

COMUNICAÇÃO INTERNA EM APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Micheline Guerreiro Krause

Mestranda no PPGEGC-UFSC¹ (Bolsa Capes²) – michelinekrause@gmail.com

Édis Mafra Lapoli

Profª Drª no PPGEGC-UFSC – edismafra@gmail.com

Gertrudes Aparecida Dandolini

Profª Drª no PPGEGC-UFSC – gtude@egc.ufsc.br

Inara Antunes Vieira Willerding

Doutoranda no PPGEGC-UFSC – inara.antunes@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é investigar como a comunicação interna pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento, abordando a dimensão humana em interação com os novos valores e tecnologias organizacionais. Pesquisa qualitativa, interpretativa, e exploratória foi realizada. Os principais procedimentos de coleta e análise de dados foram a busca sistemática da literatura em base internacional de periódicos indexados, e revisão narrativa. Os resultados revelaram que menos de dois por cento da literatura sobre gestão do conhecimento e comunicação interna abordou os termos de forma combinada na base digital pesquisada. Conclui-se que a comunicação interna está integrada à cadeia de valor do conhecimento, sendo considerada como vital nas organizações. Seu bom gerenciamento é capaz de alinhar e harmonizar objetivos, integrar, informar, alterar padrões de comportamentos, convencer, persuadir, fomentar cultura de valor ao conhecimento. Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a respectiva verificação empírica em organizações instaladas em parques tecnológicos locais, comumente identificadas como intensivas em conhecimento.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate how internal communication can support knowledge management practices, addressing the human dimension in interaction with the new organizational values and technologies. The qualitative, interpretative and exploratory research was conducted. The main procedures for collecting and analyzing data were systematic search of literature on international database indexing journals and narrative review. The results revealed that less than two percent of the literature on knowledge management and internal communications addressed the combined terms on the searched database. It is concluded that internal communication is integrated into the knowledge value chain, being regarded as vital in organizations. Its management is able to align and harmonize goals, integrating, informing, altering patterns of behaviors, convincing, persuading and encouraging cultural value of knowledge. As a suggestion for future studies, we recommend its empirical verification in organizations headquartered on local technology parks, commonly identified as knowledge intensive organizations.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação Interna. Gestão do Conhecimento. Marketing Interno.

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEGC-UFSC); ²Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Agradecimentos: Ao Profº Drº João Artur de Souza, do PPGEGC-UFSC, que contribuiu para a objetividade do título deste estudo; aos membros do Laboratório de Liderança & Gestão Responsável (LGR), vinculado ao PPGEGC-UFSC, por compartilharem o espaço e inspirarem local de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é inerente à existência humana, sendo evolutiva e encontrando suas mais variadas formas de expressão. Com o advento da automação industrial, desenvolvimento de novas tecnologias, e economia baseada em informação e conhecimento (DAVENPORT, 2005), a comunicação tem despertado crescente atenção na literatura científica e no cotidiano das organizações.

França (2008) esclarece, contudo, que o uso da palavra comunicação é um fato recente, tendo prevalecido em tempos mais remotos termos como retórica e linguagem. Na modernidade, autores se referem à comunicação como “*the lifeblood of an organization*” (ROGERS; AGARWALA-ROGERS, 1976); às suas vias como artérias ou estradas (MARTINO, 2008); e aos seus meios como extensões do homem (McLUHAN, 2007).

A gestão do conhecimento, com forte foco em pessoas, processos, e tecnologias, está em estreita e contínua relação com a comunicação, apoiando e sendo apoiada por suas teorias, processos, e práticas. A literatura sobre gestão do conhecimento comumente aponta a necessidade de estruturação tecnológica e de processos, mudança de cultura organizacional, envolvimento e comprometimento dos colaboradores. Sem estes últimos componentes, diretamente relacionados ao fator humano, as estruturas são inúteis.

Segundo McLuhan (2007), as tecnologias criam ambientes novos, precipitando novos papéis, valores e padrões de comportamentos entre pessoas, maior participação e relacionamentos no trabalho e na vida social. De fato, o ambiente organizacional se transformou nas últimas décadas, elegendo valores relacionados ao conhecimento, inovação, atitudes, capacidades, relacionamentos e compartilhamentos. As formas e meios de comunicação também se transformaram, promovendo interatividade em tempo real, o que facilita a explicitação e compartilhamento do conhecimento tácito.

Considerando-se a cadeia de valor do conhecimento, que é antecedido por dados e pela informação, verifica-se que a comunicação está incorporada ao processo, ao enquadrarmos o elemento humano. Martino (2008) considera que a informação é parte ou mesmo sinônimo do processo de comunicação, não havendo comunicação sem informação e vice-versa. Em alusão ao movimento de transporte que a comunicação assume, o autor considera, ainda, o poder de convencer e persuadir, presentes desde a antiga Grécia, na figura do deus Hermes, “patrono dos oradores, escritores e mercadores”. Afirmar que “não bastava apenas transportar as mercadorias, pois era preciso negociá-las [...] saber encontrar, abordar (contactar), persuadir” (MARTINO, 2008, p. 19).

Nos tempos atuais, verifica-se que o conhecimento não deixa de ser uma forma de mercadoria, podendo ser produzido, condicionado, depositado, transportado, adquirido e utilizado por usuários convencidos de seu valor. Neste sentido reside a função de apoio da comunicação à gestão do conhecimento, uma via de difusão de práticas, de integração, de convite a adesões, assumindo um papel ao mesmo tempo informativo, atrativo, e certificador de novas práticas, princípios, valores e comportamentos.

Este estudo traz como principal abordagem a dimensão humana da comunicação e da gestão do conhecimento, enfocando a comunicação interna como uma prática, função ou atividade essencial a ser considerada em implementações de gestão do conhecimento. O principal objetivo é investigar a função de apoio da comunicação interna às práticas de gestão do conhecimento em contextos organizacionais. Para tanto, pesquisa qualitativa, interpretativa, e exploratória foi realizada, tendo como procedimento de coleta de dados a revisão da literatura impressa e em base internacional de periódicos digitais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A planificação do mundo (FRIEDMAN, 2005) se faz sentir na literatura científica, que tem buscado enfatizar a integração e complementaridade de saberes. Segundo Martino (2008, p. 19-20), muitos pesquisadores consideram a comunicação “como uma síntese de saberes diversos”. Neste sentido, afirma que “a importância da comunicação para a vida humana é tão significativa que praticamente não existe ciência humana que possa prescindir de seu estudo”.

Ao fazer referência à etimologia do termo comunicação, Martino (2008, p. 12-13, grifos do autor) clarifica que vem do latim *communicatio*, em que o prefixo *co* dá a ideia de atividade conjunta, a raiz *munis* significa “estar encarregado de”, e a terminação *tio* reforça o sentido de atividade. Por meio de revisão da literatura, Santaella (2001, p. 22) define comunicação como “a transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança”, mediante geração e consumo de mensagens. França (2008), por sua vez, chama atenção para o vínculo que a comunicação estabelece com a realidade, com a concretude cotidiana de uma sociedade.

Rogers e Agarwala-Rogers (1976, p. 7) inserem o assunto diretamente no contexto organizacional, assegurando que sem o fluxo de comunicação não se tem uma organização. Segundo os autores:

[...] Sob uma perspectiva de sistema aberto, uma organização é um conjunto elaborado de canais de comunicação interligados destinados a importar,

classificar e analisar informações do ambiente e exportar mensagens processadas de volta para o ambiente. A comunicação proporciona meios para a execução e tomada de decisões, obtenção de feedback, e correção de objetivos e procedimentos organizacionais, conforme a situação exija.

Esta última assertiva apresentada, sobre a comunicação no contexto organizacional, conduz-nos à necessidade de analisar o referencial teórico sobre a comunicação interna, considerando-a como atividade essencial em qualquer segmento ou tipo de instituição.

2.1 Comunicação interna

A comunicação interna pode ser entendida como prática, como principal recurso de marketing interno (FERDOUS, 2008; AHMED; RAFIQ, 2003; VAREY, 1995) ou de outras áreas. Pode ser entendida também como um campo científico de domínio independente e especializado (VERCIC; VERCIC; SRIRAMESH, 2012). Trata-se de uma questão de visão de mundo, paradigma, ou interesse de pesquisa, não apresentando ideias excludentes.

Este estudo tem como princípio norteador a compreensão de que a comunicação interna é uma prática, atividade ou principal recurso do marketing interno - não sendo restrito a ele - podendo ser utilizada estrategicamente e de forma integrada, para apoiar práticas de gestão do conhecimento.

Enquanto autores como Kalla (2005) consideram a comunicação interna como uma função multidisciplinar, outros a consideram como interdisciplinar (VALACKIENE, 2010). Há ainda os que a consideram como uma disciplina com domínios e conhecimentos próprios, porém interligados com outras disciplinas, como é o caso de Vercic, Vercic e Sriramesh (2012). Mesmo estes, ao reunir profissionais da área em estudo Delphi, constataram que os participantes a identificaram como uma função interdisciplinar, integrando gestão de pessoas, comunicação, gestão estratégica, relações públicas e marketing. Integração e complementaridade também são consideradas como perspectivas, considerando-se que a comunicação flui de forma frequente e aberta quando funções como as de marketing e as de sistemas de informação estão bem integradas (NAKATA; ZHU; IZBERK-BILGIN, 2011).

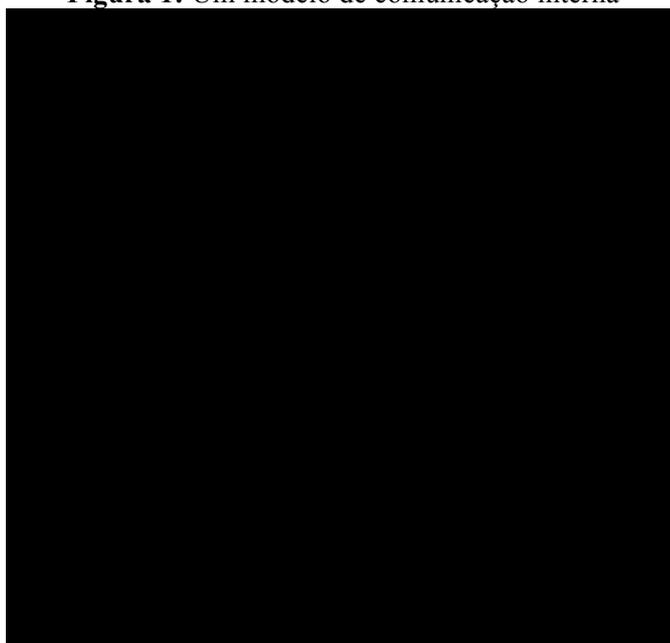
Kalla (2005, p. 304, tradução livre) define comunicações internas como “toda comunicação formal e informal que ocorre internamente, em todos os níveis de uma organização”. Utiliza o termo no plural, por compreendê-la como prática multidisciplinar. Considerando a característica integrada das comunicações, em que os colaboradores recebem informações de diferentes níveis e fontes, a autora avalia a importância do desenvolvimento de quatro domínios, identificando-os como comunicação empresarial, gerencial, corporativa, e

comunicação organizacional. Cada um deles enfatiza as habilidades e capacidades de comunicação, formal ou informalmente, em todos os níveis funcionais.

Concentrando-se na função organizacional da comunicação interna, Vercic, Vercic e Sriramesh (2012, p. 225, tradução livre) realizaram estudos Delphi com líderes de associações europeias da área, identificando que estes definiam a comunicação interna como “toda forma de comunicação dentro da organização”. Na visão dos respondentes, a comunicação interna tem o papel de disseminar informação, em primeiro lugar, bem como motivar os colaboradores, criar valor para a organização, alinhar objetivos individuais e organizacionais, construir culturas sólidas e servir como elemento mediador entre a organização e seus colaboradores. Cabe enfatizar que esta visão foi recolhida junto a profissionais da área, tendo alto valor empírico, além do valor a ser considerado em pesquisa.

Estudos teóricos conduzidos por Asif e Sergeant (2000) identificam como alguns dos papéis desempenhados por processos de comunicação interna: criação de uma identidade corporativa; motivação e incentivos ao comprometimento dos colaboradores; esclarecimentos sobre processos, objetivos e metas; superação de resistências; diminuição de conflitos interdepartamentais; informação; e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Identificam, ainda, fatores como a difusão de mensagens consistentes e integradas, harmonizações de mensagens, criação de fluxos verticais e horizontais, implantação de atmosfera e cultura da comunicação. Ao partir para estudos empíricos em dois grandes bancos britânicos, os autores chegaram à proposição do modelo exposto na Figura 1.

Figura 1: Um modelo de comunicação interna



Fonte: Asif e Sergeant (2000, p. 306, tradução livre)

Cabe observar que os autores evidenciam no modelo o processo de planejamento, definição da audiência, as variáveis moderadoras de cada contexto, bem como as comunicações formais e informais. Verifica-se que a literatura sobre a comunicação interna identifica as principais funções da atividade, não sendo exclusiva de uma área, tampouco fechada em suas teorias, mas sim estudada em seu contexto de aplicação.

2.2 Comunicação interna em apoio à Gestão do Conhecimento

Mais de uma década atrás, Luggger e Kraus (2001) avaliavam que a Gestão do Conhecimento (GC) não parecia dar a devida importância à comunicação interna, subestimando as barreiras individuais, organizacionais e da própria mídia, em iniciativas de transferência e compartilhamento do conhecimento. Pesquisas empíricas se fazem necessárias para investigar a questão na atualidade, mas é possível lançar a proposição de que o assunto não vem sendo estudado em toda a sua dimensão estratégica e operacional.

Neste estudo, gestão do conhecimento é compreendida como um processo de gestão que envolve a identificação do conhecimento, criação, armazenamento, compartilhamento e uso do conhecimento (YOUNG, 2010), envolvendo implementações de práticas de valor ao conhecimento em contextos organizacionais. Em termos de perspectivas, este estudo enfatiza a visão integrada de GC (LUGGER; KRAUS, 2001), que considere as abordagens humanas, tecnológicas e de processos.

Moresi e Mendes (2010, p. 31) verificam, por meio de pesquisa quantitativa, que “as questões comportamentais, culturais e de comunicação interna são fatores críticos de sucesso para que a implantação da gestão do conhecimento organizacional seja eficiente e eficaz”. Eles consideram que a implementação de GC consista em mudanças radicais, devendo ser visíveis a todos os níveis organizacionais, o que se obtém através de marketing interno e de gestão da comunicação, segundo os autores.

Para Krause et al. (2014), a comunicação eficiente é um fator determinante em organizações intensivas em conhecimento, uma vez que permite implementar ações, aproximar as unidades de negócios, viabilizar os fluxos de informação necessários à geração de ideias, inovação, e compartilhamento de boas práticas.

Segundo Davenport (2005, p. 3-4, tradução livre), trabalhadores do conhecimento são desencadeadores de inovação, lucratividade, crescimento e progresso, sendo aqueles que criam novos produtos e serviços, delineiam novos programas e estratégias, dentre outras funções, em “economias sofisticadas”. Segundo o autor, a automação fabril, o advento dos computadores e a difusão da informação criaram a demanda para estes trabalhadores,

empenhados em agir com base no conhecimento, sendo capazes de produzir a informação, extrair significados, e agir com base nela. Como exemplo, ele enquadra atividades de gerência, operações financeiras, computação, engenharia, jurisdição, medicina, educação, dentre outras. O autor considera que empresas com alta proporção de trabalhadores do conhecimento podem ser chamadas de “intensivas em conhecimento”.

Para Luggler e Kraus (2001, p. 489, grifos dos autores, tradução livre), o "conhecimento sempre foi um pré-requisito para a criação de produtos ou serviços, um insumo essencial, um 'fator de produção silencioso'. O que mudou foi o nível de consciência e atitudes em relação a esta questão". Dalkir (2005), por sua vez, considera que apesar do reconhecido valor ao conhecimento poucos sabem como gerenciá-lo, necessitando ser tratado mais estrategicamente. Incorporar o conhecimento no “tecido das organizações”, promover cultura favorável, alinhamento e atenção ao elemento humano, são demandas a serem atendidas, segundo a autora, sendo um processo de longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como abordagem o método qualitativo e interpretativo, caracterizando-se como pesquisa social, definida por Gil (2012, p. 26) como um “processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Por realidade social esta pesquisa assume como verdadeira a visão do autor, que a entende em seu sentido amplo, envolvendo as relações entre elementos humanos e entre estes e as instituições.

Classifica-se como um estudo exploratório, considerando a concepção de Gil (2012) de que este tipo de pesquisa tem como um de seus objetivos proporcionar visão geral sobre temas genéricos pouco explorados e de difícil formulação de hipóteses pesquisáveis. Em atenção às prerrogativas levantadas pelo autor, este estudo busca delimitar e esclarecer concepções e conceitos a serem investigados em pesquisas futuras.

As técnicas de coletas de dados empregadas foram a revisão bibliográfica, busca sistemática da literatura, e revisão narrativa, entendendo este tipo de revisão como “o processo de sintetizar estudos primários e explorar a heterogeneidade descritivamente, ao invés de estatisticamente” (PETTICREW; ROBERTS, 2006), independentemente da metodologia adotada pelas publicações localizadas.

3.1 Protocolo de busca sistemática e revisão narrativa

O primeiro passo foi definir a pergunta norteadora da busca sistemática, estabelecendo: como a comunicação interna pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento?

Em seguida foi definida a base de dados a ser pesquisada, optando-se pela *Web of Science (WoS) – Core Collection* - pela abrangência e relevância dos periódicos indexados. Segundo a Thomson Reuters (2014), a WoS oferece acesso a mais de 12.000 revistas internacionais, e a mais de 150.000 anais de conferências, abrangendo Ciências, Ciências Sociais, Artes e Humanidades.

O critério de busca considerou as publicações localizadas até o último ano completo, no caso 2013, identificadas pelos termos empregados no título, resumo ou palavras-chaves das publicações, que configuram o campo *topic* da WoS. Os seguintes caracteres foram incluídos: Aspas foram utilizadas a fim de localizar os termos exatos; asteriscos garantiram a localização de plurais e variações das palavras; e o ponto de interrogação localizou tanto a grafia norte-americana quanto britânica. Os operadores *OR* e *AND* foram utilizados para localizar tanto os termos correlatos ao termo comunicação interna, quanto os termos combinados com gestão do conhecimento, respectivamente.

O quarto passo foi empregar os termos de busca no idioma da língua inglesa - por se tratar de base de dados internacional - da seguinte forma: *TOPIC: ("internal communication*" OR "corporate communication*" OR "business communication*" OR "employee communication*" OR "intra-organizational communication*") AND TOPIC: ("knowledge management") = Results: 25*. Além dos termos combinados, verificou-se o número de publicações de cada termo isolado.

De posse da lista de publicações localizadas, os resumos foram lidos e selecionados, excluindo-se os erros de localização, duplicações, e os registros fora do escopo desta pesquisa. 17 publicações foram, então, analisadas integralmente em suas narrativas. As conclusões e limitações da pesquisa são apresentadas em seguida.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES

A busca sistemática pelos termos combinados “comunicação interna” - bem como correlatos - e “gestão do conhecimento” localizou 25 publicações, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Produção científica pelos termos de busca isolados e combinados

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Nº	1 ^{as}	Termos
		Publicações	Publicações	Combinados com GC
		WoS	WoS	WoS
Gestão do Conhecimento	Knowledge Management	13.887	1974	N/A*
Comunicação Interna	Internal Communication	476	1957	12
	Corporate Communication	316	1964	7
	Business Communication	556	1957	6
	Employee Communication	108	1957	1
	intra-organizational communication	20	1965	1
TOTAL APÓS FUSÕES**		1.453***		25

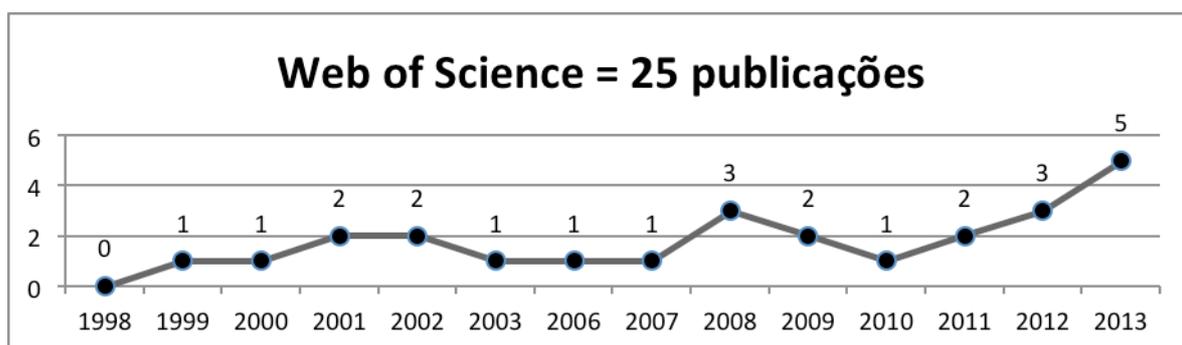
Fonte: Elaborada pelas autoras, com base nos resultados na base WoS.

Notas: *N/A. Não se aplica, em função do termo ser usado em combinação aos demais;

** Redução após fusão, em função de publicações utilizarem mais de um termo;

*** Termo comunicação interna e correlatos, excluindo-se gestão do conhecimento.

Menos de dois por cento das publicações sobre comunicação interna e seus termos correlatos abordaram a gestão do conhecimento. O ano de 1957 consta como marco teórico das primeiras publicações sobre a temática da comunicação interna, nos periódicos indexados à base WoS. A GC começou a ser abordada quase duas décadas mais tarde, em 1974. O Gráfico 1 apresenta a produção científica anual sobre os termos combinados.

Gráfico 1: Produção científica anual sobre comunicação interna e gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em dados consultados em abril de 2014

O Gráfico 1 demonstra que a primeira publicação reunindo os dois termos, comunicação interna e gestão do conhecimento, foi feita mais de 20 anos após a primeira aparição do termo GC na base WoS, estando em ascensão nos últimos anos. Os dados confirmam, portanto, a concepção de que a comunicação interna vem sendo considerada na

literatura sobre GC, porém sem a ênfase necessária, não havendo atingido ainda a fase de maturidade alcançada por seus termos isolados.

4.1 Revisão narrativa das publicações selecionadas

McAfee (2006) é o autor mais citado na literatura sobre os termos combinados comunicação interna e gestão do conhecimento na base WoS, com 218 citações. O autor aborda o uso das tecnologias de comunicação em empresas de tecnologias 2.0, que possibilitam interações e colaborações espontâneas, baseadas em conhecimento. Apresenta as características das novas tecnologias disponíveis, como implementá-las e torná-las visíveis, uma vez que constata - por meio de estudo de caso - que o uso por parte dos trabalhadores do conhecimento não é automático. Em síntese, recomenda quatro passos: criar cultura receptiva; criar e incentivar o uso de uma plataforma comum que funcione como uma infraestrutura para colaborações; lançar as novas tecnologias de forma informal; e obter o apoio gerencial e das lideranças, para rápida difusão e atração de usuários.

A inclusão das tecnologias na difusão de informações também é abordada por Huang, Baptista e Galliers (2013), que examinam o impacto da incorporação das mídias sociais na retórica e nas práticas da comunicação intra-organizacional, funcionando como canais fomentadores de colaboração, e de persuasão. Por meio de revisão da literatura, os autores apresentam um modelo tradicional das práticas de retóricas organizacionais persuasivas; e um modelo atual, incorporando o uso das mídias sociais, e partindo dos requisitos: orador - intensão estratégica - mensagem - mídia utilizada - público alvo - *feedback* (este, apontado como nem sempre utilizado). Os autores buscaram demonstrar que o uso da mídia social tem o potencial de aumentar o número de oradores, de *feedbacks*, e de mensagens, fazendo com que oradores e audiências se alternem em seus papéis, promovendo maior credibilidade, legitimidade, interação, compartilhamentos de valores, princípios e cultura organizacional.

Para Sirkemaa (2002, p. 150), "conhecimento somente é criado por meio da comunicação", enfatizando o papel das redes corporativas de relacionamentos e comunicação, que permitem que a comunicação aconteça, em seus vários estágios, e atendendo a diferentes etapas de GC. Para o autor, as redes corporativas não nascem de alianças intencionais, mas sim pela troca de informações cotidianas entre membros ativos da organização, impulsionados por um espírito de equipe. Corroborando com a visão de que as mídias digitais alteraram as comunicações internas, Stevens e McElhil (2000) alertam para o risco de sobrecarga de informações por meio do correio eletrônico. Eles sugerem o uso consciente do mesmo, sob

quatro principais aspectos: gestão da informação, influências pessoais, cultura corporativa, e gestão do conhecimento.

Outro estudo, de Chelmiss (2013), também põe em foco os padrões de comportamento de usuários de redes de relacionamentos online em contextos organizacionais, recomendando o desenvolvimento de plataformas de *microblogging* organizacionais, uma vez que ajudam a disseminar negócios, práticas de trabalho, cultura corporativa, criação e compartilhamento de conhecimentos. A exemplo de outros autores que afirmam a carência de estudos de comunicação interna, este também afirma que as dinâmicas da comunicação interna não vêm sendo devidamente exploradas na literatura.

Como Chelmiss, já citado, Lugger e Kraus (2001) consideram que a comunicação interna não vem sendo devidamente considerada no contexto. Recomendam que iniciativas de gestão do conhecimento comecem pela análise e revisão da comunicação interna, averiguando os melhores e mais populares canais na organização, hábitos de uso, as barreiras e oportunidades, dentre outros aspectos. Os autores verificam que as abordagens têm convergido para uma visão integrada de GC, considerando o fator humano e tecnológico.

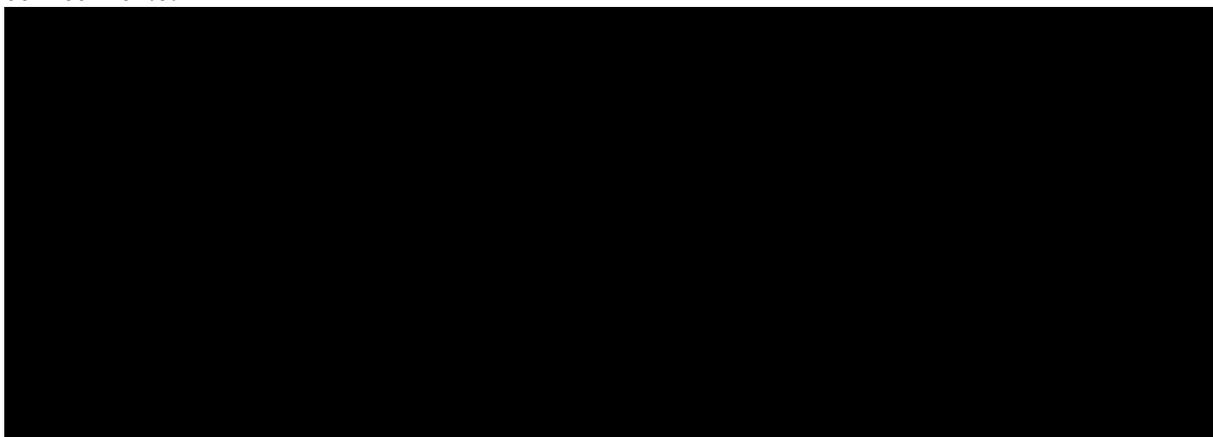
Para Valackiene (2010, p. 101, grifos da autora, tradução livre) “*a comunicação entre as pessoas é o núcleo da atividade empresarial*”, defendendo a necessidade da criação de uma gestão da comunicação corporativa, inter-relacionando os ambientes organizacionais interno e externos. A autora acredita que o sucesso da nova geração de executivos da área vai “[...] *se concentrar na compreensão das funções da Comunicação Corporativa e em capacidades estratégicas de implementação*”. Segundo Hola (2012), a comunicação permeia todas as atividades de gestão, sendo o principal elemento de conexão, obtenção de colaboração, e coordenação de pessoas. Entende a comunicação como um instrumento da cultura corporativa, como um processo desenhado pela sinergia de visões e como geradora de conscientizações. Já Almeida e Barbosa (2009) enfatizam a importância do desenvolvimento, aplicação e uso de ontologias em sistemas de informação e recuperação da informação, para adoção de uma linguagem comum na organização.

Pesquisas conduzidas por Broillet, Barchilon e Kampf (2012), levaram os autores a constatar que seis das sete empresas suíças pesquisadas demonstraram falta de conhecimento sobre como a comunicação poderia apoiar a mudança. Neste sentido, Ryyananen, Jalkala e Salminen (2013) avaliam que a comunicação interna vem sendo negligenciada em seu potencial apoio a processos de venda de novos projetos, envolvendo os vários níveis e unidades organizacionais. Por meio de entrevistas em profundidade e análise de redes de comunicação interna, os autores identificaram como principais barreiras: uso não

regulamentado de sistemas como intranet, documentação não-sistemática e não-estruturada, negligência ao impacto cultural, e politicagens. Dentre os impulsionadores: atmosfera de comunicação aberta, estruturas não-hierárquicas, canais de comunicação alternativos, e treinamento para boas práticas em comunicação.

Na mesma direção, sobre implementações de projetos, Joachim, Beimborn e Weitzel (2013) ressaltam a importância de uma boa comunicação entre os envolvidos, para facilitar trocas de conhecimentos, alinhamentos, sinergias, colaboração, bem como incentivos. Segundo os autores, muitas empresas não obtêm os benefícios esperados, por não definirem os mecanismos de governança, que envolvem as estruturas, processos, comunicação e relação com os colaboradores. Ping (2008), por seu turno, busca demonstrar a importância do desenvolvimento de arquitetura integrada de governança do conhecimento, que revele as relações, sinergias e consistência de implementações, apoiadas em capacidades dinâmicas do conhecimento. Propõe a inclusão de comunicações e processamento de informação, gestão do capital intelectual, do conhecimento baseado em processos, aprendizagem adaptativa, e inovação, conforme Figura 2. O componente comunicações ocupa o centro de sua arquitetura.

Figura 2: A arquitetura para uma efetiva governança do conhecimento.



Fonte: Ping (2008, p. 1126, tradução livre)

Zaragoza-Sáez e Claver-Cortés (2011) analisam o capital relacional interno de multinacionais, constatando que, embora haja crescente reconhecimento sobre a importância do desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, poucas pesquisas se propuseram a identificar que atividades facilitam a integração do conhecimento em empresas globais. Comunicação e publicações internas são listadas dentre as principais ferramentas que favorecem a integração de trabalhadores em diferentes divisões e países.

Torres et al. (2011) afirmam que os modelos de progresso e desenvolvimento de uma sociedade estão historicamente associados com suas formas de comunicação, tendo esta

ocupado uma posição de menos destaque no contexto organizacional do passado, e sendo considerada uma prática importante e sofisticada na atualidade. Os autores declaram que a gestão do conhecimento não deve ser caracterizada apenas pelas suas etapas, mas também pelos processos contínuos de comunicação e interações entre indivíduos na organização. Para eles, o alinhamento entre a GC e a comunicação é necessária para gerenciar o conhecimento desde o início dos projetos.

Corroborando com a compreensão já mencionada de que a comunicação interna em apoio a GC pode ser desenvolvida em qualquer tipo de instituição, Bava et al. (2008, p. 401) relata a experiência da implantação de um portal intranet em hospital infantil italiano, que chamaram de "a expressão eletrônica do conhecimento da corporação", a fim de atender as normas ISO 9001:2000, melhorar a comunicação interna entre as unidades, promover integração, compartilhamentos, harmonizações, distribuição de documentações e processos. Já o contexto estudado por Xu (2007, p. 161, tradução livre) é a comunicação interna corporativa e o fluxo de conhecimento em uma empresa de tradução, declarando que o "conhecimento – o que sabemos, o quão bem utilizamos isto, e quão rapidamente aprendemos coisas novas - nos faz competitivos".

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dimensão humana da comunicação e da gestão do conhecimento foi analisada neste estudo, enfocando a comunicação interna como uma prática, função ou atividade a ser desenvolvida de forma integrada e alinhada em apoio às práticas de gestão do conhecimento. Por meio da visão de mundo interpretativa, assumiu-se que pode ser planejada e operacionalizada estrategicamente pelo marketing interno de diferentes tipos de organização, não sendo de uso exclusivo da área, mas comum a várias disciplinas.

Por meio de revisão da literatura verifica-se que a comunicação interna em apoio à gestão do conhecimento vem conquistando crescente interesse de pesquisa. Porém, análise dos resultados dos termos combinados em relevante portal de periódicos internacionais revela que menos de dois por cento das publicações científicas abordaram a temática até o momento. A constatação é corroborada por muitos autores, que consideram insuficientes os estudos sobre a comunicação interna em contextos do conhecimento.

Análises exploratórias levaram à constatação de que a comunicação é considerada um fator inerente à evolução humana, sendo geradora de conscientizações, interações, e estando incorporada à cadeia de valor do conhecimento. Verificou-se que o ambiente organizacional

se transformou nas últimas décadas, elegendo valores relacionados ao conhecimento, inovação, capacidades, relacionamentos e compartilhamentos, impulsionados pela automação e novas tecnologias.

Ao mesmo tempo que as mídias digitais alteraram a forma de relacionamentos humanos, propiciando ambientes de colaboração e compartilhamentos, autores alertam sobre o risco de sobrecarga da informação. Daí a necessidade de considerar a gestão da comunicação interna, elegendo critérios formais e informais devidamente identificados na governança e alinhados aos objetivos institucionais e ao perfil de comportamento pretendido dos colaboradores.

A comunicação interna é vista como vital nas organizações, permeando todas as atividades de gestão. Capaz de alinhar e harmonizar objetivos, integrar, informar, difundir valores, fomentar culturas, alterar padrões de comportamentos, convencer, persuadir. Considerada como um fator essencial à GC, recomenda-se que as implementações destes processos e práticas iniciem pela análise e revisão da comunicação corporativa. Promover alinhamento, harmonizações e complementaridade entre as práticas de gestão do conhecimento e da comunicação pode oferecer a atmosfera necessária à incorporação do conhecimento no cotidiano das empresas, conforme necessidade comumente apontada por pesquisadores de GC.

Fazendo analogia com os termos empregados nas teorias da comunicação, trata-se de implementar uma atmosfera onde o cliente interno das organizações seja ao mesmo tempo “emissor” e “receptor” do conhecimento, sendo um agente e promotor natural de seu fluxo. Desta forma, a gestão do conhecimento pode ser considerada como um processo contínuo e vinculado às atividades funcionais.

Este estudo teve como principal limitação não ter acesso à análise de dados locais. Considerando a necessidade de contextualização da temática, apresenta-se como indicação para trabalhos futuros a verificação empírica de como a comunicação interna tem sido utilizada em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações instaladas em parques tecnológicos do Estado de Santa Catarina, Brasil, comumente consideradas como intensivas em conhecimento.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; RAFIQ, M. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

ALMEIDA, M. B.; BARBOSA, R. R. Ontologies in knowledge management support: a case study. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 60, n. 10, p. 2032-2047, 2009.

ASIF, S.; SARGEANT, A. Modelling internal communications in the financial services sector. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 3/4, p. 299-318, 2000.

BAVA, M. et al. (2008). ICT and knowledge management for the ISO 9001:2000 standards compliance of IRCCS "Burlo Garofolo" Maternal-children Hospital. In: 14TH NORDIC-BALTIC CONFERENCE ON BIOMEDICAL ENGINEERING AND MEDICAL PHYSICS, Jun... 2008, Latvia. **Proceedings...** Latvia: NBC, 2008, p. 401-404.

BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. E. Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process. In: INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE (IPCC), 2012, New York. **Proceedings...** New York: IEEE, 2012, sem paginação.

CHELMIS, C. Complex modeling and analysis of workplace collaboration data. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COLLABORATION TECHNOLOGIES AND SYSTEMS (CTS), 2013, New York. **Proceedings...** New York: IEEE, 2013, p. 576-579.

DAVENPORT, T. H. **Thinking for a living**: how to get better performance and results from knowledge workers. Boston, USA: Harvard Business School Press, 2005.

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

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

FRANÇA, V. V. **O objeto da comunicação/A comunicação como objeto**. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 8. ed., Petrópolis: Vozes, 2008, p. 39-60.

FRIEDMAN, T. L. **The world is flat**: a brief history of the twenty-first century. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed, São Paulo: Atlas, 2012.

HOLA, J. Internal communication in the small and medium sized enterprises. **E & M Ekonomika a Management**, v. 15, n. 3, p. 32-45, 2012.

HUANG, J.; BAPTISTA, J.; GALLIERS, R. D. Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: the impact of social media on internal communications. **Information & Management**, v. 50, p. 112-124, 2013.

JOACHIM, N.; BEIMBORN, D.; WEITZEL, T. The influence of SOA governance mechanisms on IT flexibility and service reuse. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 86-101, 2013.

KRAUSE, M.; ÁLVARES, D.; SILVA, M. E.; SANTOS, N. Ferramenta de captação de ideias em organização intensiva em conhecimento. **Espacios**, v. 35, n. 2, p. 7, 2014.

LUGGER, K. M.; KRAUS, H. Mastering the human barriers in knowledge Management. **Journal of Universal Computer Science**, v. 7, n. 6, p. 488-497, 2001.

MARTINO, L. C. **De qual comunicação estamos falando?** In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (Org.). *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 8. ed., Petrópolis: Vozes, 2008, p. 11-25.

McAFEE, A. P. Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 21-28, Spring, 2006.

McLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. Tradução de Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 2007.

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.

NAKATA, C.; ZHU, Z.; IZBERK-BILGIN, E. Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n.5, p. 700-716, 2011.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. United Kingdom: Blackwell Publishing, 2006.

PING, Z. An integrated architecture for effective knowledge e-government. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE ACQUISITION AND MODELING WORKSHOP, Dec..., 2008, China. **Proceedings...** China: IEEE, 2008, p. 1125-1128.

ROGERS, E.M.; AGARWALA-ROGERS, R. **Communication in organizations**. New York: Free Press, 1976.

RYYNANEN, H.; JALKALA, A.; SALMINEN, R. T. Supplier's internal communication network during the project sales process. **Project Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 5-20, 2013.

SANTAELLA, L. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

STEVENS, G. R.; McELHILL, J. A qualitative study and model of the use of e-mail in organisations. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 10, n. 4, p. 271-283, 2000.

THOMSON REUTERS, 2014. **Web of Science**. Disponível em: http://wokinfo.com/products_tools/multidisciplinary/webofscience/. Acesso em jan, 2014.

TORRES, T. Z. et al. Knowledge management and communication in brazilian agricultural research: an integrated procedural approach. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 2, p. 121-127, 2011.

VALACKIENE, A. Efficient corporate communication: decisions in crisis management. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 21, n. 1, p. 99-110, 2010.

XU, K. Integrating knowledge management into corporate internal communication. In: INTERNATIONAL PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE, Oct..., 2007, Seattle. **Proceedings...** Seattle: IEEE, 2008, p. 161-167.

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