3.1.5	O Caso da Abipti .....	45
<b>4</b>	<b>ANÁLISE .....</b>	<b>46</b>
4.1	Análise dos resultados dos estudos selecionados .....	46
4.1.1	O caso do APL .....	46
4.1.2	O Caso de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil .....	52
4.1.3	O Caso da Petrobras .....	54
4.1.4	O Caso da HP Brazil.....	58

4.1.5	O Caso da Abipti .....	60
4.2	Análise Geral .....	62
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Revolução Industrial que teve início na Inglaterra, em meados do século XVIII, e ganhou o mundo no século seguinte, foi também um marco histórico para toda humanidade. Inaugura-se a era moderna e com ela vem a necessidade de se ter acesso à informação de maneira rápida e precisa. Mais do que promover a mudança da manufatura para a maquinofatura, o processo deu início à corrida informacional que seria acentuada na 2ª parte da revolução industrial ocorrida nos Estados Unidos em fins do século XIX, com a invenção da radiotelegrafia e do telefone. O comércio se sofisticava e as transações internacionais adquiriram agilidade e passaram a demandar informações mais complexas do mercado. A Informação nos anos seguintes, portanto, passou a ser a matéria prima dos recursos estratégicos das organizações. É a partir dela que toda decisão é tomada, a fim de manter o equilíbrio entre os ambientes internos e externos.

A primeira menção ao conceito Sociedade da Informação surgiu nos escritos de Machlup em 1963 e no fim do Século XX o termo foi consagrado a partir do termo Globalização. As empresas passaram a serem então classificadas como multinacionais, mundiais, transnacionais e globais. A informação caminhava em passos rápidos, utilizando suportes que evoluíam de forma exponencial.

Por mais que amplie o poder de comunicação, as evoluções tecnológicas criadas pelo homem não substituem uma necessidade básica dos indivíduos: a comunicação face à face. As relações intersociais se apresentam como meio importante para se produzir conhecimento e reafirmar a importância das relações sociais entre os indivíduos. O conhecimento é uma ferramenta intangível e imensurável, que se encontra na cabeça dos indivíduos. Para empresas obterem produtos e serviços de inovação e atenderem as demandas do mercado torna-se necessário trabalhar este conhecimento e utilizá-lo como ferramenta estratégica. O capital intelectual dos indivíduos pertencentes a uma organização torna-se um elemento crucial para que tal processo obtenha êxito e um diferencial no ambiente mercadológico. As novas ferramentas tecnológicas são indispensáveis na Era em que vivemos, mas saber administrá-las com inteligência e aliá-las ao conhecimento é um grande passo para preencher lacunas da inovação e alcançar o diferencial no mercado.

Na Teoria do Conhecimento Organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1996) este fenômeno é classificado como um BA Cara a Cara, dentro do modelo SECI de conversão de conhecimentos. Pretende-se nesse estudo avaliar o papel da comunicação interna (conhecimento explícito) e as comunidades de prática (conhecimento

tácito) na construção de decisões estratégicas. Diante de tal análise, este trabalho visa responder a seguinte questão: A informação gerada pela comunicação interna, comunidades de prática e as interações sociais decorrentes são instrumentos eficazes nas decisões estratégicas das empresas?

## 1.2 Objetivos e Justificativa

Este trabalho tem como objetivo geral, verificar se a utilização da comunicação interna e as informações, geradas pelas interações sociais no ambiente organizacional, consistem em ferramentas estratégica na construção de decisões estratégicas. Os objetivos específicos consistem em:

- Selecionar pesquisas já publicadas sobre o tema.
- Analisar as pesquisas selecionadas.
- Selecionar os resultados das pesquisas que atendam ao tema do trabalho.
- Comparar os dados a partir da análise ao referencial teórico desenvolvido.

O presente trabalho justifica-se pela crescente busca por inovação no mercado. As informações comuns no ambiente mercadológico, podem se transformar em informações estratégicas quando aliadas à base de conhecimento organizacional e podem resultar em produtos e serviços de inovação. Por isso é preciso entender como essas redes de significação ocorrem, como aplicá-las e evitar o desperdício de potenciais através da ampliação da visão das possibilidades internas existentes para tomada de decisão.

A metodologia adota para esse trabalho baseia-se no método de revisão bibliográfica. De acordo com Gil (1987, p.71), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Segundo o autor, apesar dos quase todos estudos científicos exigirem a referência bibliográfica, na composição do trabalho, há pesquisas que se desenvolvem exclusivamente a partir de dados bibliográficos. Tal modo de pesquisa permite uma análise mais ampla do tema investigado.

A estrutura desse trabalho consiste em um capítulo com a abordagem conceitual sobre o tema pesquisado, que subdivide-se em oito subcapítulos para melhor compreensão do embasamento teórico proposto. Sendo eles:

- 2.1 Da interação social às redes sociais: conceitos
- 2.2 Evolução dos Meios de Comunicação

- 2.3 Informação e Informação Estratégica
- 2.3.1 A Sociedade da Informação
- 2.3.2 Informação Estratégica
- 2.4 Conhecimento: conceitos
- 2.4.1 Conhecimento organizacional
- 2.5 Comunicação interna
- 2.6 Interações sociais
- 2.7 Comunidades de práticas
- 2.8 Decisões estratégicas

O Terceiro capítulo aborda as estratégias metodológicas utilizada na elaboração dessa pesquisa. Seguida pelo capítulo de análise dos objetos selecionados e por fim, as conclusões obtidas através da pesquisa realizada por esse estudo.



## 2 ABORDAGEM CONCEITUAL

### 2.1 Da interação social às redes sociais: conceitos

*“Quando os indivíduos codificam ou decodificam mensagens, eles empregam não somente as habilidades e competências requeridas pelo meio técnico, mas também várias formas de conhecimento e suposições de fundo que fazem parte dos recursos culturais que eles trazem para apoiar o processo de intercâmbio simbólico.”*  
(THOMPSON, 2002, p.29-30).

Desde o início da humanidade os indivíduos buscam meios de se comunicarem. O processo comunicacional e a evolução na maneira de se comunicar provocam uma nova rede de significação na sociedade. Quando uma mensagem passa da fala para escrita, ou da escrita para o rádio, por exemplo, há um processo, uma mudança do suporte ou meio técnico. Para Thompson (2002), durante a concepção da comunicação simbólica e sua transmissão, os indivíduos valem-se de outro suporte ou meio técnico.

O meio técnico é o substrato material das formas simbólicas, isto é, o elemento material com que, ou por meio do qual, a informação ou o conteúdo simbólico é fixado e transmitido do produtor para o receptor. Todos os processos de intercâmbio simbólico envolvem um meio técnico de algum tipo. (THOMPSON, 2002, p. 26)

Os indivíduos da sociedade oral, antes do surgimento da escrita, utilizavam suas memórias como principal meio de armazenagem de informações e recorriam aos recursos orais para repassar as mensagens. Segundo Lévy (1997), esse período pode ser classificado como oralidade primária. Toda a história de um local ou do indivíduo era repassada através da oralidade. “Numa sociedade oral primária, quase todo o edifício cultural está fundado sobre as lembranças dos indivíduos. A inteligência, nestas sociedades, encontra-se muitas vezes identificada com a memória, sobretudo a auditiva” (LÉVY, 1997, p.77).

A palavra era usada como “função básica a gestão da memória social, e não apenas a livre expressão das pessoas ou a comunicação da prática cotidiana” (LÉVY, 1997, p.77). Os indivíduos se utilizavam de ritos que pudessem ajudá-los a armazenar todas as informações dentro da memória, já que não dispunha de outros meios de preservação e armazenagem da informação. Para Lévy (1997), o problema da sociedade oral está na capacidade da memória de seus indivíduos.

Face às culturas “primitivas”, na verdade orais, estamos simplesmente diante de uma classe particular de ecologias cognitivas, aquelas que não possuem os numerosos meios e inscrição externa dos quais dispõem os homens do século XX. Possuindo apenas os recursos de sua memória de longo prazo para reter e transmitir as representações que lhes parecem dignas de perdurar, os membros das sociedades orais exploram ao máximo o único instrumento de inscrição que dispunham. (LÉVY, 1997, p.82).

A memória humana não é o melhor lugar para armazenar informações devido o grande risco de sofrer alterações. Uma vez que recebe uma determinada informação, o individuo pode associar a ela várias interpretações. Associações estas, ligadas ao conhecimento prévio, o entendimento e até mesmo o estado emocional do receptor. “Da mesma forma que o raciocínio espontâneo não tem muito a ver com uma ‘razão’ hipotética fixada em sua essência, nossa memória não se parece em nada com um equipamento de armazenamento e recuperação fiel das informações” (LÉVY, 1997, p.78).

Thompson (2002), também defende que a memória humana não é o melhor lugar para se armazenar informações. Uma vez que tenha uma informação armazenada apenas na memória, o individuo pode ser levado ao esquecimento, se não utilizar algum recurso de memorização.

No caso da conversação – tanto na conversação face a face quanto aquela transmitida por meios técnicos como alto-falante ou telefone – o grau de fixação pode ser baixo ou efetivamente inexistente; qualquer fixação neste caso vai depender da memória, mais do que de alguma propriedade distintiva do meio técnico como tal. (THOMPSON 2002, p. 26).

As sociedades orais se utilizavam de técnicas como teatro, dramatização, dentre outros recursos narrativos para codificar a mensagem e facilitar o armazenamento. Os indivíduos também utilizavam recursos linguísticos na caracterização dos personagens presentes nas narrativas, como tentativa de facilitar o armazenamento na memória dos receptores. “As nações orais preferem, especialmente no discurso formal, não apenas o soldado, mas o soldado valente; não a princesa, mas a bela princesa, não o carvalho, mas o carvalho robusto.” (ONG, 1998, p.49).

O surgimento da escrita trouxe também uma nova forma de transmitir a mensagem. O que antes estava na memória dos indivíduos e era transmitido apenas através da oralidade, passaria a ter um suporte e ser transmitida para várias pessoas ao mesmo tempo, sem depender de um narrador. Mesmo sem depender de um indivíduo para transmitir a mensagem, a escrita não conseguiu apagar a importância da figura humana no processo

comunicacional. Segundo Lévy (1997), grande parte do conhecimento em uso nas sociedades modernas é transmitida oralmente.

A persistência da oralidade primária nas sociedades modernas não se deve tanto ao fato de que ainda falemos (o que está relacionado com a oralidade secundária), mas à forma pela qual as representações e as maneiras de ser continuam a transmitir-se independente dos circuitos da escrita e dos meios de comunicação eletrônicos. (LÉVY, 1997, p.84).

Mesmo após o surgimento da escrita, os indivíduos continuavam a utilizar recursos narrativos para facilitar o armazenamento e diferenciar as mensagens transmitidas. Na escrita, o suporte aparece como meio de realizar essa diferenciação da mensagem. Para Debray (1993), além de facilitar a propagação, o suporte é parte da mensagem e deve se utilizar do suporte mais apropriado ao seu conteúdo.

Convenhamos que a fita magnética não leva ao estilo lapidar, nem a ênfase de autoridade; do mesmo modo que a parede rochosa não induz ao sarcasmo ou à brincadeira, nem o pergaminho às impressões de viagem ou ao diário íntimo. Um lapidário não está para brincadeiras. Não tem como se exprimir de maneira difusa ou fazer uma digressão com um cinzel de Ferri e uma coluna de mármore. (DEBRAY, 1993, p. 209, 210)

Para McLuhan (1964, p.33), “o meio é a mensagem”<sup>1</sup>, por conter em seu conteúdo outro meio. “O efeito de um meio se torna mais forte e intenso justamente porque o seu ‘conteúdo’ é um outro meio.” O autor defende que os meios de comunicação sozinhos são como meios sem mensagem. Eles dependem das mensagens vindas de outros meios para só então transmitirem a informação. “O ‘conteúdo’ de qualquer meio ou veículo é sempre um outro meio ou veículo. O conteúdo da escrita é a fala, assim como a palavra escrita é o conteúdo da imprensa e a palavra impressa é o conteúdo do telégrafo.” (MCLUHAN, 1964, p.22).

Recentemente o sociólogo Manuel Castells fez uma análise desta visão de McLuhan diante do fenômeno da Sociedade da Informação. Escreve ele:

(...) a evolução de uma sociedade de massa a uma ‘sociedade segmentada’ (...) resultante de novas tecnologias de comunicação que enfocam a informação especializada, diversificada, tornando a audiência cada vez mais segmentada por ideologias, valores, gostos e estilo de vida. Assim, devido à diversidade da mídia e a possibilidade de visar o público alvo, podemos afirmar que no novo sistema de

---

<sup>1</sup> Castells, observador da chamada Era Pós-Moderna, inverte esta afirmação diante da revolução tecnológica e afirma que “devido à diversidade da mídia, a mensagem é o meio. Ou seja, as características da mensagem moldarão as características do meio.” (CASTELLS, 1999, p. 425)

*mídia, a mensagem é o meio.* Ou seja, as características da mensagem moldarão as características do meio." (CASTELL, 1999, p. 425)

Esta concepção de Castells passa a ter uma grande relevância quando trazidas para o meio das organizações e se fundem com o conceito de comunidades de prática.

A escrita trouxe consigo um rearranjo cultural e cognitivo para a sociedade. O tempo deixou de ser circular, como na oralidade primária com o eterno retorno para resgatar as memórias, sendo substituído pela perspectiva linear. “À medida que passamos da ideografia ao alfabeto e da caligrafia à impressão, o tempo torna-se cada vez mais linear, histórico.” (LÉVY, 1997, p.94). O indivíduo não mais necessitava estar presente para transmitir sua mensagem, poderia fazê-la através da escrita, criar várias cópias e repassá-las, desde que o receptor fosse capaz de decodificar os signos da escrita. Segundo Thompson (2002) nesse processo, o indivíduo utiliza o seu saber empírico e seu conhecimento cultural, para obter interação com a mensagem, seja para transmiti-la ou recebê-la por meio de um suporte físico.

“Quando os indivíduos codificam ou decodificam mensagens, eles empregam não somente as habilidades e competências requeridas pelo meio técnico, mas também várias formas de conhecimento e suposições de fundo que fazem parte dos recursos culturais que eles trazem para apoiar o processo de intercâmbio simbólico. Estes conhecimentos e pressuposições dão forma às mensagens, à maneira como eles as entendem, se relaciona com elas e as integram em suas vidas.” (THOMPSON, 2002, p.29-30).

A escrita proporciona uma série de benefícios, dentre eles a propagação em massa da mensagem, através de suportes físicos, mantendo suas características originais. Por outro lado separa o emissor do receptor, a interação face a face não mais ocorre, como antes. O que na oralidade primária permitia a adaptação de acordo com o espaço temporal do indivíduo, a mensagem escrita é fiel ao emissor. Segundo Lévy (1997), esse distanciamento entre o emissor e o receptor é um dos principais obstáculos da comunicação através da escrita.

A separação do emissor e do receptor, a impossibilidade de interagir no contexto para construir um hipertexto comum são os principais obstáculos da comunicação escrita. A ambição teórica transforma estas dificuldades em restrições fecundas. Já que o texto encontra-se isolado das condições particulares de sua criação e recepção, tentar-se-á construir discursos que bastem a si mesmos. (LÉVY, 1997, p. 90).

Thompson (2002), afirma que o distanciamento espaço tempo temporal está presente em toda forma de comunicação, até mesmo na oralidade primária. Para o autor, tal

distanciamento, pode variar de acordo com as circunstâncias em que ocorre a comunicação. “No caso da interação face a face, há um distanciamento relativamente pequeno. Uma conversa acontece num contexto de co-presença: os participantes estão fisicamente presentes e partilham o mesmo conjunto referencial de espaço e tempo.” (THOMPSON 2002, p. 28)

Para Lévy (1997), a escrita trouxe consigo os registros, a materialização da história, antes apenas contada por via oral e com interferências do emissor. A escrita permitiu que documentos fossem armazenados e repassados mantendo suas características originais, não mais dependendo da memória humana.

“A ordem sequencial dos signos aparece sobre a página ou monumento. A acumulação, o aumento potencialmente infinito do corpus transmissível distendem o círculo da oralidade até quebrá-lo. Calendários, datas, anais, arquivos, ao instaurarem referências fixas, permitem o nascimento da *história* se não como disciplina, ao menos como gênero literário.” (LÉVY, 1997, p. 94) (grifo do autor).

A partir do século XV, a humanidade experimentou grandes avanços no processo comunicacional. A impressão revolucionou no sentido de produzir cópias em larga escala. “A impressão transformou profundamente o modo de transmissão dos textos.” (LÉVY, 1997, p. 96). Dois séculos depois, surgiram os primeiros periódicos, intitulado de “Jornais”. No século XIX foi criado o rádio e o telegrafo elétrico e nos anos seguintes a televisão, até chegar à *internet*.<sup>2</sup> Tais considerações sobre os avanços da codificação da humanidade vêm de encontro à concepção moderna de valor agregado aos produtos e serviços, dentro do conceito da nova economia, porque o desafio das empresas é codificar o conhecimento tácito em conhecimento explícito ou codificado. Voltaremos a este tópico quando focalizarmos o subcapítulo sobre comunidades de prática.

O homem experimentou a partir do século XX a comunicação em tempo real com o mundo. Não há mais barreiras para se comunicar de forma rápida e eficiente. O surgimento do computador e a criação da *internet* abriram novos horizontes e como todo processo de evolução, provocou um rearranjo cultural da sociedade. “Ao contrário da escrita, a informática não reduplica a inscrição sobre o território; ela serve a mobilização permanente dos homens e das coisas que talvez tenha começado com a revolução industrial”. (LÉVY, 1997, p. 114).

Os arquivos físicos, agora podem ser virtuais. Armazenados em banco de dados nos computadores, que a cada dia se revelam mais potentes. Segundo Lévy (1997, p.115),

---

<sup>2</sup> O quadro com a evolução dos meios de comunicação encontra-se na página 19 deste trabalho.

“as possibilidades materiais de armazenamento nunca foram tão grandes.” O espaço de tempo que existia na oralidade primária e mais tarde na escrita, foi substituído pelo imediatismo. “O devir da oralidade parecia ser imóvel, o da informática deixa crer que vai muito depressa, ainda que não queira saber de onde vem e para onde vai. Ele é a velocidade.” (LÉVY, 1997, p.115).

Castells (1999), aponta que os avanços da tecnologia permitiram a integração de vários modos de comunicação, permitindo a formação de uma rede interativa. O indivíduo da atualidade, experimenta em um mesmo sistema a comunicação oral, escrita e audiovisual. Tal integração, permite que o indivíduo supere as lacunas deixadas entre a passagem de uma era comunicacional para a outra

“(…) a formação de um hipertexto e uma metalinguagem que, pela primeira vez na história, integra no mesmo sistema as modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana. O espírito humano reúne suas dimensões em uma nova interação entre os dois lados do cérebro, máquinas e contextos sociais. (...) A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação. E a comunicação, decididamente, molda a cultura (...). Como a cultura é mediada e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo. (CASTELLS, 1999, p. 414)

## 2.2 Memória e Evolução dos Meios de Comunicação

Meio de transmitir a mensagem	Data aproximada	Resumo
<b>Arte Rupestre</b>	<b>40.000 anos A.C.</b>	As artes rupestres foram encontradas em grutas e cavernas. Pesquisadores apontam como uma das primeiras formas de comunicação humana. As pinturas revelam, principalmente, representação das caças e conquistas do homem pré-histórico.
<b>Papiro</b>	<b>2.500 anos A.C.</b>	O papiro foi desenvolvido pelos egípcios, após a invenção da escrita. As folhas eram produzidas a partir da planta papiro.
<b>Correios</b>	<b>2.400 anos A.C.</b>	O Correio teve início no Egito. Os Faraós utilizavam o recurso para enviar documentos na extensão do seu Império.
<b>Jornal</b>	<b>Século XVII</b>	Os primeiros periódicos surgiram na Europa, no início do século XVII. Já se utilizando da impressão.
<b>Telégrafo Elétrico</b>	<b>Século XIX</b>	O telégrafo elétrico foi criado por Samuel Morse na década de 1830.
<b>Rádio</b>	<b>Século XIX</b>	O rádio foi desenvolvido por Guglielmo Marconi, que utilizou os estudos de Nikola Tesla, a quem é atribuído o mérito da invenção.
<b>Telefone</b>	<b>1860</b>	Embora haja polêmica em torno do inventor do telefone, invenção foi atribuída ao italiano Antonio Meucci.
<b>TV</b>	<b>Século XX</b>	Em 1923, o russo Vladimir Zworykin, criou o tubo iconoscópico, base da televisão. Em 1928 foi realizada a primeira transmissão de TV, feita por Ernst F. W. Alexanderson.
<b>Internet</b>	<b>Século XX</b>	A <i>internet</i> foi criada com objetivos militares durante a Guerra Fria. Na década de 1990, a rede foi aberta para uso civil.

**Tabela 1:** Evolução dos Meios de Comunicação

**Fonte:** Elaboração da autora.

## 2.3 Informação e Informação Estratégica

*“Por mais que elas sejam consubstanciais à inteligência dos homens, as tecnologias intelectuais não substituem o pensamento vivo.”  
(LÉVY, 1997, p.131)*

### 2.3.1 A Sociedade da Informação

O processo de evolução dos meios de comunicação possibilitou o planejamento de estratégias com um elemento crucial: a informação. No século XX, surge a expressão “sociedade da informação”. A informação passa a ser elemento primordial para a sociedade em todas as suas áreas. Após a Revolução Industrial, o mundo passou a experimentar a velocidade, não apenas nos meios de produção, mas também nos meios comunicacionais.

Na sociedade da informação, a comunicação e a informação tendem a permear as atividades e os processos de decisão nas diferentes esferas da sociedade, incluindo a superestrutura política, os governos federal, estaduais e municipais, a cultura e as artes, a ciência e a tecnologia, a educação em todas as suas instâncias, a saúde, a indústria, as finanças, o comércio e a agricultura, a proteção do meio ambiente, as associações comunitárias, as sociedades profissionais, sindicatos, as manifestações populares, as minorias, as religiões, os esportes, lazer, hobbies etc. A sociedade passa progressivamente a funcionar em rede. (MIRANDA, p. 80-81, 2000)

De acordo com Capurro e Hjørland (2007), a informação desempenha um papel fundamental na sociedade contemporânea. O processo em torno da busca de informação se tornou mais evidente desde a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento e a disseminação do uso de redes de computadores, além da emergência da ciência da informação como disciplina nos anos de 1950. “Embora o conhecimento e a sua comunicação sejam fenômenos básicos de toda sociedade humana, é o surgimento da tecnologia da informação e seus aspectos globais que caracterizam a nossa sociedade como uma sociedade da informação.” (CAPURRO E HJORLAND, 2007, p. 148)

As mudanças experimentadas pela sociedade da informação, segundo WERTHEIN (2000, p. 72), gerou um novo paradigma “que expressa a essência da presente transformação tecnológica em suas relações com a economia e a sociedade.” Esses novos paradigmas, estão ligados a uma nova rede de significação. Com o surgimento da internet, os indivíduos experimentam uma nova forma de se comunicar em nível global. Segundo Castells (2003) os novos meios de transmitir as mensagens necessitam de um processo de aperfeiçoamento.



O que caracteriza a revolução tecnológica atual não é o caráter central do conhecimento e da informação, mas a aplicação deste conhecimento e informação a aparatos de geração de conhecimento e processamento da informação/comunicação, em um círculo de retroalimentação acumulativa entre a inovação e seus usos. A difusão da tecnologia amplifica infinitamente seu poder ao se apropriar de seus usuários e redefini-los. As novas tecnologias da informação não são apenas ferramentas para se aplicar, mas processos para se desenvolver. (CASTELLS, 2003, p.7)

As evoluções tecnológicas não substituem a necessidade do contato social, as relações face a face, na construção do conhecimento. Para Lévy (1997), o processo de interações sociais entre os indivíduos é primordial no processo de gestão da informação. Uma vez que indivíduos dividem experiências sobre um determinado fator no contato direto, agregando a ele suas interpretações e conhecimento, possibilita ao segundo indivíduo agregar novos valores e ampliar sua margem de conhecimento. Tal processo ainda não é permitido, apenas, através das “tecnologias intelectuais”.

“Por mais que elas sejam consubstanciais à inteligência dos homens, as tecnologias intelectuais não substituem o pensamento vivo. O enorme estoque de imagens e palavras ressoando ao longo das conexões, cintilando sobre as telas, repousando em massas compactas nos discos, esperando apenas sinal para levantar-se, metamorfosear-se, combinar-se entre si e propagar-se pelo mundo em ondas modelos em vias de construção, toda esta imensa reserva não constitui ainda uma memória.” (LÉVY, 1997, p.131)

Apesar ter acesso a inúmeras informações por meios tecnológicos, os indivíduos necessitam compartilhar experiências e adquirir novos conhecimentos através da interação na sociedade. O indivíduo passa a ser ator social e assume o seu papel na teia social que compreende a humanidade. Para Lévy (1997, p. 135), a capacidade de inteligência ou a cognição dos indivíduos “são resultados de redes complexas onde interagem um grande número de atores humanos, biológicos e técnicos. Não sou ‘eu’ que sou inteligente, mas ‘eu’ com o grupo humano do qual sou membro, com minha língua, com toda herança de métodos e tecnologias intelectuais.”

### **2.3.2 Informação Estratégica**

A informação é definida por Miranda (1999), como sendo o resultado de dados organizados de modo significativo, se tornando subsídio útil à tomada de decisão. Para o autor, a informação estratégica, possui uma conceituação diferente da informação, uma vez que é insumo útil para a criação das estratégias das organizações.

Informação estratégica é a informação obtida do monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização. Informação não estratégica ou de acompanhamento é a informação obtida do monitoramento interno, que, aliada à informação estratégica, constitui-se em conhecimento estratégico explícito. (MIRANDA, 1999, p. 287)

De acordo com Choo (2003), a informação é um componente intrínseco que abrange grande parte de todos os processos realizados por uma organização. “Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.” (CHOO, 2003, p. 27)

Segundo Choo (2003), na utilização da informação pelas organizações, dentro da concepção atual de administração e da teoria organizacional, observam-se três arenas distintas entre si, em que a criação e o uso da informação possuem papel estratégico no crescimento e adaptação da empresa à dinâmica do ambiente organizacional. São elas o uso da informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, a organização e o processamento da informação para geração de conhecimento a partir do aprendizado, e a busca e avaliação das informações com o objetivo de tomar decisões importantes.

Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões - são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação. (CHOO, 2003, p.29)

A organização que aplica a informação de forma estratégica pode ser considerada, segundo Choo (2003), uma “organização do conhecimento”. De acordo com o autor, a organização do conhecimento pode ser considerada eficiente por estar constantemente envolvida em um ambiente dinâmico e estar sempre renovando o conhecimento. Outro ponto destacado pelo autor, é a vigilância no processamento da informação com o objetivo de obter eficiência na criação de significados, construção conhecimento e na tomada de decisões.

Em um primeiro nível, a organização do conhecimento é aquela que possui informações e conhecimentos que a tornam bem informada e capaz de percepção e discernimento. Num nível mais profundo, a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza. (...) porque sente e entende o ambiente que a cerca, a organização do conhecimento é capaz de se preparar para a adaptação com antecedência. Contando com a competência e a experiência de seus membros, ela é capaz de constante aprendizado e inovação. Aplicando normas e rotinas aprendidas para a tomada de decisões, está preparada

para empreender ações objetivas no momento apropriado. No coração da organização do conhecimento está a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. (CHOO, 2003, p.17)

Lesca e Almeida (1994) sugerem três características observáveis, tendo como base a importância da administração estratégica da informação pelas organizações e países, como determinante do seu sucesso econômico ou não. Segundo os autores, as empresas que desenvolvem, de forma eficaz, a administração da informação, podem ser classificadas em um grupo com maior desempenho e que dominam a concorrência. As empresas que não desenvolvem a administração da informação, não conseguem ter percepção dessa concorrência, se tornando “presas fáceis”. O desempenho de uma empresa pode melhorar significativamente a partir do desenvolvimento do processo de administração da informação com orientação estratégica com o objetivo de obter vantagem competitiva.

De acordo com Lesca e Almeida (1994), a informação é um elemento de importância crescente para o desempenho de uma empresa e do país. Os autores justificam esse argumento com base na observação de que a informação desempenha importante papel no apoio as decisões, nos fatores de produção, sinergia e determinante de comportamento interno e externo. No meio social, segundo Lesca e Almeida (1994, p.68), “a informação tem por sentido exercer influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos, dentro e fora da empresa.”

Internamente, a informação tem o intuito de influenciar o comportamento dos indivíduos para que suas ações sejam condizentes com os objetivos da empresa. A informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços. Certas empresas dispõem enorme energia em recursos humanos, mas obtêm resultados insignificantes no mercado. Externamente, a informação tem por interesse influenciar o comportamento dos **atores**, de modo que seja favorável aos objetivos da empresa: clientes atuais ou potenciais, fornecedores, governo, grupos de influência etc. Este é também uma das razões para se considerar a informação como um vetor estratégico da maior importância. (LESCA e ALMEIDA, 1994, p.68)

De acordo com Lesca e Almeida (1994), a informação é um elemento essencial nas tomadas de decisões importantes. “A informação é elemento importante na tomada de decisões pertinentes, de melhor qualidade e no momento adequado, ou seja, pode ser utilizada para reduzir a incerteza da tomada de decisão.” (LESCA e ALMEIDA, 1994, p. 67).

## 2.4 Conhecimento: conceitos

*"Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas."*  
(DAVENPORT, 1998, p.19)

O dicionário de língua portuguesa HOUAISS (2004), define conhecimento como: "1. Cognição, percepção; 2. Fato, estado ou condição de compreender, entendimento; 3. Domínio (de um tema, arte, etc.); competência, experiência; 4. Coisa ou pessoa conhecida". É preciso entender a construção do conhecimento para trabalhá-lo de forma estratégica e aproveitar ao máximo os recursos oriundos dessa ferramenta natural pertencente a cada indivíduo.

Quando trazido para o âmbito das organizações o conhecimento - cuja matéria prima é a informação - torna-se o insumo de maior valor em seus produtos ou serviços. O conhecimento da organização é gerado por indivíduos e sua interação com a coletividade, mediante modelos de conversão e a partir do conhecimento tácito pessoal. Na chamada "Economia da Informação"<sup>3</sup> o mercado já percebe que o que compra encerra inovações que fazem a diferença e acaba fazendo uma conexão entre o conteúdo de conhecimento embutido no produto e o preço praticado no mercado

O conhecimento está ligado a bagagem de vida, experiências vividas e contexto social e cultural em que cada indivíduo está inserido. Essa ideia é defendida por Aranha e Martins (1993). Segundo as autoras, o conhecimento pode designar o ato de conhecer, que difere da relação estabelecida entre a consciência que conhece e o mundo conhecido. Mas o conteúdo também se refere ao produto, que é o resultado do conteúdo desse ato, ou seja, o saber adquirido e acumulado pelo indivíduo.

Na verdade, ninguém inicia o ato de conhecer de uma forma virgem, pois esse ato é simultâneo à transmissão pela educação dos conhecimentos acumulados em uma determinada cultura. No correr dos tempos, a razão humana adquire formas diferentes, dependendo da maneira pela qual o homem entra em contato com o mundo que o cerca. A razão é histórica e vai sendo tecida na trama da existência humana. (ARANHA, MARTINS, 1993, p. 40)

---

<sup>3</sup> "O termo 'economia da informação' começou a aparecer na literatura econômica a partir de 1960. Na Ciência da Informação ele surgiu inicialmente relacionado a estudos de avaliação. Mais recentemente, na década de 1980, incluiu-se a abordagem de custos e eficácia de serviços de informação, seguindo-se discussões sobre o valor da informação para o usuário e a produtividade da informação no trabalho." (FERNANDES, 1991, p.165)

O conhecimento vem sendo objeto de estudos de filósofos desde a antiguidade, mas apenas na Idade Moderna surge uma disciplina isolada, dentro da filosofia, para estudar o tema: a teoria do conhecimento. Para Aranha e Martins (1993), apesar das questões relacionadas ao conhecimento serem abordadas por filósofos da Antiguidade e Idade Média, não se pode afirmar que a teoria do conhecimento já existisse enquanto disciplina independente, já que essas questões se encontravam vinculadas aos textos de metafísica. Segundo as autoras a teoria do conhecimento “surge como disciplina autônoma apenas na Idade Moderna, quando os filósofos se ocupam de forma sistemática com as questões sobre a origem, essência e certeza do conhecimento humano, a partir de Descartes, Locke, Hume (...).” (ARANHA, MARTINS, 1993, p. 42)

Para Hessen (2000), a teoria do conhecimento, dentro da filosofia, é pertencente ao campo da teoria da ciência. Uma vez que a filosofia se divide em três partes, sendo elas a teoria da ciência, teoria do valor e teoria da visão de mundo<sup>4</sup>. Para o autor, a teoria da ciência pode ser decomposta em teoria formal, que é chamada de lógica, e doutrina material da ciência, que é chamada de teoria do conhecimento.

Para Hessen (2000), a teoria do conhecimento é definida como a teoria do pensamento verdadeiro, que se opõe à lógica, que por sua vez é definida como a teoria do pensamento correto. Para o autor, a teoria do conhecimento se diferencia da lógica por dirigir-se aos pressupostos materiais, de uma forma geral, do conhecimento científico.

Podemos defini-la como *teoria material da ciência ou como teoria dos princípios materiais do conhecimento humano*. Enquanto a lógica investiga os princípios formais do conhecimento, as formas e leis gerais do pensamento humano, a teoria do conhecimento dirige-se aos pressupostos materiais mais gerais do conhecimento científico. Enquanto a primeira prescinde da referência do pensamento aos objetos e considera o pensamento puramente em si, a segunda tem olhos fixos justamente na referência objetiva do pensamento, na sua relação com os objetos. (HESSEN, 2000, p. 13, grifo do autor)

De acordo com Aranha e Martins (1993), uma das questões levantadas em torno da teoria do conhecimento, está relacionada a possibilidade ou não do indivíduo alcançar a certeza. As discussões acerca dessa questão se divide em duas tendências principais: o ceticismo e o dogmatismo. Mora (1988) aponta que é dentro dessas duas tendências, que as defesas em relação ao alcance da certeza são distintas.

---

<sup>4</sup> “Uma ulterior divisão dessas partes fornece as principais disciplinas da filosofia. A teoria da visão de mundo é decomposta em metafísica (que, por sua vez, divide-se em metafísica da natureza e *metafísica* do espírito) e em *teoria da visão de mundo* em sentido estrito, que investiga as questões referentes a Deus, à liberdade e à imortalidade. A teoria do valor divide-se, segundo os diferentes tipos de valor, nas teorias dos valores éticos, estéticos e religiosos.” (HESSEN, 2000, p. 12-13, grifo do autor).

À pergunta ‘é possível o conhecimento?’, foram dadas respostas radicais. Uma é o ceticismo, segundo o qual o conhecimento não é possível. Isso parece ser uma contradição, pois afirma-se ao mesmo tempo que se conhece algo, a saber, que nada é cognoscível. Contudo, o ceticismo é, amiúde, uma atitude de que se estabelecem ‘regras de conduta intelectual’. Outra é o dogmatismo, segundo o qual o conhecimento é possível; mais ainda: as coisas conhecem-se tal como se oferecem ao sujeito. As respostas radicais não são as mais frequentes na teoria do conhecimento. O mais comum é adotarem-se variantes moderadas do ceticismo ou do dogmatismo. Com efeito, nas formas moderadas costuma afirmar-se que o conhecimento é possível, mas não de um modo absoluto, mas só relativamente. Os céticos moderados costumam defender que há limites no conhecimento. Os dogmáticos moderados costumam defender que o conhecimento é possível, mas só dentro de certos supostos. Tanto os limites como os supostos se determinam por meio de uma prévia reflexão crítica sobre o conhecimento. (MORA, 1988, p. 47)

Para Mora (1988), uma vez que é reconhecido que o conhecimento é possível, é preciso investigar o problema dos fundamentos dessa possibilidade. Para alguns pesquisadores, o fundamento da possibilidade do conhecimento está ligado a “realidade” ou “as próprias coisas”. O autor contesta essa afirmativa, uma vez que a expressão “a realidade” não pode ser considerada unívoca.

Para falar-se de realidade sensível diferente de uma ‘realidade inteligível’. Não é o mesmo dizer que o fundamento do conhecimento está na realidade sensível (nas impressões, nas percepções etc) como o fizeram muitos empiristas, que dizer que tal fundamento está na realidade inteligível (nas ideias ou sentido mais ou menos Platónico), como o fizeram muitos. (MORA, 1988, p. 47)

O conhecimento, segundo Mora (1988), em muitos casos são admitidas que tanto as formas de conhecimento sensível quanto inteligível, são intuitivas. Mas, propõe-se que o conhecimento intuitivo é diferente de todas as demais formas de conhecimento. O autor explica que isso acontece especialmente quando se entende a intuição com um acesso à realidade absoluta. Segundo ele, as formas de conhecimento proposta por Nicolau de Cusa<sup>5</sup> pode ser considerada particularmente significativa. Em sua proposta, Nicolau de Cusa distinguiu o conhecimento em quatro níveis, sendo eles “os sentidos que proporcionam imagens confusas e incoerentes; a razão que as diversifica e ordena; o intelecto ou razão especulativa, que as unifica; e a contemplação intuitiva, que, ao levar a alma à presença de Deus, alcança o conhecimento da unidade dos contrários.” (MORA, 1988, p. 49)

---

<sup>5</sup> Nicolau Cusa foi filósofo e teólogo que viveu entre 1401 e 1464 d.C. Sua obra teve “grande influência no Renascimento e no surgimento do pensamento moderno. Nasceu na Alemanha, tendo exercido importantes funções na igreja e chegado a bispo e cardeal. Sua obra mais conhecida, *De docta ignorantia* (1440), de inspiração neoplatônica, formula uma ‘teologia negativa’, segundo a qual o conhecimento de Deus é, em última análise, impossível, e todo o conhecimento é conjectural, sendo apenas uma ‘douta ignorância’, devendo assim dar lugar à intuição e à especulação. Em sua cosmologia atacou o geocentrismo ptolomaico, defendendo um espaço infinito ou indefinido e abrindo caminho para a astronomia copernicana e para a *ciência nova* do período moderno.” (JAPIASSÚ e MARCONDES, 2008, p. 201, grifo do autor)

Mora (1988) ressalta que o conhecimento a priori e o conhecimento a posteriori também são outras formas de conhecimento que foi muitas vezes faladas pelos filósofos. De acordo com o autor, as formas de conhecimento podem ser distintas de acordo com as divisões introduzidas na própria realidade e no modo de considerá-la. Seguindo essa linha de raciocínio, foi proposta uma divisão entre o conhecimento da natureza e o conhecimento do espírito. Mora (1988, p. 49), diz que “Rickert e Windelband insistiram com particular ênfase nessa distinção, que hoje não é aceita por todos os epistemólogos. De qualquer modo, há que destacar que o problema das formas de conhecimento está, neste caso, relacionado com o problema da classificação dos saberes.”

No subcapítulo a seguir, será abordado o conhecimento gerado dentro das organizações. Conhecimento este, fruto da relação entre os indivíduos que compartilham um mesmo ambiente organizacional ou que esteja ligado de alguma forma a ele.

#### **2.4.1 Conhecimento organizacional**

Para Srour (2012) uma organização pode ser definida como coletividades que são especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Segundo ele, as organizações “combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas.” (SROUR, 2012, p.69)

O conhecimento dentro de uma organização é gerado por indivíduos inseridos no ambiente interno e externo de uma determinada organização. Para que tal conhecimento seja gerado, os indivíduos devem estar cientes da cultura organizacional. Para Fleury e Fischer (1989), a cultura organizacional se baseia em um conjunto de valores que constroem a identidade organizacional.

(...) a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 117)

Srour (2012), define a cultura organizacional como sendo ligada às representações imaginárias cultivadas por uma organização e que age como uma força misteriosa sobre os seus membros. Para o autor, a cultura organizacional é parte do indivíduo inserido em um

determinado ambiente organizacional e essencial para que ele consiga êxito para compreender o ambiente em que trabalha.

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Como não são frutos de um ensino sistemático, acabam em boa parte adivinhadas e compõem uma espécie de mapa ou *kit* de sobrevivência. Ora, que força misteriosa é essa? A cultura organizacional. Ela escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais. Não se resume a somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria constitui uma das dimensões da organização. (SROUR, 2012, p.128)

A criação do conhecimento organizacional necessita da colaboração de todos os indivíduos inseridos no ambiente de uma determinada organização. O compartilhamento de informações é um dos principais vetores para criação do conhecimento no ambiente empresarial e a cultura passa a ser um dos fundamentos do desenvolvimento e do conhecimento organizacional junto com as decisões estratégicas de cúpulas que determinam os rumos da organização.

A informação e o conhecimento são elementos intrínsecos na criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008), apontam que o conhecimento é similar e ao mesmo tempo se difere da informação. Para os autores o conhecimento, está relacionada a *crença*<sup>6</sup> e *compromissos*, sendo nessa perspectiva o oposto da informação. Para eles, o conhecimento tem uma finalidade, âmbito em que também se opõe a informação. Mas tanto a informação quanto o conhecimento, é sobre o significado, e para os autores, é específico a um determinado contexto e relacional.

Como base fundamental para a teoria da criação do conhecimento organizacional, prestamos atenção a natureza ativa, subjetiva, do conhecimento representada por termos como ‘compromisso’ e ‘crença’, que estão profundamente enraizados nos sistemas de valores dos indivíduos. Por fim, tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas. (NONAKA; TAKEUCHI. 2008, p. 57)

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), na criação do conhecimento organizacional é essencial que as empresas desenvolvam habilidades para "envolver os

---

<sup>6</sup> *Crença* é definida por JAPIASSÚ e MARCONDES (2008, p. 60) como sendo “atitude pela qual afirmamos, com certo grau de ‘probabilidade’ ou de ‘certeza’, a realidade ou a verdade de uma coisa, embora não consigamos comprová-la racional e objetivamente.”



opostos, cultivá-los e usá-los como um convite para encontrar um caminho melhor". Para os autores, a criação do conhecimento organizacional tem início na socialização e na conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa, criando um ciclo. Nonaka e Takeuchi, desenvolveram um modelo de conversão de conhecimento baseado em quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, internalização, combinação e internalização, dando origem ao ciclo SECI.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o processo SECI é dividido em fases que compõe um ciclo auto alimentador, que funcionam da seguinte forma:

- **Socialização:** ocorre a partilha e a criação de conhecimento tácito através da experiência direta, de indivíduo para indivíduo. Sendo a troca de conhecimento tácito para tácito.
- **Externalização:** articula-se o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão, sendo que a transmissão ocorre do indivíduo para o grupo, transformando o conhecimento tácito em explícito.
- **Combinação:** sistematiza e aplica o conhecimento explícito e a informação, sendo a transmissão de conhecimento explícito para explícito e se dá no momento que o grupo transfere o conhecimento para a organização.
- **Internalização:** o indivíduo aprende e a adquire novo conhecimento tácito na prática. O conhecimento passa de explícito para tácito e a transição ocorre da organização para o indivíduo.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o êxito no processo de criação de conhecimento dentro de uma organização, está ligado a renovação do ciclo em busca de novos conhecimentos. De acordo com os autores, é essencial que esse ciclo seja contínuo.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. (NONAKA; TAKEUCHI. 2008, p. 24)

## 2.5 Comunicação interna

*“É preciso haver identificação entre comunidade e sistema empresarial, porque ninguém – só os loucos e mercenários – se arrisca a lutar por uma causa que não conheça.” (TORQUATO, 1986, p.167)*

A importância da comunicação interna em uma organização vai além de jornais e murais internos voltados para os seus colaboradores. Estrategicamente, o conhecimento pessoal de cada funcionário pode representar benefícios e vantagem competitiva, quando trabalhado e aplicado adequadamente. De acordo com Bahia (1995), a comunicação interna tem origem na necessidade de transmitir o pensamento e ações da empresa, aos seus colaboradores, com frequência e clareza. “A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.” (BAHIA, 1995, p. 32-33)

Para Curvello (2012), a comunicação interna aliada às políticas de administração de recursos humanos, tem papel estratégico na construção de um universo simbólico empresarial.

(...) A cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELO, 2012, p. 14)

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna era vista apenas como uma forma de transmitir alguma mensagem aos colaboradores internos de uma determinada organização. Na atualidade, o papel da comunicação interna é visto como ferramenta importante nos processos de tomada de decisões. “Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos (...)”. (CURVELO, 2012, p. 22)

Nessa mesma linha de pensamento, Marchiori (2006), afirma que a comunicação dentro das empresas conquistou o seu espaço, por ser parte importante na construção da estratégia empresarial. Segundo a autora, trabalhar o conhecimento interno, permite o melhor relacionamento com os diferentes públicos aos quais a empresa está relacionada.

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, a atitude empresarial interna é a condição fundamental para o êxito desse processo. (MARCHIORI, 2006, p. 23)

De acordo com Curvelo (2012), a comunicação interna em uma organização, se opera em quatro fluxos: ascendente, descendente, horizontal e transversal. Sendo o fluxo ascendente a informações com origem dos funcionários, através de sugestões, críticas e apelos. O fluxo descendente são as informações originadas pelos altos escalões. Fluxo horizontal a comunicação gerado entre setores da organização e o fluxo transversal é aquele realizado a partir de meios eletrônicos, como a troca de e-mails e a intranet. “A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.” (CURVELO, 2012, p. 25-26)

O sucesso da comunicação interna nas empresas está ligado a manutenção e o fluxo constante de informação disponível dentro das organizações. Segundo Torquato (1986), é necessário que a comunicação seja frequente e abranja todos os setores da organização, para que possa ter como consequência mecanismos de respostas adequados ao objetivo proposto. Juntamente com essa estratégia, “deve-se trabalhar em prol de uma imagem empresarial que corresponda à verdade do meio ambiente e à verdade do meio cultural, sem sofismas e simbolismos cor-de-rosa. Da coerência de imagem, da originalidade, da fidelidade, da eficiência dependerá, evidentemente, um maior ou menor grau de compromisso com os ideais empresariais.” (TORQUATO, 1986, p.167)

O uso das novas tecnologias no processo de interação organizacional é um importante meio para propagar, de forma rápida e eficiente, a informação por todos os níveis hierárquicos de uma empresa. Possibilitando que todos os interessados, dentro do ambiente organizacional, possam ter as mesmas informações ao mesmo tempo. Para Corrado (1994), o uso de meios eletrônicos no processo da comunicação interna, contribui para reduzir a distância entre os diversos setores da organização.

O movimento para fazer a responsabilidade descer até a administração da linha, ajudado pelas novas tecnologias – em especial os computadores pessoais, as máquinas de fax e as telecomunicações - estabeleceu dentro da organização um ambiente de comunicações mais rápido e volumoso. Com isso, as informações estão potencialmente disponíveis a todos dentro da organização – e, com frequência, fora dela – em bases de tempo real. (CORRADO, 1994, p. 17)

Marchiori (1995), alerta que embora haja benefícios, o uso de tecnologias no processo comunicacional das empresas podem não atingir o resultado esperado se a organização não for adepta a cultura da comunicação. "A organização deve incentivar uma cultura que tenda à comunicação frequente e informal. Caso contrário todo o processo de comunicação fica comprometido por mais tecnologia que disponham." (MARCHIORI, 1995, p. 83)

Scroferneker (2007), aborda que o ambiente organizacional é complexo, dinâmico e está em constante movimento, fatores que exigem que as organizações estejam em constante monitoramento dos ambientes aos quais estão inseridos, tanto interno, quanto externo. Para a autora, ambientes internos saudáveis e clima organizacional positivo, estimulam a prática da comunicação interna e abre espaço para as trocas de conhecimento. Ela ressalta, porém, que a prática da comunicação não pode ser pensada isolada da cultura organizacional. Uma comunicação interna mal aplicada, pode trazer efeito contrário ao resultado esperado.

Criar boletins internos, murais, festas de integração, caixa de sugestões, intranet como meios para fomentar a comunicação interna, objetivando a "interação" entre os funcionários, podem representar sérios riscos para a organização, se estiverem descolados de uma política de comunicação efetivamente pensada, construída e planejada que busca a participação dos principais interessados, ou seja, dos próprios funcionários. Tais colocações implicam por sua vez, em mudança de paradigma, significam a adoção de uma cultura de comunicação que pressupõe dar voz aos funcionários, efetivamente ouvi-los, admitindo-os como partícipes de um processo, o que nem sempre é entendido pelos gestores como uma "boa estratégia". (Scroferneker, 2007, p. 82)

Uma vez que a comunicação interna seja aplicada em uma empresa, de forma não planejada e desconsiderando os aspectos que dizem respeito a cultura organizacional e a identificação dos indivíduos com o conteúdo, a organização pode estar abrindo precedentes para uma crise interna. De acordo com Torquato (1986), não se pode realizar um processo de comunicação interna sem entender para quem e como será aplicada essa comunicação.

(...) Se se quer isolar o fenômeno comunicacional sob o prisma meramente sociológico, buscar-se-ão fundamentos na teoria de formação dos grupos, na teoria da opinião pública, momento em que importantes questões afloram, entre elas, por exemplo, a situação de lideranças informais, os problemas gerados pela temida rede de boatos<sup>7</sup>, os frequentes ruídos<sup>8</sup> originados pela comunicação formal, os processos

---

<sup>7</sup> "O boato é, antes de mais nada, uma informação: ele traz elementos novos sobre uma pessoa ou um acontecimento ligado à atualidade. (...) o boato está destinado a ser aumentado. Não se espalha um boato com a única intenção de divertir ou de estimular a imaginação (...). O boato procura convencer." (KAPFERER, 1993, p.5)

de organização das chamadas relações solidárias. O processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultural organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre os elementos formadores dos climas internos, a partir da pesquisa de etnia e cultura dos tipos organizacionais, apoiando-se, portanto, em fundamentos antropológicos. O diagnóstico amplo das situações internas, sob as perspectivas sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais. (...) Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. (TORQUATO, 1986, p. 16-17)

Enfim, podemos dizer que a comunicação interna exerce papel estratégico e imprescindível para o sucesso organizacional, uma vez que aplicada e trabalhada adequadamente. De acordo com Torquato (1986), “é preciso haver identificação entre comunidade e sistema empresarial, porque ninguém – só os loucos e mercenários – se arrisca a lutar por uma causa que não conheça.” (TORQUATO, 1986, p.167). A comunicação interna é um dos elementos capazes de construir uma cultura favorável às mudanças e portanto ser um mecanismo facilitador das interações, compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento organizacional.

## 2.6 Interações sociais

*“A vida social compreende, no movimento mesmo de ajuntamento, a instalação do mundo do simbólico; as relações de sentido” (FRANÇA, 1998, p.43).*

Segundo o The Blackwell Dictionary of Sociology (1995), as interações sociais "é um processo que acontece quando as pessoas agem em relação à outra em um determinado contexto social"<sup>9</sup>. Há uma diferença entre aquilo que é feito de forma passiva. A ação, por outro lado é um comportamento intencional e ativo. Então a interação social é algo inerente ao ser humano, mas a ação decorrente desta interação social é que deve ser o objeto conceitual do nosso enfoque.

De acordo com França (1998) as interações sociais e a comunicação dos indivíduos em uma comunidade se dão por meio de uma troca simbólica. Cada indivíduo participa como ator social para tecer as relações com outros indivíduos, integrando, assim, um

---

<sup>8</sup> De acordo com Chiavenato (2007, p. 316), o ruído na comunicação pode ser entendido como “perturbação indesejável que tende a deturpar e alterar, sem a menor previsão, as mensagens transmitidas. (...) Em um sistema de comunicação, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído. Uma informação ambígua ou que induz a erro é uma informação com ruído.”

<sup>9</sup> Tradução do autor.

sistema simbólico, que permite a interação entre os atores sociais. Ninguém quer ficar isolado do grupo, por isso o indivíduo está sempre engajado em participar do discurso social do ambiente em que está inserido. “A vida social compreende, no movimento mesmo de ajuntamento, a instalação do mundo do simbólico; as relações de sentido.” (FRANÇA, 1998, p.43).

França (1998) reforça que quando um indivíduo se comunica, ele produz uma rede de significados. A mensagem se constrói através da interação de dois ou mais indivíduos pertencentes a determinados contextos e relações sociais. Cada diálogo produzido na por um determinado grupo é único e, a cada troca simbólica, novas redes de significação são vinculadas à mensagem.

Giddens (2003) aborda com propriedade a questão da interação social visando a construção de um objeto social. Ele ressalta a função primordial dos encontros entre indivíduos pertencentes a um mesmo ambiente organizacional, que podem ser entendidos com o que acontece com as comunidades de prática e as interações sociais dentro da organização. Segundo ele "os encontros são o fio condutor da interação social, a sucessão de envolvimento com outros ordenados no âmbito do ciclo diário da atividade." (GIDDENS, 2003, p. 84)

Tomael (2012) afirma "o fluxo de informação acompanha o movimento humano, tal como as atividades educacionais e científicas. O contato profissional é essencial para a disseminação do fluxo da informação." (TOMAEL, 2012, p. 19) Assim a informação dentro das organizações percorre o caminho junto com as pessoas e a construção de decisões tem sua eficácia medida pela capacidade de interação social condutora da informação. Basseto (2013) ao trazer luz para a importância das redes sociais dentro do ambiente competitivo é assertivo:

Diante desse panorama (a atual turbulência dos mercados), a competitividade tem alterado o nível de formação e capacitação dos profissionais. (...) Em decorrência, as organizações precisam perceber esse novo contexto social de trabalho e estimular ou potencializar as ações para o compartilhamento das informações entre os atores deste novo ambiente. Daí a necessidade premente de desenvolver habilidades de acesso e uso da informação para a construção do conhecimento corporativo das organizações. (BASSETO, 2013, p. 11)

Portanto há uma estreita relação entre conceitos de interação social, comunidade de prática e construção do conhecimento dentro da organização.

## 2.7 Comunidades de práticas

*“À medida que as comunidades de prática geram conhecimentos, elas se renovam. Elas fornecem tanto os ovos de ouro quanto a galinha que os põe.”*  
(WENGER; SNYDER, 2001, p. 17)

Com o despertar das empresas para a importância de lapidar o conhecimento dos seus colaboradores e transformá-lo em algo tangível, trouxe um novo paradigma para as organizações: como trabalhar o capital intelectual interno e transformá-lo em fonte de crescimento para a organização. De acordo com Cunha; Franco (2013, p.41), o capital intelectual é “algo intangível, e que está literalmente na cabeça de cada trabalhador. Portanto, o grande desafio é identificar, multiplicar e reter esse capital intelectual nas organizações.”

O capital intelectual dos indivíduos é a capacidade de transformar informação em conhecimento que possa ser aplicado pelas organizações. O conceito de Capital Intelectual é algo recente e significa a soma dos conhecimentos de todos os colaboradores de uma empresa. Porém, a soma desses conhecimentos é algo invisível e intangível, mas que efetivamente está presente nas organizações e está diretamente ligado aos resultados das mesmas. (CUNHA; FRANCO, 2013, p.41-42)

É neste cenário empresarial, voltado para a importância de produzir e trabalhar o conhecimento organizacional, que surgem as Comunidades de Prática. De acordo com Wenger e Snyder (2001), a atuação da comunidade de prática no ambiente organizacional, está permitindo uma nova forma de organização nas empresas que atuam à base do conhecimento. De acordo com os autores, as comunidades de prática estimulam a mudança, a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento.

Uma comunidade de prática é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. Indivíduos de empresas formam essas comunidades por inúmeras razões – manter conexões com os colegas quando a empresa se reorganiza, responder às mudanças externas como a ascensão do *e-commerce*, vencer novos desafios quando a empresa muda de estratégia. (WENGER; SNYDER, 2001, p. 9)

Segundo Wenger e Snyder, as comunidades de prática, independente das circunstâncias de suas origens, permitem liberdade e criatividade dos seus membros no compartilhamento de conhecimento e incentiva novas abordagens para os problemas. “As comunidades de prática são capazes de direcionar a estratégia, gerar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a disseminação de melhores práticas, desenvolver

habilidades dos empregados e ajudar empresas a recrutarem e reterem talentos.” (WENGER; SNYDER, 2001, p. 10)

As comunidades de prática se diferenciam de outros grupos do ambiente organizacional. De acordo com Wenger e Snyder (2001), essas comunidades são auto organizadas, ou seja, os membros se auto selecionam para participarem e funcionam de forma independente. Tais características as tornam resistentes à supervisão e à interferência, o que requer esforços gerenciais específicos para fomentar o seu desenvolvimento e integrá-las à organização. Segundo os autores, só assim as comunidades de prática poderão ser completamente alavancadas.

A natureza orgânica, espontânea e informal das comunidades de prática as tornam resistentes à supervisão e interferências. Mas observamos inúmeras empresas que superaram o paradoxo gerencial inerente às comunidades de prática e foram bem-sucedidas ao desenvolvê-las. Em geral, constatamos que os gestores não conseguem comandá-las. Ao contrário, gestores bem-sucedidos reúnem as pessoas certas, proporcionam a infraestrutura na qual as comunidades podem prosperar e mensuram seu valor utilizando formas não-convencionais. Essas tarefas de cultivo não são fáceis, mas a colheita compensa todos os esforços. (WENGER; SNYDER, 2001, p.11)

De acordo com Wenger e Snyder (2001), as características dos grupos organizacionais se diferenciam das comunidades de práticas conforme tabela abaixo:

	Qual é o objetivo?	Quem participa?	O que têm em Comum?	Quanto tempo dura?
<b>Comunidade de Prática</b>	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e compartilhar conhecimentos	Participantes se auto selecionam	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo	Enquanto houver interesse em manter o grupo
<b>Grupo de trabalho formal</b>	Desenvolver um produto ou prestar um serviço	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo	Requisitos do trabalho e metas comuns	Até a próxima reorganização
<b>Equipe</b>	Realizar determinada tarefa	Os participantes são escolhidos pelos gerentes	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
<b>Rede informal</b>	Coletar e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do ambiente de trabalho	Necessidades mútuas	Enquanto houver um motivo para manterem contato

**Tabela 2:** Características das Comunidades de Prática e outras estruturas organizacionais.

Fonte: WENGER; SNYDER, 2001, p. 15.

Wenger e Snyder (2001) afirmam que apesar das comunidades de prática serem em sua essência informais e auto organizadas, as empresas se beneficiam de suas atividades.



Mas para obter vantagens através das comunidades é preciso que os gerentes sigam os seguintes passos:

O que fazer	Objetivo	Problema	Solução
<b>Identificar comunidades de prática potenciais</b>	Fazer com que as comunidades de prática sejam capazes de acentuar as competências estratégicas da empresa.	As comunidades de prática não surgem do nada. Na maioria dos casos, já existem redes informais de pessoas com capacidade e paixão para desenvolverem ainda mais as competências essenciais de uma organização.	A tarefa é identificar esses grupos e ajudá-los a se formarem como comunidades de prática. Uma tarefa-chave é definir o domínio de uma empresa. Se os participantes não se sentirem pessoalmente ligados à área de experiência e de interesse do grupo quando já definida, eles não se comprometerão totalmente com o trabalho da comunidade.
<b>Proporcionar infraestrutura</b>	Permitir que os membros da comunidade de prática apliquem de forma eficaz seus conhecimentos especializados em benefício da organização.	As comunidades de prática são vulneráveis porque não têm legitimidade - e orçamentos - de departamentos estabelecidos. Para atingirem o potencial total, portanto, elas necessitam ser integradas à empresa e apoiadas de forma específica.	Uma forma de fortalecer as comunidades de prática é provê-las com patrocinadores oficiais e equipes de apoio. Tais patrocinadores não as projetam ou determinam suas atividades ou resultados. Ao contrário, trabalham com líderes comunitários internos, fornecendo-lhes recursos e coordenação.
<b>Usar métodos não-tradicionais para analisar o valor das comunidades de prática da empresa.</b>	Entender o valor das comunidades	É difícil determinar se uma grande ideia que surgiu durante a reunião da comunidade teria aflorado mais cedo ou mais tarde, em outro contexto. Tal complexidade dificulta aos gerentes a análise do valor das comunidades.	A melhor forma de o executivo ponderar o valor das comunidades de prática é ouvir as histórias dos participantes, as quais são capazes de esclarecer as relações complexas entre atividades, conhecimentos e desempenho. A solução para o enigma do valor das comunidades de prática é reunir sistematicamente evidências empíricas. Um esforço sistemático capta a diversidade e amplitude de atividades nas quais as comunidades estão envolvidas.

**Tabela 3:** Como obter vantagem através das comunidades de práticas.

**Fonte:** Tabela elaborada pela autora a partir das afirmações de Wenger; Snyder (2001, p. 16-22)

De acordo com Caixeta (2009), no processo de tomada de decisão, o gestor irá se amparar em algum tipo de ambiente informacional para completar o seu autoconhecimento.

A análise de como são construídas as decisões, especialmente as de caráter mais estratégico, como as de inovação, estimula os estudiosos do tema a formular possíveis modelos do comportamento informacional do gerente ou do tomador da decisão. A ambiguidade informacional, por exemplo, se faz presente neste processo e é componente importante da incerteza que reveste uma decisão iniciada num ciclo

de informações ainda dependentes de interpretação e significado. O gerente é orientado em suas ações, dado sua incerteza, a seguir algum tipo de ambiente informacional, que se entende como um contexto complexo de informações e conhecimentos, implícitos ou explícitos, apoiado em sistemas codificados ou informais, pessoais e coletivos, que complemente seu autoconhecimento. (CAIXETA, 2009, p. 14)

## 2.8 Decisões estratégicas

*“Os grupos podem chegar a melhores resultados criativos do que os indivíduos que trabalham sozinhos, porque eles trazem ao esforço uma soma maior de competência, insights, e energia.” (LUECKE, 2007, p.55)*

O processo de decisão começou a ser estudado de forma mais científica por Herbert Simon, que dos seus estudos desenvolvidos em 1957, surgiu o conceito de que a tomada de decisão é parcialmente racional e que a decisão nem sempre contempla a melhor das alternativas, mas sim uma das possíveis dentre elas.

(...) uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa de fato o comportamento correto para maximizar certos valores em uma dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização). Uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo. (SIMON, 1979, p. 75)

Motta (1997), por sua vez, discorrendo sobre a decisão gerencial reforça: "diminui-se a crença nos processos racionais de decisão, preservando-se sua validade, mas incorporando-se valores antes desprezados como os métodos ilógicos e intuitivos." (MOTTA, 1997, p.47)

O indivíduo lida com a decisão constantemente em seu cotidiano. Sejam elas pequenas ou grandes decisões. Segundo Davenport (1998), dentro de uma organização, as decisões possuem papéis fundamentais e muitas vezes definitivos, no sentido de sua sobrevivência no mercado. O processo decisório, segundo Uris (1989), pode ser dividido em seis etapas de análise antes da tomada de decisão. Sendo elas:

1. Análise e identificação da situação: A situação do ambiente onde o problema está inserido, deve ser claramente identificado, através do levantamento de informações, para que se possa chegar a uma decisão segura e precisa.
2. Desenvolvimento de

alternativas: Em função do levantamento das informações, ou seja, da coleta de dados, pode se chegar a possíveis alternativas para a resolução do problema proposto. 3. Comparação entre as alternativas: Levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa. 4. Classificação dos riscos de cada alternativa: As decisões sempre envolvem riscos (...). Temos sempre que levar em consideração o grau de risco que temos em cada alternativa e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau de risco. Porém, é necessário, muitas vezes, se combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados. (...). 5. Escolher a melhor alternativa: Tendo o conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos o decisor é capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema. 6. Execução e avaliação: A alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores. (URIS, 1989)

De acordo com Angeloni (2003), no processo de tomada de decisão, o gestor necessita ter disponível dados, informações e conhecimento, mas, esses processos normalmente se encontram dispersos e necessitam ser trabalhados pelos responsáveis pela tomada de decisão. Não é apenas o gestor que deve estar envolvido em um processo decisório, mas toda a equipe.

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Nesse momento, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão. Pelo processo de comunicação, pode-se buscar o consenso que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação. Pelo trabalho em equipe, pode-se conseguir obter o maior número de informações e perspectivas de análise distintas (...). (ANGELONI, 2003 p.19)

Davenport (1998) salienta que só a tecnologia não é o suficiente para obter êxitos na tomada de decisão. O autor afirma que o ambiente informacional de muitas empresas provoca espanto devido as falhas e pobreza de informações internas. Segundo Davenport (1998, p.16), em muitas organizações “ninguém sabe o que sabe, ou o que precisa saber. Há pouca informação acessível sobre funcionários, clientes e até mesmo sobre os próprios produtos.” Segundo o autor, essa realidade é presente até mesmo em empresas consideradas “famosas pela aplicação de sistemas de informação específicos”.

Para a tomada de decisão estratégica é preciso que o responsável pelo processo decisório esteja ciente de todas as informações acerca da decisão a ser tomada, assim como se utilizar de todos os recursos disponíveis. Para Davenport (1998, p.78) “a decisão sobre o enfoque dado à estratégia informacional é a metade mais suave do caminho que estamos trilhando. A outra metade é formada pelo estabelecimento de um diálogo verdadeiro entre os tomadores de decisão envolvidos.”

Se a estratégia cria o diálogo, os que primeiro se envolveram com ela devem decidir quem deve participar desse diálogo. Normalmente, os gerentes seniores acreditam ser os principais (senão os únicos) elementos do desenvolvimento estratégico. Assim, se uma empresa está prestes a decidir se deve ou não entrar no setor de venda de informações, por exemplo, os gerentes seniores terão de direcionar a empresa para isso. Até mesmo nesses casos, entretanto, outras pessoas devem participar das discussões. O mais provável é que a ideia da venda de informações surja dos gerentes de nível médio ou de profissionais, os mesmos que deverão fazer as análises competitiva e de mercado que tornarão a decisão possível. (DAVENPORT, 1998, p.79)

Enfatizamos que a informação estratégica deve ser a matéria prima de uma organização inteligente, uma organização que aprende. Isto é relevante na medida em que se tem claro a concepção que as decisões estratégicas são o resultado de uma cadeia de decisões anteriores (MINTZBERG, 1976; CHOO 2003). Esta é a razão porque Figueiredo adverte: “É preciso que as pessoas se capacitem, troquem e avaliem constantemente as informações, aprendendo perenemente umas com as outras, com seus clientes, fornecedores, mercados, etc”. (FIGUEIREDO, 2005, p. 13)

Segundo Luecke (2007) toda decisão precisa de alternativas. Ou seja, não há decisão sem alternativas e para tanto um dos caminhos da criação de alternativas é o envolvimento de pessoas. E nisto se inclui, sem dúvida, a grande contribuição que as comunidades de prática trazem. “Os grupos podem chegar a melhores resultados criativos do que os indivíduos que trabalham sozinhos, porque eles trazem ao esforço uma soma maior de competência, *insights*, e energia.” (LUECKE, 2007, p.55)

As decisões estratégicas exigem a necessidade de informações e conhecimento para que sejam tomadas. Além dos dispositivos eletrônicos e meios de captar tais informações, o capital intelectual humano aparece como fomentador no processo decisório. A cultura de captação de informações e gestão do conhecimento de uma organização aparece como diferencial no momento da tomada de decisão. É neste banco informacional que o gestor irá se amparar no momento de decidir. Segundo Caixeta (2009, p. 5), as ferramentas informacionais utilizadas pelos gerentes na tomada de decisão, “especialmente em inovações, apoiam-se, geralmente, no ambiente informacional, desdobrado em suas diversas fontes de informação, conhecimentos organizacionais (tácitos ou explícitos) e pessoais (experiência, bom senso, intuição).”

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo se baseia no método de revisão bibliográfica. De acordo com Gil (1987, p.71), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Segundo o autor, apesar dos quase todos estudos científicos exigirem a referência bibliográfica, na composição do trabalho, há pesquisas que se desenvolvem exclusivamente a partir de dados bibliográficos. Tal modo de pesquisa permite uma análise mais ampla do tema investigado.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados dispersos pelo espaço. (GIL, 1987, p.71-72)

Foram selecionados cinco estudos, já publicados, que abordam a importância da comunicação interna, das interações sociais e das comunidades de prática como subsídio das decisões estratégicas. Estes estudos serão analisados e servirão base para a conclusão deste trabalho. Para facilitar a compreensão da análise dos estudos selecionados, será realizada uma breve descrição sobre a abordagem utilizada em cada um deles.

#### **3.1 Descrição dos casos**

##### **3.1.1 O caso do APL de Nova Serrana**

A dissertação de Mestrado desenvolvida por Caixeta (2009) aborda o “processo e comportamentos informacionais em decisões de inovação” no APL (Arranjo Produtivo Local) em Nova Serrana, cidade localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, conhecido como um dos maiores polos calçadista do país. O estudo focou no processo decisório das empresas do APL de calçados do município.

Desta forma, a pesquisa priorizou um espaço socioeconômico que tem sido atraente para estudiosos desse fenômeno, explorando um comportamento informacional específico e de interesse da Ciência da Informação. O campo de pesquisa escolhido traz outros elementos importantes para aprofundamentos e generalizações que envolvem pequenas e médias empresas brasileiras, mesmo diferenciadas no espaço, mercados e estágios tecnológicos. (CAIXETA, 2009, p. 15-16)

De acordo com o autor, no ambiente de uma APL, ocorre um intercâmbio de conhecimentos que favorece as ações de inovação como estratégia de sobrevivência e crescimento com tal abrangência que chega a ser comunitária.

De acordo com Caixeta (2009) o objetivo da pesquisa foi “Analisar o papel da informação e do conhecimento, o uso das fontes de informações e o compartilhamento social no processo decisório dos gerentes, no ambiente informacional do APL de Nova Serrana, em decisões de inovação.” E os objetivos específicos:

- Descrever o ambiente informacional do gerente e sua relação com a inovação;
- Verificar como os gerentes avaliam a confiabilidade e utilidade das diversas fontes de informação;
- Analisar se e como essas informações e conhecimentos são compartilhados em processos de decisão de inovação.
- Propor um ou mais modelos que descrevam o comportamento informacional do gerente de uma empresa do APL, em processos de decisão de inovação.

### **3.1.2 O Caso de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil**

A pesquisa desenvolvida por Ferreira; Medeiros (2011), sob o título: “Será uma comunidade de prática? Um estudo de caso sobre o processo de aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma Universidade Federal da região Norte do Brasil”, analisou se o processo de aprendizagem da Diretoria citada no título do trabalho apresentava características de uma comunidade de prática, em comparação com outros arranjos grupais. A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de método exploratório através de estudo de caso.

### **3.1.3 O Caso da Petrobras<sup>10</sup>**

A dissertação de mestrado de autoria de PIMENTA (2006) aborda a importância da gestão do conhecimento como fatores imprescindíveis no processo de inovação do setor produtivo. A pesquisa é um estudo de caso realizado no setor de Tecnologia de Engenharia de Poço (TEP), que é uma das Unidades Operacionais, da Gerência Geral de Pesquisa e Desenvolvimento de Produção, do Centro de Pesquisa da Petrobras (CENPES). O objetivo do

---

<sup>10</sup> A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras, é uma empresa estatal brasileira de economia mista.

Centro é produzir conhecimento para o próprio setor. A pesquisa abrange a gerencia de produção, gerentes de projetos e a equipe desta unidade operacional.

Segundo a autora, o trabalho teve como objetivo analisar a “gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo.” Os objetivos específicos foram a identificação das dimensões mais relevantes da gestão do conhecimento que promovem o compartilhamento de conhecimento no processo de inovação; identificação da contribuição dessas dimensões para o compartilhamento do conhecimento no processo de inovação; análise do processo de comunicação gerencial adotado com foco na importância da sua eficácia para o compartilhamento do conhecimento.

#### **3.1.4 O Caso da HP Brazil**

O artigo com autoria de Lima; Souza; Cademartori (2010), aborda um estudo de caso realizado na Hewlett-Packard Brazil - HP Brazil. No estudo foi analisado o processo de implantação, funcionamento e gestão das Comunidades de Prática (CoPs) para gestão de processos baseados no conhecimento da empresa. O objetivo traçado pelos autores do trabalho, foi a descrição desse processo e análise dos dados obtidos na execução da pesquisa.

#### **3.1.5 O caso da Abipti**

O estudo desenvolvido por Kato e Damiano (2005), aborda as Comunidades de Práticas da Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI). Das CoPs existentes, foram selecionadas, pelos pesquisadores, as que estavam voltadas para às áreas de Gestão da Qualidade e Propriedade Intelectual. Por ser uma Associação que abrange instituições em todo o país, as CoPs se adaptaram por meio de uso da tecnologia para resolver esta lacuna. Os resultados serão abordados no capítulo a seguir.

## **4 ANÁLISE**

A análise dos trabalhos citados no capítulo anterior comporá o aparato teórico e o material empírico estudado. Pretende-se, com este trabalho, fazer um estudo do processo comunicacional interno e recursos de gestão do conhecimento das organizações e sua contribuição no processo decisório. Para tanto serão analisados os resultados obtidos nas pesquisas supracitadas e seus dados serão confrontados.

Para a composição deste trabalho, usaremos apenas os dados, dos estudos a serem analisados, que atendam ao objetivo do nosso projeto.

### **4.1 Análise dos resultados dos estudos selecionados**

#### **4.1.1 O Caso da APL**

Em 2014 o Arranjo Produtivo da Indústria Calçadista de Nova Serrana é formado por 12 municípios e é liderado pelo Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA). O Estudo a seguir foi realizado em 2009. Segundo a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), a APL proporciona vantagens decorrente das economias de aglomeração às indústrias que a integra. Das empresas registradas na APL de Nova Serrana, 53 produzem calçados masculino, 110 calçados femininos, com destaque para sandálias e 691 são especializadas em fabricação de tênis, totalizando 854 empresas.

CAIXETA (2009) realizou a pesquisa com 14 gerentes de empresas que participam da APL de Nova Serrana. Através do estudo, observa-se uma necessidade de interação entre os gerentes e tomadores de decisões de empresas distintas. De acordo com os conceitos de Thompson (2002) e Levy (2007), essa interação constitui a criação de uma rede de significação simbólica social entre estes indivíduos. A comunicação face a face, se torna elemento primordial para entender o ambiente em que estão inseridos. Esta nova rede, cria uma relação simbólica com conceitos significativos e de comum interesse para aqueles que estão inseridos neste grupo simbólico de troca de informações.

As empresas pesquisadas foram classificadas pelo autor conforme tabela a seguir.



Código (*)	Linha de produção	Empregados	Porte	Produção
C1	Tênis masculinos	5	Micro	5.100
D1	Calçados femininos	12	Micro	5.250
F1	Calçados femininos	4	Micro	3.000
I1	Calçados femininos (modinha)	10	Micro	5.040
J1	Calçados femininos	12	Micro	3.780
B2	Tênis esportivos	26	Pequena	11.800
G2	Tênis masculino: adulto e infantil	50	Pequena	25.000
H2	Tênis e sapatos masculinos	52	Pequena	25.200
K2	Calçados femininos	88	Pequena	30.000
M2	Calçados femininos	60	Pequena	15.500
N2	Chinelos e sandálias	20	Pequena	44.000
A3	Calçados vulcanizados	150	Média	42.000
E3	Tênis e sapatênis adulto e infantil	145	Média	55.000
L3	Calçados femininos	130	Média	63.000

(\*) Os números após a letra significam o porte da empresa: o número 1 é de micro porte, o 2 de pequeno porte e o 3 de médio porte.

**Tabela 4:** Classificação das empresas pesquisadas APL Nova Serrana.

**Fonte:** CAIXETA, 2009, p. 137.

Segundo os dados do autor, dos 14 gerentes entrevistados, 12 afirmaram participar das reuniões convocadas pelas SINDINOVA, dos outros dois, um afirmou não participar por não ser filiado ao sindicato e outro por não considerar importante tais reuniões. Todos os entrevistados afirmaram participar de feiras e eventos do setor, quando não estão como expositores estão como visitantes.

Capurro e Hjørland (2007), Miranda (2000), Werthein (2000), Castells (2003) salientam que as informações tendem a estar nas atividades e processos de decisão em diferentes esferas da sociedade. Os empresários têm consciência da importância da informação para gerir seus negócios. Os empresários da APL aprenderam que as informações para tomada de decisão se encontram, principalmente, no próprio ambiente em que suas empresas estão instaladas. Eles têm consciência de que juntos podem trocar informações relevantes e confiáveis capazes levar a decisões estratégicas e tomadas de decisão no seu ambiente interno, sem prejudicar aqueles que fazem parte da rede simbólica em que fazem parte.

Sobre a confiabilidade das informações que circulam no ambiente da APL, 12 entrevistados disseram confiar, mas antes de utilizá-las as conferem com outras fontes. Alguns confiam nelas totalmente e as utilizam e outros disseram confiar, mas não utilizá-las. O autor aponta que tal confiança é relativa, pois a credibilidade da informação passará pelo crivo do gerente ou do decisor e sua utilização está condicionada a tal julgamento. Dos gerentes entrevistados cinco se declararam herdeiros do negócio, três foram convidados por membros da família a montarem uma nova fábrica, este grupo foi classificado pelo autor

como “pedigrees”. Quatro eram empregados e montaram o próprio negócio, “os pés descalços”. Dos outros dois, um era representante comercial de produtos para o setor e o outro é um investidor, sem nenhuma ligação anterior com a cidade ou com o ramo de calçados, classificados como “emergentes”.

As tomadas de decisões dos gerentes estão condicionadas ao seu conhecimento e experiências. A utilização das informações que circulam no ambiente da APL é condicionada ao julgamento do decisor, que irá classificá-la como relevante ou não. Este processo se torna eficaz aos gerentes que aprendem através da troca de conhecimentos e estão cientes da importância de tal prática. Mora (1998), Srour (2012), Fleury e Fischer (1989) e Nonaka e Takeuchi (2008), apontam que a matéria prima do conhecimento organizacional é a informação e tal conhecimento é gerado pela interação coletiva no âmbito interno e externo. Para que tal processo obtenha êxito, é preciso uma identificação dos gestores com a cultura organizacional. Tais características citadas podem ser consideradas presentes nos empresários da APL de Nova Serrana.

Os considerados “emergentes”, afirmaram terem que se inserirem no ambiente da cidade e buscarem interações através de conversas e acontecimentos sociais, por considerarem útil a utilização da rede informal para os negócios. Pelo levantamento do autor é possível observar a existência uma parceria entre os empresários e que as trocas de informações se dão por meio de conversas e interações sociais assim como o relacionamento entre eles. “O ambiente informacional do APL, para este estudo, é bastante claro como contexto e paradigma definidores de limites para a interpretação criação de significados e de conhecimento que suportaram o processo das decisões relatadas.” (CAIXETA, 2009, p. 142-143)

De acordo com os conceitos de Castells (1999 e 2000) e Levy (1997), a busca por informações locais dos “emergentes”, acentua a ideia que só as informações dos meios tecnológicos não são suficientes para atender as demandas de mercado da Era em que vivemos. Os indivíduos estão condicionados a buscar a interação social para entender o ambiente em que estão inseridos ou que pretendem se inserir, como meio de sobrevivência e obtenção de êxito naquilo que se está disposto a realizar. Nessas interações os indivíduos produzem novos significados e moldam o seu conhecimento na busca da habitualidade ambiental.

Pode-se dizer que as relações dos empresários da APL constituem uma Comunidade de Prática seguindo os conceitos de Wenger e Snyder (2001). As comunidades da APL rompem as barreiras internas das empresas. As relações dos indivíduos e as trocas de

informações e conhecimento se dão, principalmente, no ambiente em que estão inseridos. Os concorrentes se juntam para desenvolver suas competências, gerar e compartilhar conhecimento. A sobrevivência das empresas depende dessas relações que é a motivação comum para que tal interação acontece de forma contínua e se renove o compromisso dos participantes desta rede simbólica de interação.

Todos os entrevistados afirmaram acompanhar rotineiramente as informações sobre o ambiente de seus negócios. Eles apontaram numa escala de 1 a 3 sendo nenhuma, menor ou grande importância, respectivamente, o grau de importância das fontes de informações para a tomada de decisão. Os resultados podem ser observados na tabela abaixo:

<b>FONTES UTILIZADAS</b>	<b>Notas</b>	<b>%.</b>
<b>Clientes;</b>	<b>38</b>	<b>8,9</b>
<b>Feiras e encontros fora da cidade</b>	<b>37</b>	<b>8,7</b>
<b>Por sites e notícias da Internet;</b>	<b>36</b>	<b>8,5</b>
<b>Fornecedores (representantes);</b>	<b>36</b>	<b>8,5</b>
<b>Conversas informais dentro do ambiente local</b>	<b>35</b>	<b>8,2</b>
<b>Entidades como o Sindicato, IEL, FIEMG, etc.;</b>	<b>35</b>	<b>8,2</b>
<b>Reuniões formais no setor;</b>	<b>34</b>	<b>8,0</b>
<b>Telefone;</b>	<b>32</b>	<b>7,5</b>
<b>E-mail;</b>	<b>32</b>	<b>7,5</b>
<b>Jornais e revistas nacionais;</b>	<b>29</b>	<b>6,8</b>
<b>Notícias trazidas por empregados;</b>	<b>29</b>	<b>6,8</b>
<b>Tv e outros veículos da mídia;</b>	<b>28</b>	<b>6,6</b>
<b>Pesquisas específicas;</b>	<b>24</b>	<b>5,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>425</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 5:** Classificação dos gerentes para as fontes de informação.

**Fonte:** CAIXETA, 2009, p. 143

Observa-se que há uma pontuação considerável em relação a importância dada as informações oriundas de clientes, feiras e encontros fora da cidade, notícias via internet, fornecedores, entidades e reuniões formais. Pode-se observar que os empresários do setor possuem uma cultura de buscar informações, principalmente, em seu próprio ambiente de negócio. Segundos os conceitos de Castells (1999) e Levy (2007) os gerentes conhecem e utilizam as ferramentas de comunicação provenientes das Novas Eras e as utilizam de maneira integrada com as “ferramentas antigas” construindo conhecimento que levam as tomadas de decisões.

O processo para as tomadas de decisão dos empresários da APL de Nova Serrana vai de encontro com o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (2008). Os empresários

se relacionam no ambiente externo, levam as informações e o conhecimento adquirido para o interior da organização e as transformam em decisões. O ciclo se dá de maneira contínua, possibilitando aos empresários criarem constantes possibilidades e renovarem a sua base de conhecimento no mercado em que atuam.

As empresas pesquisadas por CAIXETA (2009) realizaram inovações conforme tabela a seguir:

<b>Código da empresa (1)</b>	<b>Decisão</b>	<b>Dimensão Schumpeteriana</b>
C1	Reposicionamento e diversificação de mercado	Abertura de novos mercados
D1	Introdução de nova linha de produção	Introdução de um novo produto
F1	Introdução de nova linha de produção	Introdução de um novo produto
I1	Concentrar o foco no perfil do cliente	Introdução de um novo método (processo)
J1	Reerguimento de uma fábrica “falida”	Destruição criadora
B2	Introdução da qualidade total na produção	Introdução de um novo método (processos)
G2	Mudança no processo de produção para inovação nos produtos	Introdução de um novo método (processo)
H2	Mudança no processo de produção para inovação nos produtos	Introdução de um novo produto
K2	Mudança de enfoque do mercado (do popular para mais sofisticado)	Introdução de um novo produto
M2	Inovação no layout da produção	Introdução de um novo produto
N2	Introdução de um componente totalmente novo no mercado	Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas
A3	Conquista de mercado no exterior	Abertura de Mercado
E3	Desenvolvimento de um novo produto e novo componente	Introdução de um novo produto
L3	Mudança de gestão da empresa em função do cliente	Estabelecimento de uma nova organização

**Tabela 6:** As decisões de inovação de Nova Serrana.

**Fonte:** CAIXETA, 2009, p. 156.

Segundo conceitos de Davenport (1998) as decisões são importantes e são elas que vão definir a sobrevivência de uma organização no mercado. Simon (1979) e Uris (1989), reforça que para a tomada de decisão é preciso estar seguro e ter embasamento suficiente antes de decidir. As empresas citadas acima tiveram êxito nos processos realizados, reforçando o entendimento de que os empresários possuem estas características supracitadas. Segundo levantamentos da pesquisa de Caixeta (2009), pode-se concluir que a principal fonte de informação dos decisores da APL, se dá por meio da interação social realizada entre eles.

A busca de informação para tomada de decisão dos empresários entrevistados, estão destacados na tabela a seguir. No levantamento registrado por Caixeta (2009), os

empresários ponderaram a importância das fontes para na tomada de decisão de inovação, classificando-as numa escala de zero a quatro, sendo zero nenhuma importância a quatro maior importância. O resultado reforça a ideia de que a relação proveniente da interação social no ambiente da APL é essencial para as empresas que atuam na região.

Código	Experiência/bom senso	Intuição	Família e empregados	Empresário local	Vendedor/clientes	Fornecedores	Pessoal do APL	Empresário externo ao APL	Consultores	Sites Internet	Feiras/encontros	SINDINOVA/Instit.	Governo
C1	3	3	3	2	3	2	3	0	0	0	2	0	0
D1	4	4	4	2	3	2	2	0	0	4	3	0	0
F1	3	2	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0
I1	4	4	3	4	4	3	4	4	0	0	0	0	0
J1	4	4	4	3	0	2	0	0	0	2	3	3	0
B2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	0
G2	2	3	2	3	4	2	3	1	3	3	2	3	2
H2	3	4	2	3	4	4	1	3	3	2	4	3	0
K2	4	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	0
M2	4	4	3	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0
N2	4	4	2	0	0	4	0	0	4	0	3	0	0
A3	4	3	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0
E3	4	4	0	0	4	3	2	0	0	0	2	4	0
L3	4	4	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	50	48	31	30	31	31	24	14	17	16	24	17	2
<b>Média</b>	<b>3,57</b>	<b>3,43</b>	<b>2,21</b>	<b>2,14</b>	<b>2,21</b>	<b>2,21</b>	<b>1,71</b>	<b>1</b>	<b>1,21</b>	<b>1,14</b>	<b>1,71</b>	<b>1,21</b>	<b>0,14</b>

**Tabela 7:** Importância das fontes de informação na decisão de inovação das empresas entrevistadas pelo autor.

**Fonte:** CAIXETA, 2009, p. 176.

As práticas usuais destacadas pelos entrevistados na tomada de decisão, vão de encontro aos conceitos de Castells (1999). As redes de comunicação criadas pelos empresários resultaram em uma cultura específica para os comerciantes pertencentes ao ambiente da APL de Nova Serrana. “A cultura é mediada e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo.” (CASTELLS, 1999, p. 414) Seguindo mesmo pensamento, as ideias de Davenport (1998) reforçam que a tecnologia por si só, não é suficiente para obter-se êxito

na tomada de decisão, as relações sociais incrementam o processo decisório e aumenta as chances de se alcançar o objetivo.

O processo decisório na APL reforça a teoria de Mota (1997) sobre a incorporação de métodos ilógicos e intuitivos na decisão. No processo de decisão dos gerentes entrevistados, observa-se a alta importância dada aos métodos ilógicos e intuitivos por eles. As intuições dos empresários e suas experiências no setor são os motores principais que geram a confiança nas tomadas de decisão, e esta confiança é criada partir do conhecimento gerado no próprio ambiente em que as empresas estão inseridas. Reforçando o conceito de Caixeta (2009), os gestores destas empresas amparam-se no seu ambiente informacional para completar seu autoconhecimento e tomar a decisão que irá atender os seus objetivos.

#### **4.1.2 Caso de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil**

A pesquisa foi desenvolvida por Ferreira; Medeiros (2011), sob o título: “Será uma comunidade de prática? Um estudo de caso sobre o processo de aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma Universidade Federal da região Norte do Brasil”. No estudo foi analisado se o processo de aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma determinada Universidade Federal do Norte do país apresentava características de uma comunidade de prática, em comparação com outros arranjos grupais. A pesquisa foi desenvolvida utilizando-se de método exploratório através de estudo de caso.

A Instituição Federal de Ensino Superior localizada na região Norte do Brasil, objeto do estudo sobre o processo de aprendizagem na Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), possui, de acordo com o artigo, quarenta e três cursos de graduação, cinco programas de mestrado e um doutorado. Sua estrutura administrativa é dividida em pró-reitorias, diretorias, coordenações e núcleos. A distribuição de informações interna é realizada pela DTI, assim como a criação e manutenção de softwares, banco de dados e redes de informação.

De acordo com os autores da pesquisa, o orçamento disponível para capacitação de pessoal do setor, é baixa, embora o setor de TI seja de grande importância estratégica para a instituição. Observando esta dificuldade e com objetivo de superá-la, os próprios membros da diretoria implantaram uma forma adquirirem e compartilhar conhecimento.

Os membros da DTI têm noção da importância do setor para a instituição. Esta identificação com empresa e a noção relevância dos serviços prestados pela equipe mostra a presença de uma cultura organizacional no ambiente institucional. Segundo conceitos de Fleury e Fischer (1989) e Torquato (1986), tal identificação dos colaboradores do setor com a

instituição, torna o ambiente propício para aquisição de aprendizado e geração de conhecimentos. Fato que se comprova a partir das iniciativas de preencher lacunas existentes através de práticas implantadas pelo próprio setor para melhorar os serviços desenvolvidos por eles.

Uma das medidas tomadas pela Diretoria, foi a implantação de bibliotecas com práticas de mercado atualizadas, além de adotar práticas para melhorar os serviços realizados pelo departamento. Dentre essas práticas adotadas estão a implantação de processos previstos na ITIL<sup>11</sup> para implantação de uma Gestão de Incidentes e uma Central de Serviços e a adoção framework COBIT<sup>12</sup>, para definição de um Plano Estratégico e Gerenciamento de Projetos. Todas essas decisões foram tomadas pela própria Diretoria com base no conhecimento adquirido pelos servidores do setor e não foram institucionalizadas pela gestão superior da universidade, ou seja, a melhorias realizada pelo setor foi resultado do conhecimento e esforço da própria equipe e implantada localmente.

Outra preocupação da DTI, foi o alinhamento decisões tomadas para melhorar as práticas do departamento com as demandas da universidade em questão, mesmo que essas decisões não tenham partido da instituição. Tal situação apondo o comprometimento da equipe com a instituição em que trabalham.

No caso da DTI, os arquivos e documentos são compartilhados e todos os membros da equipe possuem acesso a eles. Os documentos de interesse da equipe são compartilhados via Google Docs<sup>13</sup>. O processo de conhecimento se dá dentro e fora do ambiente de trabalho. O grupo realiza encontros informais, fora do horário de expediente, mas dentro do espaço físico da instituição, para realizar reflexões coletiva sobre as medidas adotadas pela Diretoria, com foco na gestão e governança de TI.

Há um certo engajamento de toda a equipe no processo de aprendizagem e busca de soluções para os problemas enfrentados no ambiente de trabalho. Os esforços realizados

---

<sup>11</sup> “O Information Technology Infrastructure Libray (ITIL) é um conjunto de orientações descrevendo as melhores práticas para um processo integrado do gerenciamento de serviços de TI. Foi desenvolvido (...) no final dos anos 80, para melhorar o gerenciamento dos serviços de TI do governo da Inglaterra. O ITIL preocupa-se, basicamente, com a entrega e o suporte aos serviços de forma apropriada e aderente aos requisitos do negócio, e é o modelo de referência para gerenciamento dos serviços de TI mais aceito no mundialmente.” (MANSUR, 2007, p.21)

<sup>12</sup> “O CobiT aumenta a aceitação e reduz o tempo para efetivar o programa de governança de TI, pois permite o uso dos resultados das auditorias como uma oportunidade para melhorar os serviços de TI. (...) O CobiT decompõe TI em quatro domínios e trinta e quatro processos.” (MANSUR, 2007, p.125)

<sup>13</sup> O Google Docs é uma ferramenta disponível gratuitamente pelo Google que permite a colaboração on-line. Segundo Rainer e Cegielski (2012) o Google *Docs* é uma aplicação que permite a vários usuários abrirem, compartilharem e editarem documentos ao mesmo tempo.

pelos membros da DTI, levou a criação de uma CoPs. O sucesso da implantação do modo de relacionamento entre os indivíduos do setor observa-se pelos resultados obtidos nas implantações de novas práticas. Observa-se o engajamento dos profissionais no alinhamento das suas funções as necessidades da instituição, o que reforça novamente a presença de uma cultura organizacional.

#### **4.1.3 O Caso da Petrobras**

O estudo que será analisado a seguir, refere-se a dissertação de mestrado de autoria de PIMENTA (2006) em que aborda a importância da gestão do conhecimento como fatores imprescindíveis no processo de inovação do setor produtivo. A pesquisa é um estudo de caso realizado no setor de Tecnologia de Engenharia de Poço (TEP), que é uma das Unidades Operacionais, da Gerência Geral de Pesquisa e Desenvolvimento de Produção, do Centro de Pesquisa da Petrobras (CENPES). O objetivo do Centro é produzir conhecimento para o próprio setor. A pesquisa abrange a gerencia de produção, gerentes de projetos e a equipe desta unidade operacional. Segundo a autora, o trabalho teve como objetivo analisar a “gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo.”

A Petrobras é uma empresa estatal brasileira de economia mista tendo como maior acionista a União Federal. É uma organização multinacional e atua nos setores de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. A investigação se deu na Gerencia Geral de Pesquisa e Desenvolvimento de Produção (P&DP), na Unidade Operacional de Tecnologia de Poço do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Petrobras (CENPES).

O CENPES é uma unidade de tecnologia vinculada a Diretoria de Serviços da Petrobras responsável pela coordenação do Sistema Tecnológico da empresa. Suas atividades estão vinculadas às áreas de exploração e produção de petróleo, transporte de petróleo e derivados, refino, distribuição, petroquímica, gás e energia e desenvolvimento sustentável, e objetivam o desenvolvimento e aplicação da tecnologia e inovação que atendam os interesses da Companhia. O CENPES também é responsável pela coordenação dos Comitês Tecnológicos Estratégicos, considerado o principal mecanismo de identificação e desdobramento das demandas tecnológicas da Estatal.



Na pesquisa<sup>14</sup> realizada pelos autores da dissertação, observa-se nos resultados<sup>15</sup> uma divergência nas concepções dos membros da equipe em relação ao posicionamento das atividades realizadas pelo setor com a organização. No quesito cultura organizacional é possível destacar o baixo índice de avaliação de colaboradores que “concordam totalmente” com a indagação proposta no questionário.

Para cumprir os objetivos do nosso trabalho, focaremos nos resultados das indagações 8, 10, 11, 12, 14, 16, que se referem a identificação e relação dos profissionais com a empresa, liberdade de experimentação, posicionamento do profissional em relação a organização, discussão de novas ideias e convivência, respectivamente. Os questionamentos selecionados são<sup>16</sup>:

**8.** Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa. **10.** Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. **11.** Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem. **12.** As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. **14.** Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas". **16.** Há grande tolerância para piadas e humor. (LIMA; SOUZA; MEDINA, 2010, p. 128-129)

Os resultados constam no gráfico a seguir.



**Gráfico 1:** Dimensão da Cultura Organizacional - Petrobras  
**Fonte:** PIMENTA, 2006, p.87.

<sup>14</sup> O questionário aplicado pelos autores da dissertação encontra-se em Anexo.

<sup>15</sup> De acordo com a metodologia da autora, os entrevistados responderam as questões afirmando se concordam totalmente, concordam, concordam parcialmente, discordam, discordam totalmente. Os resultados estão mensurados em médias, que correspondem a baixíssimo grau de concordância, média igual ou inferior a 2,5; baixo grau de concordância, média igual ou inferior a 3,0; médio grau de concordância, média igual ou inferior a 3,5; alto grau de concordância, média igual ou superior a 3,6.

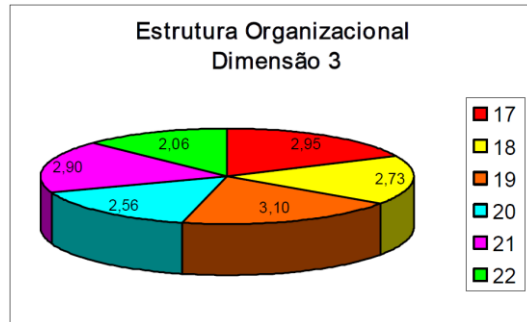
<sup>16</sup> O questionário completo aplicado pelos autores da dissertação encontra-se Anexo a este trabalho.

O posicionamento do profissional em relação a organização e a equipe apontou um baixo índice de concordância entre os entrevistados. O que é possível entender que, geralmente, no ambiente de trabalho os profissionais estão voltados apenas para as suas funções e há pouco compartilhamento de ideias e conhecimento. Cada colaborador está voltado apenas em cumprir a sua tarefa, sem se preocupar com o conjunto organizacional. Embora parte dos entrevistados tenham considerado que se identificam a organização, possuem liberdade de experimentação, há discussão de novas ideias e a convivência no ambiente de trabalho seja harmoniosa.

O processo decisório foi avaliado como sendo lento e burocrático pelos entrevistados e não partem dos níveis mais baixos. Segundo eles, é baixo o número de reuniões informais fora do ambiente de trabalho para propor e debater ideias e possíveis soluções para problemas no ambiente organizacional. A reorganização natural dentro do ambiente de trabalho também são lacunas dentro da instituição, o que se pode supor que as determinações para as reorganizações para atender as demandas do mercado ocorrem por ordem de superiores, já que poucos avaliaram a ausência de layouts conducentes para a troca informal de informações e uma forte presença de símbolos de status e hierarquia.

Os resultados podem ser observados através do gráfico abaixo, que retrata as respostas dos itens 17, 18, 19, 20, 21, 22, que tratam dos temas uso constante de equipes multidisciplinares, uso de equipes *ad-hoc*, reorganização natural no ambiente de trabalho para adaptação as demandas do mercado, realização de *brainstorms* em reuniões informais, troca de informações de maneira informal e o processo de decisão. Os questionamentos são:

**17.** Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica. **18.** Há um uso constante de equipes "*ad-hoc*" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores. **19.** Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. **20.** Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*. **21.** Os layouts são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos. **22.** As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima. (LIMA; SOUZA; MEDINA, 2010, p. 129-130)

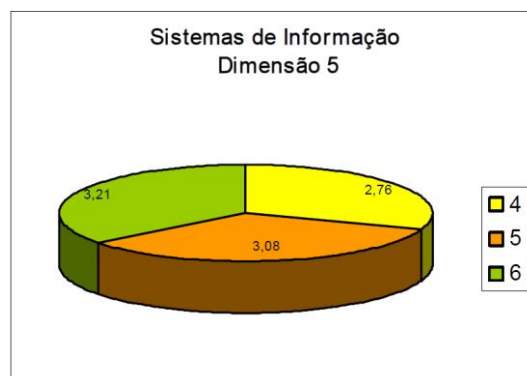


**Gráfico 2:** Estrutura Organizacional – Petrobras  
**Fonte:** PIMENTA, 2006, p.88.

Os entrevistados classificaram como ineficiente a comunicação entre os baixos e altos escalões, bem como entre áreas distintas. Tal condição possibilita os ruídos no ambiente organizacional. O compartilhamento de informação e o acesso dos funcionários a base de dados e conhecimento interno foi classificada com baixa concordância, assim como a disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* interno. Segundo Pimenta (2006), a comunicação interna na organização ocorre basicamente através da troca de e-mails, reuniões formais, palestras, telefone e contato.

Os resultados podem ser observados abaixo seguindo os seguintes critérios 4, 5 e 6 que se referem respectivamente a avaliação da eficiência da comunicação entre as divisões hierárquicas e outros setores da empresa, o compartilhamento de informação a acesso ao banco de dados e a eficiência e incentivo a documentação de conhecimento, conforme trecho do questionário abaixo:

**4.** A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). **5.** As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização. **6.** Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "*know-how*" existente na empresa. (LIMA; SOUZA; MEDINA, 2010, p. 128)



**Gráfico 3:** Eficiência da comunicação entre setores  
**Fonte:** PIMENTA, 2006, p.90.

A deficiência no processo de comunicação existente na CENPES, abre precedentes para ocorrência de ruídos prejudiciais para a instituição. Seguindo os conceitos de Bahia (1995), Curvello (2012), Marchiori (2006), Torquato (1986) e Scroferneker (2007), a comunicação interna permite o estreitamento da empresa com o colaborador. Sua aplicação no ambiente organizacional tem papel estratégico e reforça a cultura organizacional.

#### **4.1.4 O Caso da HP Brazil**

O artigo é de autoria dos pesquisadores Lima; Souza; Medina (2010). O trabalho trata-se de estudo de caso realizado na Hewlett-Packard Brazil - HP Brazil. No estudo foi analisado o processo de implantação, funcionamento e gestão das Comunidades de Prática (CoPs) para gestão de processos baseados no conhecimento da empresa. O objetivo traçado pelos autores do trabalho, foi a descrição desse processo e análise dos dados obtidos na execução da pesquisa.

A HP é uma empresa global com sede em Palo Alto, Califórnia, EUA. A empresa atua no ramo de computação, impressão, tratamento de imagem e venda de *softwares*. A subsidiária no Brasil foi implantada em 1967. A HP Brazil tem participação na rede global de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da HP, atuando junto com laboratórios de diversos países. A empresa possui política de investimento em P&D. Tais investimentos são focalizados em diversos grupos existentes em Universidades: Universidade de São Paulo (USP), Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRG), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

O centro de P&D da HP Brazil é sediado no Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, o TECNOPUC, possui uma equipe com 400 profissionais e desenvolve projetos em parcerias com 14 universidades brasileiras.

A empresa possui três CoPs em andamento, voltadas para modelos e planos de trabalho diferentes: Gerenciamento de Projetos, Engenharia de *Software* e Teste de *Software*, todas sob coordenação do líder da subárea interna Gestão do Conhecimento. “A definição deste tipo de estrutura matricial de atuação se deve ao fato de que as CoPs visam fundamentalmente fomentar a transdisciplinaridade difundindo o conhecimento técnico de cada laboratório aos demais.” (LIMA; SOUZA; MENDINA, 2010, p. 9)

A gestão do conhecimento na HP está diretamente ligada às estratégias da organização, com o objetivo de agregar valor à empresa e criar de produtos únicos e com diferenciais que permitam a competitividade sustentável no mercado.

O modelo de gestão é alinhado aos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ)<sup>17</sup>. Dentre estes critérios, está o item “Informação e Conhecimento”, que abrange os ativos intangíveis e o conhecimento organizacional. Dentre os objetivos da empresa, ao adotar estes critérios, estão o aumento do diferencial nos produtos e serviços oferecidos, compartilhamento, desenvolvimento e retenção dos ativos intangíveis e a gestão do conhecimento “que sustenta o desenvolvimento das estratégias e operações.” (LIMA; SOUZA; MENDINA, 2010, p. 10)

De acordo com os autores do artigo, a subárea Gestão do Conhecimento da HP objetiva-se a fortalecer os fatores críticos de sucesso relacionados à aprendizagem coletiva, melhoria da qualidade dos produtos, melhoria da produtividade, inovações nas soluções oferecidas aos clientes, diminuição da curva de aprendizado, eliminação de eventuais silos de conhecimento decorrentes da estrutura organizacional descentralizada. É possível observar que há um cuidado minucioso da empresa em relação ao seu conhecimento organizacional, fato que pode ser observado também, no alto investimento na área de TI para que a gestão desse conhecimento seja executada com êxito. O processo de gestão do conhecimento da HP busca o seu alicerce em uma cultura organizacional, já consolidada, voltada para a qualidade dos produtos e serviços prestados.

A gestão do conhecimento da empresa, possui uma abordagem de seis etapas para o processo de formação do conhecimento: codificação, organização, compartilhamento, distribuição, proteção e inovação. As CoPs são vistas como uma das principais iniciativas na organização para implementação do ciclo de conhecimento organizacional. Elas foram implantadas a partir de uma avaliação de práticas já existentes no mercado e ao longo do tempo “formaram uma cultura organizacional orientada para a qualidade e propiciaram o ambiente adequado ao contexto da gestão da empresa.” (LIMA; SOUZA; MENDINA, 2010, p. 10)

---

<sup>17</sup> “O PNQ faz uso de um conjunto de critérios para quantificar a excelência administrativa de uma organização. Dentre tais critérios está o que se refere a **gestão do conhecimento e análise**. (...) O PNQ possui um modelo que é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização (...)” (MEIRELES, 2004, p. 82, grifo do autor) Os critérios adotados atualmente no modelo PNQ, segundo portal institucional da fundação responsável pelo modelo de qualidade, FNQ (2014), referem-se a: 1. Liderança; 2. Estratégias e Planos; 3. Gestão dos Clientes; 4. Gestão da Sociedade; 5. Informação e Conhecimento; 6. Gestão de Pessoas 7. Processos e Fornecedores e 8. Resultados da Organização.

De acordo com os autores do artigo, as CoPs na HP Brazil têm os seguintes objetivos: aglutinar e desenvolver *expertise*<sup>18</sup> em áreas específicas do conhecimento técnico, incentivar o benchmarking interno, gerar e disseminar conhecimento, gerar um ambiente de aprendizado informal, criar uma cultura para a inovação e promover o *coaching*<sup>19</sup> para seus membros.

Cada CoP possui um grupo de pontos focais, os chamados *Core Teams*<sup>20</sup>, que possui a missão de garantir o compartilhamento do conhecimento nas áreas. São considerados o ponto de referência para discussão, trocas de experiência e geração de recomendações. A partir das CoPs são construídas as *expertises* em áreas críticas e apontada as melhores práticas para solucionar problemas. As melhores práticas decididas pelas CoPs são documentadas e há um reconhecimento no âmbito organizacional dos casos de sucesso, incentivando o seu reuso. Pode-se concluir que as CoPs, dentro do ambiente organizacional da HP Brazil, são ferramentas estratégicas e contribuem ativamente nas decisões estratégicas da empresa e em seu posicionamento no mercado.

#### 4.1.5 O caso da Abipti

A Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI) é uma entidade sem fins lucrativos, de direito privado que reúne entidades públicas e privadas das áreas de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico com presença em todo o país.<sup>21</sup> As CoPs existentes na Abipti, foram os objetos de estudo de Kato e Damião (2005). As CoPs existentes na Instituição estão inseridas no projeto do Portal da Gestão Tecnológica<sup>22</sup>.

Segundo os autores, no âmbito da Abipti foram desenvolvidas ações com o objetivo de estimular a troca de conhecimentos e experiências entre profissionais dos institutos filiados. Para atingir tal finalidade, foi decidido a estimulação do desenvolvimento

---

<sup>18</sup> Perícia.

<sup>19</sup> Treinamento

<sup>20</sup> Equipe Principal.

<sup>21</sup> Segundo informações do Portal oficial da Abipti, disponível em: <<http://portal.abipti.org.br/apresentacao>>, acesso em: 07 de dezembro de 2014.

<sup>22</sup> O Portal da Gestão Tecnológica “é fruto do projeto Rede de Centro Especializados em Gestão Tecnológica realizado em parceria pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e pela Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica (ABIPTI).” (KATO; DAMIÃO, 2005. p. 6)

de CoPs. De acordo com os autores, “as comunidades foram concebidas tendo em mente que a circulação de conhecimento é mais eficiente quando as pessoas trabalham juntas nos grupos focados das Comunidades de Prática.” (KATO; DAMIÃO, 2005. p. 7)

As CoPs<sup>23</sup> disponibilizadas inicialmente estavam voltadas para às áreas de Gestão da Qualidade, Propriedade Intelectual, Riscos Geológicos e Segurança Alimentar. Sendo as duas primeiras o foco dos estudos desenvolvidos pelos autores. A implantação das comunidades trouxe experiências que resultaram na interação entre diferentes institutos tecnológicos do país, além dos produtos originados a partir das comunidades e da realização de eventos de grande sucesso nas Comunidades pesquisadas. Outro ponto levantado pelos pesquisadores, foi desenvolvimento de pesquisas e trabalhos acadêmicos com foco nas CoPs da Abipti.

As relações dos participantes das comunidades se estenderam também a membros externos, através da estimulação dos participantes internos a essa prática. O crescimento positivo das trocas de informações e trocas interacionais entre os membros podem ser observados a partir da tabela abaixo:

ITENS	FEVEREIRO 2004	ABRIL 2004	NOVEMBRO * 2004
Acessos:	650	1072	2630
Documentos publicados:	58	42	100
Número de downloads na Biblioteca:	165	221	230
Participações no Fórum:	96	117	316
Participações no P&R:	3	17	20
Participantes	60	98	108

**Tabela 8:** Evolução da interação entre os membros da Comunidade de Propriedade Intelectual da Abipti.  
**Fonte:** KATO; DAMIÃO, 2005. p. 10.

Estas interações e as trocas de documentos, contribuem para que os membros tenham acessibilidade a documentos de importância para área em que atuam. O aumento do número de participantes, propicia uma rede maior de trocas de conhecimento e experiências de interesse comum ao grupo, possibilitando o dinamismo nas trocas interacionais.

<sup>23</sup> As Cops foram introduzidas e disponibilizadas amparadas em meio virtual.

As experiências obtidas pelas comunidades da Abipti pode-se considerar de sucesso, segundo os autores, observando que as dificuldades impostas devido ao distanciamento físico das empresas foram superadas. Observa-se nos integrantes do grupo a demonstração de motivação e empenho.

## **4.2 Análise Geral**

Nos estudos que foram objetos de análise deste trabalho, observa-se que em todos os casos há consciência da importância da informação e conhecimento para as decisões estratégicas. No caso da CENPES, nota-se um isolamento dos profissionais no ambiente de trabalho e um espaço menos propício para a troca de informação e conhecimento entre os colaboradores. A presença de uma forte cultura hierárquica na instituição pode ser o inibidor para que tal interação aconteça. A comunicação interna entre os níveis hierárquicos foi apontada pelos entrevistados como insatisfatória, o que leva a possibilidade de ocorrer ruídos e comprometer os trabalhos desenvolvidos pelo setor. Por outro lado, os profissionais de consciência da importância da informação e do conhecimento para realização de suas tarefas dentro do ambiente organizacional.

No caso da APL de Nova Serrana, as interações sociais são atributos indispensáveis para os gerentes e se dão de maneira natural. É a partir de tal interação que o gestor busca base para tomar decisões e se estabelecer no mercado. Há uma consciência da importância desta relação e de sua manutenção para o sucesso no mercado. Tal interação ocorre amparada na necessidade de sua ocorrência para a sobrevivência das empresas que compõe o APL. Os gestores têm conhecimento que o laço simbólico que envolve as empresas participantes do APL torna o seu empreendimento mais forte e mais resistente às mudanças mercadológicas.

A influência da cultura organizacional se observa no caso da Universidade Federal da Região Norte. Os próprios membros do setor da DTI buscaram soluções para atender as demandas da instituição. Mesmo com os baixos recursos oriundos da instituição, conseguiram construir um ambiente de aprendizado e conhecimento, adotando práticas aliadas as demandas institucionais e melhorando a qualidade dos serviços realizados pelo setor.

Na HP Brazil, a organização tem consciência da importância do conhecimento para a inovação dos seus produtos. A empresa investe em CoPs e as gerencia para obter o máximo de proveito possível do conhecimento compartilhado e adquirido pelos seus integrantes. Nota-se uma forte presença da cultura organizacional voltada para o



conhecimento e o seu alinhamento aos objetivos da empresa de produzir produtos diferenciados para o mercado.

Na Abipti a implantação das CoPs trouxe uma nova rede de significação para o conhecimento dos colaboradores de seus afiliados e para as organizações em que estes atuam. O êxito da implantação do sistema para o relacionamento dos colaboradores das instituições filiadas à Associação resultou também em uma nova demanda de abordagem nos eventos realizados pela Abipti, ressaltando o potencial das trocas simbólicas que ocorrem no processo interacional.

## CONCLUSÃO

A interação entre os colaboradores e as redes de relação sociais devem ser estimuladas e trabalhadas pelas organizações. Não se deve desperdiçar recursos quando se trata de atender às demandas do mercado. O uso do capital intelectual existentes nas organizações, bem como sua retenção, devem ser práticas aliadas a cultura organizacional. A comunicação interna quando bem empregada, pode produzir resultados significativos no ambiente interno com grandes reflexos no ambiente externo, além de evitar ruídos com potencial negativo nestes ambientes. Os colaboradores são peças fundamentais no sucesso de uma organização. Quando estes se identificam com a cultura organizacional e se sentem parte da organização terão como prioridade profissional o crescimento da empresa em que atua, gerando benefícios e vantagens competitivas.

As CoPs se apresentam como grande potencial na busca por soluções e engajamento profissional. A troca de conhecimento e experiência é capaz de produzir um ambiente propício para a inovação, que é um dos principais objetivos das instituições na atualidade. É preciso que se compreenda o poder das relações sociais e aliá-las as tecnologias disponíveis em nosso tempo.

Os gestores precisam se conscientizar que a evolução dos meios de comunicação permitiu novos paradigmas, mas nenhum meio se sobrepõe ao outro. Quando um meio parte do outro, eles se complementam e nenhuma das técnicas de comunicação devem ser eliminadas ou esquecidas. Podemos dizer que uma é a evolução da anterior, mas essas novas evoluções comunicacionais não sobrevivem por si só. No ambiente competitivo e a crescente demanda por decisões estratégicas, aproveitar o que todas as formas de comunicação têm para oferecer e saber transformá-las em estratégia pode resultar em um diferencial competitivo de grandes poderes quando aplicado no mercado, que busca por inovação e um diferencial competitivo.

Conforme pode-se comprovar na nossa pesquisa conceitual, reforçada pelos casos descritos, a interação social, a formação de comunidades de prática e a comunicação interna são partes fundamentais da construção do conhecimento organizacional. O processo decisório, especialmente o que envolve as decisões estratégicas baseiam no conhecimento pessoal de quem toma decisão que por sua vez se alimenta de todo o fluxo informacional que provêm individual e coletivamente dos atores organizacionais. Por isto pode-se afirmar que o caminho

da eficácia nas decisões percorre as organizações através das interações sociais, da comunicação interna e na existência, do suporte das comunidades de prática.

Assim como a ordem natural da natureza afirmada por Darwin que “não é a mais forte nem a mais inteligente das espécies que sobrevivem, mas a que melhor se adapta e responde às mudanças”, no mercado só sobrevive aquele que aprende e se adapta as demandas mercadológicas e inova em seus produtos e serviços. Decisões estratégicas estão intimamente vinculadas à sobrevivência, ao futuro e a capacitação da empresa em se tornar competitiva. Decisões são tomadas por pessoas, que por sua vez usam informações estratégicas, o seu conhecimento pessoal, o conhecimento coletivo organizacional e é suportado pelo ambiente informacional colocado à sua disposição. Tratando-se de pessoas, de organização, do coletivo, a interação social está diretamente imbricada na eficácia dessas decisões. O elemento fundamental é a informação que liga seus atores aos diversos cenários internos e externos.

A partir deste trabalho, abre-se espaço para novas pesquisas voltadas para a construção de novos paradigmas e exploração de nichos no que tange a importância da Comunicação Interna e das Comunidades de Práticas no ambiente organizacional, com a finalidade de buscar novos meios de utilização destas ferramentas e incrementar sua usabilidade como diferencial no mercado. É notório a importância desses processos para a consolidação e sobrevivência das empresas no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: Introdução à Filosofia**. São Paulo: Moderna, 1993.

BAHIA, Benedito Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BASSETO, Clemilton Luis. **Redes de conhecimento: espaço de competência em informação nas organizações**. Bauru, SP.: Ide@ Editora, 2013

CAIXETA, Mario Lúcio. **Processos e comportamentos informacionais em decisões de inovação: o caso do APL de Nova Serrana**. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Escola de Ciência da Informação da UFMG. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ECID-7V4PFH>>. Acesso em 23 de novembro de 2014.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. **O conceito da informação**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.12, n.1, p.148-207, janeiro/abril, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.

COUTINHO, Clara. LISBÔA, Eliana. **Sociedade da informação, do conhecimento e da Aprendizagem: desafios para educação no século XXI**. *Revista de Educação*, Vol. XVIII, nº 1, p. 5 – 22, 2011.

CUNHA, Dilmar Gonçalves da; Franco, Emerson. A preservação do capital intelectual como diferencial das organizações de sucesso. In SITA, Maurício (Coord.). **Capital Intelectual A fórmula do sucesso**: Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso. São Paulo: Ser Mais, 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

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

DEBRAY, Régis. **Curso de Midiologia Geral**. Petrópolis: Vozes, 1993.

FERREIRA, Sandra Alberta; Medeiros, Ana Lúcia de. **Será uma Comunidade de Prática?** Um Estudo de Caso Sobre o Processo de Aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social- APGS*, Viçosa, v3. n.3, p. 279-299, jul./set. 2011

FERNANDES, Pedro Onofre. **Economia da informação**. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n° 2, p. 165-168, jul./dez. 1991.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento na organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Vera Veiga. **Jornalismo e Vida Social**: A história amena de um jornal mineiro. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. Tradução: Álvaro Cabral. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 458 p.

HESSEN, Johannes. **Teoria do Conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.  
JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

JOHNSON, Allan G. *The Blackwell dictionary of sociology*. Oxford, England: Blackwell Published Inc. 1995. 361 p.

KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos: a mais antiga mídia do mundo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

KATO, David; DAMIÃO, Devanildo. **Gestão Do Conhecimento e Comunidades de Prática: O Caminho da Inovação pela Dinâmica da Interação. O Caso Abipti**. Brasil: 2014. Biblioteca Terra Fórum. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC%20e%20Comunidades%20de%20Pratica%20-%20Caso%20ABIPTI.pdf>>. Acesso em 09 de novembro de 2014.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. de. **Administração estratégica da informação**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.3, p.66-75, julho/setembro, 1994.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência: O Futuro do Pensamento na Era da Informática**. São Paulo: Editora 34, 1997.

LIMA, José Jeronimo de Menezes; SOUZA, Yeda Swirski; MEDINA, Heitor José Cademartori. **Comunidades de Prática como Ferramenta de Aprendizagem Organizacional: Um estudo de caso sobre comunidades de prática na HP Brazil**. In: Encontro da ANPAD, XXXIV., 2010. Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro, 2010.

LUECKE, Richard. **Tomando decisões**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: metodologia, frameworks e melhores práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

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

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

MCLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação como extensão do homem**, *Understanding Media*. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de Informação: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos**. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

MINTZBERG, Henry; RAISIGHANI, Duru e THÉORÉT, André. *The structure of “Unstructured” decision processes*. In: *Administrative Science Quarterly*, volume 2, n. 21- Junho, 1976.

MIRANDA, Antônio. **Sociedade da informação:** globalização, identidade cultural e conteúdos. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 2, p. 78-88, 2000.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** *Ciência da Informação*. Brasília, vol.28, n.3, p. 286-292, 1999.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de Filosofia.** Madrid: Alianza Editorial S.A.: 1988.

MOTTA, Fernando C. P; VASCONCELOS, Isabella F.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 2ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

ONG, Walter J. **Oralidade e Cultura Escrita:** A Tecnologização da Palavra. Campinas: Papirus, 1998.

PETROBRAS. **Perfil.** Brasil: 2014. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil>>. Acesso em 05 de dezembro de 2014.

PIMENTA, Rosângela Borges. **A Gestão do Conhecimento como Fator Determinante no Processo de Inovação do Setor Produtivo:** Um Estudo de Caso na Petrobras. 2006. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 25 de maio de 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/27/Dissertacao.pdf>>. Acesso em 09 de novembro de 2014.

QUALIDADE, Fundação Nacional da. **Crerios de Excelência.** São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avale-se/pnq/ciclo-de-premiacao/criterios-de-excelencia>>. Acesso em 04 de dezembro de 2014.

RAINER, R. Kelly; CEGIELSKI, Casey G. **Introdução a Sistemas de Informação:** Apoiando e transformando negócios na era da mobilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. “Afinal, o que é Comunicação Interna”. *In* DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

THOMPSON, Jonh, B. **A Mídia e a Modernidade: Uma Teoria Social da Mídia**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial e Comunicação Institucional**. Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

TOMAEL, Maria Inês (org.). **Compartilhamento de informação**. Londrina: Eduel, 2012

URIS, Auren.(1989). **O Livro de Mesa do Executivo**. São Paulo, Editora Pioneira.

WENGER, Etienne. C.; SNYDER, William. M. Comunidades de prática: A Fronteira Organizacional. *In*: Harvard Business Review (Org.). **Aprendizagem Organizacional**. Tradução de Cásia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2000.



## ANEXO

127

### ANEXO 01- QUESTIONÁRIO APLICADO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA UNIDADE OPERACIONAL DO TEP SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Em relação às frases abaixo, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações a seguir:

Legenda:

- |                             |
|-----------------------------|
| (1) - Discordo totalmente   |
| (2) - Discordo              |
| (3) - Concordo parcialmente |
| (4) - Concordo              |
| (5) - Concordo totalmente   |

### 1- Estratégia & Alta Administração

1. ( ) Existe elevado nível de consenso sobre quais são as "*core competences*" da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
2. ( ) A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.
3. ( ) A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

### 2- Sistemas de Informação & Comunicação

4. ( ) A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
5. ( ) As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
6. ( ) Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e "*know-how*" existente na empresa.

### 3- Cultura Organizacional

7. ( ) A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.
8. ( ) Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.

9. ( ) As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
10. ( ) Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
11. ( ) Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
12. ( ) As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
13. ( ) Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
14. ( ) Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".
15. ( ) As realizações importantes são comemoradas.
16. ( ) Há grande tolerância para piadas e humor.

#### 4- Organização e Processos de Trabalho

17. ( ) Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
18. ( ) Há um uso constante de equipes "*ad-hoc*" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
19. ( ) Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural,

para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

- 20.( ) Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de *brainstorms*.
- 21.( ) Os *lay-outs* são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.
- 22.( ) As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

#### 5- Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos

- 23.( ) O processo de seleção é bastante rigoroso.
- 24.( ) Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc) e aumento da criatividade através do recrutamento.
- 25.( ) O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
- 26.( ) O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
- 27.( ) Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
- 28.( ) Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e

interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

29.( ) O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ ou às necessidades estratégicas da empresa.

30.( ) Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.

31.( ) A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

32.( ) Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

33.( ) Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.

34.( ) Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.

35.( ) Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

#### **6- Mensuração de Resultados**

36.( ) Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

37.( ) Resultados são amplamente divulgados internamente.

### 7- Aprendizado com o Ambiente

38. ( ) A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.
39. ( ) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
40. ( ) A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).
41. ( ) A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.