

A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES PELA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

INTERNAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS THROUGH THE KNOWLEDGE MANAGEMENT PERSPECTIVE

Eduardo Ricci da Cruz*

Marcio José Silva**

Cláudia Herrero Martins Menegassi***

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar quais práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (GC) auxiliam na comunicação interna em uma organização. Para isso utilizou-se de uma pesquisa exploratória a partir de um estudo de caso em uma empresa do setor moveleiro na cidade de Maringá-Paraná. O estudo mostrou os conceitos básicos de comunicação e como a comunicação interna representa fator inerente à GC nas organizações. Observou-se que a prática da boa comunicação interna melhora o relacionamento no ambiente corporativo que, por sua vez, cria reflexos positivos no ambiente externo. Os resultados mostram que elementos já existentes na empresa possuem semelhança a ferramentas e práticas de GC e, com a aprimoração desses elementos a empresa apresentou melhora significativa em suas relações, otimização de tempo e ganhos financeiros, e que esse resultado pode ser aplicado a outros tipos de empresa.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Organizações. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze which Knowledge Management (KM) practices and tools help in internal communication in an organization. For this, an exploratory research was used based on a case study in a company in the furniture sector in the city of Maringá-Paraná. The study showed the basic concepts of communication and how internal communication represents a factor inherent to KM in organizations. It was observed that the practice of good internal communication improves the relationship in the corporate environment, which, in turn, creates positive reflexes in the external environment. The results show that elements that already exist in the company are similar to KM tools and practices and, with the improvement of these elements, the company showed a significant improvement in its relationships, time optimization and financial gains, and that this result can be applied to other types company.

Keywords: Internal Communication. Organizations. Knowledge Management.

* Graduado em Ciências Contábeis pela Unicesumar, Especialista em Auditoria e Controladoria e em Administração Pública pela Unicesumar. ricci@eduardoricci.com

** Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Docente do Departamento de Design e Moda da Universidade Estadual de Maringá (UEM). mjsilva2@uem.br

*** Doutora em Administração. Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). claudiaherrero@gmail.com

Introdução

Comunicação interna é o conjunto de ações que busca transmitir informações dentro de uma organização, necessárias para o seu desenvolvimento. A comunicação interna permite o alinhamento de ideias e objetivos que a organização pretende alcançar entre diferentes níveis de administração (MARCHIORI, 2010; GARCÍA, 2016). Contribui para um ambiente preparado para situações adversas, para o comprometimento entre pessoas e para a melhoria da produtividade.

Uma organização é capaz de comunicar diferentes “textos” sejam eles escritos ou visuais, esses textos, podem informar sobre conceitos, informações importantes para realização de tarefas, o que se espera para o futuro dos negócios dentre outros (BALDISSERA, 2017). No cenário contemporâneo um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas é a comunicação interna.

Erros diversos acontecem por sua inexistência ou recebimento de informação insuficiente ou incorreta. As informações que não são transmitidas ou não podem ser interpretadas corretamente causam impactos negativos para as organizações (NASSAR, 2003; GARCÍA, 2016). Para evitar conflitos internos é necessário estabelecer uma política de interação baseada na boa comunicação interna. O desenvolvimento de uma organização é comprometido pela falta de comunicação entre as pessoas, isso impede que os objetivos aconteçam devidos a falhas nesse processo.

A comunicação organizacional auxilia na definição de metas e objetivos e possibilita equilíbrio e integração entre os departamentos (BALDISSERA, 2017). Segundo Gil (2010, p. 19), as relações humanas “constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Uma das principais funções de uma organização é a de produzir e tornar conhecimentos produtivos e viáveis para serem aplicados contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade ou país. Nesse sentido, pode-se relacionar a comunicação interna com elementos de Gestão do Conhecimento (GC), como práticas e ferramentas, já que esses elementos se sustentam a partir das relações firmadas entre pessoas, processos, estrutura e tecnologia (DALKIR, 2011; WIIG, 1997).

A GC, portanto, significa fator relevante para a problemática da comunicação interna das organizações, já que por meio da proposta de práticas e ferramentas o

conhecimento passa a ser sistematizado, em documentos, planilhas ou ambientes on-line, contribuindo para uma comunicação com maior fluidez e eficiência (DALKIR, 2011; MARTÍN-CASTILLA; RODRÍGUEZ-RUIZ, 2008).

Uma organização que faz o bom uso das ferramentas de comunicação consegue desenvolver mecanismos que podem identificar, minimizar ou neutralizar os possíveis problemas logo que surgem, evitando que se tornem maiores no futuro. Também é possível com uma boa comunicação interna identificar falhas em projetos ou atrasos pela falta de integração entre os setores da empresa (GARCÍA, 2016). Nesse sentido a GC visa oferecer práticas e ferramentas que auxiliam a comunicação interna que, por sua vez, permite os membros da organização trabalharem de modo mais qualificado e eficiente.

Dadas essas questões inerentes à comunicação interna nas organizações e à GC, surge o seguinte problema de pesquisa: quais as práticas e ferramentas de GC que podem auxiliar os processos de comunicação interna nas organizações? A fim de responder essa pergunta de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma indústria de móveis planejados na cidade de Maringá - Pr.

A comunicação no contexto das organizações

A partir dos anos 1990 a comunicação organizacional se desenvolveu de forma estratégica para as empresas, tornando-se uma ferramenta primordial para os negócios (BUENO, 2003). Para as organizações a comunicação interna é uma estratégia de negócios que tem o intuito de atualizar, orientar, organizar e coordenar o fluxo das atividades funcionais, melhorando o desempenho e o clima motivacional dos trabalhadores.

No sentido de desenvolvimento econômico, Izerrougene, Uripia e Almeida (2010) tratam que o uso da informação e da comunicação se firma a partir dos anos 1970, quando a produção intensa de bens e serviços chegou a um ponto limite para crescimento, abrindo espaço para o uso da informação e do conhecimento. Nesse sentido a partir da mudança na lógica dos modelos de produção, ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, a informação e a comunicação passam a ter um papel central no desenvolvimento da economia.

No que diz respeito ao gerenciamento de informações em organizações essa é uma área de estudo relativamente nova, que vem evoluindo gradativamente a partir de contribuições de diferentes áreas, como a própria comunicação a administração e a

psicologia (GARCÍA, 2016). Dada sua evolução a partir dos anos 1990, contribuiu para que isso se tornasse uma área de estudo em ascensão e que no campo prático abre oportunidades para setores específicos de comunicação empresarial (BUENO, 2003).

Em termos de gestão, a comunicação interna organizacional (CIO) é uma das principais ferramentas utilizadas para transmitir informações e avaliar a capacidade de se comunicar formal e informalmente por meio de diferentes práticas de comunicação interpessoal e entre os diversos envolvidos na estrutura de uma organização (GARCÍA, 2016). É por meio da CIO que circulam todos os tipos de informações que são necessárias para o desenvolvimento da empresa, já que esse processo é considerado de estratégia e deve prever as integrações de diferentes setores (gestão administrativa; gestão mercadológica; colaboradores) proporcionando melhores ganhos e visão abrangente das ações desenvolvidas (MACEDO; PORÉM; ANDRELO, 2014).

Para Baldissera (2017) uma organização em si é um ambiente que comunica, seja oficialmente ou não e, a partir de interações – falas, reuniões, memorandos etc. – cria histórias, gera conhecimento e repassa informações. Pode-se entender que a comunicação interna é aquela que é dirigida ao público interno das organizações e acaba por promover essas interações. De acordo com Chiavenato (2014, p. 133), “comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. É um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

As informações transmitidas na comunicação interna são variadas. Podendo ser informações simples – como o dia e horário de uma reunião – ou mais complexas e até mesmo sigilosas – como os dados técnicos do lançamento de um novo produto. Nesse sentido, García (2016, p. 68) argumenta que a comunicação interna está relacionada ao intercâmbio de informações, tendo como função “estabelecer, consultar e transmitir ordens aos funcionários sobre distintos objetivos de diferentes níveis (estratégicos, operativos e sociais)”. Nesse sentido, Lima e Melo (2017) salientam a importância de haver mais de um canal de comunicação disponível para o intercâmbio de informações.

Para abranger diferentes níveis hierárquicos a organização necessita adequar seus canais de comunicação, isso contribui para que o que precisa ser informado chegue ao destino sem a existência de ruídos entre os setores (CHIAVENATO, 2014; GARCÍA, 2016). Um bom processo de CIO contribui também para a inovação, no entanto para isso é necessário elencar os meios já disponíveis na organização, possibilitando tornar esses meios acessíveis aos diferentes níveis hierárquicos (MACEDO; PORÉM; ANDRELO, 2014).

A CIO se apresenta como um importante processo, necessário para a sustentabilidade dos negócios, melhoria das atividades de trabalho, conhecimento dos processos de trabalho e proporciona aproximar os funcionários. Marchiori (2010, p. 157) destaca alguns benefícios criados a partir das redes de relacionamento como “ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo, rapidez e agilidade na troca de informação organizacional, desenvolvimento da cultura organizacional, fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis”. De acordo com a autora, isso contribui para que a empresa tenha claramente estipulado o que necessita no sentido de informações e, ainda, saber o que os funcionários esperam da empresa.

Marchiori (2010) elenca alguns instrumentos que contribuem como facilitadores da CIO, como o e-mail, ambientes intranet, boletins informativos, comunicação face a face e uso de mural. Nesse sentido García (2016) salienta para a importância das relações pessoais nas organizações, já que se trata de um ambiente mutável e que é construído por meio das relações que ali são firmadas.

De modo geral pode-se dizer que a CIO atua em diferentes estruturas de uma organização, já que essas são constituídas, principalmente, pela relação entre pessoas. Contudo a comunicação pode não funcionar de maneira satisfatória ou os mecanismos de transmissão da informação podem estar sendo utilizados de forma incorreta e equivocada. A comunicação interna deve beneficiar a organização e os colaboradores, funcionando como um sistema de integração organizacional interligando todos os setores da empresa em busca de melhores resultados.

A importância da comunicação interna na geração de resultados

Segundo Nassar (2003), a comunicação interna nas organizações passa de uma atividade secundária a uma das principais atividades de gestão empresarial, contribuindo para a integração, capacitação profissional e diferencial competitivo. Nesse sentido é importante que os funcionários tenham conhecimento sobre o que a organização planeja para o futuro, que exista melhores e estreitas relações de confiança entre funcionários e gestores com base na boa comunicação, isso irá contribuir para a organização atingir seus objetivos.

Os problemas principais que acontecem com a falta ou insuficiência de comunicação são a queda de produtividade da organização, a falta de interesse do colaborador, a rotatividade de funcionários, queda nas vendas, falha nos projetos e falta

de clientes (NASSAR, 2003). Isso se deve ao fato de que, geralmente, as pessoas se limitam em realizar somente aquilo que é rotineiro ou é norma da empresa, sem impulsionar e agilizar as decisões, seguindo esse pensamento, sem comunicação não existe comprometimento e engajamento para propor soluções.

Para que a organização obtenha resultados satisfatórios é importante a interação entre diversos setores e indivíduos, Silva *et al.*, (2018) indicam que diferentes setores estão envolvidos na troca de informação e isso tem interferência direta nas atividades de uma empresa. A informação deve ser clara, precisa e objetiva, não deixando dúvidas que possam atrapalhar a realização e o desenvolvimento do trabalho.

Um sistema de comunicação bem implementado numa organização reduz o risco de erros, acelera o tempo para tomada de decisões e aumenta a produtividade gerando benefícios para a empresa. García (2016), indica alguns elementos a serem avaliados em uma sistemática de CIO, em dois níveis como observado no Quadro 1.

Quadro 1: Fatores a serem avaliados em uma sistemática de CIO

Nível	Elementos a serem avaliados
Caráter Estratégico	Comunicação de metas, estratégias e objetivos para a organização; Comunicação de políticas e procedimentos de seus sistemas de gestão; Transmissão da cultura da organização.
Caráter Operativo	Comunicação da estrutura organizativa; Comunicação dos papéis e funções dos cargos de trabalho; Transmissão de ordens e instruções para a realização do trabalho; Comunicação de ideias para melhorar o trabalho e seus processos; Comunicação de resultados de divisões e unidades; Comunicação para a coordenação e a resolução de problemas; Comunicação do conhecimento das melhores práticas. Comunicação aos funcionários dos resultados obtidos e posicionamento; Comunicação de queixas e de desavenças dos funcionários; Comunicação à direção do ambiente e resultados nas pessoas; Criação de condições para o desenvolvimento de comunicações informais e de relações interpessoais positivas entre servidores.

Fonte: García (2016, p. 67)

Ao avaliar os fatores descritos no Quadro 1, nota-se que a CIO se relaciona diretamente ao compartilhamento de informações e conhecimento por meio de um sistema de comunicação fluido e eficaz. Nesse sentido considerando a necessidade de

instrumentos adequados para a melhoria e implantação de uma sistemática de CIO, a GC se apresenta como um método que contempla essa estrutura de instrumentos, por meio de suas práticas e ferramentas.

Gestão do conhecimento na comunicação interna organizacional

A GC vem sendo apresentada por diferentes perspectivas de estudos, como um processo sistemático capaz de gerir o conhecimento existente em uma organização e traz como contribuição o fato de a organização identificar suas habilidades, crescer e inovar com base em seus ativos de conhecimento (ORTEGÓN; LASSO; STEIL, 2016).

Outro fator ligado a GC é de que, ao apoiar as empresas a atingir seus objetivos organizacionais, deve envolver pessoas, estrutura, tecnologia e processos (DALKIR, 2011; WIIG, 1997). Nesse sentido, North e Babakhanlou (2016) indicam que a GC permite que organizações inteiras ou equipes de trabalho desenvolvam meios de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento de modo sistematizado.

Deve-se considerar que inicialmente o conhecimento faz parte de um processo individual, por se tratar de algo que está na mente das pessoas, então a comunicação é o processo utilizado para que esse conhecimento individual seja compartilhado, já que os indivíduos podem tanto não saber a extensão do que sabem quanto não possuir uma linguagem adequada para informar o que sabem (KROGH; ROSS, 1995). Desse modo, o conhecimento é distribuído por meio de informações que serão interpretadas e darão origem a novos conhecimentos. Ao apoiar que os indivíduos contribuam com suas habilidades isso pode fazer com que os funcionários tenham maior interesse em participar das ações das empresas (DALKIR, 2011; KANAT; ALTIGAN, 2014).

No entanto, para que o conhecimento seja compartilhado por meio de informações é necessário que se utilize processos adequados de GC para tal finalidade. As ferramentas e práticas de GC irão contribuir para que os recursos necessários para criar, compartilhar, armazenar e utilizar o conhecimento sejam disponibilizados (MARTÍN-CASTILLA; RODRÍGUEZ-RUIZ, 2008; DALKIR, 2011; SILVA *et al.*, 2018). Para Martín-Castilla e Rodríguez-Ruiz (2008), as ferramentas de GC devem ir ao encontro das necessidades da empresa, podendo ser adaptáveis, melhoradas e se necessário excluídas, caso não apresentem os resultados esperados. No sentido de práticas de GC, North e Babakhanlou (2016) tratam que essas estão direcionadas ao

gerenciamento do conhecimento, sendo que uma prática pode ser até mesmo a ação de utilizar uma ferramenta.

Deste modo destaca-se que enquanto as ferramentas de GC estão voltadas ao instrumental as práticas voltam-se a ações. No sentido de comunicação interna algumas práticas e ferramentas de GC mostram-se favoráveis para esse tema.

A **assistência por auxílio**, consiste no diálogo e deve promover a aquisição de informações sobre um projeto, mesmo que esse ainda não tenha sido iniciado, a ferramenta em si promove o aprendizado por meio da experiência de outra pessoa (NORTH; BABAKHANLOU, 2016; MASSINGHAM, 2014). Nesse mesmo sentido Batista (2012) apresenta o **mentoring**, que é o auxílio por parte de alguém com mais experiência para um funcionário novo ou com menos experiência em determinado assunto. As **bibliotecas de gerenciamento de documentos e informações**, se fundamentam na implantação de um bom sistema de gestão de documentos, desse modo é possível encontrar informações sobre determinado assunto de maneira eficaz (NORTH; BABAKHANLOU, 2016).

As **lições aprendidas em bancos de dados** voltam-se para uma ferramenta vinculada a aprendizagem prática. Estima-se que se aprende melhor a partir da partilha de experiências, já que as informações uma vez compartilhadas incorporam-se a memória organizacional. Essa ferramenta inclui tanto a captura de novas lições, quanto à adequação e melhoria dos conteúdos já existentes (MASSINGHAM, 2014). Nesse sentido, Dalkir (2011) indica que o uso de **blogs, sites, intranet ou outro ambiente virtual** contribuem para o aprendizado e a incorporação de conteúdo, para consulta e compartilhamento. Batista (2012) trata sobre o uso de bancos de dados e, no mesmo sentido do que apresenta Massingham (2014), apresenta as ferramentas: **repositório de conhecimentos, sistemas de workflow, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, data warehouse e data mining**. Segundo Batista (2012), os bancos de dados possibilitam o fácil acesso às informações e contribuem para que não haja ruídos na distribuição dessas informações.

Como práticas, têm-se as **comunidades de prática**, que tem o objetivo de reunir diferentes pessoas, para discussões sobre determinado tema, promovendo a criação e compartilhamento de conhecimento (MASSINGHAM, 2014; BATISTA, 2012). As **melhores práticas**, geralmente tem o objetivo comercial, e busca tratar o conhecimento por ordem de relevância, tanto de situações, período a ser analisado ou em relação aos objetivos organizacionais, os resultados devem abastecer bancos de dados (DALKIR,

2011; BATISTA, 2012). Batista (2012) ainda trata sobre um grupo de práticas que contempla a **memória organizacional; lições aprendidas e banco de conhecimento**, que visam o registro do conhecimento existente na organização com objetivo de mostrar o que se sabe, o que se aprendeu, qual o objetivo inicial e qual resultado, sobre determinado processo, produto ou serviço.

A literatura pode apresentar outras nomenclaturas e até mesmo outras práticas e ferramentas, no entanto no sentido deste trabalho e a relação entre a GC e a CIO as aqui apresentadas mostram-se como relevantes por sua descrição teórica e por mostrar claramente como podem apresentar resultados para a organização. A GC se mostra muito próxima do tema quando se analisa os objetivos esperados de um sistema de comunicação interna, como uso de meios para compartilhar informações em diferentes níveis hierárquicos, estabelecer canais para as relações pessoais e a melhoria contínua do trabalho.

Procedimentos metodológicos e pesquisa de campo

Para a realização desta pesquisa utilizou-se de uma pesquisa quantitativa/qualitativa, do tipo exploratória por meio de um estudo de caso em uma indústria de móveis planejados instalada na cidade de Maringá, Paraná. A empresa está localizada em um grande parque industrial e possui 166 funcionários, dispostos em diferentes setores com cargos e salários, também variados. A escolha da empresa se deu devido ao tempo de atuação no mercado, que é de 30 anos, quantidade de funcionários e administração familiar desde a sua fundação. Desse modo o estudo de caso proporciona se aproximar melhor do problema proposto.

Para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas estruturadas e da aplicação de um questionário que foi desenvolvido com um roteiro de questões previamente estabelecido, com 10 perguntas fechadas numa amostragem de 30 pessoas sobre o tema comunicação interna organizacional. O questionário foi dividido em duas etapas onde na primeira a empresa não utilizava as ferramentas de comunicação interna e na segunda, seis meses após a aplicação do questionário inicial, o mesmo questionário foi novamente aplicado com as mesmas perguntas e a mesma amostragem a fim de comparar mudanças ocorridas nesse período.

A pesquisa se estruturou da seguinte maneira: i) definição do problema e objetivo da pesquisa; ii) levantamento do material bibliográfico referente ao problema de pesquisa;

iii) leitura e fichamento do material; vi) redação do referencial teórico; v) desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados; vi) realização da pesquisa de campo; vii) análise e apresentação dos resultados e; ix) escrita do relatório e considerações finais.

A coleta de dados foi realizada com funcionários e gestores dos setores administrativo, financeiro, produção e logística. As questões foram elaboradas de acordo com o que trata o referencial teórico sobre a CIO, abordando o nível de conhecimento e percepção sobre a qualidade da informação distribuída e recebida na empresa.

Apresentação dos resultados

Após visitas à empresa, a primeira fase da coleta de dados, referente ao questionário, teve o objetivo de analisar, naquele cenário, como se davam as políticas em relação à sistemática de CIO para então alinhá-las às práticas e ferramentas de GC. Os resultados são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Referente a aplicação inicial do questionário

Questão	Perfil das Respostas
01. Sobre eficiência na Comunicação Interna. Na sua opinião a comunicação interna da empresa está acontecendo de modo eficiente?	70% Não 30% Sim
02. Sobre Informação sobre planejamento e objetivos. Você conhece todos os planejamentos e objetivos da empresa a curto e longo prazo?	80% Não 20% Sim
03. Sobre Informação sobre metas. Você sabe qual é a meta mensal do setor em que trabalha?	30% Não 70% Sim
04. Sobre Informação sobre metas. Você sabe qual é a meta mensal de toda a empresa?	80% Não 20% Sim
05. Sobre informação financeira. Tem conhecimento de como está a situação financeira da empresa?	100% Não
06. Sobre <i>feedback</i> da informação. Você recebe <i>feedback</i> sobre o rendimento de seu trabalho?	30% Não 70% Sim
07. Sobre quantidade de informações. A quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho pode ser considerada satisfatória?	60% Não 40% Sim
08. Sobre qualidade da comunicação. Você recebe ordens e informações de seus superiores com clareza e objetividade?	40% Não 60% Sim
09. Sobre linguagem da informação. Quando você recebe um e-mail a linguagem utilizada é fácil de entender?	60% Não 40% Sim
10. Sobre comunicação com superiores. Você sente dificuldade em buscar novas informações e se comunicar com seus superiores?	30% Não 70% Sim

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2019)

Observou-se ainda que determinados assuntos, como a situação financeira da empresa, não é de conhecimento de todos os funcionários. Em se tratando de eficácia da CIO isso é um ponto desfavorável já que, conforme indicam García (2016) e Kanat e Altigan (2014), é fundamental para que os funcionários conheçam as práticas realizadas pela empresa, mas compreensível pela estrutura de administração ser familiar. Silva *et al.* (2018) indicam a importância das relações no ambiente de trabalho e nesse sentido percebe-se a necessidade do compartilhamento de determinadas informações, para que os funcionários participem efetivamente das ações da empresa.

Lima e Melo (2017), tratam que a falta de comunicação, seja isso pela ausência de equipamentos ou do próprio incentivo das empresas, acaba por fazer com que projetos e assuntos importantes tenham retardo na sua solução. Conforme observa-se no Quadro 2, a CIO na empresa analisada apresenta falhas, observa-se que os principais canais de comunicação são as relações face a face e o uso do e-mail. Esse resultado vai ao encontro do que trata Marchiori (2010) e García (2016), de que as relações pessoais e o uso de e-mail são considerados instrumentos facilitadores para a CIO, no entanto não devem ser considerados como os meios mais adequados.

Nesse sentido compreende-se a potencialidade do uso de ferramentas e práticas de GC, tais como o uso de ambientes virtuais e as práticas de relacionamento tratados por Dalkir (2011), Batista (2012) e Massingham (2014), que podem sanar as possíveis falhas de comunicação descrita no Quadro 2.

Ainda no que diz respeito ao Quadro 2, os funcionários sentem dificuldade na comunicação com seus superiores e a comunicação interna não está acontecendo com eficiência. Os funcionários desconhecem as metas da organização num plano geral, além disso não recebem *feedback* sobre o seu trabalho individual. Isso pode estar associado ao fato de não haver uma sistematização de ações voltadas a comunicação interna, que pode ser feita por meio da GC. Nesse sentido, de acordo com North e Babakhanlou (2016), a GC permite que as organizações criem seus meios de compartilhar o conhecimento, entendido que por meio de informações, mas de modo sistematizado.

Após a aplicação do primeiro questionário, sugeriu-se a elaboração de um plano de ação com objetivo de melhorar a qualidade da informação e aprimorar os canais de comunicação. O plano de ação foi dividido em três etapas e o início foi imediatamente a aplicação do primeiro questionário. Após seis meses da implantação do plano de ação uma nova pesquisa seria feita para comparar os resultados.

O objetivo da primeira etapa era o de agilizar e simplificar os canais de comunicação, de modo a contribuir para que a informação deixasse de ser formal e burocrática para se tornar mais informal e direta, para facilitar a compreensão dos funcionários. A informação originada na diretoria passou a ser repassada aos demais funcionários por meio dos gestores de cada setor. Isso é um dos fatores a serem avaliados em uma sistemática de CIO, conforme tratado no Quadro 1, de acordo com Garcia (2016).

Na segunda etapa estabeleceu-se a utilização das ferramentas de comunicação em relação aos gestores e demais funcionários. Os assuntos considerados mais importantes são transmitidos por intermédio de uma reunião com toda a equipe com preenchimento de ata e posteriormente fixação dessa ata em mural. Os assuntos considerados do dia a dia são colocados no mural de informação de cada setor da empresa. O e-mail e a intranet continuam sendo utilizados como os principais meios de comunicação, já que possuem a capacidade de as informações serem digitalmente arquivadas e facilmente consultadas posteriormente quando necessário.

Os elementos propostos na segunda etapa, vão ao encontro dos elementos de GC, como a **assistência por auxílio**, o uso de **bancos de dados e ambientes virtuais** e até mesmo mostra semelhança a uma **comunidade de prática**, conforme tratado no referencial teórico a partir das contribuições de Dalkir (2011), Batista (2012), Massingham (2014), North e Babakhanlou (2016).

A terceira está relacionada com o *feedback* e o acompanhamento da informação. De modo geral o *feedback* possui fundamental importância para a organização, sendo responsável por dar retorno sobre os resultados obtidos. Os gestores ficam responsáveis por acompanhar e avaliar se as informações foram recebidas e compreendidas de forma satisfatória pelos funcionários. A diretoria precisa estar ciente se a informação chegou ao destinatário final. Nesse caso os gestores irão intermediar e retornar à diretoria se a informação original foi realmente compreendida pelos funcionários.

Após seis meses da aplicação do primeiro questionário, e cerca de cinco meses após as mudanças que aconteceram em relação à comunicação interna e o uso de elementos de GC na empresa pesquisada, foi novamente realizado o mesmo questionário com as mesmas perguntas. Os resultados encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3: Referente a nova aplicação do questionário

Questão	Perfil das Respostas
01. Sobre eficiência na Comunicação Interna. Na sua opinião a comunicação interna da empresa está acontecendo de modo eficiente?	10% Não 90% Sim
02. Sobre Informação sobre planejamento e objetivos. Você conhece todos os planejamentos e objetivos da empresa a curto e longo prazo?	20% Não 80% Sim
03. Sobre Informação sobre metas. Você sabe qual é a meta mensal do setor em que trabalha?	100% Sim
04. Sobre Informação sobre metas. Você sabe qual é a meta mensal de toda a empresa?	30% Não 70% Sim
05. Sobre informação financeira. Tem conhecimento de como está a situação financeira da empresa?	40% Não 60% Sim
06. Sobre <i>feedback</i> da informação. Você recebe <i>feedback</i> sobre o rendimento de seu trabalho?	100% Sim
07. Sobre quantidade de informações. A quantidade de informações recebidas no seu ambiente de trabalho pode ser considerada satisfatória?	10% Não 90% Sim
08. Sobre qualidade da comunicação. Você recebe ordens e informações de seus superiores com clareza e objetividade?	20% Não 80% Sim
09. Sobre linguagem da informação. Quando você recebe um e-mail a linguagem utilizada é fácil de entender?	20% Não 80% Sim
10. Sobre comunicação com superiores. Você sente dificuldade em buscar novas informações e se comunicar com seus superiores?	90% Não 10% Sim

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2019)

Os resultados apresentados no Quadro 3, mostram-se variações positivas em relação ao contido no Quadro 2, após a melhoria dos canais de comunicação por meio de elementos de GC. De modo geral os funcionários mostram-se satisfeitos com a nova metodologia adotada no sentido de melhoria da comunicação. Alguns quesitos como eficiência da comunicação, que passou de 30% para 90%, informação sobre metas do setor e *feedback*, que chegaram a 100% de satisfação, e a quantidade de informações recebidas no ambiente de trabalho, que passou de 40% para 90%, são quesitos que obtiveram retornos positivos após a melhoria dos canais de comunicação por meio de elementos de GC.

Notou-se que dentre as principais mudanças a informação passou a transitar e chegar aos funcionários com mais agilidade, clareza e objetividade, o que reduziu o tempo de resposta aos problemas anteriormente existentes por falta de comunicação. A linguagem da informação passou a ser mais informal e direta, o que facilita a melhor interpretação. Isso foi feito considerando que em uma sistemática adequada de CIO a empresa deve encontrar dentro de sua estrutura os meios para tornar isso possível

(MACEDO; PORÉM; ANDRELO, 2014). Isso também vai ao encontro das ferramentas e práticas de GC que devem se adequar à realidade de cada organização.

Os gestores perceberam outras mudanças, como as de comportamento dos funcionários, alguns que demonstravam desinteresse para com o trabalho e agora mostram-se mais participativos. Também se observou que o clima organizacional melhorou, além de os funcionários mostrarem-se mais participativos nas ações da empresa. Isso mostra uma relação próxima a **melhores práticas de GC**, onde a partir da maior participação dos funcionários novos conhecimentos vem a surgir e podem ser, também, tratados por ordem de relevância de modo a atender aos objetivos organizacionais (DALKIR, 2011; BATISTA, 2012).

Isso ainda vai ao encontro do que trata Chiavenato (2014), quando atribui que a comunicação é uma atividade ligada a administração que possui dois propósitos básicos: disponibilizar a informação e a compreensão dessa informação para que as tarefas sejam executadas e; promover ações que envolvam as pessoas os motivando, os incentivando a cooperar e sentirem-se satisfeitos com seus cargos.

Nesse aspecto atribui-se a CIO a função de melhorar a integração entre as estruturas hierárquicas da empresa e promover o seu desenvolvimento, como destacam García (2016) e Macedo, Porém e Andrelo (2014). A partir da melhoria no processo de comunicação interna a empresa aumentou a sua produtividade e capacidade de produção mensal, já que com todos os setores integrados e com comunicação eficaz, a identificação de problemas futuros ficou mais clara e previsível. O setor comercial informou que as vendas aumentaram em 11% e os custos e despesas diminuíram 9% em um período de quatro meses. Isso mostra como a pesquisa acadêmica tem o potencial de contribuir com a competitividade de diferentes empresas, por meio de ações, muitas vezes já existentes e que irão possibilitar ganhos para a sociedade de modo geral.

Durante a realização da pesquisa observou-se que a empresa não realizou nenhum investimento financeiro, para aquisição de *softwares* e ou outros produtos que promovessem a melhoria da comunicação interna por meio de atividades de GC. Primeiramente houve uma aceitação à realização da pesquisa e os benefícios que isso traria, juntamente a adequação e utilização dos mecanismos já existentes e a um pensamento conjunto pela clareza e agilidade maior na transmissão da informação. De acordo com Chiavenato (2014) e García (2016), uma organização necessita adequar seus canais de comunicação para que o que necessita comunicar chegue ao receptor sem ruídos.

A empresa em questão caminha para um conjunto de práticas de GC, semelhantes às sugeridas por Batista (2012), como: **memória organizacional; lições aprendidas e banco de conhecimento**. O que se sabe a partir de agora, fica de alguma forma armazenado (e-mail; mural; intranet) e assim serve para consulta futura ou proporcionar a criação de novos conhecimentos sobre o que já vem sendo realizado. Isso pode ser replicado em outras empresas com estrutura semelhante, ou não, ao caso analisado.

Atividades de uma sistemática de GC, como as práticas e ferramentas devem ser implantadas de acordo com a estrutura existente, podendo elas serem melhoradas, extintas ou adaptadas à realidade da organização (KROGH; ROSS, 1995). No sentido do problema desta pesquisa, de identificar quais as práticas e ferramentas de GC que podem auxiliar os processos de comunicação interna nas organizações, os aspectos implantados pela empresa mostram grande semelhança ao **uso de ambientes virtuais, banco de dados, assistência por auxílio, melhores práticas e comunidades de prática**.

Determinadas atividades desenvolvidas por diferentes tipos de empresa, se assemelham a atividades de GC e do mesmo modo propõem criar, compartilhar, armazenar e utilizar o conhecimento ali existente (SILVA *et al.*, 2018). Desse modo entende-se que a partir de um sistema eficiente de CIO, que pode ser implantado a partir de práticas e ferramentas de GC, os ganhos para as organizações podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis e, principalmente, gerar conhecimento por meio desse sistema de comunicação.

Considerações finais

A comunicação interna tem um papel fundamental como estratégia de gestão das organizações. A informação que é transmitida na comunicação interna auxilia a empresa a alcançar seus objetivos e melhorar seus processos internos evitando problemas antes mesmo deles acontecerem. Com a comunicação interna é possível transmitir ordens, dados, valores, cultura organizacional, informações estratégicas e planejamentos futuros.

Para que um processo de comunicação interna seja eficiente são necessários meios para que isso ocorra, seja por aquisição ou pela adaptação de algo já existente. A GC além de ser tida como um elemento que promove a geração de valor e inovação para as organizações, têm a capacidade de sistematizar os conhecimentos existentes no ambiente organizacional, por meio de informações, que serão disponibilizadas para um número maior de pessoas, criando assim outros conhecimentos. A GC se relaciona

diretamente a sistemas de comunicação e a elementos que proporcionam que essa comunicação ocorra sem ruídos.

De acordo com os dados obtidos por meio da aplicação do questionário, percebeu-se que quando a comunicação interna organizacional é realizada com eficiência os funcionários tendem a participar mais das ações da empresa e interpretar informações corretamente sem haver dúvidas que prejudicariam o trabalho. Uns dos principais fatores geradores de renda para as organizações é o aspecto intelectual de seus funcionários, quando o funcionário tem em mãos as informações necessárias para seu desenvolvimento profissional ele aumenta seu rendimento gerando benefícios e conhecimento para as organizações.

No caso da empresa analisada foi perceptível problemas relacionados a CIO, como a ausência de informações e, a quebra do fluxo de informações no sentido da diretoria para os funcionários. Após o período analisado e o uso, por parte da empresa, de meios já existentes para melhorar a comunicação, com vistas a práticas e ferramentas de GC, foram percebidas, por parte dos funcionários, gestores e diretores, melhoras no fluxo de informação, no entendimento das informações, dos objetivos da empresa e os funcionários passaram a contribuir com ideias que contribuem para o aprendizado organizacional.

Os meios utilizados pela empresa para a melhoria das práticas de comunicação (e-mail, mural, intranet e comunicação oral) possuem semelhança a algumas práticas e ferramentas de GC descritas pela literatura como o uso de ambientes virtuais, banco de dados, assistência por auxílio, melhores práticas e comunidades de prática. Não distante a isso menciona-se a valorização do capital intelectual e a capacidade da empresa em adaptar o seu ambiente para melhorar sua estrutura de produção.

Por fim, destaca-se a importância da pesquisa acadêmica em um ambiente prático, já que conforme o objetivo do trabalho, houve melhoras significativas na estrutura produtiva daquela empresa. Os resultados aqui obtidos podem contribuir com outras empresas, pertencentes ao mesmo tipo de negócio ou não.

Referências

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. *In*: RUÃO, T.; NEVES, R.; ZILMAR, J. **A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos**: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações. Braga: CECS, 2017. p. 71-87.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília-DF: Ipea, 2012.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Monole, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. London: The MIT Press, 2011.

GARCÍA, D. H. A avaliação dos sistemas de comunicação interna: um método para a compreensão da comunicação nas organizações. **Líbero**, São Paulo, v. 19, n. 37, p. 63-70, jul./dez. 2016

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IZERROUGENE, B.; URPIA, A. G. B. D. C.; ALMEIDA, I. F. G. D. A Lógica da acumulação capitalista na economia informacional. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 72-88, mar. 2010.

KANAT, S.; ATILGAN, T. Effects of Knowledge Management on Supply Chain Management in the Clothing Sector: Turkish Case. **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, v. 22, n. 1, p. 9-13, 2014.

KROGH, G. V.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. D. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017.

MACEDO, A. M.; PORÉM, M. E.; ANDRELO, R. Comunicação organizacional e inovação em micro e pequena empresa: um estudo sobre a aplicação do “Radar da Inovação”. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 109-135, 2014.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARTÍN-CASTILLA, J. I.; RODRÍGUEZ-RUIZ, Ó. EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 1, p. 133-156, 2008.

MASSINGHAM, P. An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part 2 – managing knowledge flows and enablers. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, nov. 2014.

NASSAR, P. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2003. V. 1.

NORTH, K.; BABAKHANLOU, R. Knowledge Management Tools for SMES. **Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises**, v. 1, p. 211-222, 2016.

ORTEGÓN, A. M.; LASSO, A. L.; STEIL, A. V. Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. **Espacios**, v. 37, n. 7, p. 11, 2016.

SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. Knowledge management within the fashion and clothing industry: an investigation into the purchase processes within a company. **International Journal of Development Research**, v. 8, n. 3, p. 19739-19743, mar. 2018.

WIIG, K. M. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Application**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.