

## **O CONHECIMENTO NA VITRINE: a promoção da gestão do conhecimento no cotidiano de uma organização de base tecnológica**

**Micheline Guerreiro Krause**

Doutoranda no PPGEGC–UFSC<sup>1</sup> (Bolsa Capes<sup>2</sup>) – Florianópolis/SC  
Membro do LGR<sup>3</sup> – michelinekrause@gmail.com

**Cristiano José Castro de Almeida Cunha**

Profº Drº no PPGEGC–UFSC (Coordenador LGR) – 01cunha@gmail.com

**Édis Mafra Lapoli**

Profª Drª no PPGEGC–UFSC (Coordenadora GPICT<sup>4</sup>) – edismafra@gmail.com

**Gertrudes Aparecida Dandolini**

Profª Drª no PPGEGC–UFSC (Coordenadora IGTI<sup>5</sup>) – ggtude@gmail.com

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo é verificar como a gestão do conhecimento pode ser promovida internamente no cotidiano de uma organização de base tecnológica, por meio de técnicas e recursos do marketing interno e da comunicação interna. Pesquisa qualitativa básica e exploratória foi conduzida, com coleta de dados empíricos em uma organização de grande porte do Estado de Santa Catarina, Brasil. Os dados foram analisados por meio da estratégia analítica geral, com identificação das proposições teóricas norteadoras. Os resultados revelam que a gestão do conhecimento pode ser promovida internamente por meio das técnicas, ferramentas e abordagens do marketing interno e da comunicação interna. Constatou-se que a organização pesquisada se utiliza dos recursos promocionais, visão logística e relacional comparável a uma agência de propaganda interna, sendo considerada capacitada a oferecer o apoio necessário para ostentar o conhecimento na vitrine do cotidiano interno das organizações. Verificou-se, porém, que alguns dos recursos comumente empregados em estratégias orientadas para o mercado externo não são explorados sistematicamente com o público-alvo interno, caracterizando falta de percepção de suas aplicabilidades no mercado interno. Os dados sugerem, ainda, que a organização pode ser melhor orientada para a segunda geração da gestão do conhecimento, com ênfase em criação do conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Comunicação Interna. Promoção de GC

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to investigate how knowledge management can be promoted internally in the daily life of a technology-based organization through techniques and resources of internal marketing and internal communication. A basic qualitative and exploratory research was conducted with empirical data collected from a large organization in the state of Santa Catarina, Brazil. The data were analyzed through the general analytical strategy with identification of the main theoretical assertions. Our results show that knowledge management can be promoted internally by the techniques, tools and approaches of internal marketing and internal communication. It was also found that the researched organization uses its promotional resources, logistics and relational view in a similar way to an internal advertising agency, being considered able to offer the necessary support to carry

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC); <sup>2</sup>Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); <sup>3</sup>Laboratório de Liderança e Gestão Responsável (LGR); <sup>4</sup>Grupo de Pesquisa em Inovação em Ciência e Tecnologia; <sup>5</sup>Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação (IGTI).

the knowledge on display in internal organizations. It was found, however, that some of the resources commonly used in strategies aimed at the general market are not being systematically explored with the internal audience, featuring unawareness of their internal applicability. The data also suggest that the organization can be better targeted to the second generation of knowledge management with an emphasis on knowledge creation.

**KEYWORDS:** Knowledge Management. Internal Communication. KM Promotion

## 1 INTRODUÇÃO

A fase de maturidade da sociedade do conhecimento coloca os processos de Gestão do Conhecimento (GC) na vitrine das organizações, contextualizando um cotidiano em que pessoas consomem e criam novos conhecimentos como um ciclo natural e equilibrado de suas necessidades, desejos e práticas.

Essa fase de maturidade de GC confirma o enunciado econômico de que “a demanda cria a sua própria oferta”, em resposta a uma crença inicial de que “a oferta cria a sua própria demanda”, conforme proferido no início do século passado pelos economistas John Mainard Keynes e Jean Baptiste Say, respectivamente (MALABRE, 1994). A promoção da gestão do conhecimento no cotidiano das organizações pode favorecer o equilíbrio entre essa oferta e procura, havendo técnicas e ferramental apropriado.

De acordo com McElroy (2011), já a partir do final do século passado a sociedade do conhecimento testemunhava o avanço para o que chamou de “a nova gestão do conhecimento” ou ainda de “a segunda geração de gestão do conhecimento”. Ele caracteriza a primeira geração de GC como “o lado da oferta de GC”, voltada para a disponibilidade de tecnologias, captura, codificação e compartilhamento de conhecimentos já existentes. A segunda geração é caracterizada pelo autor como “o lado da demanda de GC”, com enfoque em pessoas, na aprendizagem, e na capacidade organizacional de criar conhecimento. Afirma, ainda, que o estágio atual busca integrar as duas fases, harmonizando oferta e procura por conhecimento.

Trata-se, portanto, de colocar o conhecimento em exposição (KRAUSE et al., 2015), a fim de promover visibilidade, gerar consumo, identificação e cultivar cultura, esta entendida como o processo de preparar e melhorar a terra (MORGAN, 2010), favorecendo, assim, a criação de novos conhecimentos.

A revisão da literatura sobre GC sugere que a implementação de suas práticas e processos requer alinhamento estratégico, enfoque em pessoas, cultura favorável, incorporação do conhecimento no “tecido” das empresas, (DALKIR, 2005), além de modificação de comportamento (DUBOIS; WILKERSON, 2008). Reforçando essa compreensão, Nair e Prakash (2009) recomendam a disponibilização de material de comunicação que gere predisposição a acordos e adesões.

Essas questões, consideradas sob o ponto de vista interdisciplinar, sugerem reunião de força tarefa com diferentes perfis profissionais, conforme defendido na literatura correspondente. O presente estudo traz como enfoque a contribuição da comunicação interna e do marketing interno, com a utilização de ferramental apropriado, a fim de colocar o conhecimento na vitrine do cotidiano organizacional e possivelmente vir a contribuir para promover o equilíbrio entre oferta e demanda de conhecimento.

Em concordância com a visão de Dalkir (2005), de que muitos reconhecem o valor do conhecimento mas poucos sabem gerenciá-lo como ativo organizacional, a questão motivadora desta pesquisa foi: **Como promover a gestão do conhecimento no cotidiano de uma organização de base tecnológica, por meio de técnicas e recursos do marketing interno e da comunicação interna?** Para tanto, foi desenvolvida pesquisa básica qualitativa, exploratória, e empírica em uma organização de base tecnológica de grande porte do Estado de Santa Catarina.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa foi conduzida sob a perspectiva interdisciplinar, caracterizada pelo “processo de responder a uma pergunta, resolver um problema ou abordar um tema que é muito amplo ou complexo para ser tratado de forma adequada por uma única disciplina” (REPKO, 2008, p. 344, tradução livre). Com base em Jantsch (1972, *apud* ALVARENGA et al., 2011) representa-se a configuração deste estudo “como um sistema de dois níveis e com objetivos múltiplos, com coordenação procedente do nível superior”, conforme figura 1.

Figura 1 - Representação da perspectiva interdisciplinar nesta pesquisa



Fonte: Os autores (2016), com base em Jantsch (1972, *apud* ALVARENGA et al., 2011).

De acordo com Etges (1995), a interdisciplinaridade gera uma nova linguagem corrente, compartilhada entre pesquisadores com diferentes formações disciplinares. Corroborando esta afirmação, ao final deste tópico referencial buscar-se-á apresentar um quadro de convergência entre alguns dos relevantes pressupostos tanto da gestão do conhecimento quanto da comunicação e do marketing Interno, que podem ser combinados para a solução de desafios cotidianos no interior de uma organização.

### 2.1 Conceitos norteadores sobre GC e Comunicação Interna

Este estudo adota como definição de gestão do conhecimento “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. IX). Essa definição explicita a crença nos seguintes pressupostos relacionados: GC é um processo; que demanda constância e continuidade; fomenta a criação de novos conhecimentos como resultado de seu desenvolvimento; impulsiona a velocidade dos acontecimentos; requer ampla divulgação em todos os níveis da organização; e que GC deve estar harmoniosamente integrada ao cotidiano das pessoas.

O conhecimento pode ser definido sob diferentes perspectivas, havendo uma busca por uma significação interdisciplinar, que não pretenda a universalidade, mas que preze pela

convergência de olhares epistemológicos. Esta pesquisa assume que o conhecimento seja um “fator gerador de valor”, e admite como definição: “conhecimento é conteúdo ou processo efetivado por agentes humanos ou artificiais em atividades de geração de valor científico, econômico, social ou cultural”<sup>6</sup> (PACHECO, 2016, p. 37).

Compreende-se como processos de GC as cinco etapas definidas pela Asian Productivity Organization (APO), sendo elas: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento (YOUNG, 2010). Os estudos de Heisig (2009) corroboram esta elencação, tendo verificado que os 166 diferentes termos utilizados em 117 modelos de GC analisados poderiam ser agrupados nessas cinco etapas.

As práticas de gestão do conhecimento, por sua vez, podem ser definidas como “atividades organizacionais observáveis relacionadas à gestão do conhecimento” (ZACK, McKEEN; SINGH, 2009, p. 394, tradução livre). Dentro dessa perspectiva, enfoca-se a implementação de práticas de GC, em qualquer de suas etapas, em vista da necessidade de promover essas iniciativas junto a todos os colaboradores, e considerá-las como questões estratégicas para a organização (DALKIR, 2005).

Para Griffin (2009, p. 6), “comunicação é o processo relacional de criar e interpretar mensagens que desencadeiem uma resposta”. Apesar da simplicidade da definição, verifica-se a contemplação de palavras-chave que sugerem ação processual, relacional, transacional, de significação, e de desencadeamento de resposta. De acordo com Krause et al. (2014), a comunicação é parte inerente à cadeia de conhecimento e mantém estreita relação com GC.

Por comunicação interna entende-se “toda forma de comunicação dentro da organização” (VERCIC; VERCIC; SRIRAMESH, 2012, p. 225, tradução livre), compreendendo tanto a comunicação formal quanto a informal, em todos os níveis (KALLA, 2005). É abordada, ainda, como um recurso ou prática que pode ser utilizada estrategicamente pelo marketing interno (FERDOUS, 2008; AHMED; RAFIQ, 2003; VAREY, 1995) em implementação de campanhas internas.

Segundo Rafiq e Ahmed (1993, p. 222, tradução livre), o Marketing Interno (MI) pode ser definido como o “esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais”.

Os fundamentos do MI encontram-se na própria definição ampla oferecida pela American Marketing Association (AMA), para quem o “Marketing é a atividade, conjunto de práticas estabelecidas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013, tradução livre), com a ressalva de que o MI direciona suas ações para o mercado interno.

Em campanhas externas, o Marketing costuma utilizar o marketing mix – termo cunhado por Neil Borden, em 1953, em discurso da AMA – também conhecido como *four Ps*, 4Ps, ou composto de marketing, e que envolve ações planejadas em relação ao produto, preço, praça e promoção. Alguns autores da área consideram que os 4Ps podem ser adaptados para o público-alvo interno. Com base em revisão da literatura, Krause (2014) apresenta a compreensão dessa adaptação, conforme o quadro 1.

---

<sup>6</sup>Esta definição de conhecimento encontra-se em fase de redefinição no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da UFSC, por meio de construção colaborativa reunindo pesquisadores das três áreas de conhecimento do Programa: Engenharia do Conhecimento (visão cognitivista); Mídia e Conhecimento (visão conexcionista); e Gestão de Conhecimento (visão autopoietica).

Quadro 1 - Os 4Ps adaptáveis ao mercado interno

<b>Produto</b>	Valores, atitudes, comportamentos necessários, programas, o próprio trabalho, processos ou atividade.
<b>Preço</b>	Custo psicológico da mudança, custo da oportunidade, ajustamento, forma de trabalho, <i>status</i> , adoção de novos valores.
<b>Praça</b>	Ambiente, reuniões, treinamentos, a própria gestão de pessoas.
<b>Promoção</b>	Comunicação e propaganda interna, incentivos motivacionais, as mídias (os aspectos mais tangíveis).

Fonte: Krause (2014, p. 78), com base em Piercy e Morgan (1991) e Ahmed e Rafiq (2002).

Ahmed e Rafiq (2002) ponderam que os 4Ps deveriam ser cuidadosamente planejados no ambiente interno, principalmente em relação ao produto, uma vez que, em muitos casos, o cliente interno precisa necessariamente comprá-lo, diferentemente do cliente externo.

Cabe, ainda, elucidar que a vitrine não é compreendida nesta pesquisa em sua forma concreta, mas sim figurativamente, no sentido de pôr um produto em exibição e em alta visibilidade a fim de incentivar seu consumo. Dentre outros objetivos, a vitrine pode reforçar valores intrínsecos do que é exibido, e incentivar os espectadores a “ver de acordo com uma ótica disciplinada, ordenada por aqueles que controlam a exibição” (WELCHMAN, 2013, p.2, tradução livre).

## 2.2 Pilares do Conhecimento e Desenvolvimento de GC

A primeira fase de GC priorizou tecnologias e compartilhamento do conhecimento existente, enfocando sua oferta, conforme sinaliza McElroy (2011). Na segunda fase, segundo o autor, a missão é a de capacitar a organização para satisfazer a demanda por novos conhecimentos, integrando tanto oferta de conhecimento existente quanto procura por novo, de forma processual, cíclica, holística, coletiva e integrada. A figura 2 reproduz a comparação entre a primeira e a segunda geração de gestão do conhecimento.

Figura 2 - Primeira *geração versus* segunda geração de GC



Fonte: McElroy (2011, p. 16, tradução livre).

De acordo com McElroy, supracitado, a segunda geração de GC coloca o enfoque em pessoas, em iniciativas humanas, em sistema social, em criação de conhecimento e aprendizagem organizacional, o que cria um contexto apropriado para inovações em uma fase econômica de aceleradas mudanças tecnológicas e comportamentais. Ele afirma que o conhecimento organizacional se expressa em comportamento, bastando observar as práticas no contexto estudado para se ter uma ideia sobre o que a “organização sabe”.

Neste sentido, Dubois e Wilkerson (2008) consideram que as pessoas sejam o núcleo das atividades de GC. Afirmam que a modificação de comportamento dos colaboradores seja um dos principais desafios de GC, considerando-se que são as pessoas que moldam a cultura, executam o processo, gerenciam o conhecimento, utilizam a tecnologia. O foco é, portanto, direcionado às pessoas como verdadeiros ativos do conhecimento, cabendo a intencionalidade de incorporar o conhecimento no “tecido” das organizações, para que faça parte do cotidiano dos colaboradores (DALKIR, 2005). A cultura da organização pode ser vista, por sua vez, como influenciadora de comportamentos, de acordo com as crenças e sistema de valores compartilhados (OLIVEIRA; OLIVEIRA; LIMA, 2016).

Essa perspectiva enfatiza a gestão de pessoas e, por extensão, a redefinição de papéis das lideranças junto aos liderados. Bukowitz e Williams (2002) defendem que, sob o ponto de vista do conhecimento, líderes organizacionais têm como desafio não apenas estabelecer as estratégias, mas também comunicá-las aos colaboradores de “maneira irresistível”, além de captar e desenvolver o potencial de criação do conhecimento organizacional. Da mesma forma, Sveiby (1998) menciona que líderes em organizações do conhecimento têm a missão de persuadir os liderados a seguirem as orientações grupais, utilizando-se de suas capacidades de comunicação.

Os pilares de gestão do conhecimento, a exemplo de outros construtos, varia de acordo com a visão de mundo dos pesquisadores. Nesta pesquisa, assume-se que os principais pilares da arquitetura de GC devam integrar, de forma alinhada com a organização: processos, cultura, pessoas, lideranças, tecnologias e, ainda, comunicação. Na arquitetura proposta por Stankosky, Calabrese e Baldanza (1999, *apud* STANKOSKY, 2005), a comunicação é elemento comum aos quatro pilares - liderança, organização, tecnologias e aprendizagem, o que corrobora os pressupostos interdisciplinares do presente estudo.

### **2.3 Promoção da Gestão do Conhecimento internamente**

A segunda geração de gestão do conhecimento pode ser conjugada com os pressupostos teóricos da autopoiese, que apresenta o “sistema social” como uma das classificações de Luhmann, conforme explicitado por Magalhães (1998). Esse sistema considera os grupos de indivíduos, a produção e reprodução de significados por meio da comunicação, e a compreensão de que “as organizações são sistemas de significação com base na comunicação entre os membros” (MAGALHÃES, 1998, p. 112, tradução livre).

Por meio de revisão da literatura com os termos combinados comunicação interna e gestão do conhecimento, Krause (2014) verifica que a comunicação é retratada tanto como recurso utilizado para difusão e estabelecimento de fluxos de conhecimento, quanto como elemento integrante da própria cadeia de valor do conhecimento, assim como fomentadora de novas percepções e comportamentos.

Conforme O’Sullivan (2007), o planejamento adequado das comunicações internas pode ser um importante aliado em implementações de GC, uma vez que pode promover compreensão, ajudar a vencer resistências, enfatizar valores, utilizar as tecnologias disponíveis e apoiar as estratégias definidas pelo marketing interno. Estudos de Moresi e Mendes (2010) corroboram esta visão, apontando a comunicação interna como um dos fatores críticos para o sucesso da gestão do conhecimentos nas organizações, principalmente quando utilizada de forma coordenada com o marketing interno.

Nair e Prakash (2009) defendem a necessidade de desenvolver material de comunicação que promova os benefícios relacionados ao conhecimento, predispondo à adesão

e comprometimento por parte dos colaboradores. Essas autoras recomendam considerar que entre os colaboradores há tanto os comprometidos – que aderem, vestem a camisa, promovem a ideia aos demais – quanto os espectadores, indecisos e cumpridores de obrigações, que necessitam ser mais impactados pelo material promocional.

Trata-se de um esforço estratégico e planejado, a fim de evidenciar as iniciativas de gestão do conhecimento e promover visibilidade. Na literatura consultada identifica-se, ainda, a possibilidade de mudança de percepções, adesões, formação de novas atitudes e comportamentos (RASTOGI, 2000; DUBOIS; WILKERSON, 2008; WANG; NOE, 2010).

Neste sentido, Dixon (2012) defende a postura de convocação, de transparência, inclusão e envolvimento de pessoas em ambiente de articulação de ideias e de percepção do valor do conhecimento. Hoof e Huysman (2009) enfocam a necessidade de promover identificações e reciprocidades em relação às iniciativas de GC, bem como definir claramente suas finalidades e aplicações. Estas questões podem encontrar apoio em material promocional que “venda” os benefícios do conhecimento (NAIR; PRAKASH, 2009; ZHAO; PABLOS; QI, 2012).

Com base na revisão da literatura sobre gestão do conhecimento, comunicação interna e marketing interno foi possível consubstanciar as proposições teóricas que podem ser conciliadas para a promoção da gestão do conhecimento no ambiente interno das organizações. O quadro 2 sumariza os principais pressupostos identificados.

Quadro 2 - Proposições teóricas identificadas na literatura pesquisada

PROMOÇÃO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO INTERNAMENTE	
Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)
“Vender” GC internamente.	O MI como agência de propaganda interna (BRUM, 2010); colaboradores são clientes (SASSER; ARBEIT, 1976; VAREY, 1995; WU; LEE, 2011); comunicação e persuasão (MARTINO, 2008); venda para a alta gerência (PIERCY; MORGAN, 1991).
Disseminação ampla de processos e novos conhecimentos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).	Campanhas de marketing interno para divulgar e envolver os colaboradores (PRASAD; STEFFES, 2002); 4 Ps internos (AHMED; RAFIQ, 2002; PIERCY; MORGAN, 1991).
Criar receptividade; predisposição à criação, uso, compartilhamento do conhecimento. (NAIR; PRAKASH, 2009; YOUNG, 2010)	MI é um conjunto de práticas e “processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas” (AMA, 2013) de valor para clientes internos.
Material de comunicação que gere acordos, adesões; venda os benefícios do conhecimento. (NAIR; PRAKASH, 2009; ZHAO; PABLOS; QI, 2012)	Abordagem de marketing; implementação das “estratégias corporativas e funcionais”. (RAFIQ; AHMED, 1993)
Definir claramente o escopo da iniciativa. (HOOF; HUYSMAN, 2009)	Informação; campanhas de MI devem esclarecer como as mudanças afetam os usuários. (LEONARD-BARTON, 1987)
Gerar identificações, reciprocidades. (HOOF; HUYSMAN, 2009)	A maneira de implementar afeta percepções. (LEONARD-BARTON, 1987)

Fonte: Adaptado de Krause (2014, p. 102), com base na revisão sistemática da literatura.

Conforme pode ser observado no quadro 2, na coluna da esquerda foram listados os desafios relacionados à gestão do conhecimento, e na coluna da direita o referencial sobre a comunicação interna e o marketing interno, que poderiam atendê-los e oferecer contribuições para a promoção de GC.

Na interpretação da primeira linha do quadro 2, por exemplo, constata-se que para vender GC internamente implementadores das iniciativas podem contar com o MI. Este pode atuar como uma agência de propaganda interna, considerando os colaboradores como clientes a quem são dirigidas técnicas de comunicação e de persuasão para adesão e comprometimento. As ações iniciam com a venda para a alta gerência, visando à obtenção de amplo apoio, investimentos e incentivos das lideranças. Tomando por base outro exemplo, citado na última linha do quadro, interpreta-se que o desafio de gerar identificações e reciprocidades encontra apoio na literatura sobre CI e MI, que compreendem que a maneira como as iniciativas são implementadas podem afetar as percepções, exigindo planejamento adequado. Os demais exemplos seguem a mesma linha de raciocínio, conforme abordado pelos autores referenciados nas colunas correspondentes, cabendo fazer a verificação desses pressupostos teóricos no contexto organizacional empírico.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa básica, de natureza exploratória. Teve como procedimento de coleta de dados a revisão da literatura relacionada e entrevista semiestruturada em uma organização de base tecnológica de grande porte do Estado de Santa Catarina. Os dados foram analisados com base na técnica do estudo de caso. As pesquisas foram conduzidas durante o mestrado da primeira autora, e os dados empíricos aqui analisados são partes integrantes da pesquisa publicada na íntegra no banco de teses e dissertações da instituição de titulação (KRAUSE, 2014).

A pesquisa qualitativa básica foi orientada pelo “foco em significado, compreensão, processo; amostra intencional; coleta de dados através de entrevistas, observações, documentos” e conclusões apresentadas com base em categorias (MERRIAM, 2009, p. 38, tradução livre). Na fase de coleta de dados empíricos foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada, em conjunto com formulário apresentando recursos da técnica de complemento (VERGARA, 2008) e da técnica de auditoria da comunicação organizacional (KUNSCH, 2012), sendo preenchido pelo participante.

A análise dos dados foi feita com base na definição da “Estratégia Analítica Geral”, que ofereceu o foco de análise com base em “proposições teóricas” identificadas na literatura sobre a temática pesquisada, com conclusões apoiadas pela “construção da explanação”, conforme conduções explicitadas por Yin (2010).

A decisão de realizar a pesquisa em Organização de Base Tecnológica (OBT) se justifica por reunir profissionais que utilizam o conhecimento como um dos principais recursos de trabalho. A organização foi escolhida intencionalmente, tendo como critério: ser de base tecnológica; ser de grande porte – pela necessidade de trabalho de marketing e comunicação interna; ter sede na cidade de Florianópolis-SC; possuir departamento de marketing ou de comunicação corporativa; e ser apontada como relevante em seu setor, por pesquisas de mercado.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido para responder à questão de pesquisa proposta, tendo-se as proposições teóricas apresentadas na seção 2 como

direcionadoras, a fim de verificar como as teorias estavam sendo utilizadas ou não no contexto pesquisado. O instrumento foi dividido em três partes, com objetivos distintos: A parte 1 para identificar as práticas, percepções e enfoques de GC na organização; a parte 2 para identificar as práticas de marketing interno e comunicação interna; e a parte 3 verificar como o marketing interno e a comunicação interna podem promover GC entre os colaboradores.

Todos os critérios de escolha da organização foram atendidos, sendo a OBT identificada neste estudo com o nome fictício TecMark Tecnologias, a fim de preservar o anonimato. A organização é uma das maiores do país no segmento de soluções tecnológicas, possuindo mais de 2 mil clientes no Brasil e exterior, e mais de 1,5 mil colaboradores no momento da entrevista, realizada no mês de agosto de 2014.

O participante da pesquisa foi o responsável pelo marketing interno na organização, ocupando o cargo de gerente de marketing. A gerência de marketing ocupa a posição hierárquica imediatamente abaixo do Conselho Diretor no organograma, tendo papel consultivo e de assessoria, junto com outras gerências. O entrevistado estava na organização há três anos, e possuía graduação em Administração, bem como especialização e Mestrado em Recursos Humanos.

Recebido o aceite, encontro face-a-face foi agendado, ocasião em que foi assinado pelo participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A entrevista foi gravada com permissão do entrevistado e transcrita literalmente para as análises.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A TecMark utiliza 19 das 21 práticas e ferramentas de gestão do conhecimento apresentadas ao entrevistado na primeira parte do instrumento de pesquisa, conforme preenchimento reproduzido na figura 3.

Figura 3 - Práticas de GC na TecMark

1.1 Por favor, identifique as práticas e ferramentas utilizadas nesta Organização, de acordo com seus objetivos e usos (criar conhecimento, compartilhar, etc)					
Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	CONHECIMENTO :				
	Compartilhar	Criar	Armazenar	Utilizar	Identificar
Cafés do conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidades de prática	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clusters de conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localizador de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços virtuais colaborativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal do Conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bases de conhecimento (Wikis)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões de aprendizagem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões após-ação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentor/Mentorado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxonomia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteca de documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços colaborativos físicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistência de pares	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storytelling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de busca avançada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramenta de captura de ideias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mapeamento do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Krause (2014), com base em Young (2010, p. 3-5).

Analisa-se, com base no preenchimento, que a TecMark tem como principal objetivo compartilhar conhecimento, este com 15 opções subordinadas. A utilização do conhecimento foi identificada em seis práticas, e a criação e armazenamento do conhecimento em cinco cada. As práticas atendem a quatro das cinco etapas de GC, deixando de fora a identificação do conhecimento. As identificadas como sendo empregadas com três diferentes objetivos dentro do processo de GC foram: mentor/mentorado, taxonomia, biblioteca de documentos e espaços colaborativos físicos. As identificadas com duas finalidades foram: comunidades de prática, portal do conhecimento, assistência de pares e ferramentas de busca avançada.

Interpreta-se que as práticas mais utilizadas refletem a cultura de compartilhamento e utilização do conhecimento na organização, o que é corroborado pelos múltiplos objetivos de três práticas que envolvem relações presenciais, que por sua vez evidenciam o compartilhamento de conhecimento tácito, e enfoque em pessoas. Considerando-se a atuação em base tecnológica, interpreta-se que a criação do conhecimento poderia receber mais atenção por parte da organização, a fim de atender mais significativamente os pressupostos da segunda geração de GC.

Em relação às práticas de marketing interno apresentadas, todas as 22 foram selecionadas pelo respondente como sendo utilizadas, a maior parte de forma sistemática, com exceção dos 4Ps, marketing do conhecimento, database marketing e a comunicação informal. Ao preencher a técnica de complemento utilizada no formulário o respondente expressou como visão a ideia de que o marketing interno é “o processo de ‘vender’ a empresa para os colaboradores”.

Sobre os aspectos diretamente relacionados à promoção de GC na TecMark, o gerente afirmou que cerca de 70 por cento das atividades desenvolvidas pelo seu departamento são utilizadas visando o público-alvo interno. Especificou ainda: “Nós temos uma house, uma agência interna [...] é como se fosse uma agência de publicidade”.

Ele mencionou casos de campanhas internas de sucesso em que utilizou abordagens de marketing de forma coordenada em todo o território nacional, contando com o apoio das lideranças locais, e com ampla utilização de material promocional para “envolver os colaboradores”. Sobre o maior esforço de “venda” interna, o entrevistado afirmou ter como primeiro desafio obter a aprovação da alta gerência, uma vez que “se não tiver o ok deles, o aval, se eles não estiverem convencidos de que aquele projeto vale a pena, não vai”.

O entrevistado afirmou que não aplica os 4Ps ao marketing interno. Foi apresentado a ele um modelo expandido, de 7 Ps, de autoria de Ahmed e Rafiq, e solicitado que desse sua opinião a respeito. Considerou ser aplicável, mas que “teria que forçar um pouquinho a barra. Possível é. Tem uma lógica aqui [...] mas não sei se eu ficaria confortável em fazer”, afirmou.

Ao ser solicitado que explicasse como poderia contribuir em apoio à GC, declarou: “na disseminação desse conhecimento [...] na questão da cultura, da divulgação, da promoção”, complementando, porém, que esse apoio à GC não consta em suas atribuições. Demonstrou, ainda, clara compreensão de que nem toda iniciativa de GC precisa do apoio do marketing, especialmente aquelas que nascem e se desenvolvem dentro das unidades de negócios, e que não se caracterizam como corporativas.

A partir dos dados empíricos foi possível apresentar, complementarmente ao quadro referencial, como a GC pode ser potencialmente promovida no cotidiano da organização pesquisada, por meio das técnicas e recursos do marketing interno e da comunicação interna. A síntese pode ser conferida no quadro 3.

Quadro 3 - Convergência do quadro teórico com os dados empíricos

Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)	A capacidade de promover GC no caso empírico, por meio da CI e MI
"Vender" GC internamente.	O MI como agência de propaganda interna (BRUN, 2014); colaboradores são clientes (GALIZ, ARRET, 2016; VAREY, 2006; WULLE, 2011); comunicação e persuasão (MARTIN, 2006); venda para a alta gerência (PERCY, MORGAN, 1991).	Atua como agência de publicidade interna; comunicação e persuasão; venda também para a alta gerência.
Disseminação ampla de processos e novos conhecimentos (TAKUCHI, NONAKA, 2004).	Campanhas de marketing interno para divulgar e envolver os colaboradores (PRADO, STEFES, 2002); 4 Ps internos (AMÉDIO, RAYG, 2003; PERCY, MORGAN, 1991).	Campanhas de MI e divulgação para envolver os colaboradores. ATENÇÃO: 4Ps não explorados internamente.
Criar receptividade; predisposição à criação, uso, compartilhamento do conhecimento. (OAIR, PRABHU, 2008; YOUNG, 2010)	MI é um conjunto de práticas e "processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas" (AMA, 2011) de valor para clientes internos.	70 por cento das atividades direcionadas ao público-alvo interno; ação coordenada.
Material de comunicação que gere acordos, adesões; venda os benefícios do conhecimento. (NAB, PRABHU, 2009; ZHANG, FANG, LI, 2012)	Abordagem de marketing; implementação das "estratégias corporativas e funcionais" (RATIG, ARMED, 1991)	Campanhas coordenadas em todo o território nacional de atuação, com abordagem de marketing.
Definir claramente o escopo da iniciativa. (DOZE, HUYMAR, 2000)	Informação; campanhas de MI devem esclarecer como as mudanças afetam os usuários. (LEONARD-BARTON, 1987)	Disseminação; comunicação coordenada; a questão da cultura. Nada consta sobre como mudanças afetam.
Gerar identificações, reciprocidades. (DOZE, HUYMAR, 2000)	A maneira de implementar afeta percepções. (LEONARD-BARTON, 1987)	Apoio das lideranças locais e enfoque na implementação pode afetar percepções, identificações e reciprocidades.

Fonte: Os autores (2016), com base referencial retrocitada.

Verifica-se, portanto, que existe na organização pesquisada a prática de campanhas internas para a divulgação e "venda" de iniciativas direcionadas tanto aos colaboradores quanto à alta gerência – que dá o aval. O entrevistado elucida que sua principal atuação é similar a uma agência de publicidade/propaganda interna, o que coloca os colaboradores na condição de clientes. Ao mencionar material promocional para envolver os colaboradores, interpreta-se que esteja fazendo alusão ao poder de persuasão da comunicação e ao poder de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para os clientes internos. Ao mencionar campanhas coordenadas em todo o território nacional, interpreta-se que a organização invista na implementação das estratégias corporativas, na disseminação, na arregimentação do apoio das lideranças locais e na questão da cultura organizacional. A ferramenta cunhada como 4Ps, no entanto, não é utilizada internamente na organização, o que pode sugerir falta de sistematização na forma de promover as iniciativas internas.

Apesar do entrevistado ter elencado um conjunto de práticas de GC que já eram utilizadas na organização, durante a entrevista fez afirmações como: "no caso de gestão do conhecimento, se desenvolvêssemos um projeto neste sentido, certamente alguma ação assim caberia também". E ainda: "se nós fôssemos implementar aqui gestão do conhecimento, certamente utilizaríamos os instrumentos que já listamos [referindo-se ao quadro de opções de recursos de marketing interno, do instrumento de pesquisa]".

Com base nos dados empíricos, interpreta-se que a organização conta com os principais recursos e capacidades para apoiar as implementações de GC internamente, faltando, porém, a delegação de papéis no apoio à gestão do conhecimento, bem como conscientizações sobre as práticas já implementadas.

## 5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de verificar como a gestão do conhecimento pode ser promovida internamente no cotidiano de uma organização de base tecnológica, por meio de técnicas e recursos do marketing interno e da comunicação interna.

A pesquisa teórica, feita por intermédio da revisão da literatura, revela a necessidade de promover GC internamente, ostentá-la aos colaboradores, disseminá-la em todos os níveis

da organização, gerar receptividade, bem como fomentar tanto a demanda quanto a procura pelo conhecimento. A literatura sobre o marketing interno e a comunicação interna, por sua vez, revela que os colaboradores devem ser considerados como clientes, utilizando-se a comunicação e o marketing interno de forma estratégica, integrada, persuasiva, com adaptação dos 4 Ps para implementações internas.

A verificação empírica realizada em uma organização de base tecnológica de grande porte revelou que a gestão do conhecimento pode ser promovida internamente por meio das técnicas, ferramentas e abordagens de marketing promocional interno, comunicação interna, disseminação e incentivos à criação do conhecimento.

As práticas e ferramentas para a promoção de GC foram identificadas como disponíveis na organização pesquisada, contando com liderança avaliada como tendo a formação adequada para a função. Com base nos dados, constata-se que a organização utiliza-se de recursos promocionais, visão logística e relacional comparável a uma agência de publicidade interna, sendo considerada capacitada a oferecer o apoio necessário para ostentar o conhecimento na vitrine do cotidiano interno das organizações.

Foi verificado, no entanto, que o potencial apoio poderia ser melhor explorado em relação à GC e não-explicitado funcionalmente, o que pode causar falta de visão ou menor conscientização sobre a importância de suas contribuições. Observou-se que a abordagem dos 4Ps, uma importante ferramenta estratégica do marketing, não está sendo utilizada em campanhas internas, havendo falta de percepção de sua aplicabilidade em relação ao público interno. O dado contraria alguns pressupostos teóricos que identifica que o produto pode ser o conhecimento, a promoção pode ser todo o material de comunicação para instigar a demanda pelo conhecimento, a praça pode ser caracterizada pelos vários departamentos e níveis, e o preço o investimento a ser feito pelos colaboradores com base na percepção dos benefícios.

Por meio da classificação de utilização não-sistemática no mercado interno de recursos como do marketing do conhecimento e do *database* marketing, interpreta-se ainda a perda de oportunidade de mapeamentos, comunicação dirigida, interações grupais e baixa evidência de estrategismo relacional orientado ao público-alvo interno.

Em relação à fase de maturidade de GC, interpreta-se que o foco de atenção evidencia a primeira fase – que enfoca tecnologias e compartilhamento – uma vez que a maior parte das ferramentas de GC é utilizada com o objetivo de compartilhar conhecimento. Por ser uma organização de base tecnológica de referência em sua área, considera-se que a criação do conhecimento poderia estar sendo melhor endereçada, conforme os pressupostos da segunda geração da gestão do conhecimento. Cabe ressaltar que o compartilhamento pode ser alavancador da criação do conhecimento, devendo, no entanto, haver intencionalidade e ação direcionadora. A preocupação com a identificação do conhecimento, por sua vez, parece não chamar a atenção no contexto pesquisado.

O valor do desenvolvimento dessa pesquisa reside em seu caráter exploratório e no leque de oportunidades de pesquisas futuras, devendo algumas das interpretações apresentadas serem avaliadas de forma mais aprofundada. Como limitação da pesquisa, aponta-se o caráter exploratório e a verificação empírica em um só nível e em uma única organização pesquisada.

## REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management**. Kindle Edition: Chartered Institute of Marketing/Butterworth-Heinemann Marketing Series, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

ALVARENGA, A. T., et al. Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. In: ARLINDO PHILIPPI JR., e ANTONIO J. SILVA NETO (Ed). **Interdisciplinaridade em Ciência, tecnologia & inovação**. Barueri, SP: Manole, 2011.

AMA.org. – American Marketing Association. **Definition of Marketing** (Approved July 2013). Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: Jul 2014.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

BUKOWITZ, W. R; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. USA: Elsevier, 2005.

DIXON, N. Blog Conversation Matters. **The three eras of knowledge management**. August 08, 2012. Disponível em: <[www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html](http://www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html)>. Acesso em: maio 2016.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T. **Knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada**. Hamilton: National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.

ETGES, N. Ciência, interdisciplinaridade e educação. In: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 1995.

FERDOUS, A. S. Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). **The Marketing Review**, v. 8, n. 3, p. 223-235, 2008.

GRIFFIN, E.A. **A first look at communication theory**. 7th ed. New York, USA: McGraw-Hill, 2009.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HOOFF, B. V. D.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v. 46, p. 1-8, 2009.

KALLA, H. K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KRAUSE, M.G. **Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica**. 185p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do

Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

KRAUSE, M.G.; LAPOLLI, E.M.; DANDOLINI, G.A.; WILLERDING, I.A.V. Comunicação interna em apoio à gestão do conhecimento. In: Investigação profunda dos processos de conhecimento nas organizações, KM Brasil: 12 Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2014. **Anais...** Florianópolis – SC, 17 a 19 de setembro, 2014, p. 1-16.

KRAUSE, M.G.; LAPOLLI, E.M.; DANDOLINI, G.A.; CUNHA, C.J.C.A. Leadership support in internal marketing actions for the promotion of knowledge management. In: Conhecimento e Inovação para a Competitividade Industrial, CIKI: V CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 2015. **Anais...** Joinville-SC: ciKi, 2015, p. 1731-1745.

KUNSCH, M. M. K. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. 6. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012. p. 236-252.

MAGALHÃES, R. Organizational knowledge and learning. In: KROGH, G.V.; ROOS, J.; KLEINE, D. (Eds.), **Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge**. Great Britain: Sage Publications, 1998, p. 87-122.

MALABRE, A.L. **Lost prophets: an insider's history of the modern economists**. Boston, USA: The Harvard Business School, 1994.

McELROY, M.W. **The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation**. First published by Butterworth-Heinemann, 2003. New York, USA: Routledge, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2009.

MORESI, E. A. D.; MENDES, S. P. Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. **Revista TransInformação, Campinas**, v. 22, n. 1, p. 19-32, jan./abr, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização: edição executiva**. Tradução Geni G. Goldschmidt, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NAIR, P.; PRAKASH, K. (Org.) **Knowledge Management: facilitator's guide**. APO: Tokyo, 2009. p.104-208.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.6, n.1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

O'SULLIVAN, K. J. Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 102-108, 2007.

PACHECO, R. C. S. Coprodução em Ciência, Tecnologia e Inovação: fundamentos e visões. In: PEDRO, J. M.; FREIRE, P. S. (Org.). **Interdisciplinaridade: universidade e inovação social e tecnológica**. Curitiba: CRV, 2016, p. 21-62.

PIERCY, N.; MORGAN, N. Internal marketing - the missing half of the marketing program. **Long Range Planning, Great Britain**, v. 24, n. 2, p. 82-93, 1991.

RASTOGI, P. N. Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous reality of competitiveness. **Human Systems Management**, v. 19, p. 39-48, 2000.

REPKO, A. F. **Interdisciplinary research: process and theory**. USA: Sage, 2008.

STANKOSKY, M. Advances in knowledge management: university research toward an academic discipline. In: STANKOSKY, M. (Ed.) **Creating the discipline of knowledge management: the latest in university research**. USA: Elsevier, 2005, p. 1-14.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAREY, R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 1, p. 40-63, 1995.

VERCIC, A. T.; VERCIC, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, v. 38, p. 223-230, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 115-131, 2010.

WELCHMAN, J. C. (Ed.). **Sculpture and the vitrine** – Subject/object: new studies in sculpture. Great Britain: Ashgate, 2013, p. 1-22.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, R (Org.). **Knowledge management tools and techniques manual**. United Kingdom: APO, 2010.

ZACK, M.; McKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

ZHAO, J.; PABLOS, P. O.; QI, Z. Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 2, p. 324-330, March 2012.

### Agradecimentos

Os autores agradecem as contribuições dos revisores do Comitê Editorial do KM Brasil 2016. A primeira autora, doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento, agradece ao suporte financeiro da Capes; e à Inara Antunes Vieira Willerding, pela tutoria durante a realização do mestrado.