

Newsletter para gestão de conhecimento: case do Instituto Stela

Vinícius Medina Kern;Egc / UFSC;Juliana Debei Herling;Egc / UFSC.

Resumo: Este trabalho apresenta um modelo de newsletter elaborado para facilitar a comunicação interna e auxiliar na gestão do conhecimento e a criação da memória organizacional. Lista variáveis importantes que influenciam a criação de uma newsletter: design, ordenação da informação, contexto e o feedback da informação, fonte de informação ativa e passiva, periodicidade e suporte tecnológico, e discute como todos estes itens são contemplados na criação de uma publicação institucional. A pesquisa mostra um estudo de caso no Instituto Stela e exhibe a avaliação positiva dos colaboradores.

Palavras Chave: comunicação organizacional; gestão do conhecimento; newsletter

1. Introdução

As discussões sobre comunicação organizacional e gestão do conhecimento são temas de inúmeros estudos, e diversos focos foram apresentados sobre o assunto. O tema é atual e está presente nos estudos de comunicação e gestão. O que se percebe é a ausência de estudos sobre newsletter direcionados para organizações de conhecimento.

Teixeira Filho (2000) diz que a comunicação organizacional não trata de fazer com que o público esteja apenas informado, mas implica em fazer com que o conhecimento chegue às pessoas certas e em tempo hábil. O desafio das equipes de comunicação nas instituições é filtrar e contextualizar as informações, e remeter para cada colaborador, cliente ou fornecedor o conhecimento que lhe diz respeito.

Freire (2001) afirma que as ferramentas e as novas tecnologias na comunicação organizacional interna são dispositivos importantes no processo de aprendizagem organizacional. A comunicação organizacional interna concorre para o planejamento, a implementação, a avaliação das atividades da organização e, sobretudo, para o processo de aprendizagem.

Portanto, é possível e necessário discutir como a comunicação interna pode auxiliar na gestão do conhecimento organizacional e na criação de uma memória organizacional.

Para esta abordagem, foram levantadas na metodologia as variáveis importantes que influenciam a criação de uma newsletter: design, ordenação da informação, contexto e o feedback da informação, fonte de informação ativa e passiva, periodicidade

e suporte tecnológico. Na seção *Discussão*, o trabalho analisa o resultado da newsletter produzida.

A pesquisa mostra um estudo de caso da criação e aplicação de uma newsletter em uma organização do conhecimento, o Instituto Stela. O estudo de caso aprofunda e detalha a ocorrência do problema de comunicação em um instituto de pesquisa e mostra como uma newsletter pode ajudar a disseminar o conhecimento na empresa e a criar uma memória organizacional.

2. Referencial teórico

A Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia das empresas. Conforme explica Benítez (2001), enfatiza o capital humano e trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la para aproveitar os recursos existentes na empresa.

A Gestão do Conhecimento precisa ter conexão com a estratégia organizacional para que sejam obtidos os resultados desejados, pois, ainda que o talento profissional seja reconhecido nas empresas, sem o gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo (BENÍTEZ, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1997) dizem que a estratégia voltada para o conhecimento é aquela que valoriza os ativos intangíveis e disponibiliza o conhecimento necessário para que as pessoas possam desempenhar as atividades de forma eficaz. Neste caso, as estratégias devem ser formuladas através de processos participativos e com fluxos de comunicação eficiente.

Eles definem criação do conhecimento organizacional como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para os autores, criar novos conhecimentos significa recriar a empresa. Para que o conhecimento individual se transforme em organizacional, precisa-se transformar o conhecimento tácito em explícito, disseminando-o na organização.

Nonaka, Reinmoller e Toyama (2001) explicam que as empresas de hoje estão sobre uma pressão crescente para encontrar uma maneira de administrar o conhecimento, mas isso não tem dado tão certo quanto o esperado. Para gerenciar o conhecimento corporativo de forma estratégica, muitas empresas utilizam a tecnologia de informação (TI) de ponta como um conjunto de ferramentas; porém, acabam gerenciando informação, uma vez que as ferramentas deixam escapar o contexto do conhecimento e sua inserção nas relações sociais.

Os autores acreditam que há vários problemas no atual uso das ferramentas de TI para a gestão do conhecimento, principalmente do tácito. As empresas enfatizam a eficiência no processamento de informações existentes, e, desta forma, fracassam na tentativa de ajudar as pessoas a ver a empresa como uma organização de criação de conhecimento. Porém, Rao e Argote (2006) dizem que a estruturação de atividades facilita a manutenção e transmissão conhecimento. Isso mostra que talvez o problema não esteja necessariamente no uso da TI em si, mas no enfoque no processo, pois o uso da tecnologia por si não garante a produção de conhecimento. É necessário também o uso da percepção humana e a promoção de interações.

2.1. Estudo de caso

O Instituto Stela (IS) é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão conjugar a pesquisa científica com a inovação tecnológica na geração de

conhecimento para o desenvolvimento das organizações e da sociedade. Foi criado em setembro de 2002 e, após um período de planejamento estratégico, iniciou atividades em sede própria no início de 2005.

Trata-se de uma entidade que trabalha para inserir o País em um novo momento histórico, a era da informação e do conhecimento. Tem como visão ser referência internacional em inovação científica e tecnológica, elo entre academia e mercado, promotor de *spin-offs* empresariais e gerador de soluções de impacto socioeconômico.

A instituição está organizada em uma estrutura horizontalizada, com cinco diretorias e um núcleo estratégico de pesquisa, e adota uma política que incentiva a participação de todos nas decisões e nos projetos.

Nos últimos anos, a equipe de comunicação e a própria administração do Instituto Stela observaram que havia um *gap* de informação que precisava ser preenchido. De um lado, os colaboradores ansiavam por mais informações estratégicas sobre a instituição, como, por exemplo, em que etapa estava o andamento dos projetos, quem eram os novos integrantes, como estavam as finanças da organização e qual era o planejamento para o futuro.

Por outro lado, os administradores também sentiam a necessidade de informar e de construir um conhecimento coletivo, de forma a minimizar a ansiedade dos funcionários e também para tentar melhorar a produtividade e fazer com que cada colaborador se sentisse mais parte da instituição.

O desafio do Grupo de Trabalho de Comunicação (GTECom) foi o de definir um veículo de comunicação interna estratégico, de baixo custo, facilmente operável, com boas chances de atingir o público-alvo interno da organização e ainda que contribuísse para a construção de memória organizacional e gestão de conhecimento na instituição.

A equipe partiu do pressuposto que a mídia que mais se encaixava nestes pré-requisitos seria um newsletter, que é um boletim informativo eletrônico em que podem ser enviadas mensagens de texto com recursos audiovisuais e de interatividade.

Em questão do custo de produção, a newsletter conta com a vantagem de poder ser enviada pela internet. Em um instituto de pesquisa tecnológica dotado de computadores e de uma conexão de internet rápida e com banda larga, o gasto com o envio seria mínimo.

Do ponto de vista operacional, a partir do momento em que houvesse um modelo predefinido e claro, qualquer pessoa com instrução, sendo ou não jornalista, poderia inserir informações no newsletter. A respeito do público-alvo, este veículo possibilita que as informações cheguem de modo rápido e para todos os interessados, o que torna viável seu uso como disseminador de informações.

Analisando a questão da gestão de conhecimento, o newsletter permite que o conhecimento tácito que está concentrado na administração do instituto seja explicitado e difundido na organização. Da mesma forma, possibilita que qualquer colaborador interessado em repassar informações possa também participar e explicitar conhecimento através do fluxo informacional via e-mail.

A proposta do GTECom também foi criar um conteúdo hipertextual, referenciado e interligado. Desta forma, cada informação remeteria a informações anteriormente citadas em outras edições do newsletter, as quais estariam armazenadas em uma plataforma web de fácil acesso e com possibilidade de consulta por qualquer colaborador. Assim, a proposta permitiria a construção de uma memória organizacional.

3. Metodologia

Para a criação do modelo inicial de newsletter para promover a comunicação interna na instituição, foram consideradas seis variáveis. A primeira é o design. Quais cores, família e tamanho de fonte seriam utilizadas. A newsletter seria diagramada em uma ou mais colunas? Quais recursos adicionais seriam utilizados.

Conforme orientações da Célula de Design do Instituto Stela, o layout teve como base o conceito da simplicidade. A proposta foi criar uma newsletter semelhante a uma carta impressa, com uma margem, cabeçalho identificando a organização e uso de cores e fontes institucionais como identificador de critério de informação: textos coloridos seriam títulos, avisos ou informações extras. Cada notícia seria um bloco horizontal na newsletter.

A segunda variável é a ordenação da informação. A prioridade foi dada seguindo critérios de notícia – do mais relevante para o menos relevante – na ordem decrescente: informes de diretoria em primeiro bloco, informes sobre finanças, informações sobre projetos e informações da área de Recursos Humanos (novos colaboradores, viagens, aniversários, capacitação, etc). Para esclarecer o que foi compartilhado exclusivamente pela administração do que foi informado pelos demais colaboradores, a seção de conteúdo da newsletter foi segmentada em duas partes: Deliberações da Diretoria e Notícias do IS.

Nota-se que, apesar de definida a ordem de apresentação das notícias, foi criado um índice para que o leitor também tivesse a opção de ir direto à notícias que mais lhe interessasse. Ao final de cada notícia, o leitor teria ainda a opção de voltar ao índice principal.

A terceira variável é o contexto e o feedback da informação. Para permitir a associação e clareza dos conteúdos, foram criados três elementos: uma lista de siglas e termos mais utilizados, disponível em uma página web para consulta; referências hipertextuais às edições anteriores, também disponíveis na internet; e um contato para cada notícia, permitindo a troca de conhecimento entre a fonte e o leitor.

A quarta variável é a fonte de informação ativa e passiva. A proposta do GTECom foi enfatizar a participação de diretores e coordenadores de projetos como fontes mínimas de informação. Todos seriam consultados antes da finalização da newsletter. No entanto, a proposta não consistia apenas em entrevistá-los para obter informações, mas em estimulá-los a escrevê-las ou revisá-las, de modo a se obter conhecimento e compartilhá-lo. Desta forma, diretores também viravam pauteiros, revisores e colunistas.

A quinta é a periodicidade. A proposta é que a newsletter tivesse uma frequência de comunicação fixa não tão espaçada que se pudesse perder a divulgação de informações importante e nem tão frequente a ponto de enfadar os leitores. Definiu-se, a priori, a periodicidade semanal.

A sexta variável é o suporte tecnológico. A proposta do GTECom era utilizar uma ferramenta de fácil acessibilidade e compreensível para a maioria dos colaboradores. O recurso escolhido para a montagem da newsletter foi o uso do Microsoft Word, editor de textos disponível em todos os computadores. Através dele é possível escrever o conteúdo, formatar a newsletter e enviá-lo no corpo de texto do e-mail.

Para auxiliar os colaboradores do Instituto Stela a participarem, o GTECom criou também dois guias, um que explica como escrever o texto de uma newsletter – que linguagem utilizar; e outro que explica os padrões de formatação.

Com bases em todos estes pressupostos, em 23 de setembro de 2005 o Instituto Stela lançou a primeira newsletter da organização.

4. Resultados

O modelo proposto abarcou as seis variáveis predefinidas. Na questão do design, optou-se pela simplicidade e pelo uso de cores institucionais para as seções e um destaque em vermelho para chamar a atenção sobre as siglas da instituição. O texto em preto ajudava com o contraste da tela, e as seções com títulos coloridos facilitavam localizar as informações.

O modelo foi diagramado em uma única coluna, para evitar a quebra do layout pelo software leitor de e-mail. A escolha da fonte serifada partiu do pressuposto que facilitaria a leitura em tela e também de quem optasse por imprimir a página

Na ordenação da informação, a newsletter dividiu as informações em blocos e possibilitou destacar as mais relevantes. No índice, o leitor teve a opção de ir direto às notícias que mais lhe interessava, com a possibilidade de retorno.


Para o contexto, foi dado destaque à lista de siglas, aos hiperlinks e ao contato da notícia para facilitar o feedback ao leitor, além do expediente para recebimento de críticas e sugestões.

Com a divisão do conteúdo da newsletter em blocos, cada coordenador de equipe e de projeto pôde escrever um texto de um parágrafo para a publicação, criando um fluxo ativo de informações.

No topo da newsletter foi definida a posição da identificação da data e da edição do documento, de modo que o leitor consegue reconhecer facilmente a ordem do conteúdo publicado em relação às outras edições, além da periodicidade.

O uso do Microsoft Word permitiu a montagem fácil da newsletter, que pode ser enviada no corpo de texto do e-mail e também arquivada como documento de texto para consultas posteriores.

O resultado do modelo criado é apresentado a seguir.



ISNewsletter

Data. Número da Edição. Expediente (link)

Esta mensagem, incluindo seus anexos, pode conter informações privilegiadas e/ou de caráter confidencial. Seu conteúdo é para conhecimento exclusivo dos colaboradores do Instituto Stela e não deve ser divulgado. Caso você tenha acesso a esta newsletter fora do IS, por favor, informe-nos por e-mail: comunicacao@stela.org.br.

**Você sabe o que é NEP, DPP, CFab, CJur, CAdm, PLD, DES, DEX...
Não? Então clique aqui!**

Veja abaixo os destaques desta edição.

Deliberações da Diretoria

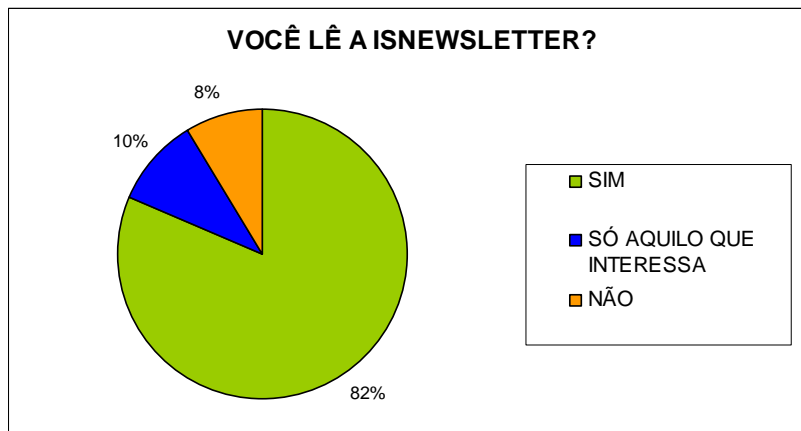
1. Título

discussão sem precisar recorrer a terceiros para entender um contexto, pois tudo está documentado e referenciado nos informativos anteriores.

Os contatos ao final de todas as notícias também foram fundamentais para permitir que os leitores procurassem direto na fonte mais informações sobre o assunto publicado, e a discussão promoveu a troca de informações e a construção do conhecimento no instituto.

6. Pesquisa complementar junto aos leitores

O modelo da newsletter foi aplicado a partir de setembro de 2005 e submetido a uma avaliação organizacional em março de 2007. A avaliação consistiu na aplicação de um questionário (disposto na seção Anexos) quantitativo e qualitativo, não nominal, a todos os sessenta colaboradores da empresa composto de itens que o GTECom julgou necessários investigar para saber se o modelo aplicado surtiu, de fato, o efeito esperado. Como resultado, foram obtidos os dados a seguir.



Você lê a ISNewsletter?

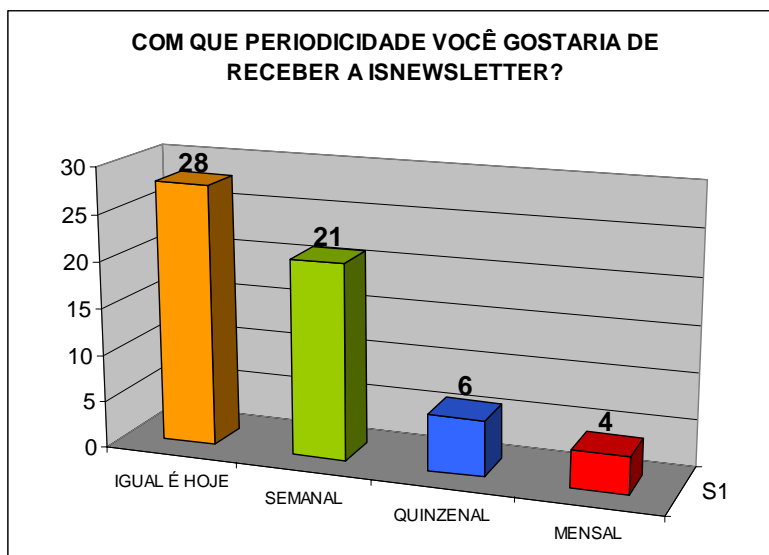
Total de respostas: 59 (48 lêem, 6 lêem somente o que lhes interessa e 5 não costumam ler). A pessoa que preferiu não responder: 1 (novo colaborador)



Você gostaria de continuar recebendo a ISNewsletter?

Total de respostas: 60 (2 dos que não costumam ler não desejam receber a ISNewsletter)

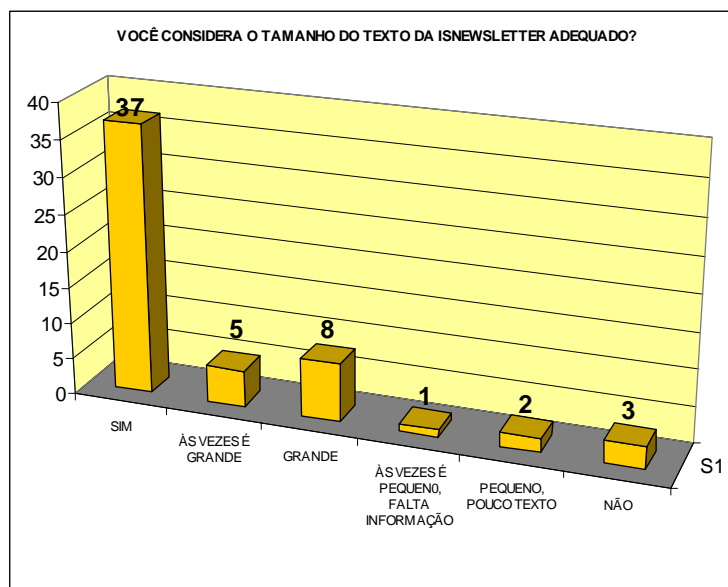
Pessoas que preferiram não responder: 0



Com que periodicidade você gostaria de receber a ISNewsletter?

Total de respostas: 59

Pessoa que preferiu não responder: 1 (que não costuma ler a ISNewsletter)

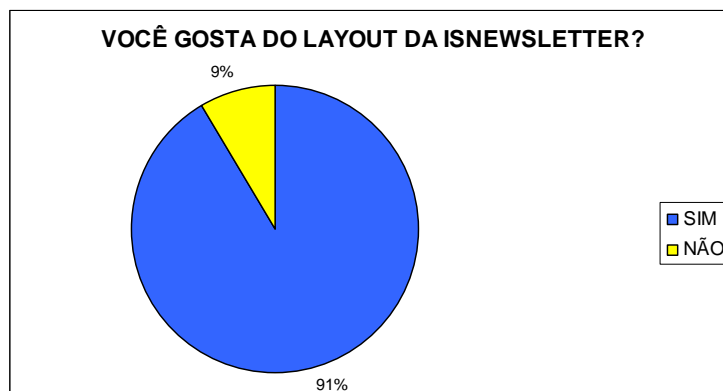


Você considera o tamanho do texto da ISNewsletter adequado?

Total de respostas: 56

Pessoas que preferiram não responder: 4 (2 estão entre os 5 que não costumam ler)

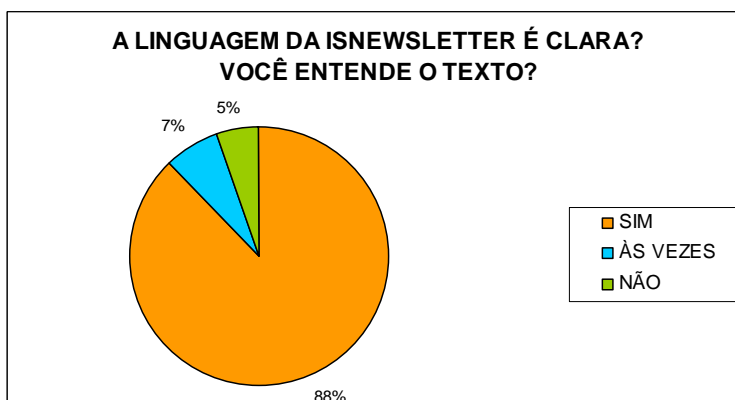
Observação: algumas pessoas que aprovam o tamanho do texto desejaram fazer comentários, às vezes considerando o texto pequeno ou grande – o que é uma percepção, mas não um desejo de mudança em si. No gráfico constam 37 aprovações e os demais desejos de mudança.



Você gosta do layout da ISNewsletter?

Total de respostas: 58

Pessoas que preferiram não responder: 2 (1 deles não costuma ler)



A linguagem da ISNewsletter é clara?

Total de respostas: 57

Pessoas que preferiram não responder: 3 (1 deles não costuma ler nem deseja recebê-la)

7. Conclusões

Os resultados obtidos com a ISNewsletter mostram que o Grupo de Trabalho de Comunicação da instituição conseguiu atingir o objetivo de criar um veículo de comunicação interna estratégico, de baixo custo que auxiliasse a gestão de conhecimento na instituição.

Os colaboradores aprovaram o modelo e passaram a acompanhar e discutir as informações estratégicas do instituto, bem como puderam contribuir com informações importantes para a organização.

Este modelo é específico do IS e foi criado como ferramenta para auxiliar a comunicação, mas precisaria ser adaptado para que também pudesse ser utilizado por outras instituições. Sendo assim, observa-se uma oportunidade de proposta de criação de um modelo de newsletter que pudesse ser utilizado por outras organizações de conhecimento.

8. Referências Bibliográficas

BENÍTEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para a criação do conhecimento organizacional**. 2001. 261 f.

Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BUHEL, B., RAUB, S. Media Choice and Organization Learning. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford University Press: Oxford, 2001, p.519-534.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - conceito**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br>>. Acesso em: 21 dez. 2007.

FREIRE, Patrícia. **O papel da comunicação impressa e das novas tecnologias para a aprendizagem organizacional**. São Paulo: Intercom, 2001. Disponível em:

<<http://repositorio.com.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/4547/1/NP5FREIRE.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2007.

NONAKA, I., REINMOLLER, P., TOYAMA, R. Integrated information technology systems for knowledge creation. In: Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I. (Eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford University Press: Oxford, 2001, p.827-48.

NONAKA, I ; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997

RAO, D.; ARGOTE, L. Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. **European Management Review**, v. 3, p. 77-85, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000