

GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: A FUNÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO COM BASE NAS RELAÇÕES PÚBLICAS

**CLEMENTI, Juliana Augusto
DANDOLINI, Gertrudes Aparecida
SOUZA, João Artur**

RESUMO

A gestão do conhecimento (GC) desponta como um meio para superar os desafios encontrados na globalização que gera intensos fluxos de informações. Seu processo abrange a coleta de dados e informações, o armazenamento e a disseminação dos conhecimentos gerados. As tecnologias da informação e comunicação são ferramentas aplicadas para dar suporte ao processo, e assim alavancam a GC. No entanto, os indivíduos envolvidos no processo e na utilização destas ferramentas devem estar interessados, para isso é preciso desenvolver estratégias de comunicação que promovam o relacionamento pessoal, que intensificam a troca de informações e a geração de novos conhecimentos. Neste contexto este artigo ressalta as estratégias de comunicação com base nas relações públicas, com isso proporciona uma visão panorâmica das interação entre indivíduos e deles com um projeto e por fim aponta atividades que podem contribuir com o desenvolvimento dessas relações. Para realização deste estudo foi utilizada metodologia qualitativa e exploratória com base em pesquisa bibliográfica das áreas de gestão do conhecimento, com ênfase nas tecnologias de informação e comunicação. Cruzou-se este ultimo tópico, a comunicação, com a pesquisa bibliográfica na área de relações publicas. Com isso, o objetivo deste artigo é apontar diretrizes e atividades que potencializarão o planejamento e a execução da comunicação e esclarecer como podem ser adotadas a gestão do conhecimento.

Paavras-chave: Gestão do conhecimento, tecnologias da informação e comunicação, relações públicas.

1. INTRODUÇÃO

O mercado global permite às organizações intensos fluxos de informações, o que proporciona vantagem competitiva e maior capacidade de inovação nos processos e produtos (SPANHOL e SANTOS, 2009). A gestão do conhecimento (GC) desponta como um meio para superar os desafios encontrados nesta emergente e dinâmica realidade informacional global. Seu processo abrange desde a seleção de dados e informações, armazenamento, disseminação, geração de novos conhecimentos, e constante acompanhamento com o objetivo de elevar o desempenho da organização. Para isto, é necessário o envolvimento de pessoas e instrumentos que alavanquem o seu desenvolvimento. (MAIER, 2007).

As tecnologias da informação e comunicação são aplicadas para dar suporte ao processo, e assim alavancam o desenvolvimento e a valorização da GC, por meio de uma série de processos inovadores, que buscam, acima de tudo, aprimorar a disponibilização das informações no momento necessário, de forma que sejam relevantes, precisas e confiáveis. Desta forma, evitam que as organizações percam oportunidades causadas pela falta de gerenciamento ou erros na transferência do conhecimento. (MAIER, 2007; CASTELLS, 2009; SPANHOL e SANTOS, 2009). No entanto, a utilização das ferramentas da GC dependem do interesse das pessoas (DAVENPORT, 1998). Isso implica em compreender sua cultura, seus anseios, suas expectativas, sua linguagem, e saber aproveitar essas informações para estimular o envolvimento do usuário. Além disso, cada sistema de GC possui metas e finalidades específicas, e devem ser consideradas primeiramente para que se tenha noção dos

grupos de pessoas que interessam dentro do projeto e os possíveis canais para integra-los. Isso

envolve uma estratégia de comunicação que começa desde o esclarecimento que nasce junto com a elaboração de um sistema de GC. “Neste sentido, não adianta as organizações utilizarem simplesmente as poderosas armas das novas tecnologias da informação e da comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais”(KUNSH, 2010, p. 40).

A falta ou o descuido com o planejamento da comunicação podem prejudicar ou até mesmo inoperar o alcance das metas. Segundo Spanhol e Santos (2009, p.44) “a comunicação inadequada pode gerar retrabalhos, indefinições do caminho a ser seguido, problemas na qualidade e nas especificações do produto, entre outros”. Entender e aplicar o planejamento da comunicação estratégica e suas diferentes modalidades, é uma grande vantagem dentro da GC, pois, cada um desses modos, e seus compostos, organiza um determinado código de comunicação, para ser identificada especificamente em cada contexto e processo (CASTELLS, 2009).

Nas organizações que aprendem, os responsáveis pela comunicação devem em princípio pensar em instrumentos que facilitem o acesso a informação, em tecnologias adequadas e em métodos de reconhecimento das fontes de informação. Seu objetivo é organizar os conhecimentos para que sejam disseminados em todo tipo de espaço em que se encontram os indivíduos envolvidos com o descobrimento de soluções de problemas e inovações para a organização (MARTIN, 2007).

Neste contexto, quais estratégias podem aprimorar a comunicação na gestão do conhecimento? Neste sentido, a área de relações públicas (RP) produz uma visão panorâmica da interação entre indivíduos e deles com um projeto. Desta forma, um diagnóstico revela informações que facilitam o contato, a escolha das mídias para disponibilizar as informações, e a integração dos envolvidos no projeto, por fim contribuem com o planejamento da comunicação.

2. OBJETIVOS

2.1. Problemas

De acordo com Maier (2007), Castells 2009 e Spanhol e Santos, 2009 as tecnologias de informação e comunicação são fundamentais para o processo de gerenciamento do conhecimento, porém Davenport (1998) e Kunsh (2010) destacam que a utilização dessas ferramentas depende do interesse das pessoas, e por isso, é importante compreender as peculiaridades dos grupos envolvidos no processo com a finalidade de criar e manter canais de comunicação que promovam o interesse e a integração dos indivíduos.

Para isso, quais estratégias podem garantir uma comunicação eficiente dentro da gestão do conhecimento?

2.2. Objetivos

Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica sobre gestão do conhecimento com ênfase na comunicação, e cruzar com a revisão bibliográfica sobre relações públicas. Com isso o artigo espera apontar diretrizes e atividades que potencializarão o planejamento e a execução da comunicação e esclarecer como podem ser adotadas na gestão do conhecimento. Espera-se que o texto estimule profissionais e pesquisadores a desenvolver técnicas de comunicação que contribuirão com os resultados da gestão do conhecimento.

2.3. Metodologia

A construção deste estudo seguiu a metodologia qualitativa, onde os fenômenos são interpretados e a análise dos dados é indutiva (SILVA; MENEZES, 2005), exploratório e descritivo porque a aproximação teórica de um tema permitiu criar familiaridade com relação a um fenômeno e descrevê-lo (SANTOS, 2000). Para isso realizou-se uma pesquisa bibliográfica, “são fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.)” (SANTOS, 2000). Os autores que serviram de base para a construção do texto foram selecionados das áreas de gestão da informação, gestão do conhecimento e relações públicas, bem como outras referências de profissionais de áreas envolvidas com o tema.

Na primeira parte, destaca-se a importância da gestão do conhecimento nas organizações. Em seguida, ressalta-se o apoio fundamental das TICs. Na terceira parte, destaca-se a importância da comunicação no processo de GC. Na sequência, indica-se estratégias de comunicação, conforme o aparato teórico das relações públicas, pois esta área edifica-se na abordagem conjunta da organização ou projeto, com objetivo de orientar o fluxo constante de informações, baseando-se nos diferentes públicos de interesse e suas particularidades. A última seção trata das considerações finais sobre as informações levantadas no texto.

3. RESULTADOS

As seções seguintes tratam dos resultados levantados com a pesquisa bibliográfica sobre os temas gestão do conhecimento com ênfase na comunicação e relações públicas.

3.1 Gestão do Conhecimento (GC)

A gestão do conhecimento surgiu na literatura, sob o enfoque social, a partir dos anos 60, através de autores como Zand (1969) e Rickson (1976). Na década 1980, o desenvolvimento das tecnologias de informação, e conseqüentemente, o aumento de troca de informações ao redor do mundo, impulsionou a área dentro das organizações e refletiu nas pesquisas referentes ao tema (MAIER, 2007).

Desde então, a GC adquiriu um caráter multidisciplinar, o que de certa forma lhe dificulta o processo de definição e delimitação, mas ao mesmo tempo, enriquece seu campo de discussão e aplicações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento, embora tenha sido alvo de discussões filosóficas que datam de séculos atrás, é definido e classificado na gestão do conhecimento em dois principais tipos:

- Conhecimento tácito: é pessoal, relativo ao contexto e difícil de ser formulado e transferido; e

- Conhecimento explícito: refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Existe uma interação contínua e dinâmica entre esses dois tipos de conhecimentos, mas está claro que o primeiro exige maior número de estratégias para captá-lo e transferi-lo, enquanto o segundo tipo adapta-se com facilidade à formatação das tecnologias de informações mais precisas e classificatórias.

Zack (1998) acrescenta a classificação dos conhecimentos relacionados às organizações, como:

- Declarativo: saber sobre (*know about*);
- Processual: saber como (*know how*);
- Causal: saber porquê (*know why*);
- Condicional: saber quando (*know when*); e
- Relacional: saber com (*know-with*).

Com base nos esclarecimentos anteriores, parte-se agora para a compreensão do que é a gestão do conhecimento. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12), é “a capacidade que a empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Maier (2007) esclarece também com relação ao processo que envolve a GC. Para este autor, a gestão do conhecimento é definida como a função de gestão responsável por regular a seleção, a implementação e a avaliação de acordo com a meta orientada para estratégias do conhecimento, que visam melhorar a maneira de uma organização lidar com o conhecimento interno e externo, a fim de elevar seu desempenho. A implementação de estratégias de conhecimento abrange todas as pessoas orientadas, e os instrumentos organizacionais e tecnológicos adequados para otimizar o nível de organização, da educação e da capacidade de aprender dos membros da organização, bem como desenvolver a inteligência coletiva.

As definições conceituais de Nonaka e Takeuchi (1997) e Maier (2007) são semelhantes. Entre as diferenças, notamos que Maier esclarece os aspectos ligados a implantação, que são importantes no contexto da comunicação, como as pessoas que fazem parte do processo.

Com relação aos instrumentos tecnológicos, apontados por Maier, são importantes ferramentas para obter resultados eficientes na GC. Quando Castells (2009) fala na sociedade em rede ele também refere-se ao poder das tecnologias de informação e comunicação para expressar a capacidade de gerenciar conhecimentos. Para Maier (2007) isso tem exigido novas alternativas de projeto de organização e também novas informações e sistemas de comunicação para apoiar o fluxo de conhecimento que, conseqüentemente, têm sido chamados sistemas de gestão do conhecimento.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) aparecem aqui com dois papéis fundamentais: estimulantes do processo de troca de informações ao redor do mundo, e instrumentos para organizar o fluxo dessas informações a fim de potencializar o uso e a evolução do conhecimento. Com isso é preciso compreender como o conhecimento interage nas organizações e de que maneira as TICs podem contribuir para o seu ordenamento.

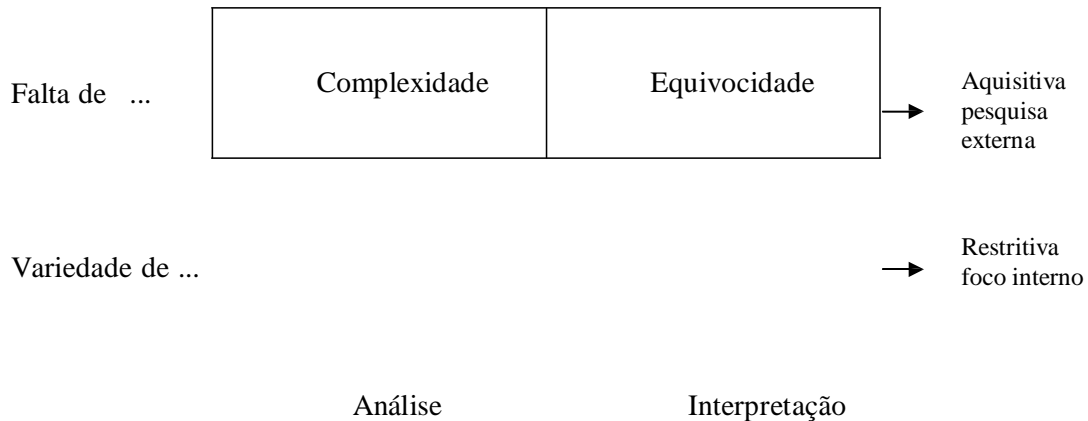
3.1. A contribuição e os limites das tecnologias da informação e comunicação

Foi por meio do desenvolvimento das TICs que a gestão do conhecimento pode ser incorporada nas organizações. O ritmo de evolução dos instrumentos de comunicação tecnológicos é acelerado e constante, o próprio conhecimento que fornece sua matéria-prima também abastece sua evolução. Elas consistem em um amplo campo de ferramentas e estratégias de captação, organização e disseminação do conhecimento (CASTELLS, 2009).

Neste contexto, é importante reconhecer os desafios que começam na medida que o conhecimento surge nas organizações, afim de que possa se elaborar critério para a seleção de diferentes tipos de instrumentos dentro das TICs. Para isto, a Figura 1 aponta os "problemas do conhecimento" (ZACK, 1998).

FIGURA 1: Problemas do conhecimento

Informação	Conhecimento
Incerteza	Ambigüidade



Fonte: ZACK, M. (1998, tradução nossa, p.645).

Os problemas apontados na figura 1 podem acontecer juntos ou separadamente. De acordo com o autor, algumas resoluções padronizadas: o significado deve ser estabelecido e deve haver suficientemente negociação prévia para atuar sobre a incerteza e a complexidade; a ambigüidade deve ser resolvida em primeiro lugar; resolver a equivocidade cria um contexto comum para lidar com a incerteza ou a complexidade, e em curso aprendizagem sistemática. Este reconhecimento permite escolher dentre as TICs as mais eficazes para determinadas situações. Neste sentido, Zack aponta as seguintes recomendações:

- Incerteza e Complexidade: em situações onde a informação é mais factual, e não exige alto grau de interação ou as unidades compartilham um contexto interpretativo, a Tecnologia da Informação pode ser utilizada de forma eficaz. Assim, sistemas de apoio à decisão e sistemas especialistas capazes de processar grandes números de fatos, variáveis e relações; sistemas de gerenciamento de banco de dados com informações de grande capacidade armazenamento, recuperação e manipulação de recursos; e repositórios compartilhados de documentos centrados são exemplos de TI que contribuem na solução de problemas de incerteza e complexidade.

- Ambigüidade e equivocidade: a comunicação face-a-face devem ser aliadas as TICs (principalmente aquelas que permitem interatividade como a videoconferência). Uma estrutura flexível e eficiente rede de contatos pessoais servem como uma fonte de informação, conhecimento e experiência. Os eventos e reuniões são exemplos de comunicação face-a-face que auxiliam a resolver os problemas de ambigüidade e equivocidade.

No campo das tecnologias, Spanhol e Santos (2009), apontam algumas ferramentas que podem ser usadas no processo de gerenciamento da comunicação: softwares de gerenciamento de projetos, gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas de recuperação da informação, áudio, vídeo e teleconferências, ferramentas de apoio web, e Ambientes Colaborativos. Baseados nesses autores, construi-se o Quadro 1 com essas ferramentas e suas aplicações.

Com base no Quadro 1, verifica-se meios de tornar as informações acessíveis de acordo com os objetivos da GC. Aliados a estes, um conjunto de ações podem ser tomados para estimular o interesse dos usuários, atribuir credibilidade para as informações e suas fontes, confiabilidade entre os participantes, entre outros aspectos, afinal, “todos os computadores do mundo nada servirão se os usuários não estiverem interessados na informação que esses computadores podem gerar” (Davenport, 1998, p.11).

QUADRO 1: Ferramentas das TICs

FERRAMENTA	APLICAÇÃO
Softwares de Gerenciamento de Projetos	Fazem o controle dos projetos, e acompanham as atividades podem auxiliar no suporte a documentação de todas as áreas do conhecimento, nos avisos de prazos e tarefas para a equipe
Gerenciamento eletrônico de documentos (GED)	Manutenção das bases de informação e conhecimento dos projetos de uma empresa, gerando conteúdo necessário para a GC são capazes de categorizar documentos, gerar tabelas de temporalidade, disponibilizar documentos de forma ordenada, controlar níveis de segurança, etc.
Sistemas de recuperação da informação	Sistemas de consulta que utilizam “queries”, tornam esta tarefa mais fácil e ágil, bem como fornecem um ambiente seguro e consistente para o armazenamento de informações.
Áudio, vídeo e Teleconferências	Estes recursos eliminam a distância física entre os participantes do projeto. Para utilização destes recursos podem ser montadas estruturas de videoconferência, ou aproveitar recursos da internet, como: MSN Messenger, GTalk, Yahoo Messenger, etc.
Ferramentas de Apoio WEB	A internet auxilia “nas transmissões de informações, na integração de profissionais e na divulgação de seus produtos e sua imagem institucional” Navegadores: (Browsers), Sites de Conteúdo, etc.
Ambientes Colaborativos (Intranet e Extranet)	Uso de <i>softwares</i> chamados de <i>Groupware</i> pode ser definido como “o uso apropriado e integrado de um conjunto de ferramentas e de tecnologias da informação e comunicações de modo a desenvolver o networking interno e externo nas organizações”.

FONTE: Baseado em Spanhol e Santos (2009)

Para potencializar o efeito das tecnologias aplicadas, a área de TIC carece de perspectivas humanas, por exemplo: as relações informais, as linguagens, as metáforas e a relação destes aspectos com a disseminação do conhecimento (MAIER, 2007; BENNET e TOMBLIN, 2006; ARGOTE, MACEVILY e REAGANS, 2003).

Muitas pesquisas empíricas indicam que os administradores seniores preferem informações que não residem no computador. Vários estudos demonstraram que a informação computadorizada não oferece a variedade, a atualidade ou a relevância que esses executivos exigem. Como resultado a maioria tem nas suas informações verbais suas fontes mais importantes (DAVENPORT, 1998, p.41).

Castells (2009) afirma que as diferentes formas de comunicação são importante dentro do paradigma tecnológico. Para o autor, as diferentes modalidades e canais tem o papel de acionar as redes neurais em um processo de tomada de decisão. Isso certamente permeia desde a etapa de seleção das informações, organização e aplicação. Conforme o autor, a mente humana é ativada através do acesso aos mapas cerebrais mediada pela linguagem. Como lembrete, a língua não é apenas verbal, mas também pode ser a comunicação não-verbal (por

exemplo, a linguagem corporal), bem como uma construção mediada tecnologicamente de imagens e sons.

Neste sentido, afirma-se que a comunicação não restringe-se apenas as ferramentas tecnológicas, embora esteja claro sua função entre a comunicação e o GC. Outros tipos de canais que promovem uma interação pessoal devem ser cultivadas, por dois motivos principais: primeiramente serve como estratégia para aproximação pessoal e identificação da linguagem adequada para usar em GC, em segundo para garantir a credibilidade da fonte que facilitará a disseminação do conhecimento. Afinal, faz-se necessário compreender do que se tratam esses outros meios de comunicação e quais suas vantagens de acordo com essas duas finalidades.

3.2. A comunicação

A comunicação entre indivíduos acontece de diferentes formas, de acordo com as metas das organizações, e neste caso, da GC, rede de relações interpessoais são estabelecidas “Pode-se dizer que as pessoas, no desenvolvimento de um projeto, criam relacionamentos, externos e internos ao mesmo, para expressarem as suas competências e trocarem informações” (SPANHOL e SANTOS, 2009, p.52).

Existem diferentes canais pelos quais o conhecimento pode ser disseminado, por exemplo, a interação pessoal na cantina, telefone, email, notícias, quadros de avisos, TV de negócios, vídeo conferências, documentos, entre outros. Novos canais de comunicação introduzidos com GC não devem ser vistos como substitutos para os canais já existentes, mas como auxiliares para melhorar a utilização efetiva e eficiente dos canais existentes (MAIER, 2007). Destaca-se que a rede de relacionamentos interpessoais cria oportunidades para que os indivíduos troquem informações e desenvolvam a aprendizagem coletiva. Relativa à investigação sobre como as propriedades das unidades e as propriedades do conhecimento afetam os resultados, a pesquisa sobre como as propriedades de relacionamento (s) entre as unidades afetam a aprendizagem e os resultados de gestão do conhecimento é um novo tema.” (ARGOTE *et al*, 2003)

Portanto, a composição entre os relacionamentos interpessoais e os canais de comunicação devem ser usados para intensificar a troca de informações o compartilhamento e a geração de novos conhecimentos. A seguir, veremos como é possível usá-la estrategicamente dentro da gestão do conhecimento.

2.4 A contribuição das relações públicas

O estudo e as aplicações de estratégias de relações públicas (RP) são elaborados com base nos princípios e metas de uma organização ou projeto. O planejamento parte do diagnóstico, ou seja, da identificação e investigação dos públicos envolvidos e daqueles que se pretende envolver num processo. Com isso, são reconhecidos importantes aspectos que servirão para orientar as estratégias futuras, como: linguagem, cultura informacional e atores influentes dentro de cada espaço, entre outros. Em seguida, seleciona-se os meios para promover o contato e interação entre unidades.

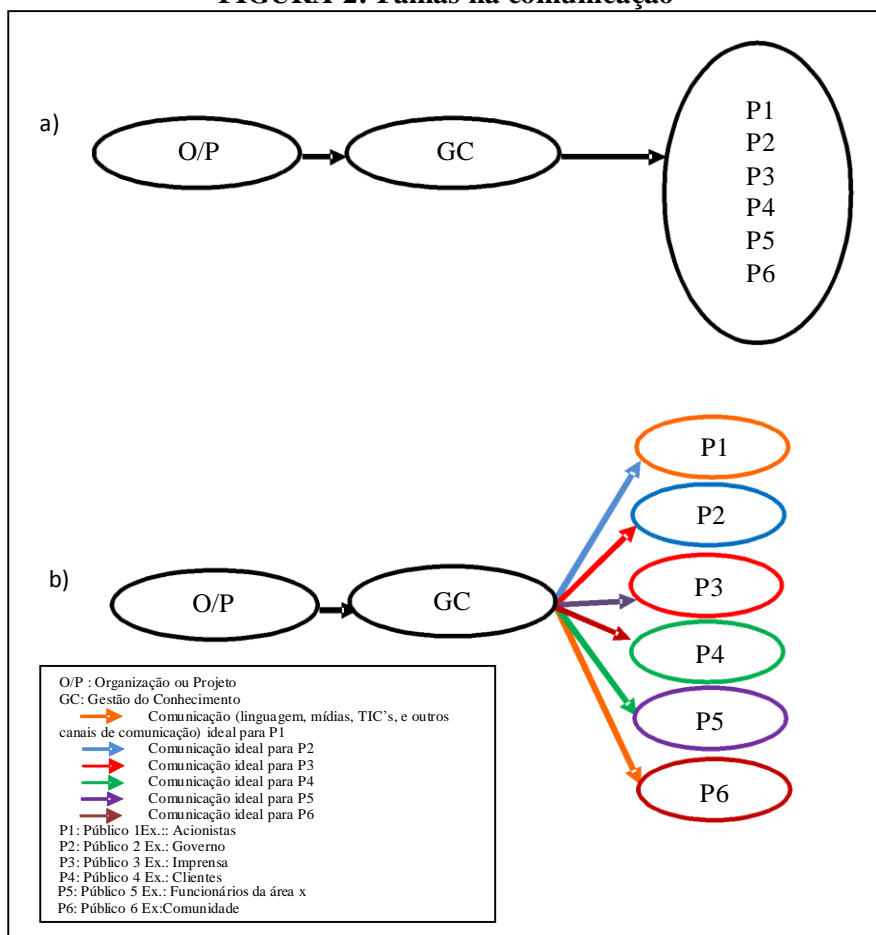
Para localizar as relações públicas dentro da gestão do conhecimento, seleciona-se definição de Gutierrez (2003, p.21).

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados,

comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo de relacionamento nas unidades consideradas.

Observa-se que o contato entre uma organização ou projeto, com objetivo de disseminar informações, e seus diferentes públicos ocorre por intermédio das relações públicas. A falta de um planejamento de comunicação com base nas RP pode gerar duas falhas na comunicação, conforme indicados pela Figura 2.

FIGURA 2: Falhas na comunicação



FONTE: figura elaborada pelos autores

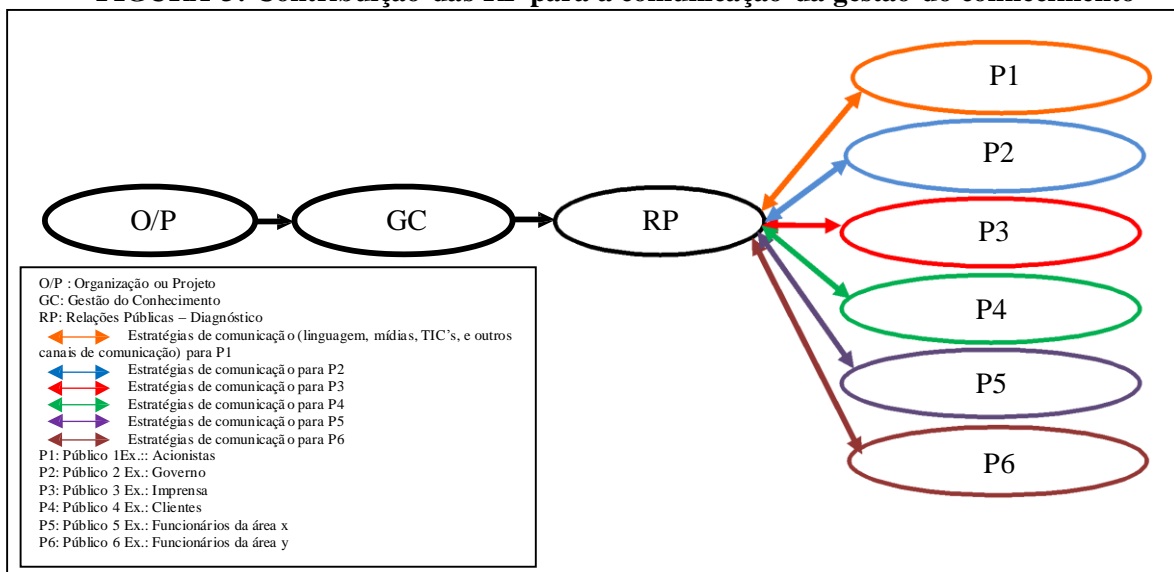
Verifica-se nestes dois casos, a necessidade de um planejamento de RP, que abarque desde a identificação e a investigação de características específicas dos grupos, até a elaboração da comunicação com base nestas informações. No primeiro caso (Figura 2a), o erro ocorre em generalizar os diferentes públicos, o que compromete o contato com estes públicos, pois linguagem adotada é única. Neste caso, os mesmos meios e linguagens usados para estabelecer contato com a imprensa são adotados para estabelecer contato com os órgãos públicos, com funcionários de diferentes áreas, etc. No segundo caso (Figura 2b), existe uma percepção de diferentes públicos, mas a falta de um diagnóstico e estratégias elaboradas com base neste, provavelmente causará confusão nas escolhas das mídias e outros canais, usando o

que seria adequada para um público com outro, desta forma também, comprometem o resultado da comunicação.

A eficácia e a efetividade do uso das mídias digitais dependem de um diagnóstico situacional correto da realidade comunicacional de uma determinada organização com a qual vamos trabalhar bem como de um planejamento bem elaborado Isto é, não adianta simplesmente ir implantando por exemplo, intranet, blogs corporativos, Second Life, meios colaborativos em curso, Web2.0 etc., sem avaliar se há condições de viabilidade concreta. Ou se de fato é a melhor opção para aquela realidade Em outras palavras, a incorporação e instalação de meios digitais nas organizações têm que levar em conta as diferentes situações, condições tecnológicas, pessoal técnico, formulador de conteúdos facilidades de acesso dos públicos e serem definidas com base sólida em pesquisa, diagnósticos e, conseqüentemente, um processo de planejamento correto e não simplesmente por modismo.(Kunsh, 2010, p.44).

Desta forma, a Figura 3 ilustra que, a GC orientada pela RP, parte de um diagnóstico sobre os diferentes públicos de interesse, para identificar componentes como a linguagem e a cultura, particulares de cada público, para em seguida selecionar e elaborar as estratégias de comunicação a fim de potencializar a integração interpessoal e a disseminação do conhecimento.

FIGURA 3: Contribuição das RP para a comunicação da gestão do conhecimento



FONTE: Figura elaborada pelos autores

O diagnóstico e planejamento com base nas de relações públicas permite identificar os diferentes públicos e elaborar estratégias de acordo com o perfil de cada um, levando em consideração a linguagem, as mídias utilizadas etc.

Finalmente, o quadro 2 aponta uma série de atividades estratégicas que são adotadas pelas RP para estabelecer e manter o fluxo de comunicação entre a organização e seus públicos de interesse, que poderiam ser adotadas na GC.

QUADRO 2: Atividades estratégicas de RP

Públicos (unidades)	Atividades de RP
Acionistas	Criação de uma central de atendimento ao acionista (por telefone, fax ou pessoalmente). Boletim periódico com informações técnicas, operacionais e mercadológicas. Abertura de empresa para visitas e reuniões.
Fornecedores/ Prestadores de serviços / Distribuidores	O estreitamento das relações por meio de envio constante de informações propicia a formação de parcerias, essenciais na interação da organização com esses segmentos. Atividades sociais, culturais, esportivas podem ser implementadas visando a aproximação mútua. A participação deste segmento nos resultados operacionais da empresa é um assunto a ser considerado para se estabelecer um comprometimento mais efetivo.
Bancos/Instituições de financiamento	O envio periódico de informações que retratam a situação mercadológica da organização tende a facilitar as negociações de alongamento de dívidas ou de obtenção de financiamentos. Manter o(s) banco(s) informado(s) dos principais esforços mercadológicos da empresa e de seus resultados, constitui-se em tarefa que resulta no envolvimento do(s) mesmo(s) nos negócios da empresa.
Sindicatos / Associações	A promoção de eventos que facilitem a discussão dos principais temas que dizem respeito à empresa e a estes segmentos minimiza o clima hostil e de desconfiança que é comum na relação de ambos.
Governo	Na maioria das vezes as organizações têm bons projetos e propostas, mas não sabem a quem e como apresentá-los. O conhecimento adequado da estrutura da máquina governamental, bem como dos trâmites inerentes à aprovação de propostas e medidas é fundamental para que a empresa possa saber lidar com esta instituição, que se constitui no seu maior sócio, devido à alta carga tributária.
Imprensa	O estabelecimento de sistemas de informações via correio eletrônico agiliza o processo de comunicação via empresa-imprensa. O hábito tradicional de enviar <i>press-releases</i> apenas nas situações de conveniência da organização deve ser substituído por uma postura de compartilhamento constante com a imprensa das informações de interesse da opinião pública, sejam elas relacionadas a produtos, políticas administrativas, inovações, atividades beneficentes, patrocínios esportivos e culturais.
Universidades	O suporte financeiro para estudos e pesquisas realizados dentro das universidades tende a propiciar à organização não só o usufruto de seus resultados, mas também o retorno institucional importante, pois o público envolvido – professores e alunos universitários – forma a elite intelectual da sociedade é, portanto, grupo de referência dos mais significativos.
Clientes	Além das tradicionais atividades que objetivam estreitar a relação das organizações com seus clientes, o setor de relações públicas deve estar constantemente à busca de novas formas de relacionamento que levem em consideração as mudanças das

	expectativas de seus clientes em relação a seus produtos, serviços e ao papel da organização na comunidade. Investir em atividades culturais, sociais, esportivas, filantrópicas, de defesa do meio ambiente, de lazer, etc, traduz uma atitude correta que resulta no incremento de seu valor perante a opinião pública.
--	---

Fonte: Baseado em YANAZE (1997)

As orientações no quadro 2 são flexíveis e devem adaptar-se de acordo com os diferentes grupos que afetam ou são afetados pela GC. O ideal é que as estratégias de RP sejam aplicadas paralelamente ao processo da GC desde o princípio, mas caso esta já esteja em desenvolvimento pode-se incorporar a RP durante o processo, no caso de existirem problemas como os apontados por Zack (1998). Sugere-se que as ferramentas de informação impessoais, como jornal, *press-release*, relatório, periódico, entre outros, podem ser aplicadas principalmente em casos em que o problema do conhecimento é incerteza e/ou complexidade. Os canais com caráter mais interativo, como eventos, atividades sociais, reuniões, podem ser desenvolvidos para resolver problemas com relação a ambigüidade e/ou equivocidade. Destaca-se que isso não impede que ferramentas sejam aplicadas em ambos os casos, e que para atingir maior eficiência devem ser usadas em conjunto dentro do planejamento de comunicação. Além disso, deve-se disponibilizar o conhecimento, para isto a comunicação deve ser adequada, no momento certo e para o trabalhador (ou público) ideal (MARTIN, 2007).

No quadro 2 também verifica-se inúmeras estratégias informais de relacionamento, estas atividades sociais (tais como redes sociais e redes comunitárias informais) poderão agilizar a gestão do conhecimento. Além disso, sem as redes sociais internas, os processos formais da GC são insuficientes para incentivar os empregados para compartilhar, contribuir e reutilizar os conhecimentos em ambientes de trabalho (LIN, 2011).

Portanto, dentro da GC, as estratégias usadas na área de RP, criarão e manterão uma ampla rede de especialistas em todos os tipos de áreas potencialmente relevantes para tarefas relacionadas com o conhecimento (MAIER, 2007). Assim, as estratégias de comunicação, com base nas relações entre os diferentes públicos são capazes de solucionar os diferentes problemas com relação à informação e ao conhecimento dentro das organizações. A dinamização do processo de comunicação dentro do GC, promove as relações pessoais e a troca de informações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento é uma vantagem para que as organizações enfrentem o elevado fluxo de informações e conhecimentos do mercado globalizado. As tecnologias da informação e comunicação são usadas como apoio ao processo, e contribuem com o desenvolvimento da GC. Recentemente, tem sido apontado a importância da comunicação para estimular fluxos de informação, canais diversificados que permitem o desenvolvimento de relações pessoais entre as unidades, e conseqüentemente a disseminação da informação.

As TIC são ferramentas que auxiliam a captação, organização e disseminação do conhecimento. São eficiente no tratamento de informações factuais e conhecimentos explícitos, que podem gerar incerteza e complexidade no processo de GC. Entre as tecnologias: softwares de gerenciamento de projetos, gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas de recuperação da informação, áudio, vídeo e teleconferências ferramentas de apoio WEB, ambientes colaborativos (intranet e extranet).

As informações verbais são fontes importantes de disseminação do conhecimento. Para isso, outros canais de comunicação, que promovem os relacionamentos interpessoais intensificam e reforçam a troca de informações e a criação de conhecimentos. São utilizados em conjunto com as TIC, e auxiliam na resolução de problemas de ambiguidade e equivocidade do conhecimento. Por exemplo, a interação pessoal na cantina, telefone, email, notícias, quadros de avisos, TV de negócios, vídeo conferências, documentos, entre outros.

Além disso, o planejamento da comunicação, com base nas relações públicas, permite mediante a realização de um diagnóstico, identificar os diferentes públicos e elaborar estratégias de acordo com as peculiaridades de cada um. Com isso o processo de gestão do conhecimento terá impacto mais efetivo junto aos envolvidos, e conseqüentemente, contribuirá para alcançar os objetivos do projeto.

Por fim, esta a pesquisa sugere novos estudos sobre as relações informais, as linguagens, as metáforas e as relações destes aspectos na etapa de extração e disseminação, e que coloquem em prova estratégias de comunicação e técnicas que possam ser adotadas a fim de aperfeiçoar a gestão do conhecimento. Outros temas subjacentes podem ser investigados: quais tecnologias da informação e comunicação são utilizados por determinado projeto junto a imprensa para extrair e disseminar conhecimentos? Quais tecnologias da informação e comunicação são utilizados por determinado projeto junto a comunidade para extrair e disseminar conhecimentos? Quais metáforas aparecem frequentemente no uso das tecnologias de informação e comunicação entre a imprensa e os responsáveis pela GC?

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGOTE, L., MACEVILY, B., & REAGANS, R. **Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes.** Management Science Informs. Vol. 49, No. 4, 571–582, 2003.

BENNET, A., & TOMBLIN, S M. **A learning network framework for modern organizations: Organizational learning, knowledge management and ICT support.** The journal of information and knowledge management systems Vol. 36, No. 3, 289-303, 2006

CASTELLS, M. **Communication Power.** Oxford University Press, 2009.

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

GUTIERREZ FORTES, W. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional na era digital.** Signo y Pensamiento 51. 38-51, 2007.

LIN, H.-F. **Antecedents of the stage-based knowledge management evolution.**Journal of Knowledge Management. V,15. N.1. 136-155, 2011.

MAIER, R. **Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management.** 3ed. Berlim: Springer, 2007.

MARTÍN, I. **Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional.** Signo y Pensamiento 51 · volumen XXVI , 52-67, Julio/ diciembre, 2007.

- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação.** 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RICKSON, R. F. **Knowledge Management in Industrial Society and Environment** Quality, Human Organization. 35 (3), 239-251, 1976
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 4ª ed. – rev. atual. – 138 p. Florianópolis, UFSC, 2005.
- SPANHOL, G. K., & SANTOS, N. **As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento Como Apoio Ao Gerenciamento Das Comunicações Em Projetos.** Revista Gestão Industrial. v. 05, n. 01, 43-45, 2009.
- YANAZE, M. H. **Relações Públicas e Marketing** . In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997, v. , p. 46-59.
- ZACK, M. **What Knowledge-Problems Can Information Technology Help to Solve?** Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS). Paper 216, 1998.)
- ZAND, D. E. **Managing the knowledge Organization. In Drucker (Ed) Preparing tomorrow business leaders today** (pp. 112-136). Englewood Cliffs (NJ) Prentice Hall, 2006.