

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPOS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS DIEGO BARBOSA DE MENESES FERREIRA

**DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UMA POLÍTICA EFICAZ POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO NA ENGIPEC COMÉRCIO LTDA EM PICOS - PI**

PICOS-PI

Abril/2013

MARCOS DIEGO BARBOSA DE MENESES FERREIRA

**DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UMA POLÍTICA EFICAZ POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO NA ENGIPEC COMÉRCIO LTDA EM PICOS - PI**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Elvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS-PI
Abril/2013

Eu, **Marcos Diego Barbosa de Meneses Ferreira**, abaixo identificado (a) como autor (a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 17 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí

Biblioteca José Albano de Macêdo

F383d	Ferreira, Marcos Diego Barbosa de Meneses. Diagnóstico da comunicação interna para o desenvolvimento de uma política eficaz por meio da gestão do conhecimento: um estudo na Engipecc comércio Ltda em Picos - PI / Marcos Diego Barbosa de Meneses Ferreira. – 2013. CD-ROM: il. ; 4 ¾ pol. (64 p.) Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013. Orientador (A): Prof. MSc. Elvia Florêncio Torres 1. Comunicação interna. 2. Diagnóstico. 3. Gestão do Conhecimento. I. Título. CDD 658.4
-------	---



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

MARCOS DIEGO BARBOSA DE MENESES FERREIRA

DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA POLÍTICA EFICAZ POR MEIO DA GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NA ENGIPEC COMÉRCIO LTDA

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a
presidência do primeiro, considera o discente **APROVADO**.

Picos (PI), 11 de Abril de 2013.

Elvia Florencio Torres

Prof^a. Elvia Florencio Torres, MSc. (Orientadora)

Iane Rodrigues de Carvalho

Prof^a Iane Rodrigues de Carvalho, M.Sc. (Membro).

Joyce Marques Wenzel

Prof. Joyce Marques Wenzel, Esp. (Membro).

Dedico este trabalho a aquele que me deu o dom da vida e me empenhou para ser um homem de bem e seguidor dos ensinamentos dele, a aquele que nunca me impediu de lutar por tudo que quero alcançar, por sempre me mostrar que nada é impossível de realizar e que sempre me guiou pelos caminhos certos da vida, esse ser maravilhoso e nosso pai celestial: DEUS.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pelo dom da vida e por me iluminar, permitindo a realização dessa conquista, pois sem ele nada seria possível.

Aos meus pais RAIMUNDO NONATO FERREIRA BARBOSA e ANA BARBOSA DE MENESES FERREIRA, por serem tão especiais em minha vida, pela dedicação, amor e estímulo que sempre me proporcionaram, por sempre estarem ao meu lado, por terem me ajudando em tudo e me ensinaram a andar pelos caminhos do bem.

As minhas irmãs PRISCILA (*in memorian*), DIRCE e VITÓRIA, por serem especiais em minha vida.

Aos meus avós GESTRUDES (*in memorian*) e GABRIEL, por tudo que me ensinaram, pelo amor, dedicação e companheirismo.

A minha namorada ADJANE DE MOURA LUZ, pelo amor, apoio e dedicação de está ao meu lado em todos os momentos me fazendo muito feliz.

À minha orientadora, ELVIA FLORÊNCIO, mais que uma professora... Uma pessoa magnânima. Indivíduo esse de grande personalidade e poder intelectual. Obrigada pelos ensinamentos, pela paciência, e por toda a alegria e tranquilidade que me transmitiu através das inúmeras críticas construtivas e o mais importante: o incentivo.

À Prof. CRISTIANE PINHEIRO, que despertou em mim o interesse pela pesquisa (acadêmica) e o incentivo pela constante busca pelo conhecimento. Pessoa maravilhosa, compreensiva e altamente intelectual, onde se utiliza da inteligência para disseminar o conhecimento e incentivar os demais indivíduos a serem pessoas de bem.

A todos aqueles que contribuíram na realização dessa conquista: aos professores pelos ensinamentos, aos colegas pelo carinho, aos parentes por acreditarem na minha capacidade. A todos muito obrigado!

*Ser feliz não é ter uma vida perfeita.
Mas usar as lágrimas para irrigar a tolerância.
Usar as perdas para refinar a paciência.
Usar as folhas para esculpir a serenidade.
Usar a dor para lapidar o prazer.
Usar os obstáculos para abrir as janelas da inteligência.*

(Augusto Cury)

RESUMO

A comunicação empresarial tem grande relevância para a propagação de uma gestão participativa. A mesma força os gestores a se utilizar de uma visão holística, objetivando a utilização da gestão do conhecimento. Neste contexto a pesquisa tem como objetivo verificar as políticas de comunicação interna, tendo como ferramenta a gestão do conhecimento. A justificativa do presente estudo se dar pela carência de informações sobre o processo de comunicação alinhada à gestão do conhecimento, sendo que os dados expostos podem auxiliar aos gestores a desenvolver novas políticas de comunicação, tornando-a mais competitiva. A cerca de se obter uma visualização geral dos fatos foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, e uma pesquisa de campo na Engipec filial III. Os dados foram coletados através de um questionário, junto a uma amostra de 17 colaboradores que compõem o quadro de funcionários da Engipec, na cidade de Picos – PI. Os resultados obtidos após o tratamento dos dados evidenciam que as ferramentas de comunicação, são consideradas por grande parte dos colaboradores como irregular, onde o processo de disseminação de conhecimento ou até do próprio diálogo dentro da empresa carece de melhorias. As análises dos resultados têm como base teorias discorridas ao longo do texto, as mesmas apontam a empresa com considerável consciência na interação do indivíduo com a gestão do conhecimento onde é de suma importância para o desenvolvimento do seu capital intelectual. A criação de novas políticas eficazes faz com que a empresa busque aprimorar práticas que proporcionem o bom relacionamento, contribuindo para a busca de competitividade.

Palavras-chave: Comunicação interna. Diagnóstico. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Business communication is relevant to the dissemination of participatory management. Managers aim for knowledge management by using a holistic approach. The purpose of this study is to verify policies of internal communication using knowledge management as a tool. This study is justified by the lack of information about the process of communication as aligned with knowledge management. The given data may help managers develop new communication policies, thus becoming more competitive. An exploratory and descriptive research study and a field study were conducted with the purpose of obtaining a general view of the facts. This research took place at Engipec Filial III. The data was collected through a questionnaire and a sampling of 17 participants who were Engipec employees, in the city of Picos- PI. The results obtained after analysis of the data showed that the communication tools are considered irregular by most of the participants. It showed that the process of knowledge dissemination and the company dialogue need to be improved. The analyses of the results are based on theories discussed in the text. These same theories indicate that the company has considerable consciousness about the interaction of the individual with knowledge management, where it is fundamental for the development of its intellectual capital. The foundation of new and effective policies causes the company to seek improvement in practices which promote a good relationship, thus contributing to the search for competitiveness.

Key words: Internal Communication, Diagnostic, Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de comunicação.....	21
Figura 2 - O ciclo de orientação do conhecimento para a ação.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de criação do conhecimento.....	32
Quadro 2 – Característica da empresa em estudo.....	39
Quadro 3 – Sugestões (ruídos ou conflitos).....	53
Quadro 4 – Sugestões dos colaboradores.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos respondentes	40
Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes.....	41
Gráfico 3 - Grau de escolaridade.....	41
Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa.....	42
Gráfico 5 - Organização dos colaboradores de acordo com a estrutura.....	43
Gráfico 6 - Avaliação das ferramentas de comunicação em vigor.....	44
Gráfico 7 - O apreso pela sugestão de novas ideias.....	45
Gráfico 8 - O incentivo para obtenção de conhecimento.....	46
Gráfico 9 - Conhecimento tácito.....	47
Gráfico 10 - Disseminação de conhecimento entre os colaboradores.....	48
Gráfico 11 - Utilização de documentos para comunicação.....	49
Gráfico 12 - Dificuldade em interpretar documento.....	50
Gráfico 13 - Conflitos e ruídos (segurança em falar o que pensa).....	51
Gráfico 14 - Atrito ocasionado pelo diálogo.....	52
Gráfico 15 - Conflitos no processo de comunicação.....	53
Gráfico 16 - Avaliação da comunicação na empresa.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Gestão Organizacional.....	19
2.2 Comunicação	19
2.2.1 Comunicação e suas Influências.....	19
2.2.2 Modelo Básico de Comunicação de Berkun	22
2.2.3 Política de Comunicação Empresarial	23
2.2.4 Meios e Tipos de Comunicação na Empresa (Organizações)	24
2.2.5 Barreiras para a Comunicação Eficaz.....	26
2.3 Gestão do Conhecimento.....	28
2.3.1 Tipos de Conhecimentos a Serem Gerenciados na Organização	29
2.3.2 Como Incentivar o Indivíduo a Disseminar o Conhecimento	31
2.4 Gestão do Conhecimento como um Instrumento Estratégico para a Comunicação.....	33
3 METODOLOGIA	36
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
3.2 Tipos de Fontes.....	36
3.3 Plano de Coleta de Dados	37
3.4 Plano de Tratamento e Análise de Dados	38
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 Histórico da Empresa.....	39
4.2 Perfil dos colaboradores	40
4.3 A influência das ferramentas da comunicação no ambiente de trabalho.....	43
4.3.1 Socialização	45
4.3.2 Externalização	48
4.3.3 Combinação	49
4.3.4 Internalização.....	50
4.4 A Influência dos Conflitos e Discordâncias no Ambiente de Trabalho	51

4.5 Avaliação geral da comunicação da organização	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COLABORADORES ...	62

1 INTRODUÇÃO

A comunicação humana passou por diferentes estágios, com a finalidade de aperfeiçoar as ações de convívio dos indivíduos, quebrando barreiras, preconceitos e até mesmo fronteiras. Para Matos (2009, p. xxx), “o ser humano desenvolve-se e realiza-se graças a sua capacidade de comunicar e, assim, de interagir com outros indivíduos e com a sociedade”.

No entanto, o surgimento da Revolução Industrial, trouxe consigo algo de grande relevância no aspecto de estratégia, que para as empresas seria uma política de comunicação interna sintetizando a uma busca por interação das partes envolvidas nas atividades da empresa. Diz-se então que o capital humano no qual compõe a empresa teria que trabalhar em sintonia uns com os outros, daí então surge o fragmento comunicação empresarial, que tem como propósito a influência das partes que formam a organização.

Considera-se que a sobrevivência e o desenvolvimento de uma empresa estão relacionados com a comunicação, ou seja, as organizações buscam analisar qual é a real necessidade do seu capital humano, com a intenção de disseminar ações estratégicas para tornar o colaborador cada vez mais satisfeito.

Tudo que estava relacionado ao trabalho era difícil medir no início da Revolução Industrial, principalmente os aspectos intangíveis até hoje: como habilidades dos colaboradores, espírito de equipe, nível de competência, comprometimento e etc. Segundo Argenti (2006, p. 11) “[...] os gerentes precisam reconhecer que o ambiente de negócios está em constante evolução”. Hoje através das mensurações da comunicação e das estratégias que vem indagando respostas para as constantes perguntas que eram muito questionadas e com soluções improváveis.

Atualmente com a economia em constante crescimento, a comunicação é uma das mais importantes variáveis para o desenvolvimento das empresas que se enquadram no perfil de competição por maior fatia do mercado mundial, mesmo os setores mais tradicionais e conservadores se veem obrigados a se enquadrar neste novo perfil empresarial.

A teoria da comunicação está associada com noções que se renovam há milhares de anos. A disciplina que atualmente se chama de comunicação, era então a retórica da utilização da linguagem para convencer os indivíduos envolvidos em determinada ação a fazerem logo o que era solicitado. Para que a mesma seja bem executada, precisa de desenvolvimento de estratégias de comunicação nas organizações. “A comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e uma estratégia geral da empresa” (ARGENTI, 2006, p. 15).

A estratégia de comunicação empresarial tende a ter foco, principalmente na organização em estudo. O primeiro ponto a ser trabalhado é determinar os objetivos da comunicação, decidir que recursos estão dispostos para alcançar os objetivos e diagnosticar a reputação da empresa.

Matos (2009, p. 72), define comunicação empresarial “como a relação da empresa com o seu público interno e externo [...]”. Daí pode-se analisar as fraquezas e os pontos fortes, e buscar corrigir os pontos falhos, tornando unidos os objetivos expostos anteriormente no diagnóstico a ser alcançado na comunicação empresarial. Esta pode ter efeito positivo ou negativo, pois tem que ser bem trabalhada, para não gerar mais atritos e torná-los mais complexos nas ações de convívio.

Normalmente, quando se cogita uma nova política de reeducação do colaborador, tende-se a trabalhar de maneira organizada como se devem inserir os novos conceitos adotados pela empresa. Pois cada indivíduo tem princípios e conceitos próprios e até mesmo cultura de empresas agregadas anteriormente. Por isso a comunicação interna tem grandes fundamentos para o ingresso de um novo colaborador.

A pesquisa analisou a comunicação interna, voltada para o desenvolvimento de uma política de diálogo conectada a comunicação empresarial da Engiepec Comércio Ltda, empresa na qual tem suas atividades no comércio varejista de venda de material de construção (construção civil), situada na cidade de Picos – PI. O projeto de pesquisa delimitou o principal objetivo a ser alcançado, analisando as políticas de comunicação interna, a partir da observação dos instrumentos estratégicos utilizados no processo de diagnosticar a melhor ação de comunicação a ser aplicada na empresa, promovendo o desenvolvimento de métodos adequados de se comunicar.

1.1 Problematização

O segmento de comunicação sempre foi um ponto a ser trabalhado no negócio e principalmente na área administrativa, hoje o mercado vem sofrendo grande expansão no processo comunicativo, no entanto as organizações buscam constantemente o desenvolvimento de políticas, com objetivos de tornarem cada vez mais simples e dinâmico o processo de diálogo ou qualquer meio de comunicação entre colaboradores e empresa, no entanto, surge a variável comunicação empresarial.

Atualmente, existe a presença considerável de pequenos e médios empreendimentos locais com problemas no seguimento, que são definidos como fatos rotineiros no processo de

transmitir informações, com os indivíduos que compõem as organizações internamente, a partir de então surge à indagação sobre o assunto dentro da empresa em questão: Qual o melhor diagnóstico a ser utilizado, para que haja uma reformulação da metodologia no processo de se comunicar, tendo como base, uma comunicação eficaz apropriada ao alcance dos objetivos da empresa no mercado global?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar as políticas de comunicação interna, a partir da observação dos instrumentos estratégicos utilizados no processo de comunicação, tendo como ferramenta a gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e avaliar as ferramentas da comunicação em vigor entre empresa e colaborador, utilizando a gestão do conhecimento.
- Analisar as situações de conflitos e discordâncias no ambiente de trabalho, focando a comunicação interativa das partes envolvidas no diálogo;
- Expor formas de ampliar a eficácia do processo comunicativo a partir das políticas vigentes.

1.3 Justificativa

O presente trabalho tem grande relevância no seguimento de atuação do projeto de pesquisa, o mesmo voltado para o cliente interno e externo, como também para os gestores da empresa, que teve o estudo nos parâmetros da comunicação interna, com propósito de analisar a política de comunicação integrada à administração empresarial.

Matos (2009) subdivide a comunicação empresarial como comunicação interna, externa e assessoria de imprensa. Onde a interna é ligada diretamente aos funcionários e colaboradores, nada mais do que a parte interna da empresa. A externa é composta por relações de clientes, fornecedores, concorrência, mídia, governo e de modo geral a sociedade

(opinião pública) e assessoria de imprensa que exerce de forma integrada a comunicação externa, pois essa é responsável por notificar e informar sobre a empresa em: jornais, televisão, internet, rádio e revistas, todas estas tem a responsabilidade e a finalidade de relacionar a empresa com jornalistas e públicos formadores de opiniões interligados à comunicação social (sociedade).

Diante das circunstâncias, o presente trabalho teve a possibilidade dos colaboradores opinarem sobre os assuntos ou variáveis que podem ser melhoradas dentro da organização, para obter-se então de melhores condições de trabalho e relacionamento entre os indivíduos que compõe a empresa, além de trazer para os coautores uma maior satisfação no exercício de sua atividade, proporcionando ao capital humano sinergia entre ambos.

É importante ressaltar, que os beneficiados com o desenvolvimento dessa pesquisa serão os clientes internos e externos, uma vez que estes estão ligados diretamente um ao outro, e com a empresa de forma geral, proporcionando assim um clima favorável entre as três partes envolvidas no ciclo de atividade empresarial.

A pesquisa sobre comunicação correspondeu à análise interna da empresa, direcionada diretamente aos colaboradores, pois os mesmos repassaram suas necessidades de obter uma comunicação eficaz, uma vez que esse tema nunca foi estudado na empresa, pois serviu como técnica de melhores funcionamentos entre equipamentos, normas, reeducação e estabelecimento de uma política de comunicação, que veio a despertar um fortalecimento e aprendizado (reeducação dos colaboradores/gestores) não apenas no autor da pesquisa, mas para outros pesquisadores que pretendam estudar sobre esse tema para um melhor aperfeiçoamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Organizacional

A definição da gestão organizacional é abrangente, a mesma tem efeito de gerir a organização, optando por melhores técnicas de aperfeiçoamento. É dentro das empresas que o indivíduo passa a maioria de seu tempo, ou seja, trabalhando a fim de receber seu sustento, nada mais que a busca pela satisfação das suas necessidades básicas de sobrevivência. Entretanto a empresa deve proporcionar ao seu colaborador, um ambiente que lhe atribua possíveis realizações pessoais e potenciais, desde a sua inserção no sistema organizacional da empresa (MOTTA e VASCONCELOS, 2010).

As organizações na busca por desenvolvimento de cultura procuram “recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, propicia o plano de fundo necessário para compreensão da natureza, suas metas, objetivos” (FLEURY, 2009. p. 23).

Sendo assim os gestores de pessoas tem papel de suma importância no contexto de gestão, por isso é que diante das diversas situações que os membros possuem, percebe-se que os dirigentes têm que ser conhecedores de diversas tecnologias de gestão organizacional que tem como objetivo, facilitar o relacionamento das pessoas, com determinada eficácia, periodicidade nos novos tempos de esboços organizacionais, com foco nas relações internas e externas da organização.

Uma ferramenta das organizações considerada muito eficaz é a comunicação, pois a mesma tem papel imprescindível no relacionamento dos indivíduos que compõem um meio. A seguir nos tópicos posteriores serão expostos técnicas, aspectos, o ciclo de comunicação e outros aspectos que envolva o processo de comunicação.

2.2 Comunicação

2.2.1 Comunicação e suas Influências

A necessidade de se comunicar é de grande importância em todos os processos de interação dos indivíduos, empresa ou organização.

A comunicação é uma das principais e essenciais medidas de relacionamento no processo de desenvolvimento, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

A arte de comunicar-se precisa da elaboração de um mapeamento do sistema adotado para execução de uma ação de entendimento, sistema este desenvolvido com propósito de serem os meios, instrumentos e veículos, tendo como semelhança entre quem se comunica e a quem é transmitida esta mensagem, esse mecanismo é de fundamental importância para apreensão deste universo simbólico (FLEURY, 2009).

Robbins; Judge e Sobral (2010) ressalva que, a comunicação apresenta-se em quatro funções básicas dentro dos grupos ou de organizações, são elas:

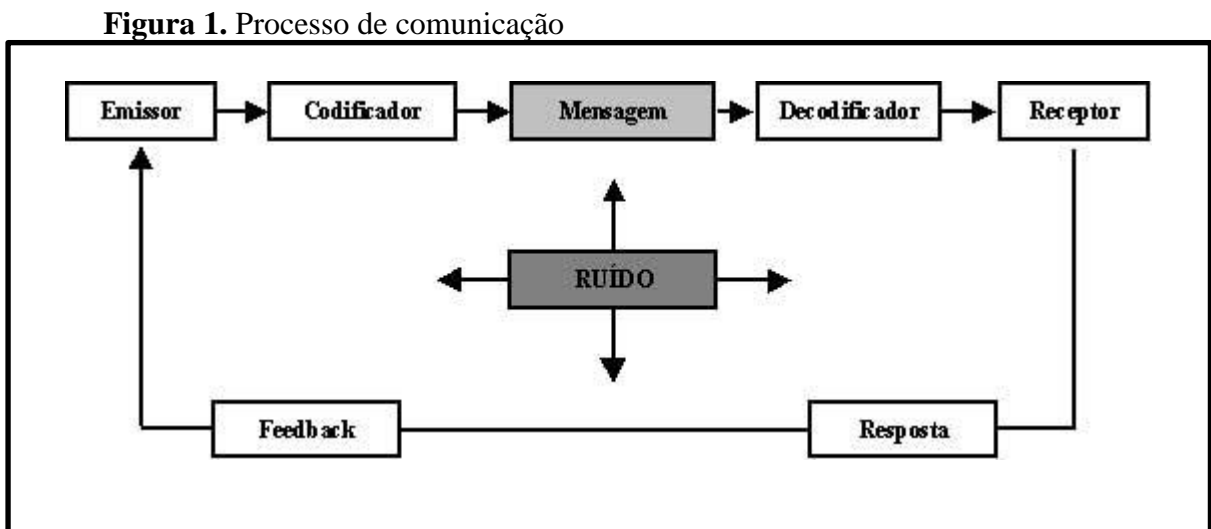
- Controle age de diferentes formas sobre o comportamento do indivíduo. Onde as organizações são compostas por hierarquias e orientações formais, que devem ser seguidas pelos colaboradores.
- Motivação facilita o esclarecimento para os subordinados o qual a atividade a ser executada, qual a sua qualidade de seu desempenho e como aperfeiçoar o mesmo, quando esteja abaixo do esperado.
- Expressão emocional proporciona aos colaboradores um sentimento e a satisfação das necessidades sociais através da comunicação. Pois muitos destes grupos de trabalho são fontes primárias de interação social.
- Informação proporciona argumentos para com que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões. A comunicação atua como o intermediador e facilitador no processo de tomada de decisão.

Partindo destes pressupostos observa-se que o ser humano é fruto da sociedade e da cultura. Comunicar-se tem grande importância dentro dos grupos sociais, pois as informações são fundamentais no desempenho de qualquer indivíduo e no contexto organizacional como um todo.

Pimenta (2010) afirma que a comunicação é tão necessária para as organizações quanto o sistema nervoso é para o corpo. Ressalva ainda que o ser que não se utiliza da comunicação, não é capaz de se relacionar com outros indivíduos, sejam operações comerciais ou trabalhistas e entre outras situações que exijam do diálogo para prosseguirem com o exercício de suas atividades.

Pimenta (2010, p. 15) ainda afirma que “a comunicação pode ser verbal, quando é feita por intermédio de palavras, linguagem oral ou escrita, ou não verbal quando as mensagens são transmitidas por gestos, tom de voz, olhar, pela maneira de vestir [...]”.

A comunicação é considerada como um fluxo, a mensagem é repassada de um emissor a um receptor, a mensagem é codificada e passada através de um canal de comunicação ao receptor, que é compreendida e transformada em informação (FRANÇA, 2010). A figura 1 ilustra melhor este processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de França (2010)

Analisando a figura do processo de comunicação de França (2010). Robbins; Judge e Sobral (2010) dar o significado de cada um dos elementos que compõem o processo, como:

- Emissor inicia a mensagem através da codificação de um pensamento.
- Codificador é onde o indivíduo utiliza o código para o processamento de informações.
- Mensagem é o produto físico do codificado pelo emissor.
- Canal é o canal por onde a mensagem é transmitida.
- Decodificador é onde o sujeito primeiramente deve traduzir seus símbolos de um modo compreensível.
- Receptor é o indivíduo que a mensagem é dirigida.
- Resposta é o ato ou efeito de responder.
- Ruído é composto pelas barreiras de comunicação.
- *Feedback* analisa o sucesso na transmissão de uma mensagem, observando se os objetivos foram alcançados.

Comunicar-se traz ao indivíduo resultados na economia de tempo e dissemina políticas eficazes de coordenação, contudo está unida a cultura organizacional, que pode levantar críticas a respeito da hierarquia vertical, ao proporcionar ações, que venham a apontar determinadas falhas de conhecimento e liderança dos gestores. Como posteriormente no tópico adiante será descrito o modelo básico de comunicação de Berkun (2008), onde proporciona a possibilidade de averiguar, a importância de um modelo de comunicação adequada para as necessidades da organização.

2.2.2 Modelo Básico de Comunicação de Berkun

No processo de comunicação quando involuntariamente se comunicamos com diferentes indivíduos e grupos formais ou informais de relacionamento, dificilmente retrocedem e analisam detalhadamente o que de fato está se passando. Os indivíduos deveriam ser empáticos quando fossem dialogar com outra pessoa (BERKUN, 2008).

A realidade é que a grande maioria dos indivíduos jamais recebeu algum tipo de treinamento para maior entendimento no processo de comunicação dentro das organizações, à falta desta qualificação gera frequentemente problemas na comunicação formal ou informal nas empresas. Algumas das pessoas que compõem as organizações têm poder de percepção real ou natural de diagnosticar os problemas de comunicação ou relacionamento com os demais componentes do grupo social de convívio.

Baseado nas informações anteriormente mencionadas é fácil desenvolver um modelo de estrutura simples para as metas de comunicação, com objetivos de gerenciamento de projetos e aplicá-las nas diferentes situações que nos envolvemos cotidianamente. Com base neste novo conhecimento, podem-se observar os pontos falhos e tornarem-se capazes de solucionar os problemas, pois os indivíduos passam a compreender melhor o que não está sendo exercido de forma incorreta.

Berkun (2008, p. 187) destaca que na estrutura mais simples de comunicação é composta por:

Cinco estados básicos (descritos sucintamente) em qualquer ato de comunicação pode estar. Cada um deles é progressivamente mais importante e mais difícil de atingir do que o estado anterior. A comunicação só será bem-sucedida se alcançar o terceiro estado (compreensão), ou o quarto (aceitação) ou quinto (ação) (BERKUN 2008, p. 187).

Logo a seguir será conceituado cada um dos cinco estados básicos que a comunicação pode estar, segundo Berkun (2008), os estados são os seguintes:

- Transmitido é o envio de um fragmento de informação para outro indivíduo, mais isso não significa que a pessoa tenha lido ou ouvido, e sim que a mensagem foi transmitida com objetivo de chegar ao receptor.
- Recebido é quando o indivíduo verifica que a mensagem foi recebida, mas não significa que a mensagem foi aberta ou destinada corretamente ao destinatário.
- Compreendido dar-se ao entendimento, a interpretação corretamente a informações de uma mensagem.
- Aceite é a compreensão da mensagem, mas significa que o indivíduo o aceite, posso entender todos os aspectos emitidos, mas podendo ter discordância de alguns parâmetros.
- Convertido em ação útil é quando o indivíduo entende algo corretamente e atinge seu nível de aceite, daí a pessoa deve tomar a sua decisão.

A comunicação tem papel de transmitir informações para serem compreendidas, então as mensagens quando forem transmitidas seja ela verbal ou não verbal devem ser claras e objetivas, devem esclarecer bem os pontos de argumentação e identificar a ação a ser obtida na resposta.

Utilize-se da estrutura, para ajudá-lo a identificar o porquê de não estar obtendo o objetivo estabelecido previamente. A comunicação de qualidade se dá graças a um fenômeno natural e satisfatório na interação de dois indivíduos onde posteriormente serão descritas algumas das políticas de comunicação que auxiliarão na formulação das melhores ações de comunicação a serem adotadas na empresa.

2.2.3 Política de Comunicação Empresarial

A análise da comunicação solicita a escolha por melhor ação estratégica de comunicação a ser aplicada, esta ação é tarefa árdua e requer estudo na área para um melhor entendimento de suas técnicas e aproveitamento das mesmas, ou seja, uma estratégia de política de comunicação bem definida, que gere satisfação para o cliente interno e externo, consecutivamente para tornar a empresa mais lucrativa. Pimenta (2010), ressalva que o principal objetivo da comunicação empresarial é que suas atividades sejam articuladas como um planejamento estratégico da organização.

Diante desses novos atos de comunicação, os clientes atuais do mercado brasileiro não buscam apenas produtos ou serviços no comércio, ao mesmo tempo buscam intensos objetivos de diálogo, não mais possibilitando as empresas a executar planos, propostas e programas isolados de comunicação institucional e administrativa. As empresas por sua vez procuram constantemente pela fidelização dos mesmos, buscando fundir os objetivos organizacionais e os dos clientes, mas com foco principal nas reais necessidades do seu público alvo.

As constantes modificações e oscilações do mercado exige que desenvolva novas filosofias e políticas que integrem as ações estratégias de comunicação a fazerem frente à necessidade da sociedade moderna. Matos (2009, p. 135) descrevem políticas de comunicação como:

[...] a orientação de criar manter fluxos de comunicação, informação e influência recíproca entre a empresa e seus diversos públicos internos e externos, colaboradores com o cumprimento de sua missão, objetivos e metas; com o crescimento e desenvolvimento profissional de todos os funcionários; e o processo econômico e social da comunicação na qual está inserida e do país (MATOS, 2009, p. 135).

Dessa forma as políticas estratégias de comunicação vem estabelecer quais as melhores medidas a serem adotadas para o exercício das atividades empresariais de comunicação, seja, relacionadas com os clientes internos ou externos, é importante que a empresa alcance seus objetivos, e que seus colaboradores estejam cada vez mais satisfeitos com as políticas de comunicação, proporcionado maior repercussão da imagem da empresa perante a visão da sociedade. As empresas buscam constantemente reduzir os conflitos nas relações dos indivíduos nas ações de comunicação. A partir desta necessidade surgem os meios e tipos de comunicação dentro das empresas, como a seguir serão descritos sobre cada um deles.

2.2.4 Meios e Tipos de Comunicação na Empresa (Organizações)

As empresas são organizações que visam à produtividade e consecutivamente geram lucros através de seus processos ou através da venda de um produto ou serviço. A empresa por sua vez se faz diferente do nosso lar, da universidade, tendo um único fato incomum, de lidar com outros indivíduos. Na grande maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa, atos ou ações de comunicação, sejam eles verbais ou não, são utilizadas para nos comunicarmos seja a onde esteja.

Lacombe (2011) relata que existem três meios específicos de comunicação, onde ambos são de suma importância para a interação das pessoas que compõem um grupo social. Os meios de comunicação se dividem da seguinte forma, como o contato direto, documentos escritos e meios eletrônicos. Ambos podem se interagir entre si proporcionando maior enriquecimento do diálogo (comunicação). Lacombe (2011) descreve cada um dos meios de comunicação, como:

- Contato direto são sinais e indícios voluntários ou involuntários que são exclusividade do contato direto com o indivíduo, como por exemplo: um gestor, um olhar, um frangir de testa, um sorriso, a postura ou a forma de suas vestisses.
- Documentos escritos têm maiores informações, podendo ser recuperados caso necessitem. Entre eles estão os relatórios, atas de reuniões, boletins, memorandos, cartas, circulares e *house organs*.
- Meios eletrônicos nas grandes organizações é a forma mais utilizada e importante de se comunicar, e à medida que se passa o tempo, a tendência é aumentar a importância. A sua presença nas grandes empresas se dá graças ao seu custo baixo e a agilidade, que é o caso da *intranet*.

Robbins; Judge e Sobral (2010) relata que mais de 70% das empresas em pleno funcionamento utiliza-se de meios eletrônicos nas empresas, buscando redução de custos e de tempo. Utilizando-se inclusive de *e-mail*, documentos de textos, *blogs*, videoconferências e *networking*.

Robbins; Judge e Sobral (2010) e Lacombe (2011) tem a mesma opinião de modo geral sobre meios eletrônicos de comunicação, ambos tendo meios eletrônicos como uma ferramenta de comunicação de grande valia para as empresa que buscam o desenvolvimento juntamente com o crescimento.

A comunicação se realiza de diferentes formas, onde o próprio indivíduo escolhe a melhor para cada situação. Nas empresas esse tipo de comunicação tem que ser bem definida para não gerar ruídos no processo de comunicação. Lacombe (2011, p. 295) ressalva que:

Existem muitos tipos de comunicação na empresa, como ordens para subordinados, prestação de contas para superiores, informações para coordenação de atividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, comunicação gerais para o pessoal, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas dos subordinados, relações com os sindicatos, além de uma infinidade de tipos de comunicação informais com diversas finalidades (LACOMBE, 2011, p. 295).

Esses tipos de comunicação citados anteriormente fazem parte da comunicação do ambiente interno, o qual é desenvolvido ao longo da existência da organização, baseada principalmente na sua cultura, proporcionando a formulação de um quadro de referências nos processos de comunicação.

A comunicação é uma ação que auxilia os gestores na sua forma de gerir as organizações, desde que esta medida de comunicação seja bem formulada e planejada por um profissional capacitado e qualificado para o exercício de suas ações de comunicação. Isto não significa a dizer que só o profissional de comunicação sabe utilizar de uma comunicação eficaz e eficiente, e sim todos os membros que compõem a organização.

Diante de todos os argumentos sobre os meios e tipos de comunicação, consta-se que uma ação sem planejamento pode ocasionar conflitos (atritos) entre os colaboradores, ocasionando a discórdia dentro da empresa, com base nessa abordagem dos meios e tipos de comunicação logo a seguir serão, abordadas as barreiras para se atingir uma comunicação eficaz dentro da empresa, e as suas influências no processo de comunicação.

2.2.5 Barreiras para a Comunicação Eficaz

Os indivíduos que compõem as organizações desde os níveis hierárquicos e gerenciais no chão da fábrica, sofrem grandes dificuldades de se comunicar e interpretar com outros indivíduos a mensagem que o emissor lhe enviou. França (2010) retrata barreiras de comunicação eficaz como a distorção da mensagem e de ruídos e obstáculos no processo de comunicação.

Diante de diversos empecilhos nos processos de comunicação, França (2010) destaca as seguintes barreiras:

- Filtragem é a manipulação das informações que foram emitidas pelo emissor, para que sejam entendidas de maneira favorável ao receptor;
- Seletividade, o receptor houve de forma seletiva, baseia-se nas suas reais necessidades;
- Atitude defensiva é quando o indivíduo se sente ameaçado no processo de comunicação, retraindo a eficiência da mensagem;
- Linguagem é quando as palavras emitidas podem ter significado contrário para o receptor.

Em determinadas ocasiões, os emissores pressupõem que algumas expressões usadas no dia-a-dia podem ser compreendidas pelo receptor de maneira contrária, o importante é falar de forma simplificada e de fácil entendimento entre os envolvidos no processo de comunicação. Pressupõe assim que essas barreiras sejam o maior problema nas que envolva o indivíduo, problemas estes que fazem com que a comunicação cesse (interrompa). Berkun (2008) destaca alguns tipos de problemas mais comuns no processo de comunicação:

- Hipótese - ao entrar no ambiente de trabalho de um subordinado e perguntar ao indivíduo se não realizou o envio do e-mail tão importante, você passa a formular justificativa para o não envio. Baseado nesta pauta de hipóteses, os bons profissionais de comunicação devem explicar as pressuposições durante os debates em postos-chaves, como ao firmar acordos, deve-se confirmá-los novamente antes que o tempo determinado acabe.
- Falta de clareza - independentemente da eloquência, se o outro indivíduo não entende o que se está falando, então não é suficientemente eloquente. Diante desse pressuposto entende-se que cada pessoa tem sua forma de pensar e se expressar, cabe aos indivíduos que compõem determinado meio, buscarem informações e transformá-las em conhecimento, a partir de então se pode ter uma comunicação mais homogênea.
- Não ouvir - os indivíduos na sua grande maioria são compulsivamente maus ouvintes e tem tendência a selecionar o som da própria voz ao dos outros seres humano. A solução para este problema é acolher sempre a possibilidade de que as outras pessoas sabem algo importante, que você desconhece sobre determinado assunto.
- Ditar - é o irmão gêmeo de não saber ouvir, ambos trazem grandes problemas de comunicação. Os indivíduos em vez de transparecer a impressão de que estão escutando, passam a ditar simplesmente, impondo ordens sob os outros indivíduos.
- Disparidade de problemas – é a comunicação que pode ocultar diferentes tipos de problemas, ou seja, quando há comunicação com outro indivíduo pode-se externar seus sentimentos em relação a outro problema.
- Aqueles pessoais/*ad hominem* – se dar graças às situações que geralmente partem para o lado pessoal, onde uma das partes envolvidas transfere a discussão do problema para um único indivíduo. Isso é denominado “*ad hominem*” (contra a pessoa).
- Zombar - significa ridicularizar e culpar – é quando uma pessoa desenvolve nova ideia, e ela se torna vulnerável com quem quer que ela escolha para compartilhar essa nova opinião. A pessoa passa por ridicularizada e humilhada por transmitir uma informação importante, mas desagradável.

A partir da passagem e superação das prováveis barreiras, o indivíduo buscará a aprendizagem através do conhecimento. No próximo tópico será abordada a gestão do conhecimento e suas importâncias para o desenvolvimento do ser racional.

2.3 Gestão do Conhecimento

A qualidade do conhecimento está relacionada com a maturidade acadêmica e profissional, ou seja, a obtenção de informações no decorrer do tempo, faz com que os indivíduos obtenham conhecimento através da análise de teorias práticas e científicas que diz respeito ao conhecimento que venha evidenciar fatores organizacionais ou gerenciais.

Para Cruz (2002) *apud* Vasconcelos (2011, p. 39), “o conhecimento é o entendimento obtido por meio de influência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”.

Já Angeloni (2008), diz que o conhecimento organizacional é obtido através de diferentes processos de informações. A informação organizacional pode ser obtida tanto explicitamente como tacitamente. O conhecimento tácito está relacionado com experiências próprias ou coletivas, e já o explícito é caracterizado pela habilidade de fabricar, vender, projetar e dar suporte aos produtos ou serviços materializados.

No desenvolvimento de um conhecimento organizacional se utiliza informações tácitas e as explícitas, onde a relação de ambos proporciona sustentabilidade para a formulação de um novo.

Verifica-se, portanto que é através do conhecimento, que as pessoas passam a ter opiniões próprias, proporcionando maior habilidade nas interações sociais no exercício de suas atividades, tanto no mundo empresarial, quanto no cotidiano.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 48), entende o processo de criação do conhecimento como:

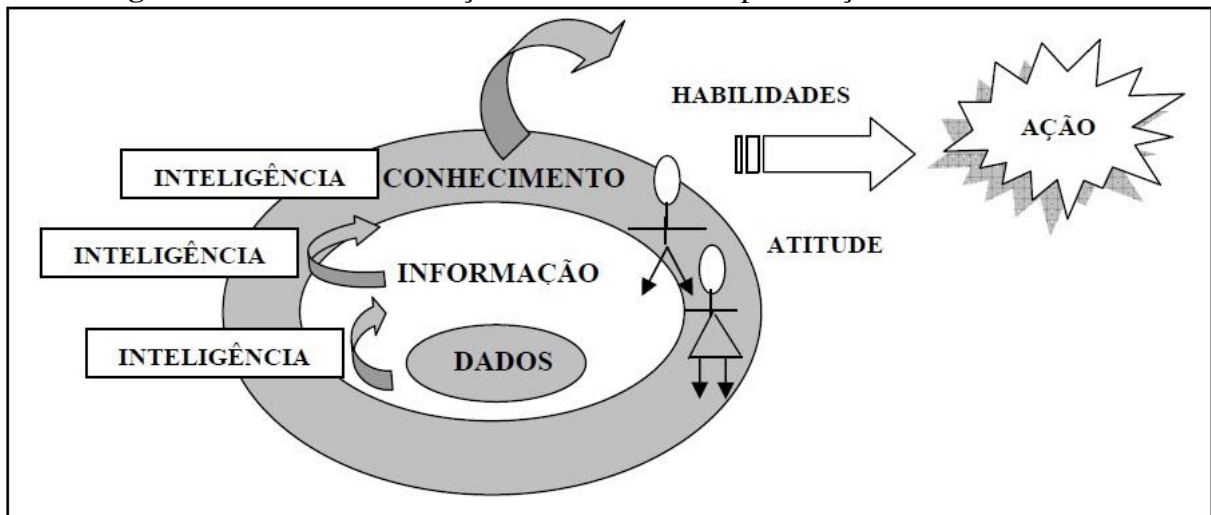
A criação do conhecimento como um processo de transformar o conhecimento tácito em explícito – matéria de metáforas, analogias e modelos – tem implicação direta em como a empresa delinea sua organização e define seus papéis e responsabilidades administrativas. Este é o “como” da empresa de criação de conhecimento, as estruturas e práticas que traduzem a visão da empresa quanto às tecnologias e aos produtos inovadores (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 48).

O conhecimento proporcionará, por exemplo, à eficácia no processo de criação de um novo produto. Pode-se usá-lo para auxiliar no método de tomada de decisões com maior

índice de acertos, estudar os concorrentes, novos entrantes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida do serviço e produto. Alcançando uma maior competitividade.

De modo esquemático, simples e detalhado, Rodriguez (2007) *apud* Medeiros (2008, p. 31) definiu, conforme mostra a Figura II, o ciclo de orientação do conhecimento para a ação:

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



Fonte: Rodriguez, 2007, p. 168

Medeiros (2008) esclarece o ciclo da seguinte forma: a inteligência é exposta de forma que venha a se tornar uma força motriz propulsora da alteração dos dados em informação e consecutivamente transformar a informação em conhecimento. Por fim, o conhecimento ativa as habilidades para o exercício de uma ação que é exposta pelo indivíduo.

Por se referir a algo de extrema dinâmica, é recomendável a implantação de caracterização de retroalimentação (*feedback*), como utiliza-se no ciclo de comunicação, uma vez que as ações podem acarretar o surgimento de novas informações que irá repercutir de modo diferente no processo. No ciclo é de grande importância avaliar se não está ocorrendo nenhum dano novo, que venha a interferir na sua eficácia e na vida útil do processo.

A partir dos expostos mencionados sobre gestão do conhecimento, logo a seguir serão percorridos alguns tipos de conhecimentos a serem conduzidos pelos gestores nas empresas.

2.3.1 Tipos de Conhecimentos a Serem Gerenciados na Organização

A gestão do conhecimento apresenta suas bases segmentadas na definição de conhecimento. Pode ser caracterizada como o raciocínio sobre a informação, que por sua vez

pode possibilitar ativamente o desempenho, no processo decisório, a solução de problemas, aprendizado e ensinamento.

Medeiros (2008) diz que existem três diferentes tipos de conhecimento: o tácito, explícito e cultural, onde a expectativa convencional da gestão do conhecimento unifica-se com a criação e implantação de novas técnicas para transformar elementos tácitos e elementos originados de determinado exercício realizado pelos grupos em componentes explícitos.

Popadiuk e Santos (2010) destaca os componentes tácitos que se refere aos conhecimentos, às capacidades pessoais e ao “*know-how*” individual do ser humano. As informações que tem origem das atividades desenvolvidas pelos grupos compõem os procedimentos informais, regras de manuseio, estórias e protocolos não transcrevidos.

Para Medeiros (2008) conhecimento enquanto permanece sem a transmissão, ele se apresenta com parâmetro individual e é caracterizado como tácito. Quando o indivíduo passa a externar o conhecimento, o mesmo se torna explícito, tornando acessível às demais pessoas. O acontecimento de fato se dá parcialmente, uma vez que as aparências pessoais de cada ser são únicas e intransferíveis aos outros elementos que fazem parte do seu cotidiano ou o que se vivencia.

Oliveira Júnior e Fleury (2001) *apud* Medeiros (2008) acrescentam que, o conhecimento tácito, no local de trabalho, apresenta três formas:

- a) Consciente: fácil codificável, pois as pessoas tem poder maior de entendimento e explicar o que está desenvolvendo.
- b) Automático: as pessoas não tem a real consciência de que está sendo aplicado.
- c) Coletivo: conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e partilhado com os demais seres humanos. Esse fenômeno se dar ao resultado da formação estudada em um contexto social específico.

O conhecimento tácito e explícito juntos, pertence ao mesmo grupo de seres ou sistema de uma organização que buscam definir tipologias de capitais com base na relação dos indivíduos que interagem entre si. Buscando maior troca de conhecimento através do processo de comunicação, tornado o seu colaborador mais capacitado para a realização de suas atividades.

Medeiros (2008, p. 33) aponta a distinção entre os três capitais, como uma ação de fundamental relevância para o gerenciamento do conhecimento e o faz nos seguintes termos:

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

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

Capital de clientes: é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios [...] (MEDEIROS, 2008, p. 33).

Observa-se que a criação do capital “humano, estrutural e de cliente” busca a capacitação do indivíduo, apresamento mecanismos de melhoria através do conhecimento, para o exercício de suas ações. Partido deste pressuposto de gerar conhecimento através da informação, a seguir será abordado, como se deve incentivar e disseminar o conhecimento.

2.3.2 Como Incentivar o Indivíduo a Disseminar o Conhecimento

O conhecimento por si só, não representa uma figura de grande importância no meio ou grupo onde o indivíduo se encontra, as informações devem ser transferidas através da comunicação para proporcionar ao ser, a geração de determinado conhecimento específico.

Algumas crenças sobre o conhecimento ainda tem poder de interferir os indivíduos de disseminar novas ideias e pensamentos, podendo acarretar resistência em transferi-los. Atualmente, a grande maioria das pessoas buscam constantemente novos conhecimentos seja qual for, até nas crenças como foi citada inicialmente (MEDEIROS, 2008).

É importante frisar que o melhor método de se multiplicar o conhecimento é dividi-lo com quantas pessoas estejam dispostas a incentivar, e interessadas a colocá-los em prática além de agregar valor sobre as pessoas.

Perante estes preceitos sobre a disseminação do conhecimento, as organizações podem utilizar desse mecanismo como ferramenta estratégica proativa, para que os seus colaboradores possam contribuir para o melhor funcionamento da organização.

As empresas que por sua vez buscam se destacar no mercado regional e nacional, tem que visionar esta ferramenta de transmissão de informação juntamente com a comunicação, onde estas duas variáveis são os pontos chaves para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Medeiros (2008), ressalva que se deve ter atenção para os fatos que de forma constante se apresentam, que são considerados como um misto entre as diferentes maneiras de transferir o conhecimento, ambos se relacionando com propósito único de alcançar a eficácia.

Perante as constantes evoluções na forma de gerar o conhecimento SILVA; RAMOS e TORRES (2009) descreveram o processo de criação do conhecimento baseado em um ciclo contínuo ou "processo em espiral", onde logo a seguir serão expostos os modos de criação do conhecimento no quadro 1 e consecutivamente será descrito cada um dos modelos.

Quadro 1. Modelos de criação do conhecimento

Modelo	Interação entre dois tipos de conhecimentos
Socialização	Comunicação de conhecimento tácito para criação de novo conhecimento tácito.
Combinação	Comunicação de conhecimento explícito para de novo conhecimento explícito.
Exteriorização	Comunicação de conhecimento tácito para de novo conhecimento explícito.
Interiorização	Comunicação de conhecimento explícito, para criação de novo conhecimento tácito.

Fonte: Adaptado de SILVA; RAMOS e TORRES (2009).

No quadro pode-se perceber quatro diferentes modelos de transferência de conhecimento sendo eles:

- *Socialização.* A socialização insere sobre o indivíduo a importância do compartilhamento do conhecimento tácito, onde o mesmo está correlacionado com as experiências, na realidade isto acontece com a aproximação física entre as pessoas. O objetivo dessa ideia é transformar este conhecimento tácito em um novo, isso só acontece necessariamente quando, dois seres humanos se envolvem em determinadas práticas, com suas perspectivas e histórias dentro de um grupo social.
- *Combinação.* Combinar significa reduzir um novo conhecimento ou conhecimentos mais complexos em várias partes em um sistema, ou seja, determinados conceitos já explícitos onde as pessoas depositam os dados num sistema de informação em forma de documento ou manuais, onde as mesmas podem ser remodeladas, coletadas, transferidas e tornam-se um novo conhecimento a partir da construção representativa ou proposição da tecnologia que podem ser implantadas.
- *Externalização.* A externalização é a articulação do conhecimento tácito em definições do explícito, isso se dar graças às formas análogas, modelos ou hipóteses. O objetivo principal desse modelo é a tentativa de traduzir algo abstrato em uma forma de maior facilidade de entendimento para outro indivíduo.
- *Internalização.* A internalização por sua vez está relacionada com o aprendizado a partir da prática “aprender-fazendo”. Nesse contexto, o indivíduo acaba desenvolvendo o seu

conhecimento a partir do seu próprio repertório e de seus esquemas de percepções e ações, isso se dar na vivência do indivíduo e na execução de suas atividades de rotina.

No entanto, a maneira mais fácil de estimular a transferência e a propagação do conhecimento, são as alterações e criatividades por parte dos gestores organizacionais e até mesmo dos próprios indivíduos.

O conhecimento é de grande valia para os gestores das organizações, cabe a eles que se utilize dessa ferramenta de troca de informações, através da comunicação variável. pois a mesma é de grande importância no mundo globalizado. No próximo tópico será abordada a comunicação como papel estratégico dentro das empresas.

2.4 Gestão do Conhecimento como um Instrumento Estratégico para a Comunicação Empresarial

As estratégias são ferramentas de fundamental importância no contexto de gerenciamento. “A estratégia serve para qualificar todas as funções e dimensões da administração, [...]” (MOTTA, 2007, p. 78). Quando se refere à comunicação empresarial não é diferente, pois esta busca estabelecer medidas que venham a auxiliar na adoção para decidir a melhor ação de comunicação a ser tomada.

A necessidade por constantes evoluções do meio em que se vive, os gestores das grandes empresas precisam de grande conhecimento em vários seguimentos, diante desse progresso os gestores do futuro precisam cada vez mais ser competentes na tomada de decisão e em todos os fatores internos e externos que compõe o macro e micro ambiente da empresa.

O conhecimento configura-se para a empresa como um forte fator de diferenciação e destaque dos demais concorrentes. A administração do conhecimento gera vantagem competitiva sustentável, permitindo que este seja alavancado, já que duas pessoas que compartilham seus conhecimentos individuais frequentemente podem combiná-los para gerar um conhecimento inédito, diferente do que detinham anteriormente. O efeito sinérgico faz com que o conhecimento resultante seja maior que a soma dos conhecimentos individuais (CUNHA e FERREIRA, 2011, p. 04).

Partindo deste pressuposto observa-se a grande importância da comunicação alinhada ao conhecimento, tendo grande relevância para o gerenciamento das organizações. Perante essas informações pode-se dizer que os conhecimentos juntamente com as ações de comunicação, se tornam uma ferramenta de estratégia de grande valia para o gerenciamento das empresas.

Para Motta (2007), os gestores precisam adotar uma nova metodologia de trabalho, ou seja, tem como propósito a capacidade de conhecer, ouvir e prestar atenção na opinião dos membros da empresa e na experiência dos outros.

Hoje o mercado exige que os indivíduos tenha um olhar holístico, rever a necessidade de se ampliar os horizontes mentais, buscando conhecimento na leitura e debatendo não só assuntos diretamente relacionados com as atividades do trabalho, mas também temas que venham a despertar interesses na área.

De acordo com Motta (2007), a mudança e adaptação da opinião de estratégias do sentido militar para a uma visão administrativa, serviu para classificar a amplitude da perspectiva de novos alvos de atuação das táticas bélicas, que se faz necessária a um mundo de crescentes mudanças, nos parâmetros de competitividade.

A era do conhecimento, envolve diferentes formas de se comunicar e saber ouvir. A democratização da informação tem sua parcela de relevância nos aspectos de desenvolvimento da sociedade, cada vez mais a comunicação vem se destacando como fator de suma importância no seguimento de gerenciamento, na busca constante de qualidade de vida no trabalho. A mesma tem função de englobar atividades, e as políticas de emissão e captação de informações viabilizando maior força estratégica para a organização (MATOS, 2009).

Diante das constantes evoluções, é imprescindível a formulação da imagem institucional, tendo, portanto, relações de diálogo entre as partes envolvidas no processo de comunicação, pois a criação de uma boa imagem, tendo em vista que um dos bens mais valiosos da empresa.

A comunicação empresarial para Pimenta (2010, p. 124), “é uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e marketing”.

Nesse contexto, a comunicação empresarial tem como público alvo, clientes internos e externos, presando por uma empatia de ambas as partes, que lhe proporcione um clima favorável nas relações empresariais.

A partir dos expostos se pode relatar que a comunicação e suas ramificações gera conhecimento recíproco entre os indivíduos que compõem um meio, onde a comunicação e o conhecimento funcionam como uma ferramenta estratégica para as organizações dentro do ambiente (mercado) dos negócios.

A gestão administrativa das empresas possibilita melhor controle sobre as ações de diálogo entre empresa e colaborador, proporcionando reflexos de melhor interação, maior satisfação dos clientes da empresa e na obtenção dos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Mediante os diferentes modelos de classificação e definições dos trabalhos científicos, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Segundo Vergara (2010), a pesquisa exploratória é caracterizada pela predominância da exploração das ações de comunicação, a qual tende a ser desenvolvida em ambientes na qual exista pouco conhecimento acumulado. Porém sua natureza de exploração, não admite a criação de prováveis hipóteses no decorrer dessa pesquisa.

No que se refere à pesquisa descritiva Cervo; Bervian e Silva (2007, p. 61), dizem que “procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”. Diante disso, percebe-se então que nesse tipo de estudo, utiliza-se a descrição dos fatos perante o contexto em que ocorrem.

Outra característica da pesquisa é que a mesma constitui-se em um estudo de campo, no qual Gil (2011, p. 57) conceitua da seguinte forma: “Estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes”.

Quanto à forma de abordagem a pesquisa pode ser considerada como quantitativa, já que os resultados obtidos através da investigação foram transformados em valores numéricos para melhor compreensão (MICHEL, 2005). E também como qualitativa, segundo o mesmo autor, as informações e opiniões são interpretadas e analisadas pelo pesquisador de maneira coerente.

3.2 Tipos de Fontes

Sobre as fontes pesquisadas, pode-se afirmar que foram utilizadas tanto fontes primárias (pesquisa de campo), como de fontes secundárias (pesquisa bibliográfica). Entendendo que elas são diferentes, pois nas fontes primárias são considerados os dados brutos coletados durante o estudo, enquanto que nas secundárias, são formadas através de literaturas, considerando as discussões e interpretações sobre o tema analisado.

Segundo Vergara (2010) utiliza-se pesquisa de campo por ser realizada no local, onde se objetiva buscar informações a respeito de um problema. E a pesquisa bibliográfica tem

como principal característica o conhecimento publicado em teorias, que compreende ou explica o assunto.

3.3 Plano de Coleta de Dados

Segundo Vergara (2010), o universo e amostra corresponde ao conjunto de indivíduos que compõem um grupo afim, e com um objetivo em comum. Nesse contexto a pesquisa foi realizada na empresa Engipec Comércio Ltda na cidade de Picos – PI.

Segundo o departamento de RH a empresa é composta por 24 colaboradores. Deste modo, a pesquisa tinha objetivo em utilizar 100% da população que correspondia a um censo, mas no transcorrer do trabalho o pesquisador só conseguiu a participação de 17 colaboradores.

Assim, a população corresponde a 24 funcionários e amostra representada por 17 colaboradores incluindo a gerência, sendo assim trata-se de uma amostra não probabilística e por acessibilidade. Como limitação da pesquisa, identifica-se a dificuldade de aceitação, por parte de alguns colaboradores, para responderem as questões elaboradas pelo pesquisador. Gil (2011, p. 94) define amostragens por acessibilidade quando “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

Os dados foram coletados através de um questionário elaborado pelo o autor da pesquisa, contendo 15 questões fechadas e foi tomada como base a escala *Likert* composta por cinco diferentes níveis de aceitações, o qual foi desenvolvido, tendo como embasamento a literatura exposta no decorrer do trabalho, e 2 perguntas para os colaboradores expressarem “transcreverem” informações individuais de modo dissertativo.

Para Gil (2011, p. 143), “escala de *Likert* baseia-se na de *Thurstone*. É, porém, de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável”. A partir dessa escala será maior a consistência na abordagem dos dados para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006), o questionário deve ser aplicado sem a presença do pesquisador e com uma variedade de perguntas. Sendo assim o pesquisador em situação alguma, pode sugerir respostas aos entrevistados.

Nessa perspectiva deve-se afirmar que para a realização dessa coleta, utilizou-se de uma maneira simples, porém confiável para que se obtivessem respostas claras dos entrevistados para a conclusão desse estudo. O questionário foi aplicado no período, entre os

dias 07 e 09 de março de 2013, a pesquisa ocorreu junto aos colaboradores e gerentes da empresa Engipecc, que atua no ramo varejista de venda de material de construção civil na cidade de Picos. A empresa investigada permitiu a divulgação do seu respectivo nome e dos dados coletados exclusivamente para fins acadêmicos.

3.4 Plano de Tratamento e Análise de Dados

Segundo Vergara (2010, p. 56), “tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

No presente trabalho foram utilizados dois programas: o *Microsoft Office*, mas precisamente o *Word 2010* para questões subjetivas e de caráter qualitativo e o *Microsoft Excel* para confecção de gráficos nas questões fechadas de caráter quantitativo.

Para a análise e interpretação dos dados, Gil (2011) ressalva que a grande maioria dos trabalhos sociais que são desenvolvidos, necessita de algum tipo de análise estatística, não são utilizadas somente para resumo dos dados, mas também para medir o percentual da amostra em estudo. No presente estudo foi analisada a porcentagem e a frequência da comunicação interna vigente e suas ferramentas.

Gil (2011) relata que a investigação na interpretação de dados é a observação de um significado, do mesmo modo amplo para os analisados, o que faz mediante a sua união com conhecimentos disponíveis, derivados principalmente de teorias, relatados em todo referencial, onde a mesma precisão estabelece ligações homogêneas entre a teoria e os dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Histórico da Empresa

A Engipec Comércio LTDA atua no campo varejista de venda de materiais de construção civil, fica localizada na Rua Joaquim Baldoino, Nº 180 Bairro Bomba, Picos – PI, endereço eletrônico www.engipec.com.br, a qual é representada pelo gerente Zénivon Barbosa, no mercado picoense. Atualmente possui um quadro de 24 colaboradores nos quais desempenham diversas funções nos níveis estratégico, tático e operacional.

A estrutura organizacional por sua vez é baseada no método tradicional com diversos níveis hierárquicos. Para melhor visualização das características da empresa estudada, o quadro 2 mostra esses parâmetros com maior visibilidade.

Quadro 2: Característica da empresa em estudo

Nome da empresa	Porte	Tempo no mercado	Nº de colaboradores	Departamentalização
Engipec Comércio Ltda	Pequeno	2 a 3 anos	24	Funcional

Fonte: Dados pesquisados, 2013.

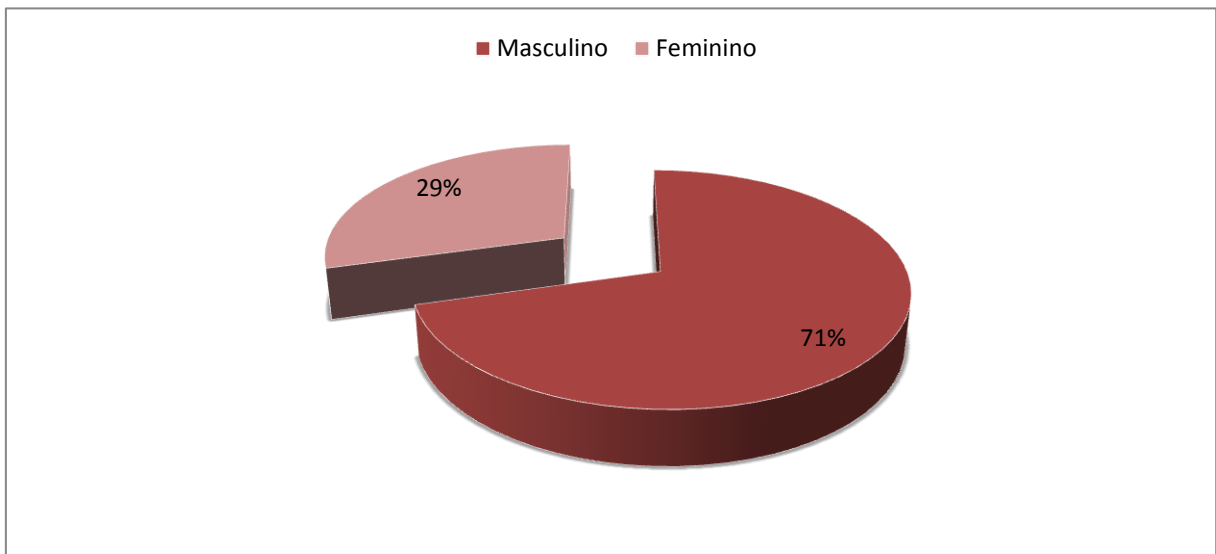
O quadro 2, demonstra a analogia das variáveis que compõem a empresa pesquisada, a quantidade de colaboradores que nela estão inseridos e a departamentalização. A empresa estudada apresenta organograma de simples e fácil compreensão.

Observa-se que os dados demonstram, que a empresa pesquisada está inserida no período de maior risco de mortalidade empresarial, isso indica que o empreendimento está na fase de desenvolvimento dentro do ciclo de vida da empresa, pois a mesma tem pouco mais de dois anos de atuação no mercado picoense. Assim torna-se essencial a busca por estratégias competitivas para sobreviver no mercado com um diferencial, e uma dessas estratégias pode ser a comunicação com vistas na gestão do conhecimento, tendo em vista que o capital intelectual é a camada que move a empresa ao sucesso.

4.2 Perfil dos Colaboradores

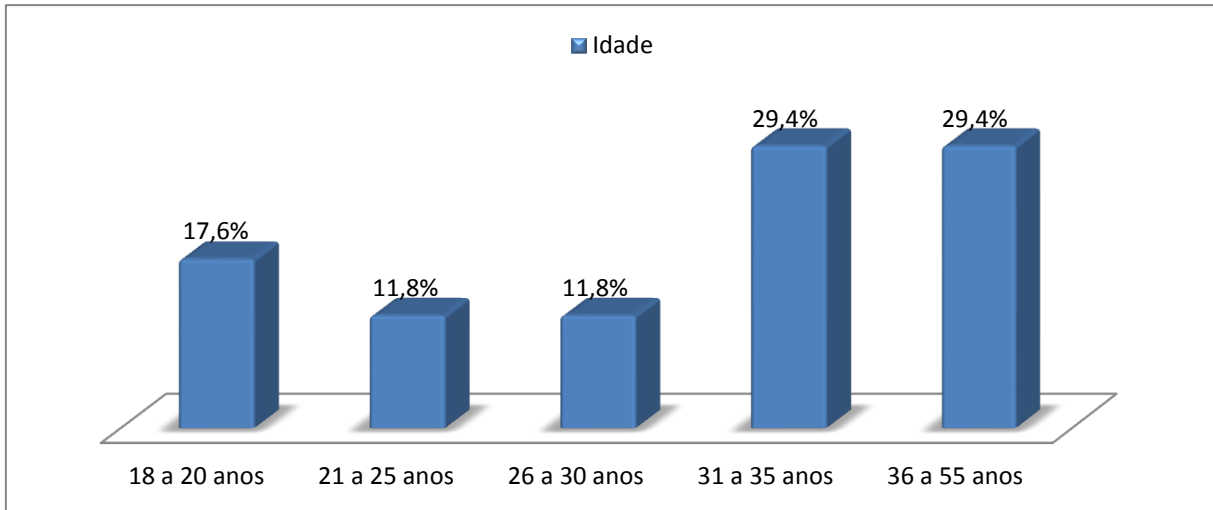
No perfil dos colaboradores foram vistas algumas características dos respondentes, tais como o gênero, idade, grau de escolaridade, tempo de atuação na empresa e o cargo que o colaborador desempenha.

Gráfico 1 – Sexo dos respondentes



Fonte: Dados coletados, 2013

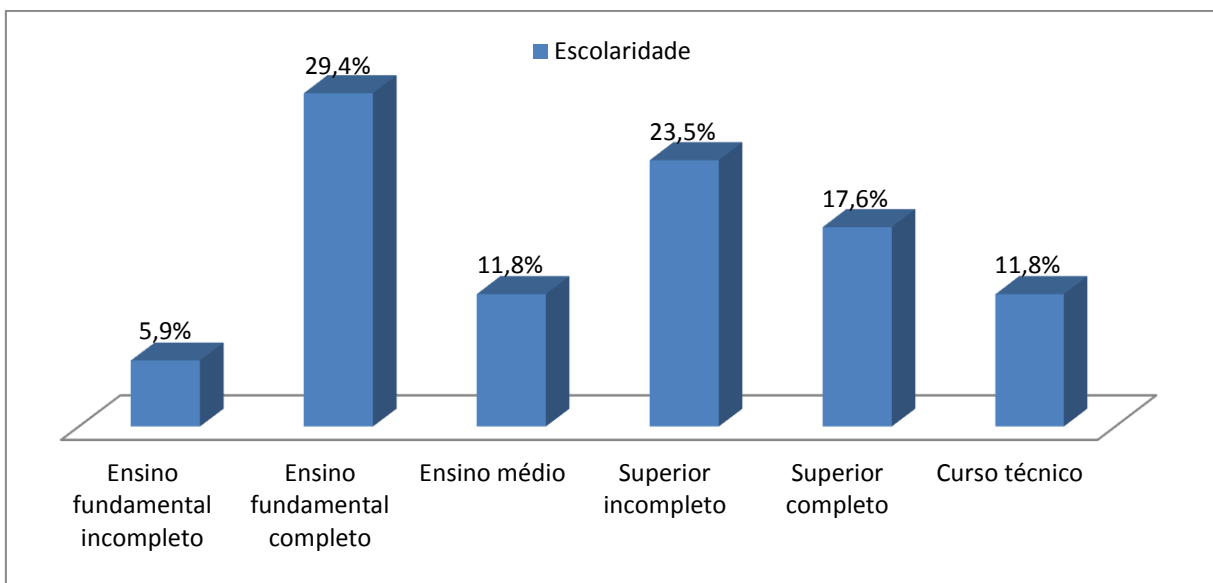
Sobre o exposto no gráfico 1, observa-se que a maior parte dos respondentes é do sexo masculino, representando 71% da totalidade da amostra, dessa forma, 29% é representado pelo sexo feminino. Esse maior percentual de homens na organização pode estar ligado ao segmento de atuação em que a empresa atua, sendo o ramo de construção civil.

Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes

Fonte: Dados coletados, 2013

Conforme disposto no gráfico 2, 17,6% dos entrevistados correspondem à faixa etária entre 18 a 20 anos, enquanto que 29,4% corresponde a faixa etária de 31 a 35 anos e de 35 a 55 anos. Observar-se no gráfico 2 que menos de 25% da amostra tem entre 21 a 30 anos. Conforme os dados do gráfico observa-se que a empresa contempla quantidades significativas de pessoas em todas as faixas etárias analisadas.

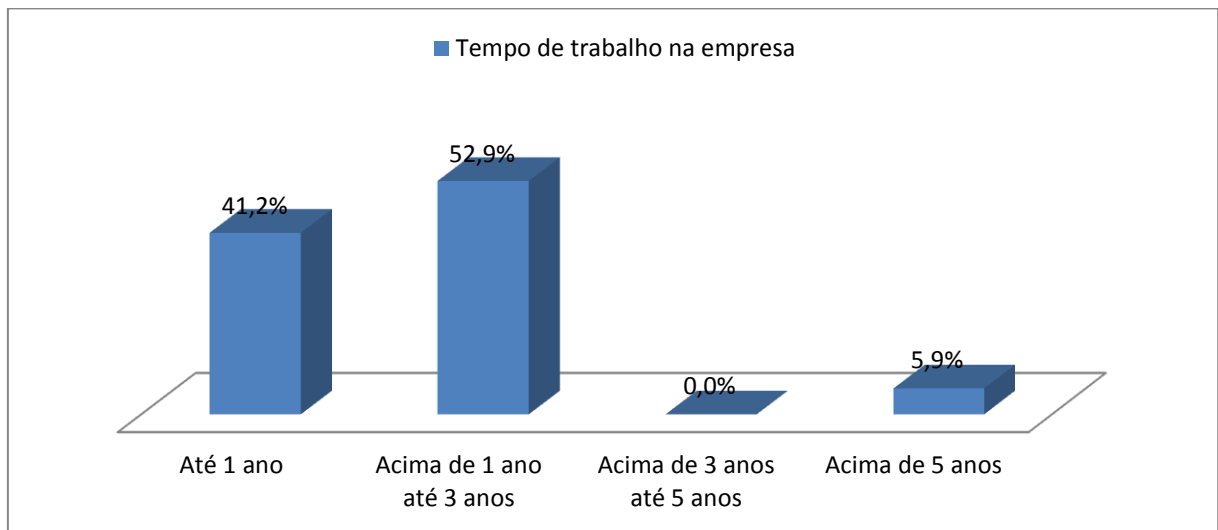
Mais uma indagação aos respondentes foi o grau de escolaridade, onde se pode observar no gráfico 3.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade

Fonte: Dados coletados, 2013

Compreende-se que no gráfico 3, que a maioria dos entrevistados responderam que possui ensino fundamental completo (29,4%), enquanto que 23,5% responderam que tem superior incompleto e somente 17,6% informaram que tem superior completo. Percebe-se que a grande maioria dos colaboradores tem o ensino fundamental completo ou estão se graduando em algum curso de nível superior.

Gráfico 4 – Tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados coletados, 2013

Diante do gráfico 4, identifica-se que 41,2% dos pesquisados estão trabalhando na empresa a 1 ano ou menos que isso, 52,9% dos respondentes apontam que tem acima de 1 ano até 3 anos de serviços prestados a empresa, e apenas 5,9% da amostra tem mais de 5 anos de atuação na organização, o qual é representado pelo gerente administrativo, onde o mesmo foi remanejado da matriz da Engipec situada em Oeiras – PI para a Engipec filial III.

Analisando o tempo de atuação da empresa Engipec filial III no mercado picoense a qual está a pouco mais de 2 anos, compreende-se que há um equilíbrio entre os funcionários novos e os que estão desde a instalação da empresa na cidade de Picos, onde os colaboradores do início apresentam uma leve vantagem sobre os contribuintes que tem até um ano de atuação, pode-se concluir que a rotatividade de colaboradores não é tão intensa.

Gráfico 5 – Organização dos colaboradores de acordo com a estrutura organizacional



Fonte: Dados coletados, 2013

Conforme se observa no gráfico 5, identificou-se que 11,8% dos colaboradores estão alocados no nível estratégico, composto pelo gerente administrativo e o gerente de depósito. No nível tácito apresenta 11,8% da amostra, a mesma é composta pelo responsável do faturamento e a auxiliar administrativa. O percentual dos níveis organizacionais o mais significativo é o operacional, onde o mesmo detêm 76,5% da amostra respondente, na qual é constituída pelos vendedores, operadores de caixa, motoristas, ajudantes, balconistas e auxiliares de escritório.

Tendo em vista a totalidade de pesquisados (17 colaboradores), é possível identificar que o quadro de funcionários destinados para o setor de vendas é o mais vasto, tendo em vista que os demais colaboradores estão distribuídos em 9 departamentos distintos.

4.3 A influência das Ferramentas da Comunicação no Ambiente de Trabalho

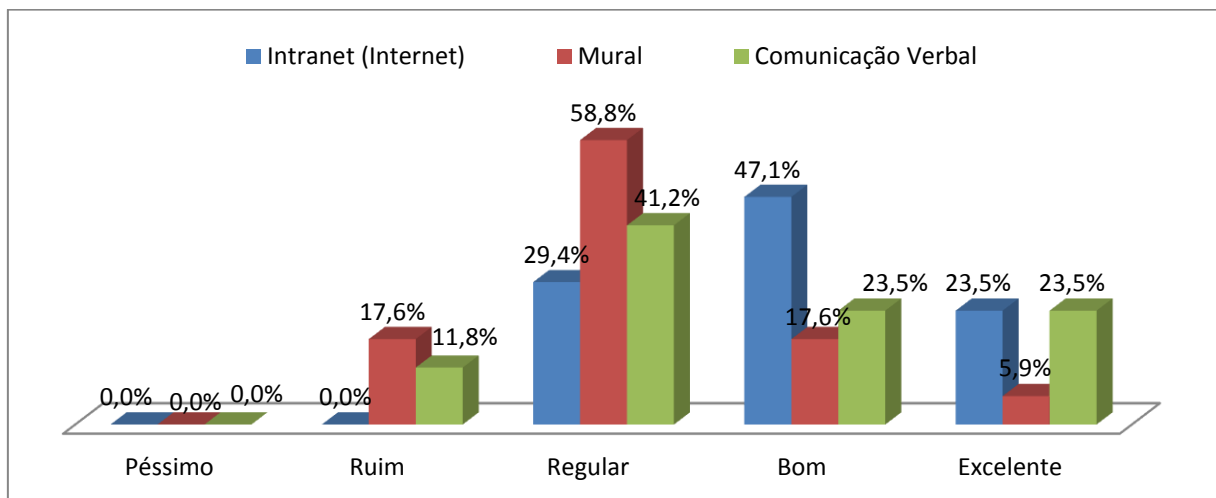
Esse fragmento de análise trouxe como respaldo a avaliação das ferramentas de comunicação em ascensão do ambiente organizacional na empresa, entre outros mecanismos a que venha fundamentar a comunicação.

As organizações constantemente se movimentam em busca de novos conhecimentos, ou seja, estão sempre procurando o desenvolvimento do indivíduo, e isso se dá graças à gestão

do conhecimento, que tem papel relevante para o aprimoramento de qualquer que seja o ramo de atuação da empresa (FLEURY, 2009).

Inicialmente buscou-se avaliar as ferramentas de comunicação utilizadas no cotidiano da empresa, a partir dos quais geram um novo conhecimento. O gráfico 6 demonstra os dados obtidos com base no questionário aplicado sobre as comunicações eletrônicas, documentos escritos e verbais.

Gráfico 6 – Avaliação das ferramentas de comunicação em vigor



Fonte: Dados coletados, 2013

O gráfico 6 apresentou os seguintes resultados:

- **Intranet (internet):** 29,4% classificaram a mesma como regular já 47,1% dos entrevistados responderam bom e 23,5% representa excelente. Observa-se um alto índice de satisfação na avaliação dos colaboradores
- **Mural:** 17,6% responderam ruim, 58,8% indicaram que a comunicação por mural é regular e 17,6% apontaram como boa. Lacombe (2011) classifica os murais na categoria “documentos escritos” e ressalva que os mesmos possuem um grande número de informações e podem ser alteradas. Sendo assim, esta é uma ferramenta com grande potencial para propagação de informações. Porém a organização tem sido falha na utilização desse instrumento, pois observa-se no gráfico um grau de rejeição ou insatisfação muito significativo (cerca de 76,6% avaliaram como regular e ruim).
- **Comunicação verbal:** A mais comum e utilizada pelos indivíduos, 11,8% responderam que a mesma é ruim, 41,2% classificaram como regular e 23,5% ressaltaram que a mesma é boa ou excelente.

A comunicação verbal segundo Lacombe (2011) se refere à comunicação de contato direto, onde a mesma é conceituada como indicativos e sinalizadores espontâneos ou involuntárias que são de exclusividade do contato direto entre os indivíduos.

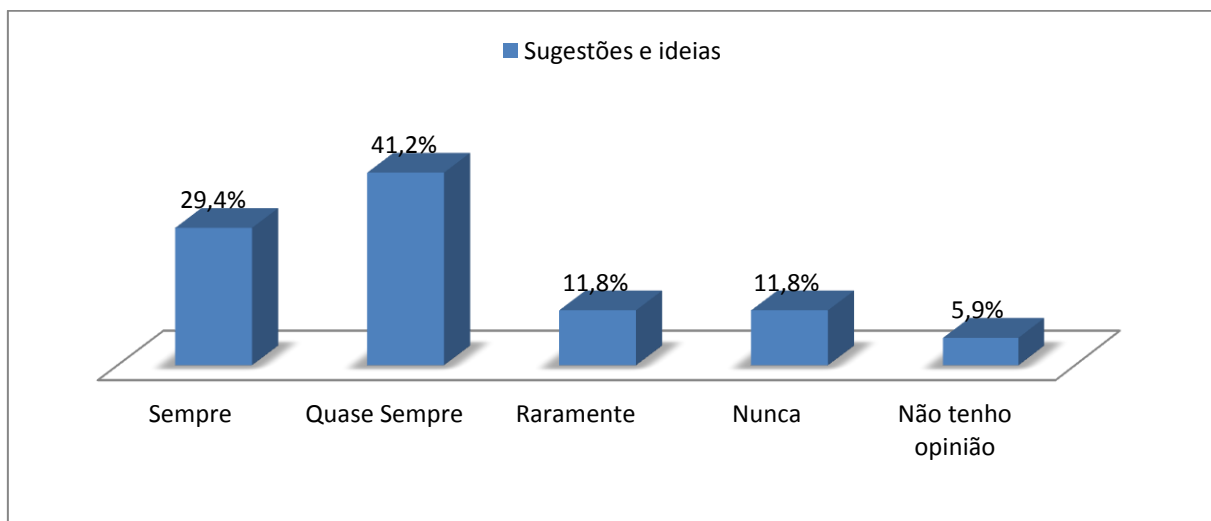
Observa-se que mais de 52% da amostra está insatisfeita com a comunicação verbal “contato direto”, este percentual é muito significativo, pois pode relatar que a forma dos gestores se comunicarem com os diferentes setores estar inadequada, consecutivamente estas ações podem estar gerando conflitos ou ruídos entre os colaboradores.

Essa dificuldade de se transmitir a informação adequadamente dar-se pela geração de conflitos no processo de comunicação. Segundo Robbins; Judge e Sobral (2010) o ruído é composto pelas barreiras ou desordem no entendimento de algum termo. A barreira do diálogo segundo França (2010) é a distorção da mensagem, proporcionando obstáculos no método de se propagar a informação.

4.3.1 Socialização

A socialização faz com que o indivíduo dissemine o conhecimento tácito, onde o mesmo é obtido através de experiências vividas pelas pessoas. E o principal objetivo da socialização é transformar um conhecimento tácito em um novo tácito (SILVA; RAMOS e TORRES, 2009). O gráfico 7 apresenta o apreço que a empresa tem pelas novas sugestões e ideias.

Gráfico 7 – O apreço pela sugestão de novas ideias



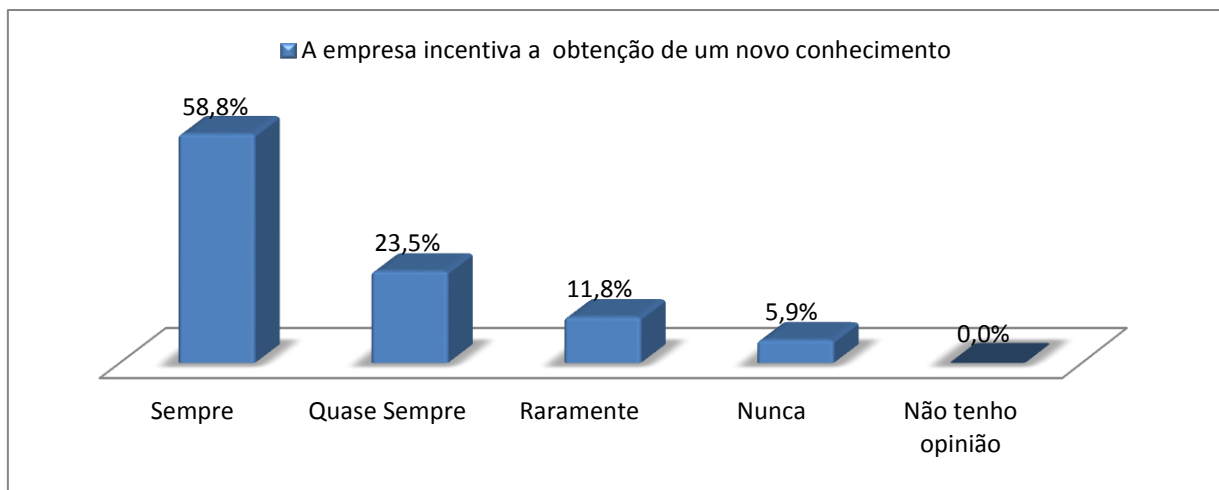
Fonte: Dados coletados, 2013

Sobre os dados expostos no gráfico 7, percebe-se que 29,4% dos entrevistados responderam que sempre os gestores acatam as suas sugestões e ideias, 41,2% afirmaram que quase sempre são acatadas. Os demais percentuais referentes às outras escalas de concordância, como raramente, nunca e não tem opinião, correspondem a menos de 30% da amostra.

Tendo em vista este percentual, pode relatar que a empresa proporciona aos seus colaboradores a possibilidade de disseminar o conhecimento. Silva; Ramos e Torres (2009) afirmam que a socialização é a transformação do conhecimento tácito do indivíduo e um novo, para que assim sejam compartilhados como os demais colaboradores.

As organizações em pleno século XXI, ainda persistem na existência de crenças sobre o conhecimento, as quais tem poder de interferir as pessoas a propagarem sobre novos pensamento e ideias, ocasionando a dificuldade em transmiti-las (MEDEIROS, 2008). Nesse aspecto pode-se ressaltar que existem alguns empecilhos para a gestão participativa dos colaboradores dentro da empresa, cabe aos gestores proporcionar aos colaboradores, ambientes que venham fazer com que aconteçam discussões sobre ações a serem adotadas pela empresa. O gráfico 8 relatará a frequência que a empresa incentiva para a obtenção de novos conhecimentos.

Gráfico 8 – O incentivo para obtenção de conhecimentos



Fonte: Dados coletados, 2013

Sobre os dados contidos no gráfico 8, observa-se que 58,8% dos colaboradores responderam que a empresa sempre os incentiva na busca de novo conhecimento, 23,5% da amostra aponta que quase sempre são estimulados e 11,8% dos colaboradores responderam raramente.

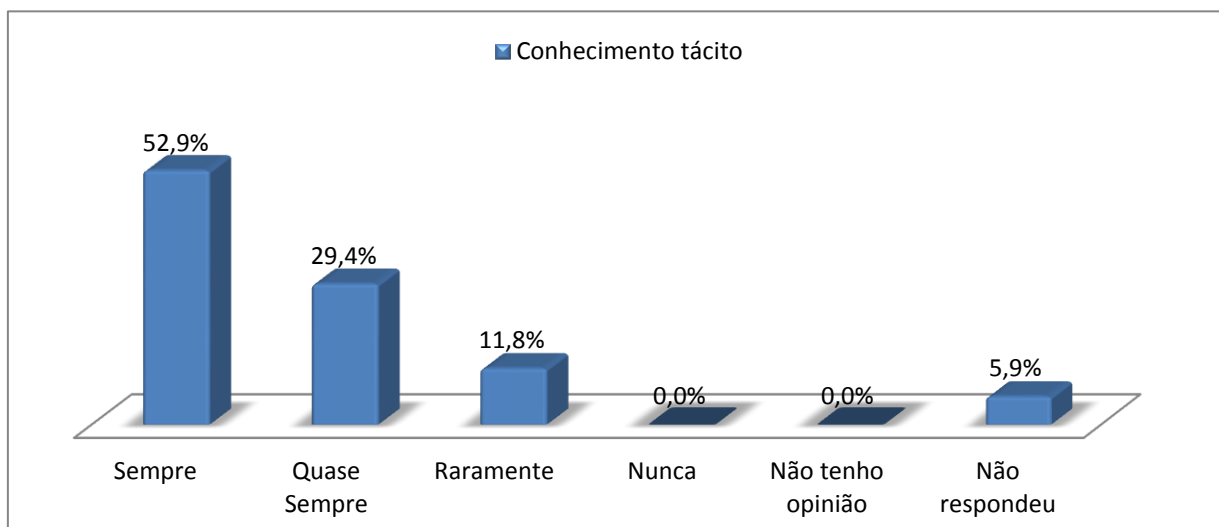
Em relação ao incentivo da empresa pela busca por novos conhecimentos, Silva; Ramos e Torres (2009) afirmam que o processo de desenvolvimento de um novo conhecimento é baseado em um ciclo contínuo. Assim a buscar por essa continuidade no processo de obtenção e transmissão e transformação do conhecimento é um ponto positivo para a empresa.

Nesse contexto tem-se que mais de 82% dos colaboradores relatam que a empresa incentiva à obtenção de novos conhecimentos, nesse sentido a empresa utiliza-se desse estímulo como uma ferramenta de estratégia para obtenção de seus resultados.

A estratégia é um instrumento de suma importância para a gestão do conhecimento das organizações, Motta (2007) define a estratégia, como a qualificação das funções e diferentes dimensões da administração, a mesma voltada para o incentivo e desenvolvimento do colaborador, fazendo com que a empresa se fortaleça no campo de atuação no mercado.

O gráfico 9 demonstra a frequência com que os colaboradores que não tem conhecimento tácito se aliam com aqueles que o tem.

Gráfico 9 – Conhecimento tácito



Fonte: Dados coletados, 2013

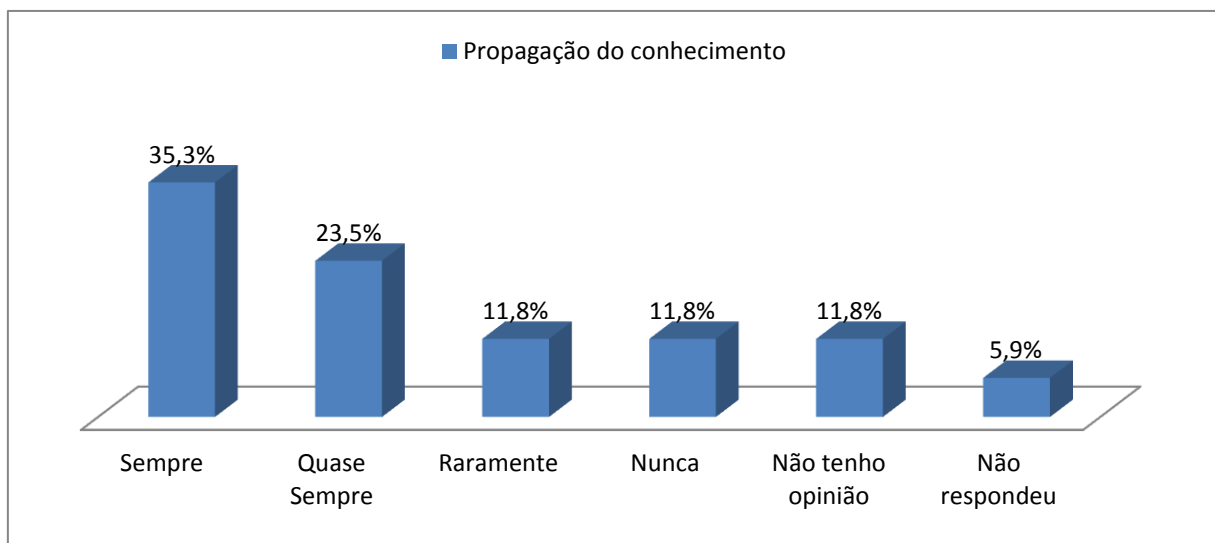
De acordo com as informações expostas no gráfico 9, é perceptível que na Engipec, cerca de 52,9% dos respondentes afirmaram que sempre tem acesso aos colaboradores que detêm o conhecimento tácito, enquanto que 29,4% dos entrevistados consideram que quase sempre detêm desse conhecimento. Popadiuk e Santos (2010), mencionam os componentes tácitos a aqueles que se referem à própria capacidade do indivíduo e ao “*know-how*” individual da pessoa.

Com isso pode-se afirmar que os colaboradores têm acesso livre para buscar um novo conhecimento tácito com vista a disseminá-lo, pois a margem de frequência é de mais 80% de concordância entre os respondentes.

4.3.2 Externalização

A externalização é a mobilidade do conhecimento tácito em definição do explícito, este fator é concebido de formas análogas, modelos ou hipóteses, tendo como principal objetivo a tradução de algo abstrato, em uma forma de maior simplicidade para o entendimento do indivíduo (SILVA; RAMOS e TORRES, 2009). No gráfico 10, serão apresentadas as escalas de incentivos da empresa, para a propagação do conhecimento obtido em treinamentos ou capacitação.

Gráfico 10 – Disseminação de conhecimento entre os colaboradores



Fonte: Dados coletados, 2013

A partir dos dados contidos gráfico, percebe-se que 35,3% dos respondentes afirmaram que sempre acontece a disseminação de conhecimento, enquanto que 23,5% da amostra responderam que quase sempre acontece. Tendo como percentuais constantes de 11,8% da amostra aqueles que responderam que raramente, nunca e não tem opinião sobre a disseminação do conhecimento entre funcionários.

Dessa maneira nota-se, que a empresa tem estimulado seus colaboradores a buscarem conhecimentos constantemente, pois quase 60% dos respondentes afirmam que a empresa sempre ou quase sempre incentiva a propagação do conhecimento obtido em treinamentos,

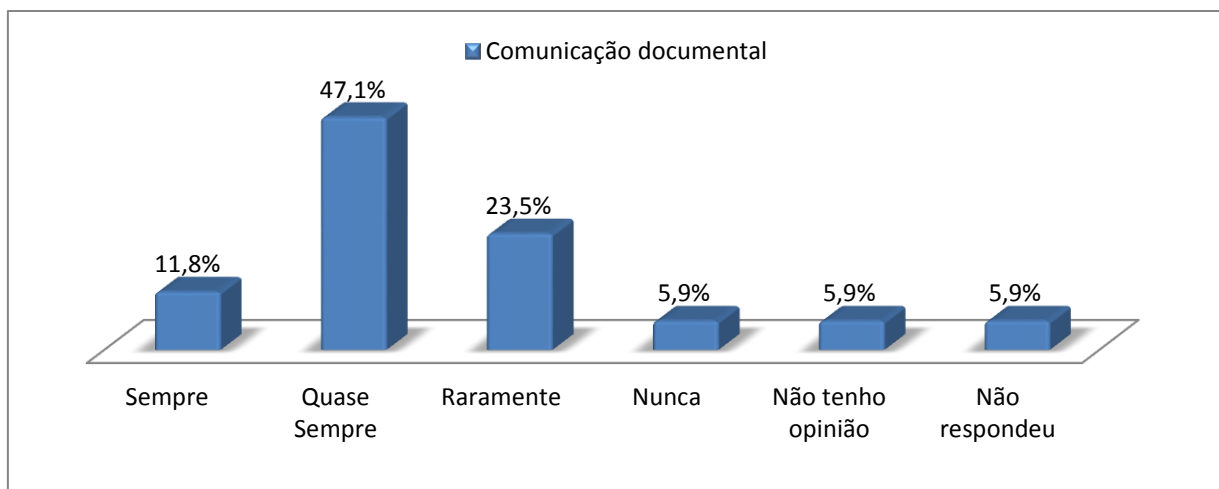
isso se dar através do investimento que a organização faz para qualificar e motivar os seus funcionários no exercício de suas atividades.

A gestão da Engiepec entende que o conhecimento é a mola propulsora do empreendimento, a mesma usa dessa política de propagação de informações, para desenvolver o seu capital intelectual, tornando-o cada vez mais eficaz em seu processo e ações dos indivíduos perante as oscilações rotineiras do mercado.

4.3.3 Combinação

De acordo com Silva; Ramos e Torres (2009), a combinação é a sistematização em forma de novos conhecimentos ou conhecimentos mais complexos de difícil compreensão, onde os indivíduos armazenam informações de forma sistêmica em manuais ou documentos. O gráfico 11 mostra a frequência que se utiliza de documentos para a comunicação.

Gráfico 11 – Utilização de documentos para comunicação



Fonte: Dados coletados, 2013

Através dos resultados obtidos no gráfico 11, observa-se que 11,8% responderam que sempre existe comunicação através de documentos na Engiepec, já 47,1% afirmaram que quase sempre existe e 23,5% da amostra classificaram que raramente acontece essa ação.

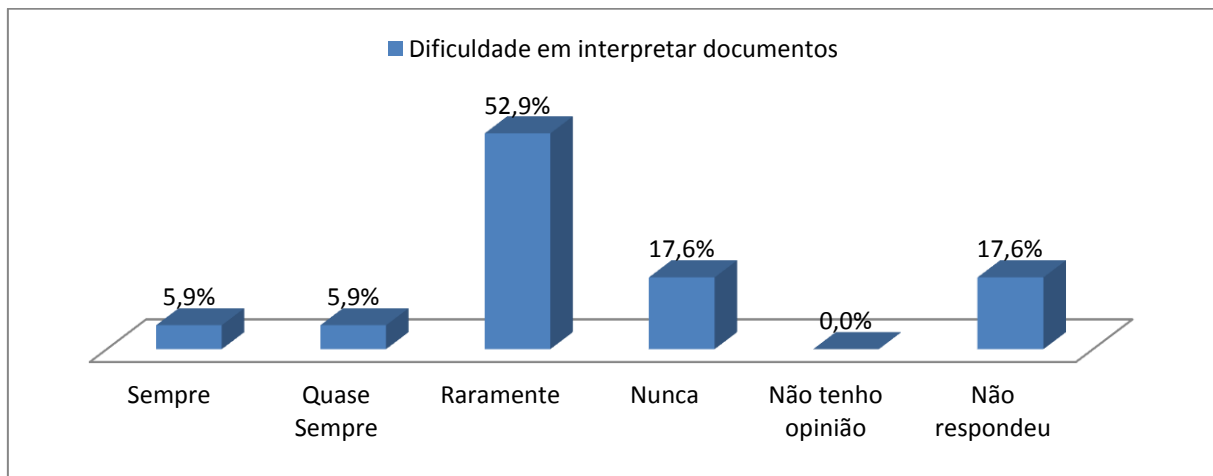
Dessa maneira, fica evidente que se utiliza frequentemente dessa ação para a comunicação interna, ou seja, o entendimento nessa situação é feita com o conhecimento explícito para um novo explícito, com devidas alterações, pois segundo Silva; Ramos e Torres (2009) os modelos de criação de informação por combinação podem sofrer alterações.

Conclui-se de tal forma que grande parte da comunicação realizada entre os colaboradores na Engipec é realizada através de documentos (circulares), que são de grande importância para propagação de informações aos colaboradores.

4.3.4 Internalização

O relacionamento do indivíduo com a aprendizagem esta ligado a prática “aprender-fazendo” onde se define o conceito de internalização (SILVA; RAMOS e TORRES 2009). A pessoa aperfeiçoa o seu conhecimento a partir da sua própria rotina e percepção das ações. O gráfico 12 demonstra a dificuldade de se interpretar documentos “circulares” que são utilizados como ferramentas da comunicação interna.

Gráfico 12 – Dificuldade em interpretar documentos



Fonte: Dados coletados, 2013

Por meio dos dados expostos no gráfico 12, nota-se que 52,9% da amostra afirma que raramente acontecem dificuldades em interpretar os documentos, e já 17,6% da amostra responderam que nunca têm dificuldades para interpretá-los.

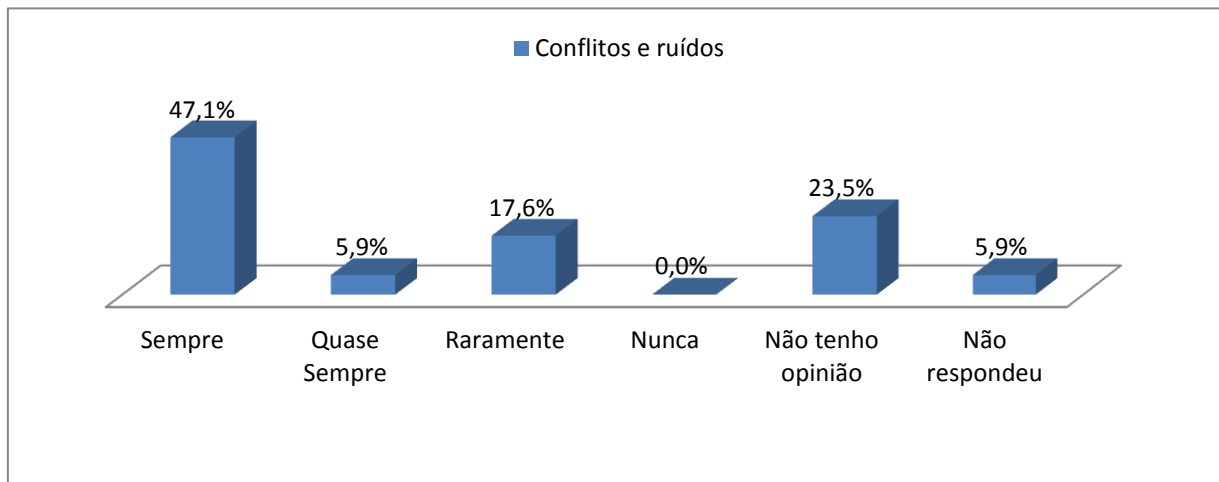
Diante dos percentuais, pode-se afirmar que os documentos emitidos pelos gestores para a comunicação interna, são de grande precisão e clareza para os seus objetivos e entendimento dos contribuintes.

Sugere-se ainda, que a organização incentive a utilização dessa ferramenta de comunicação “circular”, onde o mesmo tem papel de transmitir as informações em forma de documentos para os funcionários. Viabilizando uma maior transparência nos processos e redução de ruídos no processo comunicativo.

4.4 A Influência dos Conflitos e Discordâncias no Ambiente de Trabalho

Segundo Robbins; Judge e Sobral (2010), o conflito no processo de comunicação é ocasionado pelo ruído que interfere na sua técnica. O gráfico 13 mostrará a postura dos colaboradores frente às situações referentes a falar o que pensam no ato dos conflitos.

Gráfico 13 – Conflitos e ruídos (segurança em falar o que pensam)



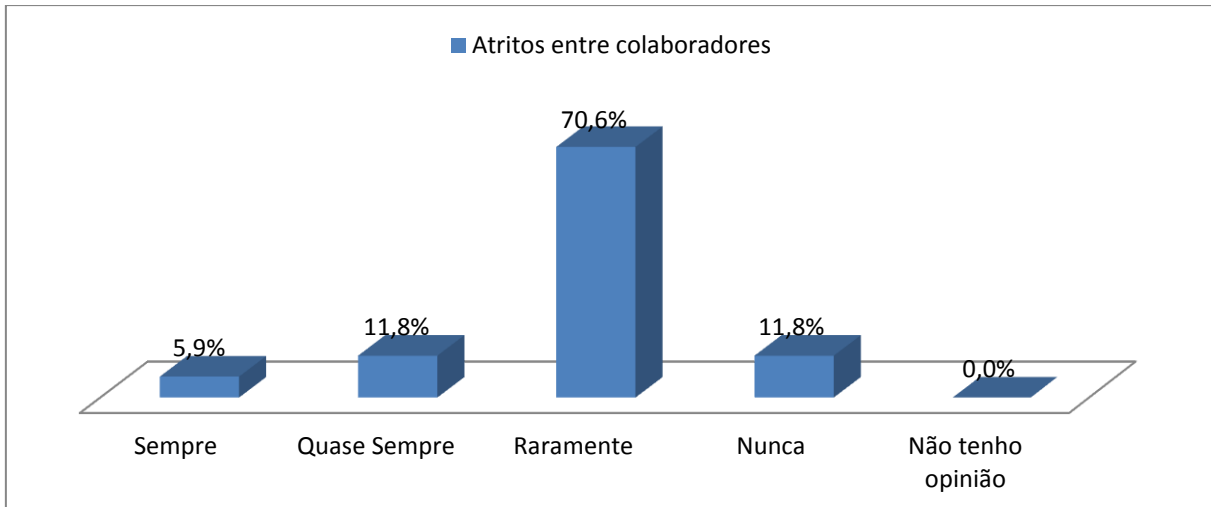
Fonte: Dados coletados, 2013

Diante dos dados apresentados no gráfico 13, nota-se que 47,1% dos respondentes afirmaram que sempre se sentem seguros em falar o que pensam, enquanto que 17,6% da amostra responderam que raramente sentem-se seguros para opinarem e 23,5% dos colaboradores não deram sua opinião.

Os resultados obtidos apresentam um impasse nesse aspecto, ou seja, pouco mais de 50% se sentem a vontade para se expressar, e a outra grande parcela (23,5%) dos colaboradores não opinaram sobre essa afirmativa. França (2010) refere-se a essa dificuldade de se comunicar, como a distorção da mensagem e de ruídos ou obstáculos no processo de entendimento.

Cabe à gestão da empresa em instigar os colaboradores a se expressarem de maneira segura e confiante no que diz respeito a interesses próprios e coletivos, pois o surgimento desta discursão construtiva, consecutivamente contribuirá para a formulação de um novo conhecimento.

Gráfico 14 – Atritos ocasionados pelo diálogo

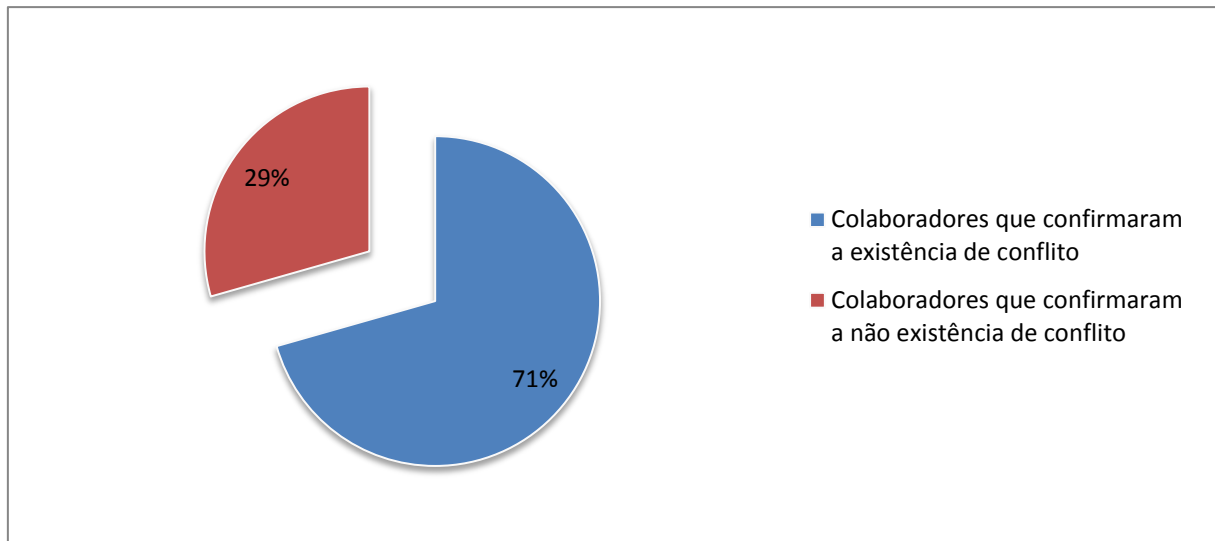


Fonte: Dados coletados, 2013

Tendo em vista os dados apresentados no gráfico 14, nota-se que na Engipec o índice dos atritos constantes entre os colaboradores é quase insignificante, 70,6% afirmam que raramente acontecem atritos entre os membros da empresa e 11,8% da amostra responderam que quase sempre e 11,8% disseram que nunca aconteceu algo dessa natureza na empresa.

Esse pequeno índice de acontecimento de atritos na empresa, se dá possivelmente devido aos ruídos no processo de comunicação. Berkun (2008) aponta alguns empecilhos que podem interferir ou cessar a comunicação, como exemplo, a hipótese, a falta de clareza, não ouvir, ditar, entre outros obstáculos.

Neste próximo questionamento foi concebido aos colaboradores um espaço para ambos descreverem se acontecem conflitos no processo de comunicação da empresa tendo como base o seu ponto de vista, e quais os problemas mais frequente neste processo, onde o gráfico 15, demonstrará o percentual de acordo com os respondentes.

Gráfico - 15 Conflitos no processo de comunicação

Fonte: Dados coletados, 2013

Como exposto no gráfico 15, pode-se visualizar que 71% dos colaboradores confirmam a existência de conflitos e fazem referências aos principais problemas que venham a interferir nesse processo. Enquanto que 29% dos respondentes ressaltaram a não existência de conflitos entre os membros da empresa.

Os conflitos quando são geridos de forma correta, podem ter aspectos positivos para as organizações, porém quando existem proporções extensas, ele pode ser prejudicial. O gestor tem como função avaliar quais os pontos que estão proporcionando conflitos.

Nesse contexto foi solicitado aos colaboradores sugestões no sentido de melhorar a comunicação com vistas à eliminação de ruídos, causadores de conflitos e tidos como prejudiciais para a organização. As sugestões mais citadas pelos colaboradores foram transcritas no quadro 3.

Quadro 3 – Sugestões dadas pelos colaboradores sobre os conflitos

Sugestões	
1	Os funcionários normalmente não tem sustentabilidade com o que fala, muda de opinião quando é questionado com mais firmeza.
2	Falta de comunicação por parte da administração, para não haver contradições nas tarefas passadas para os colaboradores.
3	Comunicação verbal entre os colaboradores não é muito boa, porque alguns não escutam como de deve escutar.

Fonte: Dados coletados, 2013

Diante da primeira sugestão, supõe-se que os colaboradores na sua maioria não tem firmeza no que falam, ocasionando a distorção “ruídos” nos processo de comunicação, no

qual são gerados pelos próprios colaboradores que não tem a confiança necessária para assegurar aquilo que estar relatando. Este problema pode ter reflexo do nível de conhecimento sobre determinados assuntos ou até mesmo quando o colaborador de nível superior “estratégico ou tático” venha a questionar um colaborador, de nível inferior hierarquicamente, da sobre sua opinião.

Outro aspecto gerador de conflitos dentro da empresa é a forma que os gestores repassam as informações para os demais funcionários, onde a grande maioria dos respondentes explanou que as pessoas que ocupam o nível mais elevado na estrutura da empresa, não sabem se dirigir de forma correta para dialogar com o colaborador.

Este fator negativo é caracterizado pelo efeito do posicionamento dos gestores, onde os mesmos não tem foco em comum das atividades rotineiras, isso faz com que o colaborador não saiba qual informação ou objetivo seguir, pois um fala uma coisa e o outro se expressa de maneira contrária.

A terceira sugestão causadora do conflito é a comunicação verbal, pois se observa na tabela 2, que os respondentes descreveram que os colaboradores não sabem se referir ao outro indivíduo de forma coerente. Sugere-se que a empresa por intermédio dos seus gestores, faça uma reciclagem voltada para boas práticas de comunicação e gestão do conhecimento com os colaboradores que compõem a empresa.

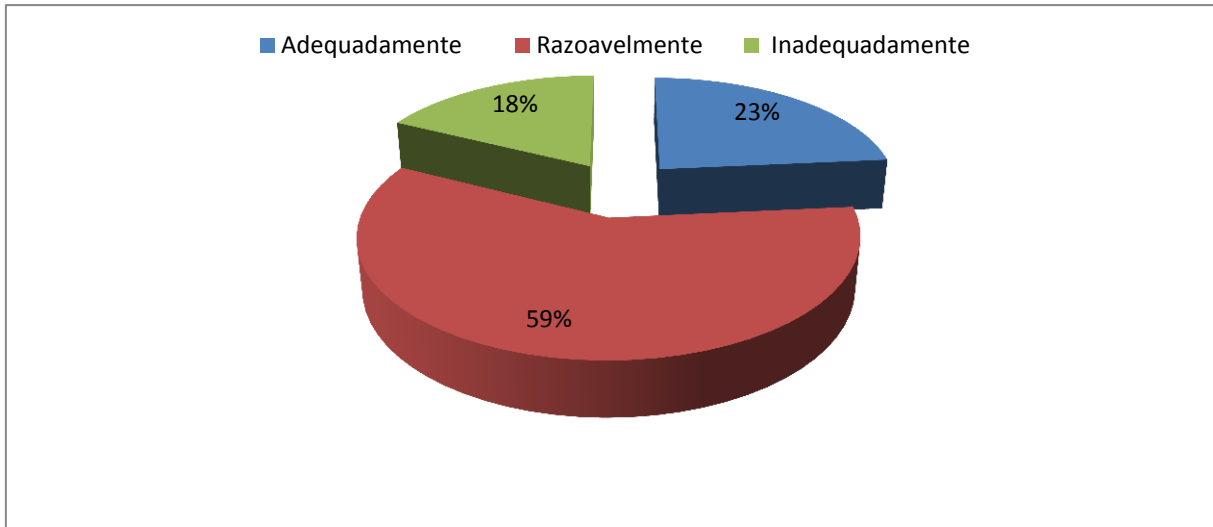
A empresa por sua vez, deve buscar a integração de todos os seus funcionários, motivando-os a trabalhar essa ideia de se comunicar de forma aberta, popular e intensa, procurando dessa forma, minimizar os ruídos e conflitos existentes na comunicação, tornando todas as suas ações de comunicação mais eficientes e eficazes.

4.5 Avaliação Geral da Comunicação na Organização

A comunicação para Pimenta (2010) tem caráter verbal, quando é realizada através de palavras, linguagens escritas ou faladas, ou ainda podendo ser classificada como não verbal.

A comunicação tem grande relevância para as organizações, que constantemente buscam se destacar no mercado de evoluções “política, social, demográfica, ambiental, perfil de clientes e etc...” as empresa tem que buscar o nivelamento dos seus objetivos de acordo com as necessidades do cliente. O gráfico 16 irá avaliar a comunicação em atuação.

Gráfico 16 – Avaliação da comunicação na empresa



Fonte: Dados coletados, 2013

Os dados demonstrados no gráfico 16 apontam que 23% dos respondentes descreveram que a comunicação interna está adequada, 59% da amostra afirmaram que ela é razoável e 18% dos colaboradores classificaram como inadequada.

O resultado referente à questão foi negativo, pois as escalas de inadequadamente e razoavelmente somaram 77% do total da amostra estudada, caracterizando uma comunicação mediana. Isso significa que a empresa ainda tem fatores a serem melhorados nos processo comunicativo.

Matos (2009) menciona que o ser humano (indivíduo) se torna capaz de se desenvolver e realizar seus objetivos, graças à capacidade de se comunicar e propagar o conhecimento, e assim, de se relacionar com as demais pessoas. Pode-se afirmar ainda, que a comunicação utilizada pela Engipec é de grande valia para a obtenção de seus resultados, através das atividades desempenhadas pelos seus colaboradores, mas que precisa de melhorias para obtenção da eficácia nas suas ações.

No questionamento a seguir, representado pela quadro 4, descreverá as sugestões para possíveis melhorias para a comunicação interna da empresa. Nessa última indagação foi disponibilizado um espaço para ambos dissertarem sobre possíveis melhorias e sugestões para uma comunicação mais eficaz, tendo como base as suas próprias necessidades e dos demais membros da empresa.

Quadro 4 – Sugestões dadas pelos colaboradores

Sugestões	
1	Sentar e conversar, comunicar ou fazer reuniões, para a realização de algo, conversar com as pessoas e não simplesmente "jogar" por alto ou simplesmente não comunicar nada.
3	Criar regras e normas de comunicação para todos os colaboradores, e que seja acompanhada por parte da gerencia para o desenvolvimento das mesmas.
4	Diálogo mais aberto, estar sempre informado, tomar decisão convicta, não viver de fofocas.
5	Reuniões na loja para serem discutidas todas as ideias possíveis de cada colaborador.
6	Informações mais claras e precisas no dia-a-dia.
7	Ouvir mais os colaboradores.

Fonte: Dados coletados, 2013

Tendo em vista todas as sugestões dos colaboradores, a empresa deve buscar constantemente a interação das partes envolvidas no processo da comunicação, principalmente a motivação para um novo conhecimento mais especializado.

A gestão da empresa precisa apresentar uma comunicação mais aberta, democrática e objetiva, nesse sentido ela deve propor a solução para os problemas estabelecidos, tendo como base o conhecimento tácito que os colaboradores detêm e posteriormente transformá-lo em explícito. A partir dessa interação colaborador-empresa, juntos podem tornar o exercício de suas ações mais eficientes.

Observou-se nas sugestões apresentadas, que a valorização do colaborador é uma das reivindicações dos respondentes, onde a mesma contribui significativamente para a propagação de uma comunicação eficiente, voltada para a gestão participativa e a do conhecimento, pois o desenvolvimento do capital intelectual faz com que o indivíduo se desenvolva tanto no aspecto pessoal, quanto no profissional.

Tendo em vista o conceito Argenti (2006) sobre comunicação, a empresa tem que capacitar seus colaboradores de todos os setores, desde o operacional até o estratégico, pois o conhecimento é o grande aliado do desenvolvimento de qualquer negócio, pois um colaborador capacitado atrairá respostas mais ágeis e precisas.

A reunião foi um dos pontos mais criticados pelos colaboradores, pois ambos estão à frente de uma gestão que não se utiliza desse meio de disseminação e criação de conhecimento constante, pois se a mesma fosse trabalhada periodicamente, fortalecia o desempenho de suas atividades e até mesmo o esclarecimento de dúvidas encontradas, advindas das ações desempenhadas pelos funcionários no seu dia-a-dia na empresa.

A empresa tem que selecionar novas ferramentas de comunicação, procurar incentivar o seu colaborador a buscar por novos conhecimentos, manter os murais com informações

atualizadas e promover constantemente reuniões a fim de expor os pontos fortes e fracos da organização em que atuam.

Percebeu-se também, que um dos pontos que os respondentes consideraram negativos no local de trabalho em que operam, refere-se à comunicação verbal dos gestores. Sugere-se então, que a empresa proporcione alternativas que sirvam para reciclar os colaboradores da organização, mas precisamente os que compõem o nível estratégico. A Engipec deve desenvolver ainda, normas que venham a padronizar o processo de comunicação, para a não geração de conflitos desproporcionais para cada situação.

A empresa tem que fixar na mente de cada um dos seus integrantes, que a comunicação é de grande relevância para a capacitação do indivíduo, e que o conhecimento torne um bem imensurável e de grande valia para o desenvolvimento humano, capaz de proporcionar uma melhor desenvoltura nessa nova concepção de visão da empresa, tendo como base o desenvolvimento do capital intelectual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as políticas de comunicação interna, a partir da observação dos instrumentos estratégicos utilizados no processo de comunicação, tendo como ferramenta a gestão do conhecimento no ambiente interno da empresa. Portanto, verificou-se todos os processos de comunicação, e a procedência para a obtenção do conhecimento desempenhado pelos gestores da empresa.

De acordo com os questionários que foram respondidos pelos funcionários da empresa, confirmou-se que existem atualmente três métodos de comunicação: Intranet, mural e verbal. A partir de então, notou-se que a comunicação através de mural e verbal apresentam falhas nas formas de se expressarem corretamente. Por mais que os percentuais das respostas não atingiram a escala de péssima, mas grande parte dos funcionários não avaliou de maneira plenamente positiva.

Analisou-se ainda as situações de conflitos e discordâncias no ambiente de trabalho, focando a comunicação interativa das partes envolvidas no diálogo. Nesse enfoque percebeu-se novamente a existência de fenômenos negativos entre os colaboradores, pois a maioria dos respondentes afirmou que o problema está relacionado com os seus superiores, ou seja, eles não repassam as informações de forma adequada para os funcionários, o que realmente deve ser realizado, pois um gestor especula uma atividade de certa forma, enquanto o outro ensina de maneira contrariada, ocasionando ruídos na comunicação e consecutivamente conflitos entre os envolvidos no processo.

Apresentou-se também as formas de ampliar a eficácia do processo comunicativo a partir das políticas vigentes. Nesse aspecto, constatou-se um maior grau de satisfação do colaborador, nota-se que os respondentes demonstraram que o conhecimento é peça fundamental para a propagação de formas adequadas para se comunicar, onde a empresa presa pela capacitação de seus integrantes, com propósito de adquirir conhecimentos tácitos e explícitos, através da socialização, internalização, externalização e da combinação.

Percebeu-se que o maior problema da empresa no contexto atual, é a falta de contato direto entre as pessoas, pois a comunicação não está sendo desempenhada adequadamente como deveria ser. Assim compreendeu-se que a má utilização do diálogo atrai fenômenos negativos no qual proporcionam conflitos entre os colaboradores.

Diante dos resultados obtidos por meio da pesquisa, a empresa deve incentivar e propiciar aos seus funcionários a buscar pelo conhecimento e disseminá-lo, ou seja, estudar

novos mecanismos que venham a agregar valores sobre as suas ações de relacionamento, tendo em vista o aperfeiçoamento dos meios de comunicação em atuação na empresa. Além de realizar reuniões onde o indivíduo possa se expressar, para que este se sinta valorizado e satisfeito em compartilhar para um desenvolvimento da Engipec.

É evidente a importância da comunicação alinhada à gestão do conhecimento nos dias atuais, isso percebe a importância dessas ferramentas para o desenvolvimento do seu capital intelectual, facilitando o fluxo de informações dentro da organização, adequando às práticas administrativas e um ambiente organizacional favorável, tendo uma harmonia dos setores, contribuindo para a interação de ideais, e cooperando para a formação de um espaço de trabalho mais saudável para todos os colaboradores da empresa.

Os resultados obtidos nesse estudo mostram que a empresa deve incentivar o relacionamento dos setores, fazendo com que este processo de comunicação, seja um ciclo contínuo de ações destinadas para um melhoramento. Nesse sentido, é de suma relevância que os gestores da empresa se expressem melhor com os demais colaboradores, além de realizarem reuniões periodicamente com a participação das pessoas para opinarem sobre as soluções dos problemas mais frequentes encontrados na empresa.

Ao término desse estudo, espera-se que as informações aqui contidas tenham finalidades de contribuir sobre a concepção da visão dos gestores a respeito dos aspectos de comunicação interna, e a importância da capacitação do seu capital intelectual. Quando se refere a futuras pesquisas, indica-se o estudo da gestão do conhecimento voltado para a qualificação do capital intelectual, nas empresas varejistas de venda de material de construção civil na cidade de Picos - PI.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha; autores, EMMERICK, Alfredo... [et al.]. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas.** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial.** 4. reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BERKUN, Scott. **A arte do gerenciamento de projeto.** Tradução MORAES, Carlos Augusto Caldas de; SOUZA, Tereza Cristina Felix de. - Porto Alegre: Bookman, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CUNHA, Antônio José Moraes; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Transferência de conhecimento em empresas multinacionais estudo de caso na indústria de papel. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v.16, n.4, p. 95-118, out. / dez. 2011. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1305>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2013.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** – 1. ed. 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** – 6. ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências.** – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARCONI, Marina de andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** – 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do dialogo.** - 2. ed. – São Paulo: Manole, 2009.
- MEDEIROS, Ildevan de Oliveira. **O Processo de Comunicação Interna como Ferramenta para a Gestão do Conhecimento: Análise em uma Empresa de Médio Porte.** 2008. 93p. Dissertação (Curso de Mestrado Profissional em Administração)-Fundação Educacional e Cultural Dr. Pedro Leopoldo, 2008. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2012/media/pdfs/05.mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_ildevan_medeiros_2008.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2013.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** – 3. ed. – São Paulo; Cengage Learning, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** – 16. ed. – Rio de Janeiro: Record, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para Administradores.** - 7. ed. – Campinas, SP: Alínea, 2010.

POPADIUK, Silvio; SANTOS, André Eduardo Miranda dos. Conhecimento tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo-SP, v.7, No 1, 2010, p. 205-226, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n1/10.pdf>>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** – 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Jaqueline Emília ; RAMOS, Anatalia saraiva Martins; TORRES, Elvia Florencio. **Contribuições da Gestão do Conhecimento para a Educação a Distância: Uma Discussão Acerca do E-Learning.** In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 06 a 09 de outubro de 2009. **Anais...** Salvador - BA: ENEGEP, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_660_13552.pdf>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2013.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Tradução THORELL, Ana. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONSELOS, Maria Celeste Reis Lobo de (Org.). **Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional.** – 1. ed. – Curitiba: Juruá, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração.** -12. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A- Questionário aplicado junto aos colaboradores

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPOS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

<p>Prezado (a) colaborador (a)</p> <p>Gostaria de pedir a sua contribuição para o preenchimento deste questionário que tem exclusivamente intuito acadêmico e os dados aqui coletados servirão somente para a conclusão de monografia do curso de Administração e você de forma alguma será identificado. Onde a pesquisa tem como objetivo: analisar o processo de comunicação interna na empresa. É de suma importância que expresse sua opinião de maneira sincera. Desde já agradeço pelo seu apoio.</p> <p style="text-align: right;">Marcos Diego Meneses</p>

<p>1. Qual sua faixa etária de idade?</p> <p>() 18 a 20 anos () 21 a 25 anos () 26 a 30 anos</p> <p>() 31 a 35 anos () 36 a 55 anos</p>
<p>2. Qual o seu sexo?</p> <p>() Feminino () Masculino</p>
<p>3. Qual a sua escolaridade?</p> <p>() Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo</p> <p>() Curso técnico () Superior incompleto () Superior completo</p>
<p>4. Há quanto tempo você trabalha na empresa? _____</p>
<p>5. Qual a sua posição (cargo) na empresa? _____</p>

<p>Caro colaborador, responda as seguintes perguntas tendo como base a frequência com que acontecem os seguintes fenômenos:</p>

Legenda:	Sempre (1)	Quase sempre (2)	Raramente (3)	Nunca (4)	Não tenho opinião (5)
-----------------	----------------------	----------------------------	-------------------------	---------------------	---------------------------------

<p>6. Na empresa, quando existem conflitos ou ruídos entre os colaboradores você se sente seguro em dizer o que pensa?</p>	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

7. Há muitas orientações que são repassadas por escrito, que você tem dificuldade de interpretar?	1	2	3	4	5
8. A comunicação no ambiente de trabalho é feita de forma documental?	1	2	3	4	5
9. Você colaborador tem acesso às pessoas que detêm o conhecimento tácito (experiências próprias ou coletivas) de que necessita?	1	2	3	4	5
10. Quando você necessita de algum conhecimento novo, a empresa lhe incentiva a buscá-lo com outros funcionários ou especialistas?	1	2	3	4	5
11. Os colaboradores e superiores apreciam sugestões e ideias que você tem?	1	2	3	4	5
12. A empresa incentiva à propagação do conhecimento adquirido em treinamentos de capacitação?	1	2	3	4	5
13. No decorrer do exercício de suas atividades no dia-a-dia acontecem atritos entre os colaboradores, através do diálogo?	1	2	3	4	5

<p>14. Como você avalia as seguintes ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa:</p> <p>I. Intranet (Internet) <input type="checkbox"/> Péssimo <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Excelente</p> <p>II. Mural <input type="checkbox"/> Péssimo <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Excelente</p> <p>III. Comunicação Verbal <input type="checkbox"/> Péssimo <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Excelente</p>
<p>15. Como você avalia a comunicação da direção da empresa com seus funcionários?</p> <p><input type="checkbox"/> Adequadamente <input type="checkbox"/> Razoavelmente <input type="checkbox"/> Inadequadamente</p>

16. Há conflitos na organização voltados para as falhas na comunicação? Nesse contexto quais são os problemas mais frequentes?

17. Como você avalia o processo de comunicação, e sua opinião sobre prováveis sugestões de melhorias.
