

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ARIANE BARBOSA LEMOS

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: PRÁTICAS, INTERFACE E MODELAGEM**

Belo Horizonte

2018

ARIANE BARBOSA LEMOS

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: PRÁTICAS, INTERFACE E MODELAGEM**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2018

Lemos, Ariane Barbosa.

L557c

Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: práticas, interface e modelagem [manuscrito] / Ariane Barbosa Lemos. – 2018.

175 f. : enc., il.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 161-170.

Apêndices: f. 171-174.

Anexos: f. 175.

1. Ciência da Informação – Teses. 2. Comunicação nas organizações – Teses. 3. Gestão do conhecimento – Teses. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.45



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRÁTICAS, INTERFACE E MODELAGEM"

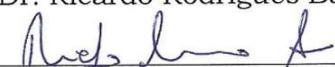
Ariane Barbosa Lemos

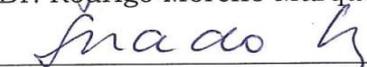
Tese submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**doutora em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

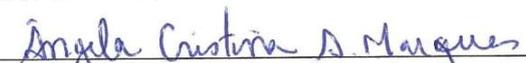
Tese aprovada em: 04 de julho de 2018.

Por:


Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)

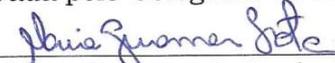

Prof. Dr. Rodrigo Moreno Marques - FUMEC


Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes - FJP

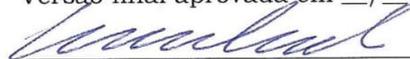

Profa. Dra. Angela Cristina Salgueiro Marques - FAFICH/UFMG


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI


Profa. Maria Guimar da Cunha Frota
Coordenadora

Versão final aprovada em 11/10/2018


Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE TESE DE **ARIANE BARBOSA LEMOS**, matrícula: 2014655299

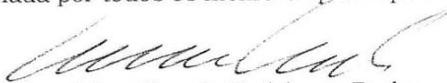
Às 14:00 horas do dia 04 de julho de 2018, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 21/06/2018, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: práticas, interface e modelagem**, requisito final para obtenção do Grau de DOUTORA em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

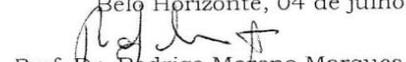
| | |
|--|----------|
| Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador | APROVADA |
| Prof. Dr. Rodrigo Moreno Marques | APROVADA |
| Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes | APROVADA |
| Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques | APROVADA |
| Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula | APROVADA |

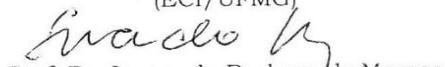
Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

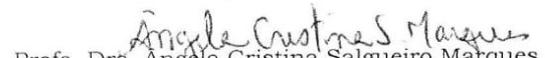
O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 04 de julho de 2018.


Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
(ECI/UFMG)

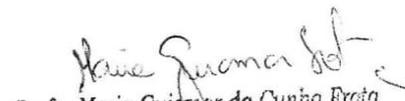

Prof. Dr. Rodrigo Moreno Marques
(FUMEC)


Prof. Dr. Leonardo Barbosa de Moraes
(FJP)


Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques
(FAFICH/UFMG)


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
(ECI/UFMG)

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Profa. Maria Guiomar da Cunha Frota
Coordenadora de Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação

Foi em algum momento do meu aprendizado no ensino básico. O lugar foi a sala da casa que morávamos, no centro de Curvelo, interior de Minas Gerais. Estava fazendo o meu para casa e decidi errar, de propósito, as continhas de matemática e a redação das palavras do ditado.

Errava só para ouvir o barulho que vinha do movimento das pulseiras que ela usava. Ao desmanchar cada resposta errada, o vai e vem da borracha era acompanhado pelo batido das pulseiras. Vinha-me na memória a frase: "Tô certo ou tô errado?", do personagem Sinhozinho Malta, da novela Roque Santeiro. Foi assim que despertou em mim o gosto pelos estudos. Algo meio fantasioso e lúdico, estudar me parecia ser muito divertido!

Segui minha caminhada e tenho sido acompanhada por uma torcida grande, generosa, calorosa e vibrante. Mas nunca me descuidei de olhar para ela, minha torcedora número 1, com a licença do clichê. Como sofreu, chorou, comemorou, sorriu e agradeceu a cada conquista, a cada declínio. Engenheira civil, arquiteta, agrônoma, administradora, motorista, pereirão... tantas profissões de uma mesma pessoa, que não conseguiu levar os estudos adiante e, diante de tantas demandas familiares, ainda não se rendeu a este desejo. Mesmo tendo estudado "só até o quarto ano", como diz, ela sempre foi o meu maior exemplo de disciplina, dedicação e perseverança. Tenho muito orgulho dela.

*Mãe, dedico este ciclo a você que confiou em mim, não me deixou desistir e me fez acreditar:
"vai dar certo!".*

Thais, a você dedico.

AGRADECIMENTOS

Este momento simboliza o fechamento de um ciclo extremamente feliz. Sim, feliz! Feliz porque ao longo de dez anos, frequentando as salas de aulas e os corredores da Escola de Ciência da Informação, da Universidade de Minas Gerais, tive o privilégio de aprender muito e de conhecer pessoas cuja amizade terei para sempre como um título. E lá sei vai uma década! Em 2008, ingressei na ECI para realizar o curso de especialização em Gestão Estratégica da Informação. Em 2010, fui admitida pelo Curso de Mestrado do Programa de Ciência da Informação. Quatro anos mais tarde, o PPGCI me admitiu no Curso de Doutorado.

Nesse rito de passagem pretendo ser breve, sem deixar de reconhecer a rede de incentivo e afeto formada por profissionais, familiares e amigos que me cercaram – e ainda me cercam –, oferecendo-me suporte necessário para a conclusão deste estudo. Dessa forma, faço referências nominais, estendendo meus agradecimentos a outras tantas pessoas que igualmente me apoiaram nesta jornada chamada tese.

Na academia, agradeço a confiança do orientador Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa que, em momentos precisos, auxiliou-me na condução deste trabalho. Em nome do Prof. Ricardo, estendo meus agradecimentos ao corpo docente do PPGCI e à sua equipe administrativa. Agradeço também à Profa. Dra. Ângela Cristina Salgueiro Marques e ao Dr. Leonardo Barbosa Moraes, pela generosidade na banca de qualificação deste trabalho.

No âmbito pessoal, penso que seria necessária outra tese inteiramente dedicada a descrever minha gratidão a pessoas decisivas para que eu pudesse chegar até aqui. À minha mãe Thaís faltam-me palavras para expressar o quanto sou grata por cada gesto de incentivo e a cada momento que, gentilmente, cedeu-me seus ouvidos para escutar as lamúrias e o entusiasmo de uma doutoranda ora insegura ora confiante. Ao meu companheiro, Renato, dedicaria páginas e páginas para narrar as inúmeras situações em que sua serenidade foi repreensiva e determinante para meu entendimento sobre a vida, o tempo e a dedicação. Minha irmã, Ana Angélica, igualmente ofertou-me suporte e acolhimento sempre que necessários. Eles representam os integrantes de meu núcleo familiar, completo por meu irmão Aristarco, minha cunhada Miriam, meu pai Afonso e meus sobrinhos Caio e Igor, que perderam as contas de quantas vezes ouviram: “Hoje eu não posso, preciso estudar.”.

Sempre ouvi que realizar uma pesquisa acadêmica é um ato solitário. A minha vivência mais do que me mostrou; provou-me o contrário! Realizar uma pesquisa foi um ato solidário! Sou extremamente agradecida às minhas parcerias de “salinha”, companheiras que frequentaram comigo a sala de estudos dos alunos do PPGCI. Janicy (Rocha), Tatiane

(Krempser Gandra) e Olívia (Gutierrez) são amigas com quem compartilhei as angústias e as alegrias que a realização de uma pesquisa traz consigo. Mais do que isso, foram verdadeiras mentoras! Não tivemos um café da manhã, almoço ou lanche coletivo nos quais temáticas, abordagens, limitações, prazos (etc. etc.) da tese não tenham dominado nossas conversas. Mesmo aos fins de semana ou feriados, como o de Carnaval, sair na companhia delas ganhou um significado muito mais intelectual do que de entretenimento. Tomar um sorvete era só um pretexto para levar as discussões do doutorado para outro espaço físico. Já na reta final da pesquisa, Janicy e Tatiane conseguiram me deixar sem palavras! Meninas, vocês não fazem ideia do quanto sou grata! Adoro vocês!

Janicy, Tatiane e Olívia passaram a integrar o núcleo de amigas que a ECI me ofertou. Sim, a ECI já tinha trazido para minha vida a amizade preciosa da Joice (Teixeira), da Lílian (Marques) e da Luciana (Emirena). O apreço a esse trio querido, descoberto nos tempos do mestrado, foi fortalecido nos últimos quatro anos. Teve casamento, teve nascimento, teve despedida... Espero ter ainda outros tantos momentos para celebrarmos juntas!

Também não poderia furtar-me de agradecer à equipe maravilhosa da Diretoria de Inovação e Metodologias de Ensino (Giz), lugar onde tive a oportunidade de colaborar com meus conhecimentos e, sobretudo, aprender sobre o ofício da docência. Quando iniciei meu projeto de formação acadêmica, há 10 anos, ingressando na ECI, a meta sempre foi a sala de aula. No Giz, aprendi muito sobre a docência e discência, de forma colaborativa e coletiva, com autonomia e protagonismo. Em nome da minha coordenadora, Rafaela Esteves Godinho, agradeço a todos os colegas do Giz pela troca de experiências e pelo aprendizado cuja riqueza moldou minha visão sobre a docência.

Por fim, agradeço à intervenção generosa e dedicada da amiga Lorena Campolina, que não mediu esforços para viabilizar a realização desta pesquisa. Graças a ela, tive condições de desenvolver o estudo em um ambiente corporativo fecundo para a análise de processos comunicativos e informativos. Em nome da Lorena, agradeço a participação de todos os entrevistados, das gerências e diretorias envolvidas na fase de coleta de dados.

O dicionário já diz que agradecer é “mostrar ou manifestar gratidão, render graças; penhorar, reconhecer”. Também define que agradecer é “compensar de maneira equivalente; retribuir, recompensar”. O reconhecimento, eu busquei expressar aqui, de maneira breve apesar de profundamente afetuosa. A recompensa, essa eu pretendo oferecer daqui a diante, na devolutiva da amizade e do carinho para com todos os participantes dessa conquista.

Acima de tudo, gratidão a Deus!

“Remember to look up at the stars and not down at your feet. Try to make sense of what you see and wonder about what makes the universe exist. Be curious. And however difficult life may seem, there is always something you can do and succeed at. It matters that you don't just give up.”

Stephen Hawking (1942 – 2018)

RESUMO

Este estudo descreve e analisa práticas e abordagens gerenciais da comunicação organizacional (CO) e da gestão do conhecimento (GC), em uma empresa do setor de serviços e produtos de aluguel de veículos. Na empresa foi realizado estudo de caso histórico-organizacional e descritivo, sendo enfatizadas as iniciativas de gestão do conhecimento com vistas à socialização de vivências corporativas e da internalização de conhecimento. Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com nove profissionais da empresa foram transcritos e agrupados em categorias de análise. Com base no estudo, foi proposto um modelo integrado das áreas de CO e GC, no qual se reconhece a relevância da comunicação organizacional no compartilhamento da informação e na criação de conhecimento. A modelagem proposta referenda o paradigma relacional da comunicação como o mais adequado para a promoção de diálogo interpessoal e interorganizacional no ambiente de trabalho. O modelo elaborado a partir da revisão de literatura foi adaptado às características da organização participante da pesquisa. Os resultados confirmam os contextos capacitantes (*ba*) investigados como espaços organizacionais dialógicos, nos quais ocorrem o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional por meio da troca de vivências e *insights* entre os colaboradores participantes de cada um dos programas analisados. Os processos comunicativos são vistos como mediadores, sobretudo no que se refere à atuação da comunicação interna, aplicada com a orientação de promover o compromisso com a organização, a consciência sobre mudança de ambiente, a compreensão da evolução dos objetivos e a sensação de pertencimento à organização.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Gestão do Conhecimento. Contexto Organizacional. Interdisciplinaridade.

ABSTRACT

This study describes and analyzes practices and managerial approaches to organizational communication (OC) and knowledge management (KM) in a company in the car rental services and products sector. In the company, a descriptive and organizational case study was carried out, emphasizing knowledge management initiatives aimed at the socialization of corporate experiences and the internalization of knowledge. The data obtained through interviews with nine company professionals were transcribed and grouped into analysis categories. Based on the study, an integrated model of the areas of OC and KM was proposed, which recognizes the relevance of organizational communication in information sharing and knowledge creation. The proposed modeling refers to the relational paradigm of communication as the most appropriate for the promotion of interpersonal dialogue in the work environment. The model elaborated from the literature review was adapted to the characteristics of the organization participating in the research. The results confirm the enabling contexts investigated are dialogical organizational spaces in which the sharing of information and the creation of organizational knowledge take place through the exchange of experiences and insights among the collaborators in each of the analyzed programs. Communicative processes are mediators, especially as regards the performance of internal communication, applied with the orientation of promoting commitment to the organization, awareness about changing environment, understanding the evolution of goals and the sense of belonging the organization.

Keywords: Organizational communication. Knowledge management. Organizational Context. Interdisciplinarity.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada..... | 31 |
| Figura 2 - A Comunicação Organizacional - Visão geral com base nas definições..... | 37 |
| Figura 3 - Comunicação Corporativa Interna microambiente | 42 |
| Figura 4 - Modelo conceitual simplificado de cultura informacional | 59 |
| Figura 5 - Uma perspectiva integrada da Gestão da Informação e do Conhecimento | 64 |
| Figura 6 - Espiral do Conhecimento..... | 68 |
| Figura 7 - Mapeamento conceitual da Gestão do Conhecimento..... | 70 |
| Figura 8 - Processo de Gestão do Conhecimento | 72 |
| Figura 9 - Três eras da gestão do conhecimento | 73 |
| Figura 10 - Modelo integrado de comunicação organizacional e gestão do conhecimento | 81 |
| Figura 11 - Eixos, categorias e subcategorias de análise dos dados..... | 105 |
| Figura 12 - Modelo integrado de Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento aplicado..... | 146 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Dimensões e princípios do diálogo interpessoal | 48 |
| Quadro 2 - Síntese da RSL sobre comunicação organizacional | 52 |
| Quadro 3 - O continuum dado-informação-conhecimento-ação | 62 |
| Quadro 4 - - Exemplo de síntese de coleta de dados (Caso-piloto: FAPEMIG) | 89 |
| Quadro 5 - Exemplo de síntese discussão dos dados (Caso-piloto: FAPEMIG) | 90 |
| Quadro 6 - Perfil dos entrevistados | 97 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| ABERJE | Associação Brasileira de Comunicação Empresarial |
| ABRAPCORP | Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas |
| ASC | Assessoria de Comunicação Social |
| BOVESPA | Bolsa de Valores de São Paulo |
| CC | Ciências da Comunicação |
| CI | Ciência da Informação |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo) |
| CO | Comunicação Organizacional |
| COEP | Comitê de Ética em Pesquisa |
| CoPs-MGCI | Comunidade de Práticas em Gestão do Conhecimento e Inovação |
| CT&I | Ciência, Tecnologia e Inovação |
| CSR | <i>Corporate Social Responsibility</i> (Responsabilidade Social Corporativa) |
| DCT&I | Diretoria de Ciência Tecnologia e Inovação |
| FAPEMIG | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais |
| GC | Gestão do Conhecimento |
| GIC | Gestão da Informação e do Conhecimento |
| GRI | Gestão de Recursos Informacionais |
| ICC | <i>Internal Corporate Communication</i> (Comunicação Corporativa Interna) |
| INTERCOM | Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação |
| MVP | Produto Mínimo Viável |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PRA | <i>Paperwork Reduction Act</i> |
| RH | Recursos Humanos |
| RSL | Revisão Sistemática de Literatura |
| SBGC | Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento |
| TI | Tecnologia da Informação |
| TICs | Tecnologias da Informação e Comunicação |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 | Justificativa | 17 |
| 1.2 | Problema de pesquisa | 22 |
| 1.3 | Objetivos geral e específicos | 22 |
| 1.4 | Estrutura da tese | 23 |
| 2 | A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 26 |
| 2.1 | Comunicação organizacional | 29 |
| 2.2 | Um estudo de Revisão Sistemática da Literatura sobre Comunicação Organizacional | 34 |
| 2.2.1 | <i>Conceito: fundamentos da Comunicação Organizacional e relação comunicação-negócio</i> | 35 |
| 2.2.2 | <i>Processo: práticas de Comunicação Organizacional e compartilhamento da informação e criação de conhecimento</i> | 40 |
| 3 | COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO AMBIENTE CORPORATIVO | 53 |
| 3.1 | A gestão na perspectiva da Teoria Organizacional | 53 |
| 3.2 | Cultura organizacional e cultura informacional | 55 |
| 3.3 | Triade dado, informação e conhecimento | 59 |
| 3.4 | O processo de criação de conhecimento | 65 |
| 4 | COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: INTERFACE | 76 |
| 4.1 | Modelo integrado entre CO e GC | 79 |
| 5 | METODOLOGIA | 84 |
| 5.1 | Estudo de caso-piloto: FAPEMIG | 87 |
| 5.2 | Apresentação: contexto organizacional investigado | 92 |
| 5.3 | Coleta dos dados | 94 |
| 6 | APRESENTAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 96 |
| 6.1 | Apresentação dos dados | 96 |
| 6.2 | Categorização dos dados | 104 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 6.3 | Análise dos dados coletados | 107 |
| 6.4 | Discussão dos resultados..... | 146 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 154 |
| | REFERÊNCIAS | 161 |
| | APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO I..... | 171 |
| | APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO I..... | 173 |
| | ANEXO A - CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL..... | 175 |

1 INTRODUÇÃO

Quais os motivos ou razões levam as pessoas a compartilharem seu conhecimento no ambiente organizacional? A resposta a este questionamento tornou-se objeto de investigação de diversas áreas do saber, a exemplo da Ciência da Informação, da Ciência da Computação, da Administração, da Psicologia, das Ciências da Comunicação e da Pedagogia. São inúmeros os estudos sobre essa temática, reunindo uma pluralidade de correntes teóricas. São pesquisas com foco na cultura organizacional, na cognição, no processo comunicativo, nos sistemas de informação, no comportamento informacional, na educação corporativa, na gestão da informação, dentre outros, que buscam explicar e descrever esse fenômeno no ambiente corporativo.

Os processos informacionais e comunicativos, como a aprendizagem organizacional e a tomada de decisão no ambiente de negócios, sofrem a interferência ou mediação das tecnologias da informação e da comunicação, as chamadas TICs. O contexto caracterizado pela difusão e pelo uso das TICs, por sua vez, é reconhecido por muitos autores como Sociedade da Informação, na qual o conhecimento assume o *status* de recurso estratégico. Para Castells (2000), o que define uma revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses para a geração de novos conhecimentos, perfazendo um ciclo na construção do conhecimento por meio da colaboração. Nota-se, nessa afirmativa, o caráter humano da produção do conhecimento, mesmo com a mediação das tecnologias e cujo processo não ocorre de forma isolada entre os indivíduos. Concentra-se neste ponto o cerne principal deste estudo: o compartilhamento da informação e criação de conhecimento, considerando pontos de interface entre processos informacionais e comunicacionais desencadeados no ambiente corporativo.

O estudo realizado explora os conceitos de informação e comunicação e analisa modelos que relacionam esses termos com os processos de gerenciamento. O aparato teórico-conceitual pesquisado, na fase de revisão de literatura, oferece ao estudo elementos para descrição de práticas da comunicação organizacional (CO) e da gestão do conhecimento (GC), indicando pontos de interface entre essas áreas. Dessa forma, a pesquisa propõe um modelo integrado de CO e a GC, conforme demonstrado no Capítulo 4, e a realização de um estudo empírico. A proposta de uma modelagem integrada ainda é inédita em estudos acadêmicos das Ciências da Comunicação e da Ciência da Informação.

Esse modelo foi adaptado com a inserção de elementos identificados por meio da realização de um estudo de caso, desenvolvido na Localiza, empresa especializada em aluguel

de veículos, com sede em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Na Localiza, foram entrevistados colaboradores que narraram experiência em, pelo menos, uma das três iniciativas de gestão do conhecimento analisadas.

1.1 Justificativa

Esta tese assume o desafio de criar um modelo de gestão do conhecimento que reconheça o papel da comunicação organizacional no compartilhamento de informação e criação de conhecimento no ambiente corporativo, ainda não devidamente explorado na literatura acadêmica. Assim, espera-se que as práticas da CO sejam incorporadas às já conhecidas práticas e ferramentas da GC, concentrando-se nesse ponto a principal contribuição teórica deste estudo.

Ao sugerir essa modelagem, a pesquisa essencialmente oferece à academia um estudo interdisciplinar. Por natureza, Ciências da Comunicação e Ciência da Informação são campos de conhecimento interdisciplinares, uma vez que receberam contribuição de outras áreas para sua formação e consolidação. Portanto, a contribuição teórica deste estudo consiste em uma investigação interdisciplinar, que busca conectar áreas próximas, mas que pouco dialogam. A proposta é ressaltar a interface existente entre as Ciências da Comunicação e a Ciência da Informação, áreas das Ciências Sociais Aplicadas, cujas identidades foram construídas a partir das Ciências Sociais.

A interdisciplinaridade do fenômeno informacional abordado no estudo se configura na tríade informação-gestão-comunicação aplicada a um contexto organizacional. Assim, considerando tal contexto, a gestão (de pessoas, de processos e/ou de sistemas) seria o elo entre os processos informativos e comunicacionais observados. O que se deseja informar e a quem a informação é direcionada? Como essa informação é divulgada/comunicada? De que forma a informação comunicada interfere na execução de atividades e rotinas de trabalho? Existe uma gestão dos processos comunicativos de forma a permitir a existência de um sistema comunicacional também preocupado com o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional? Práticas da comunicação organizacional interferem na gestão e na transferência com conhecimento? Essas e outras indagações norteiam este estudo.

Diante do exposto, atenção especial é direcionada ao conceito de organização, haja vista que é este o espaço de investigação eleito para o desenvolvimento deste estudo. De forma abrangente, tal conceito é estudado por pesquisadores da Ciência da Informação, da

Teoria Organizacional e das Ciências da Comunicação, dentre outras áreas o conhecimento. De forma representativa, o recorte conceitual desta tese elegeu algumas definições sobre “organização”.

Para Simon¹, organização refere-se ao

[...] complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Este agrupamento proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. (SIMON, 1971, p. 14).

Maximiliano (2004) aponta que as palavras-chave relacionadas à organização são objetivos (oferta de serviços e/ou produtos) e recursos (humanos, materiais, financeiros, informação, espaço e tempo). Em suas palavras, uma organização é um “[...] sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo [ou conjunto de objetivos]. Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão de trabalho.” (MAXIMILIANO, 2004, p. 26). Assim, as organizações estão por toda parte, configurando contextos distintos, de acordo com seu tamanho, área de atuação e finalidade.

Igualmente, no campo das Ciências da Comunicação, mais especificamente na subárea da comunicação organizacional², o conceito de organização é amplamente difundido. Nassar (2008, p. 62), por exemplo, define a organização como “[...] um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade.”. Dito de outra forma, as organizações são estruturas sociais, pois são constituídas por pessoas, que se organizam por meio de processos e rotinas de trabalho.

Para um dos principais autores referenciados em estudos empreendidos no escopo da Ciência da Informação, Choo (2006, p. 38)³, “[...] as organizações são sistemas de atividades

¹ O livro “Comportamento Administrativo” foi originalmente publicado por Herbert Alexander Simon nos Estados Unidos, em 1945. Na obra, o autor problematizou a questão de tomada de decisões humanas e de racionalidade limitada, a partir de um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.

² Conceitos e funções da Comunicação Organizacional serão apresentados no Capítulo 2, dedicado ao tema.

³ Chun Wei Choo é um dos pesquisadores mais citados na temática organização do conhecimento. Ao trabalhar conceitos objetivos, traça investigação que conecta a teoria organizacional à Ciência da

socialmente distribuídas e atividades que interagem de acordo com teorias de ação comuns.”. Em mais essa proposta conceitual, o caráter social das organizações prevalece. Ainda segundo o autor: “As interações entre indivíduos, grupos e padrões de ação são mediadas por regras, papéis e ferramentas definidos em parte pela organização, mas que também surgem naturalmente das práticas sociais e técnicas do sistema de atividades.” (CHOO, 2006, p. 38).

Diante das definições citadas, no que diz respeito ao conceito de organização, é possível observar a recorrência de uma afirmativa: organização é um sistema. Isso reitera o seu aspecto de ser um conjunto de elementos entre os quais há algum tipo de relação. Nesse caso, evidenciam-se as relações entre indivíduos, que atuam no ambiente organizacional investindo-se de papéis operacionais, táticos ou estratégicos.

Sendo a Ciência da Informação (CI) o campo de conhecimento preocupado com “a produção, seleção, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação.” (GRIFFITH, 1980, citado por CAPURRO, 2003, *online*), o estudo da tríade informação-gestão-comunicação, no contexto organizacional, demanda uma exposição acerca das origens e desdobramentos da CI. A narrativa histórica da CI reitera o caráter indisciplinar da área e confirma a importância de se realizar estudos com fronteiras temáticas, a exemplo desta tese. É por meio dessa descrição que é possível identificar os pontos de interface deste campo do saber com outros do escopo das Ciências Sociais Aplicadas, a exemplo das Ciências da Comunicação.

A literatura aponta que a CI nasceu em meados do século XX. O seu marco zero pode ser considerado a publicação do trabalho “*As we may think*”, assinada pelo cientista Vannevar Bush. O artigo publicado em 1945, “[...] indicou a mudança de paradigma para a área da informação em ciência e tecnologia, envolvendo: seus profissionais, seus instrumentos de trabalho e o envelhecimento das práticas de representação da informação para seu processamento, armazenagem e recuperação.” (BARRETO, 2005, p. 7).

Para Barreto (2005, p. 8), a CI pode ser definida como “[...] um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo.” O pesquisador vai além e enumera o que define como os três tempos da CI: (1) o tempo da gerência da informação, observado entre os anos de 1945 e 1980; (2) a era da gestão, com a ênfase nas classificações, indexações, tesauros e medidas de eficiência na recuperação do documento, e o tempo da relação entre a informação e o conhecimento, compreendidos no

Informação e faz apontamentos sobre o uso estratégico da informação dentro de uma empresa. Sua proposta conceitual será retomada no Capítulo 3, dedicado à temática “Gestão do Conhecimento”.

período de 1980 a 1995; e (3) o tempo do conhecimento interativo, iniciado em 1995 e observado até os dias atuais (BARRETO, 2005).

Contextualizando a temática da Sociedade da Informação no âmbito da CI, três fatos principais marcaram a agenda de pesquisa da área, interferindo diretamente no entendimento sobre o seu próprio objeto de investigação. Em um primeiro momento, houve a assimilação das técnicas de armazenagem, recuperação e utilização de documentos por parte da Gerência de Recursos Informativos (GRI), iniciativa do Governo norte-americano, em 1980. A proposta, na ocasião, foi lidar com o processamento do grande volume de papéis oficiais. A experiência em organizações públicas foi, mais tarde, adaptada e implementada à realidade do ambiente empresarial privado (BARBOSA, 2008).

Também em 1980, observou-se um segundo importante marco: a inclusão de abordagens referentes aos serviços de informação, com debates reflexivos sobre o valor informacional para o usuário e a produtividade da informação no trabalho, característica do processo de mercantilização da informação. Já o terceiro fato, observado uma década mais tarde, foi a inclusão de conceitos do escopo da gestão à agenda de pesquisa da CI (GONZALEZ DE GOMEZ, 2000).

Nesse momento, a informação passou a ser vista sob a perspectiva do contexto organizacional e houve a consolidação e difusão da temática Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). Além de ser subárea de estudos da CI, a GIC também é descrita na literatura da Teoria das Organizações e, mais recentemente, passou a ser citada na literatura das Ciências da Comunicação. Conforme aponta Gonzalez de Gomez (2000, *online*), a CI “[...] surge no horizonte de transformações das sociedades contemporâneas que passaram a considerar o conhecimento, a comunicação, os sistemas de significado e os usos da linguagem como objetos de pesquisa científica e domínios de intervenção tecnológica.”.

Entre os objetos de estudo da CI, discute-se a noção da informação como recurso estratégico, traduzido pelo conceito de informação para negócios (*business information*). Isso corresponde à relevância da informação para negócios no processo de tomada de decisão organizacional, seja simples ou complexa, imediata ou para aplicação em cenários futuros. Segundo Cendón (2003), esse conceito absorve diferentes tipos de informação: mercadológicas (estudos e análises sobre mercado, consumidores); financeiras (balanços de companhias, taxas de juros); estatísticas (recenseamentos e índices econômicos); sobre empresas e produtos (histórico); e jurídicas (leis e regulamentos).

Ampliando o debate sobre a importância estratégica da informação no contexto das organizações, Davenport (1998) descreve as etapas do processo de gerenciamento da informação. Os principais passos desse processo, segundo esse autor, seriam: (1) a determinação das exigências, na qual devem ser consideradas perspectivas tais como política, psicológica, cultural e estratégica; (2) a obtenção de informações, processo ininterrupto de aquisição de informações composto pelas atividades de exploração, classificação, formatação e estruturação das informações; (3) o gerenciamento de informação, em que ocorre a distribuição, fase que envolve a ligação dos gerentes e funcionários com as informações das quais necessitam; e (4) o uso da informação, momento no qual o indivíduo absorve e aplica a informação para seu processo decisório.

Apoiando-se na Teoria Matemática da Comunicação, Pinheiro (2004) apresenta quatro possíveis abordagens da informação no contexto da CI: (1) cognitivista, na qual haveria uma relação entre informação e conhecimento; (2) administrativa ou gerencial, que enfoca a informação como imprescindível ao processo decisório; (3) econômica, referindo-se à informação como mercadoria; e (4) política e social, a informação aplicada de forma a subsidiar a formação da cidadania. Considerando perspectiva da gestão do conhecimento, as abordagens que mais se alinham a este estudo são aquelas que contemplam a cognição (cognitivista) e o gerenciamento (administrativa).

Entende-se que a racionalização e a padronização do trabalho não mais são suficientes para explicar os processos de uma organização, sendo que o fator humano se tornou um elemento fundamental para o estudo da produtividade das organizações. Ou seja, a interação pessoa-organização está intimamente relacionada ao desempenho e ao posicionamento de uma organização no mercado. Essa interação relaciona-se também à reunião de indivíduos em grupos sociais, sejam eles grupos internos ou externos à organização.

Considerando essa perspectiva, os estudos de compartilhamento da informação e do conhecimento também se associam às investigações sobre redes sociais, ou seja, às interações estruturadas de atores. Segundo definição de Tomaél (2007, p. 65), uma rede social: “[...] refere-se a um conjunto de pessoas [ou organizações ou outras entidades] conectadas por relacionamentos sociais, motivadas pela amizade, relações de trabalho ou troca de informação.”. De acordo com essa autora, é notória a relação entre capital social e redes sociais e sua consequente importância para a criação e o compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional. Segundo afirma Tomaél (2007), o diálogo da organização com esses grupos sociais transcorre, inevitavelmente, por um processo comunicativo. Nesse caso,

fica evidente que é preciso haver alinhamento entre a comunicação pretendida pelos gestores com a própria política organizacional, no que diz respeito à sua identidade, abrangendo visão, missão, valores e cultura.

Conforme dito, a globalização está fortemente marcada pelos avanços das TICs. Acompanhando esse fenômeno, as Ciências da Comunicação, mais precisamente as práticas da comunicação organizacional, assumem papel de destaque no ambiente organizacional, tendo em vista a interoperabilidade das funções de comunicação. A importância de se estudar a CO de forma integrada, portanto, está associada a aspectos que delimitam suas atividades, tais como: “[...] o acirramento da concorrência, a segmentação de mercados, de públicos e da mídia, a introdução de novas tecnologias [...], a participação vital do consumidor na produção e a necessária articulação com o ambiente cultural.” (PEREIRA; HERSCHMANN, 2003, p. 1). A junção de estudo das áreas ou disciplinas tais como Administração, Economia, Ciência da Informação, Ciências da Comunicação, dentre outras, faz-se importante.

Até o momento, teve-se à apreciação da justificativa para a realização deste estudo. A principal dela concentra-se na natureza interdisciplinar, oferecendo um estudo de interface entre a CI e as CC. Integram os interesses deste estudo investigar, a partir da abordagem relacional da comunicação, quais são os processos de interação e confluência entre práticas da CO e da GC. Nos subcapítulos seguintes são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e o pressuposto principal deste trabalho. Finalmente, mais adiante, está descrita a estrutura desta tese de doutorado.

1.2 Problema de pesquisa

Esta tese evidencia a seguinte pergunta de pesquisa: **como se estabelecem as relações entre as práticas da comunicação organizacional, o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento, tendo em vista os diferentes processos de produção, apropriação, organização e circulação de informações no ambiente corporativo?**

A busca por resposta foi norteada por objetivos (geral e específicos) e pressuposto pré-definidos, conforme exposto a seguir.

1.3 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral desta tese é: identificar elementos e propor uma modelagem teórico-conceitual que apresente também graficamente as interfaces possíveis das áreas da

comunicação organizacional e da gestão do conhecimento, no que se refere às suas práticas em determinado contexto organizacional.

Como desdobramentos do objetivo geral, indicam-se os seguintes objetivos específicos:

- (1) descrever características, propostas, abordagens gerenciais e práticas da comunicação organizacional e de iniciativas de compartilhamento de informação e criação de conhecimento, chamadas no desenvolvimento da tese de iniciativas de gestão do conhecimento;
- (2) identificar e analisar contextos capacitantes nos quais ocorrem interações entre os colaboradores, com o propósito de compartilhar informação e promover a criação de conhecimento organizacional;
- (3) analisar a aplicabilidade de práticas da comunicação organizacional em processos de compartilhamento de informação e criação de conhecimento organizacional;
- (4) aplicar, na modelagem teórico-conceitual elaborada, elementos relacionados às práticas de comunicação organizacional e às iniciativas de gestão do conhecimento identificadas no estudo de caso;
- (5) propor a expansão da atuação conjunta entre o setor de comunicação organizacional e as iniciativas de gestão do conhecimento, a fim de ampliar a formação de contextos capacitantes organizacionais e fomentar o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional.

Os objetivos então enumerados sinalizam as inquietações teóricas que suscitaram na escolha da temática e do objeto de estudo desta tese. Eles foram delineados a partir do pressuposto de que existiria sim conectividade entre práticas da comunicação organizacional e compartilhamento de informação e criação de conhecimento organizacional, tendo em vista, sobretudo, a atuação da área de comunicação interna no que diz respeito à consolidação de valores, fortalecimento da cultura e promoção do engajamento de públicos internos.

1.4 Estrutura da tese

Estas páginas preliminares reproduziram pontos relevantes da Ciência da Informação (BARBOSA, 2008; BARRETO, 2005; CAPURRO, 2003; PINHEIRO, 2004) área na qual esta pesquisa se identifica como lugar de fala. Mais adiante, o referencial teórico destaca estudos da linha de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento (ALVARENGA

NETO, 2008; BARBOSA, 2008; CHOO, 2006; DIXON, 2017a; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), ressaltando a informação como um insumo estratégico e evidenciando aspectos de gerenciamento. Além desta Introdução, este trabalho está estruturado em outros seis capítulos.

O Capítulo 2 dedica-se à discussão sobre a comunicação organizacional ou comunicação corporativa, referenciada ao longo do trabalho como CO. O capítulo é aberto com reflexão acerca dos principais paradigmas da comunicação, o clássico e o relacional. Com base em uma revisão sistemática da literatura, são apresentadas dimensões teóricas da área e descritas algumas de suas principais práticas, como a comunicação interna, a memória organizacional e o marketing. O capítulo contempla ainda o alinhamento entre as práticas de CO com o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento.

Essa temática, por sua vez, é discutida no Capítulo 3, no qual gestão do conhecimento é abreviada para GC. Seguindo a mesma estrutura do capítulo anterior, são descritas atividades gerenciais encampadas pela GC, bem como suas principais práticas aplicadas de forma a colaborar para a sua consolidação no ambiente organizacional. São feitas importantes referências aos modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), discutindo as dimensões do conhecimento tácito e explícito. Ao fim do capítulo são apresentados modelos que GC que enfatizam o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional, especialmente as modelagens propostas por Alvarenga Neto (2008), Dixon (2017a) e García-Fernández (2015).

Na sequência, o Capítulo 4 configura-se como o ponto máximo da revisão de literatura proposta por esta tese ao correlacionar a CO com a GC, posicionando-se como marco teórico do estudo. A análise proposta desdobrou-se na elaboração de um modelo integrado entre as áreas, destacando a interface entre processos comunicativos e processos informativos e o surgimento de espaços organizacionais de diálogo, sendo a própria organização e os seus colaboradores os principais interlocutores.

O método, a metodologia e os instrumentos de coleta dos dados compõem o Capítulo 5. O estudo qualitativo e de natureza interpretativa realizado adota a estratégia de pesquisa Método do Estudo de Caso (YIN, 2015). Um caso-piloto foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o desenho do percurso metodológico, confirmando a adequação do método de estudo de caso para a realização do presente estudo e indicando ajustes no roteiro de entrevistas, principal instrumento de coletada de dados. Ao fim do capítulo, apresenta-se a Localiza, contexto organizacional escolhido para a realização da pesquisa. Igualmente são descritos os

procedimentos de coleta de dados que consistiram em realização de entrevistas em profundidade, análise documental e observação direta.

O Capítulo 6 reserva-se para a análise dos dados coletados e a discussão dos resultados da pesquisa. São analisadas, especialmente, três iniciativas de GC identificadas na Localiza, os programas Qualificar, Prosa com o CEO e Sala de Projetos Sistêmicos, vinculados, respectivamente, aos setores de Recursos Humanos, Comunicação Corporativa e Gestão de Projetos. A análise é composta por dois eixos principais, desdobrados em subcategorias. O eixo conceito abrange as categorias cultura organizacional (e cultura informacional) e díade informação-conhecimento (e compartilhamento). O eixo processo engloba outras três categorias, a saber: iniciativas de GC, com a descrição dos programas analisados; práticas de CO, com destaque para a comunicação interna; e contextos capacitantes, enfatizando a interface entre áreas na formação de contextos capacitantes físico-mentais. A análise dos dados é seguida pela discussão dos resultados. O modelo integrado apresentado no Capítulo 4 é adaptado com os achados do estudo de caso realizado na Localiza.

Finalmente o Capítulo 7 retoma a pergunta de pesquisa e os objetivos do estudo e os relaciona com os principais achados. Pode-se inferir que os programas analisados – Qualificar, Prosa com o CEO e Sala de Projetos Sistêmicos – são espaços organizacionais de diálogos no qual ocorrem o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional. Os processos comunicativos representados, sobretudo pela comunicação interna, promovem o compromisso com a organização, a consciência sobre mudança de ambiente, a compreensão da evolução dos objetivos e a sensação de pertencimento à organização. Além desta constatação, o capítulo ainda aponta limitações do estudo e sugere temáticas para futuras pesquisas na área.

2 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Entre os fenômenos da comunicação estudados pelas Ciências da Comunicação estão os meios de comunicação e os processos comunicativos. No que diz respeito a este último, os processos comunicativos, as práticas inerentes à comunicação organizacional (CO) tem sido objeto de numerosas pesquisas desde a década de 1950. Este capítulo propõe revisitar a trajetória da CO como eixo de estudo, com base nos conceitos relacionados à comunicação e seus desdobramentos teóricos e práticos, inclusive e sobretudo no contexto organizacional.

No século XX, a comunicação consolidou-se como temática da Ciência Social, oferecendo contribuição teórica para o entendimento do fenômeno da organização da sociedade. Em 1910, nos Estados Unidos, surge a Escola de Chicago e, em meados de 1920, Harold Lasswell introduz o conceito de *mass communication research*, propondo pesquisas sobre os impactos da propaganda, o comportamento da opinião pública e as eleições. Mais tarde, no fim da década de 1960, expoentes da Teoria Crítica, da Escola de Frankfurt, Theodor Adorno e Max Horkheimen cunham o conceito da indústria cultural (MATTELART; MATTELART, 1999). Notadamente, os estudos sobre a comunicação buscaram respostas para problemas sobre as relações sociais, tendo a própria comunicação como objeto de estudo.

Ao contextualizar a “sociedade urbano-industrial-capitalista”, até meados do século XX, Souza (2008, p. 49) narra que a comunicação passou a se pautar pelo predomínio massivo da recepção midiática e das práticas culturais. “A comunicação é assumida como uma prática de relação vertical entre emissor e receptor, apoiada pela significação da mensagem e de canais tecnológicos.” (SOUZA, 2008, p. 49). O aspecto da verticalização descrito na afirmativa reitera a abordagem tradicional da comunicação.

“Um tipo de atividade social que envolve a produção, a transmissão e a recepção de formas simbólicas e implica a utilização de recursos de vários tipos.”. É dessa forma que Thompson (1998, p. 25), um dos principais estudiosos sobre os impactos da mídia na sociedade, define a comunicação. Na visão do autor, a comunicação seria a transmissão de formas simbólicas por parte de um produtor para um receptor cujo processo decorreria, necessariamente, da utilização de um meio técnico, “[...] um substrato material das formas simbólicas, isto é, o elemento material com que, ou por meio do qual, a informação ou o conteúdo simbólico é fixado e transmitido.” (THOMPSON, 1998, p. 25).

Tal percepção identifica-se com a abordagem tradicional da comunicação, também chamada de paradigma clássico ou informacional, conforme aponta a Teoria Matemática da Informação, de Claude Shannon (SHANNON; WEAVER, 1972). Segundo essa teoria, a

comunicação ocorre por meio da transferência de uma mensagem, composta de certo número de sinais, que parte de uma fonte de emissão, para um receptor, por meio de um canal físico. Conforme esse paradigma, a mensagem está sujeita a ruídos e o processo comunicacional e o processo é técnico e linear.

No campo da Teoria da Organização, Simon (1971) foi um dos primeiros autores a enfatizar a influência dos processos de comunicação aos processos administrativos, sobretudo ao tocante da tomada de decisão. Ao dedicar capítulo à natureza e às funções da comunicação, ele afirmou que ela, a comunicação, poderia: “[...] ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro.” (SIMON, 1971, p.161). A visão do autor endossa o viés tecnicista da comunicação.

Esse paradigma hegemônico da comunicação (clássico/informacional) enaltece a mecanicidade e a linearidade no processo comunicativo de transmissão de mensagens. Esse processo de comunicação pode ser observado nos diversos contextos, inclusive o que mais interessa a esta pesquisa: a organização. Nesse caso, há um questionamento sobre as limitações do paradigma informacional, sobretudo no que se refere ao caráter sistêmico de interrelações existentes nas organizações.

No contexto organizacional, a partir deste paradigma [informacional], as análises comunicacionais adotam o mesmo ângulo de visão, o que limita o olhar e comumente o marca com o foco na busca pela eficácia do processo de comunicação. (LIMA; BASTOS, 2008, p. 6).

Analisando o processo comunicativo pela ótica do paradigma informacional e aplicado no contexto organizacional, Lima e Bastos (2008, p. 6) seguem com sua reflexão:

[...] um processo transmissional em que um emissor [geralmente, a organização] cria mensagens [desenvolve um planejamento de ações comunicacionais, elabora seu conteúdo, seleciona os canais e a forma na qual a interação deve ocorrer] que são divulgadas através de meios de comunicação [veículos próprios de mídia de massa] e direcionadas a seus receptores [seus públicos-alvo], buscando-se sempre a maior eficácia do processo [menor ruído, o mínimo de imprevisibilidade]. (LIMA; BASTOS, 2008, p. 6).

Conforme demonstram as autoras, tem-se a visão de passividade por parte de quem recebe e, conseqüentemente, consome as mensagens, as informações. De fato, o processo transmissional acima descrito é frágil, tendo em vista que o consumo e a retenção de mensagens, na verdade, ocorrem por caminhos não mecânicos nem lineares e dependem da subjetividade de cada sujeito participante do processo comunicativo. Assim, a linearidade

proposta pelo paradigma informacional não comporta a dimensão da comunicação social e humana da comunicação.

Em contraposição ao paradigma informacional clássico, emerge o paradigma relacional da comunicação. Nessa perspectiva, a figura do emissor e do receptor cede espaço para a do interlocutor, sujeito que participa de forma interativa e dialógica no processo comunicativo. Ou seja, os interlocutores assumem o papel simultâneo de emissor e receptor de mensagens, atribuindo sentido ao que é transmitido.

Considerando o ambiente organizacional e as relações sociais nele estabelecidas, a comunicação tem sentido mais holístico do que o modelo de transmissão e recepção de mensagens mecânico e hermético proposto pelo paradigma informacional. Numa visão mais ampla e contemporânea, a comunicação seria “[...] processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas [...]” (FRANÇA, 2010, p. 41). De forma complementar, pode-se dizer que “[...] compartilhar, transmitir, anunciar, trocar, reunir, ligar [pôr em contato], são expressões, variantes ou usos figurados de um sentido primordial e mais geral que exprime ‘relação’, em um processo comunicativo.” (MARTINO, 2010, p. 16).

Especificamente sobre a discussão que circunda o paradigma relacional da comunicação no contexto organizacional, pode-se dizer que as palavras-chave que o caracteriza seriam a interação, o compartilhamento e o diálogo.

[...] estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [e podemos entender a organização como um dos interlocutores] que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, num determinado contexto. O fenômeno comunicacional, desta maneira, só pode ser compreendido como uma globalidade em que os elementos se afetam mutuamente e, na relação, se reconfiguram e reconfiguram a sociedade. (LIMA; BASTOS, 2008, p. 8).

Na visão de Freitas (2008), diálogo não se confunde com discussão ou debate. Segundo a pesquisadora, o diálogo é mais amplo e democrático, tendo a ver com a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional de forma colaborativa. "O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pré-suposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade." (FREITAS, 2008, p. 146).

A importância do diálogo no processo comunicativo e sua relação com o compartilhamento da informação e criação de conhecimento serão vistos no subcapítulo 2.2,

entre os resultados de um levantamento sistemático de literatura. Contudo, antes disso, o próximo subcapítulo apresenta um breve resgate histórico sobre a CO e modelos conceituais que ilustram os seus processos.

2.1 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional ocupa lugar de destaque na agenda de pesquisa das Ciências da Comunicação há mais de cinco décadas. Seus primeiros estudos têm origem nos Estados Unidos devido à sua forte ligação com o campo das Relações Públicas, suas teorias e práticas. Considerando o ambiente corporativo, pode-se dizer que o modelo de produção assumido pelas organizações é determinante para a formação das características do modelo de CO implementado internamente. Historicamente observa-se a organicidade de tais modelos, que sofreram (e ainda sofrem interferências) dos anseios sociais e das TICs.

Nassar (2008) descreve, por exemplo, que no modelo administrativo os trabalhadores eram considerados executores passivos de parte do processo produtivo, havendo a superespecialização do operário. Nesse caso, a CO alinhava-se com a produção técnica de mensagens, que ocorria com o intuito de estabelecer relacionamento entre a organização e seu público de interesse.

Entre as décadas de 1930 e 1960, no Brasil e em outros países da América Latina, ocorreu a explosão de departamentos de comunicação e de relações públicas em grandes organizações, impulsionada pela instalação de filiais de multinacionais nesses países. "Foi nesse período histórico que surgiu, em 1967, a Aberje⁴, com o objetivo de mudar o perfil taylorista da comunicação das empresas e instituições, vigente, no Brasil, na primeira metade do século XX." (NASSAR, 2008, p. 67). Nas décadas seguintes, a CO reivindicou *status* estratégico dentro da organização e, desde então, vem trabalhando para ampliar o seu papel e consolidar sua conversão da esfera operacional para a estratégica.

Valentim e Zwarech (2006, p. 46) afirmam que a CO atua como um elo na construção das relações pessoais, no ambiente corporativo, tendo em vista o processo de "[...] transferência de informação e conhecimento e a interação social organizacional [...]", por meio de fluxos formais e informais. Nesse sentido, pode-se inferir que a CO se tornou um elemento-chave para o entendimento dos relacionamentos ocorridos na e da organização.

⁴ Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

Nota-se, na citação anterior, a oferta de crédito ao paradigma informacional, tendo em vista o caráter operacional da transmissão de mensagens por meio de processos comunicativos. No entanto, na visão das autoras é forte a aplicação do paradigma relacional devido à interação que a comunicação oferece aos interlocutores organizacionais. Além disso, há ênfase do papel da comunicação como ferramenta estratégica para a troca de informação entre os indivíduos. Dito de outra forma,

A comunicação possibilita o compartilhamento da informação e conhecimento, a circulação de informação entre as pessoas. A interação, muitas vezes, é resultado da comunicação informal, por ser um processo mais aberto e dinâmico, pois permite a troca de informações comuns, por meio do diálogo espontâneo. (VALENTIM; ZWARETCH, 2006, p. 48).

Verifica-se uma associação da comunicação informal à interação entre os indivíduos e, logo, à possibilidade de compartilhamento da informação e transferência de conhecimento entre eles. As redes informais (e as formais) são uma das práticas comunicativas que compõem a grande área da CO. Trata-se de ferramentas distintas e complementares que permitem o diálogo e a interação da organização com os seus diversos públicos de interesse, seus *stakeholders*, estando eles internos ou externos à organização.

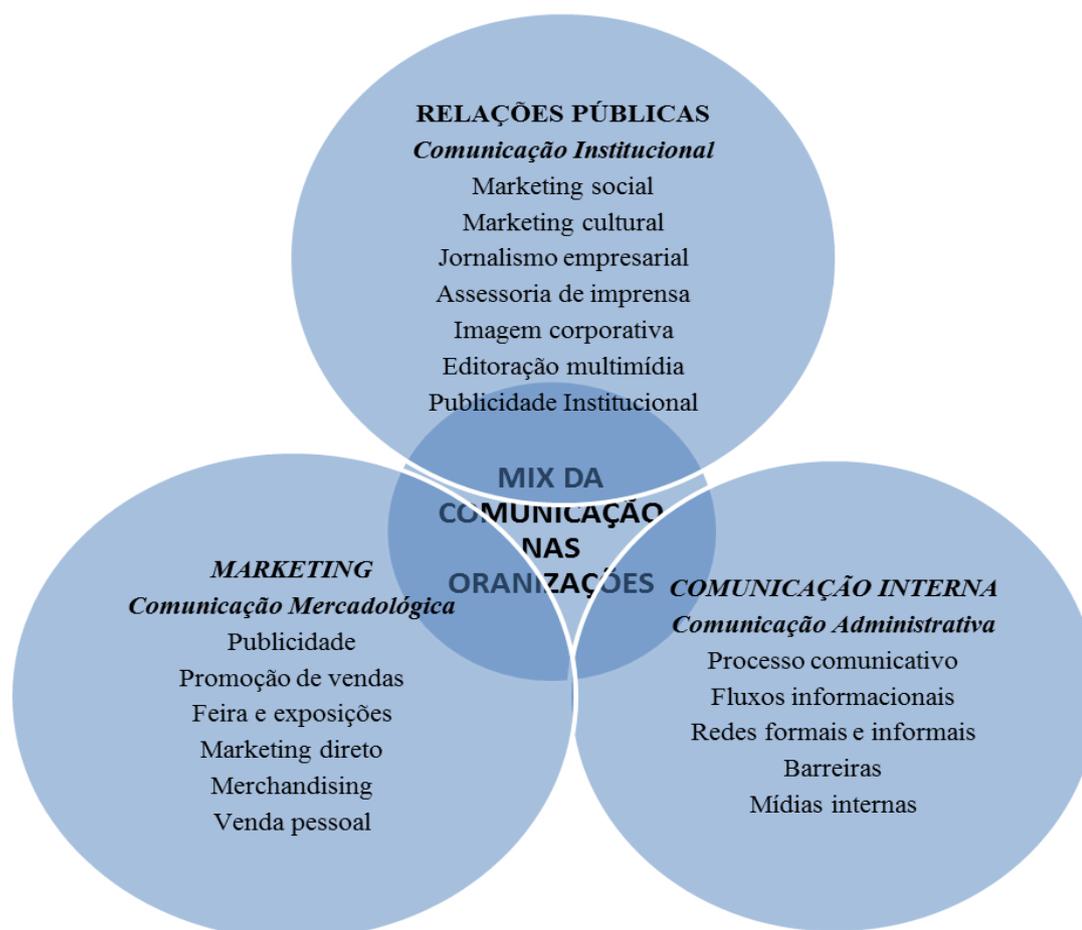
Uma das principais pesquisadoras brasileiras a dedicar-se aos estudos que têm a CO como objeto é Margarida Kunsch. Para ela, a comunicação organizacional, “[...] como disciplina acadêmica, estuda como fenômeno comunicacional o agrupamento de pessoas que integram uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura de objetivos comuns.” (KUNSCH, 2008, p. 113). A organização, portanto, é vista como um sistema complexo, formado por pessoas, processos, fluxos, redes, meios, instrumentos e níveis de comunicação.

Existem diversas ferramentas na comunicação aplicadas para identificar e atender às necessidades dos *stakeholders* que constituem um composto da comunicação organizacional integrada. Conforme proposta de Kunsch (2008), uma organização pode contar com um *mix*, chamado de Comunicação Organizacional Integrada, que abrange: Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional/Comunicação Mercadológica (ver Figura 1). Conforme será visto neste trabalho, a comunicação interna é a prática da CO que melhor se conecta com a prática da GC.

O ponto máximo de sincronismo do conjunto de práticas acima se concentra no momento em que as organizações atingem a integração de suas atividades de comunicação. Para as organizações, independentemente de seu porte e ramo de atuação, torna-se essencial a

integração de seus processos comunicativos, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto à sociedade.

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: KUNSCH, 2008, p. 114.

Conforme exposto, para KUNSCH, é evidente a função estratégica assumida pela CO em confronto às atribuições meramente operacionais e técnicas. Nesse sentido, o aspecto estratégico assumido pela comunicação faz interface com as atividades de gestão de nível estratégico. Esse pressuposto indica a relevância de se discutir a relação entre informação-gestão-comunicação.

Pesquisa bibliográfica realizada no portal da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom)⁵ para compor o referencial teórico desta tese

⁵ Fundada no dia 12 de dezembro de 1977, em São Paulo, a Intercom preocupa-se com o compartilhamento de pesquisas e informações de forma interdisciplinar. Além de encontros periódicos e simpósios, a instituição promove um Congresso Nacional – evento de maior prestígio na área de pesquisa em Comunicação.

buscou identificar a existência de diálogo ou alinhamento entre duas áreas de pesquisas: comunicação organizacional e gestão do conhecimento. As buscas se concentraram nos trabalhos de comunicação oral cujo termo “gestão” estivesse no título. O escopo do levantamento considerou os anais publicados entre os anos de 2000 e 2014.

Entre as dimensões teóricas localizadas, houve a ocorrência, sobretudo, de artigos com ênfase na perspectiva tecnológica, envolvendo os processos da gestão e da comunicação, como artigos sobre *softwares* que potencializam a comunicação entre funcionários, gestores e clientes, modelos de ensino de educação à distância e plataformas de comunicação.

Nas comunicações a partir do ano de 2008, por outro lado, foram identificados trabalhos cujas temáticas abordaram a conectividade dos termos comunicação e gestão do conhecimento. São artigos sobre a (re)colocação do profissional de Relações Públicas no ambiente organizacional, posicionando o profissional de relações públicas como gestores do conhecimento (BUENO; SOARES, 2008; CAMATTI, 2009; FILGUEIRA, 2011; FLORCZAK, 2012; SOARES, 2012). Com menor frequência, foram localizados trabalhos sobre inteligência competitiva, gestão estratégica e construção da imagem organizacional.

De forma semelhante, outra fonte consultada foram os anais da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp)⁶. Uma busca pelo termo “gestão”, no título dos artigos publicados entre 2014-2016, retornou 12 trabalhos para análise cujas temáticas recorrentes foram: gestão compartilhada, gestão na ética organizacional, gestão estratégia e comunicação, gestão de mudanças, memória organizacional, educação à distância, cultura da inovação e gestão de *stakeholders*.

Em nova busca em todos os artigos dos anais disponibilizados diretamente no portal, desta vez, usando o termo “gestão do conhecimento”, quatro trabalhos foram retornados. Todos eles foram apresentados no 9º Abrapcorp, em 2015. Um deles (GONÇALVES; PORÉM, 2015) versa sobre a relação entre as relações públicas e o planejamento estratégico das organizações, enfatizando o desafio se de gerir adequadamente o grande volume das informações, considerado no estudo um insumo estratégico.

No trabalho de Sá Freire *et al.* (2011), a memória organizacional relaciona-se com a ampliação do conhecimento por meio da captura, organização, divulgação e reutilização do conhecimento criado pelos colaboradores de uma organização. “A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento

⁶ Desde o ano de 2006, quando foi criada, a Abrapcorp realiza e divulga estudos avançados nas áreas do campo das Ciências da Comunicação. A associação realiza anualmente o Congresso Abrapcorp, que, em 2018, chegou à 12ª edição.

individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.” (SÁ FREIRE *et al.*, 2011). Essa prática da comunicação organizacional relaciona-se com as ferramentas da gestão do conhecimento exatamente por buscar explicitar conhecimentos individuais, dentro da organização.

O trabalho de Filho e Ferraz (2015) elege o gerenciamento da imagem corporativa como objeto de estudo e investiga a relação entre a comunicação organizacional com as tecnologias da informação e o engajamento das audiências. Ao analisarem a comunicação como ferramenta de gestão, os autores afirmam que “[...] as atenções passam a se voltar para a procura da efetividade dos processos de comunicação organizacional, entendidos como a capacidade de gerar uma comunicação de mão dupla e potencializadora da gestão do conhecimento.” (FILHO; FERRAZ, 2015, p. 859).

O terceiro trabalho identificado descreve a trajetória da comunicação organizacional digital na produção científica do próprio Abrapcorp. A propósito dessa questão, Sousa e Scoferneker (2015) fizeram um levantamento entre as palavras-chave dos trabalhos das oito edições anteriores do evento científico, a fim de identificar as principais temáticas então discutidas. Entre os achados da pesquisa, a temática “conhecimento” obteve quatro menções, tendo como desdobramentos os temas “gestão do conhecimento” e “informação”. Na revisão de literatura proposta naquele artigo, atribui-se que o conceito de “gestão do conhecimento” está relacionado ao de planejamento estratégico. Já nas considerações finais, os autores concluem que: “Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações é gerenciá-las [as informações] de modo a oferecer vantagens competitivas e utilizar a grande quantidade de informações como insumo estratégico para gestão do conhecimento.” (SOUSA; SCOFERNEKER, 2015, p. 1125).

Por fim, a pesquisa de Farias e Miano (2015) analisa a humanização nas organizações e a sua promoção por meio das relações públicas, tendo o *storytelling*⁷ como ferramental. “Sabendo que a valorização do capital intelectual tem se tornado essa realidade cada vez mais presente nas organizações, o *storytelling* tem se tornado uma estratégia ímpar e muito utilizada por empresas na educação corporativa e na gestão do conhecimento.” (GONÇALVES; PORÉM, 2015, p. 1126).

⁷ “Storytelling é um método que reforça múltiplas relações causais. [...] a experiência, as lições aprendidas e o contexto são transmitidos de forma a estabelecer um significado, uma emoção e servir como padrão arquétipo para a tomada de decisão ou ação futura em situações semelhantes.” (TERRA, [s.d.], p. 2).

As análises dos levantamentos no portal da Intercom e da Abrapcorp apontaram que a gestão do conhecimento se relaciona preponderantemente com as temáticas de capital intelectual e gestão estratégica da informação. Essas duas abordagens estão referenciadas em modelos de gestão do conhecimento, que serão apresentados no Capítulo 3.

Com o objetivo de aprofundar a análise da produção científica sobre a CO e sua relação com o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento, Lemos e Barbosa (2016a) realizaram uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre esses temas, enfatizando estudos publicados internacionalmente. Um recorte dos achados deste levantamento compõe o subcapítulo a seguir.

2.2 Um estudo de Revisão Sistemática da Literatura sobre Comunicação Organizacional

O estudo de RSL realizado por Lemos e Barbosa (2016a) fundamentou-se no pressuposto de que o estado da arte da CO relaciona-se com atividades de gestão, à medida que coordena, de forma estratégica, as atividades de comunicação de departamentos organizacionais. A pesquisa orientou-se pelo modelo proposto por García-Fernández (2015) e foi elaborada com dois objetivos: (1) oferecer resposta ao questionamento sobre as dimensões teóricas da CO; e (2) identificar se há diálogo ou alinhamento entre as temáticas CO e GC.

De acordo com o protocolo criado, as palavras-chave empregadas na busca foram: comunicação organizacional (*organizational communication*), comunicação nas organizações (*communication within organizations*) e comunicação corporativa (*corporate communication*)⁸. Na sequência, foram avaliados os textos completos disponíveis nas bases de dados *Emerald* e *Science Direct*. Outro critério aplicado nesta busca foi a preferência por artigos completos, publicados no período 2010-2015 e apenas versão em língua inglesa.

Entre os trabalhos localizados, foram identificadas 36 referências, que foram organizadas em duas categorias: (1) categoria conceito, que abrange artigos sobre os fundamentos da CO e a relação comunicação-negócio; (2) categoria processo, cujos trabalhos

⁸ Para Fonseca Júnior (2007), no Brasil, Comunicação Organizacional parece oscilar entre a Comunicação Corporativa norte-americana e a Comunicação Corporativa e Estratégica europeias. Aponta que os termos comunicação corporativa, relações públicas e comunicação organizacional têm sido considerados sinônimo, tendo em vista as semelhanças entre seus corpos de conhecimentos, habilidades e áreas profissionais. Esta tese usará primordialmente o termo Comunicação Organizacional, podendo, em alguns casos, considerar o termo Comunicação Corporativa como sinônimo.

abordam práticas de CO e a relação entre comunicação e compartilhamento da informação e criação de conhecimento.

Os trabalhos identificados apresentam uma variedade de objetos de estudo e de escolhas metodológicas, variando entre qualitativas e quantitativas. Foram localizadas pesquisas desenvolvidas em diferentes contextos, como instituições bancária, hospitalar e educacional, companhia de petróleo e gás, usina nuclear, companhia de seguro de saúde, cooperativa de laticínio, pesquisa e desenvolvimento do setor agrícola, ferrovia, dentre outros contextos.

Importante registrar a inexistência de consenso a respeito do conceito de CO tampouco a um dos paradigmas da comunicação, se informacional ou relacional, nos trabalhos analisados. As percepções identificadas foram analisadas, compiladas e estão apresentadas conjuntamente, uma vez que fazem parte do resultado da mesma busca, conforme protocolo de RSL descrito anteriormente. Dessa forma, na análise a seguir, não há um posicionamento epistemológico acerca de CO ou a tentativa de agrupar os trabalhos de acordo com os paradigmas informacional ou relacional da comunicação. Apesar disso, registra-se que é notória a predominância do paradigma relacional, que enaltece o diálogo e a interação entre os interlocutores e, ainda, estimula iniciativas com vistas a viabilizar o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento no ambiente organizacional.

Os achados do levantamento foram sistematizados de acordo com as ocorrências dos termos relacionados, conforme descrição a seguir.

2.2.1 Conceito: fundamentos da Comunicação Organizacional e relação comunicação-negócio

Entre os trabalhos da categoria conceito, que se referem aos fundamentos da CO, pode-se dizer que não há consenso entre as dimensões teóricas identificadas. São quatro artigos que tratam da epistemologia da CO, também chamada de comunicação corporativa.

No ambiente organizacional, a CO assume atividades de gestão e desempenha funções intimamente ligadas às relações interorganizacionais e auxilia os gestores na leitura e na adequação da postura frente às mudanças da sociedade (ILLIA; BALMER, 2012). Assim, conforme esses autores, a comunicação corporativa pode ser definida como:

O conjunto de atividades envolvidas no gerenciamento e orquestração de toda a comunicação interna e externa que visa a criação de pontos de partida favoráveis com os *stakeholders* sobre a qual a empresa depende. Comunicação corporativa consiste numa variedade de divulgação de

informações por especialistas e generalistas em uma organização, com o objetivo comum de reforçar a capacidade da organização para manter a sua licença para operar. (ILLIA; BALMER, 2012, p. 417, tradução nossa).

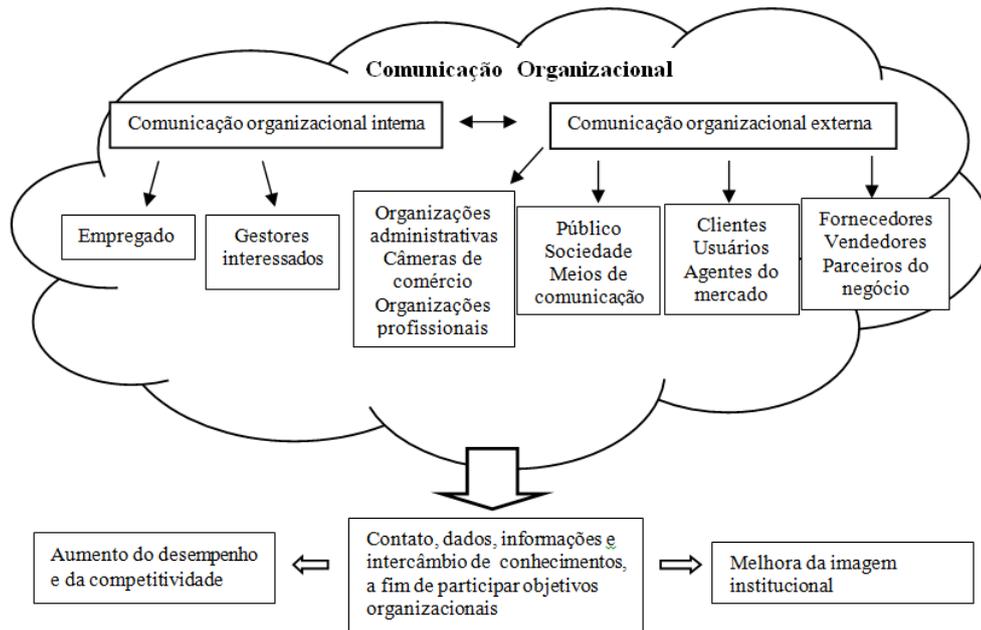
Corroborando a perspectiva de que a comunicação corporativa envolve atividades de gerenciamento, Görkem (2014) enfatiza a necessidade de se promover a harmonia entre os processos de gestão que a compõem. De fato, para o autor, o papel preponderante da comunicação corporativa é dirigir, coordenar e harmonizar as atividades de comunicação dos departamentos de um sistema organizacional. Portanto, preocupa-se com o elo entre a identidade e a reputação corporativa, assumindo, dessa forma, as atividades relacionadas à gestão da marca, ao relacionamento com *stakeholders*, à responsabilidade social corporativa e à gestão de crises (ILLIA; BALMER, 2012; GÖRKEM, 2014).

Em um dos artigos analisados, a CO representa a maneira pela qual as empresas, companhias, organizações ou instituições se comunicam em seu ambiente interno – com seus próprios membros ou funcionários – e externamente com seus clientes, fornecedores, partes interessadas, mídia e público em geral (BORCA; BAESU, 2014).

Nesse contexto, os processos de comunicação em uma determinada organização são sobre a criação e o intercâmbio de informações em uma rede de relacionamento de dependência, bem como sobre a transmissão de notícias relacionadas com o trabalho da organização para os funcionários e através de funcionários. (BORCA; BAESU, 2014, p. 498, tradução nossa).

Tais abordagens conceituais estão contidas na revisão de literatura proposta pelos autores, conforme modelo de CO (ver Figura 2), que considera os ambientes interno e externo.

Figura 2 - A Comunicação Organizacional - Visão geral com base nas definições



Fonte: BORCA; BAESU, 2014, p. 497, tradução nossa.

Segundo o modelo acima, a CO interna volta-se aos empregados e gestores interessados com o objetivo de otimizar o desempenho e a competitividade da organização. Por outro lado, a CO externa busca melhorar a imagem organizacional, à medida que se relaciona com públicos externos, como clientes, usuários, governos e fornecedores. Em ambos os casos, o fluxo da informação e o intercâmbio de conhecimento são vitais para o alcance dos objetivos organizacionais ora propostos.

As autoras apontam que os principais objetivos da CO são informar, divulgar e convencer os funcionários sobre os objetivos e a política da organização. Para se conquistar essa meta, quatro critérios são observados: (1) a necessidade de se aplicar a informação certa na realização de processos de negócio, incluindo gestão e tomada de decisão; (2) a estruturação da comunicação, considerando seu sistema de comunicação organizacional interno; (3) a distribuição, a divulgação e a difusão das informações no nível interno, uma vez que, para absorver a informação desejada e/ou necessária a fim, esses fluxos precisam funcionar de forma eficaz; e (4) a capacidade da organização e de seus colaboradores de se adaptarem ao ambiente tecnológico (BORCA; BAESU, 2014).

Os objetivos organizacionais também são referenciados no artigo assinado por Nobile *et al.* (2013). Os autores descrevem a CO como sendo “o estudo do processo pelo qual as pessoas compartilham informações relativas aos objetivos, funções ou operações da organização.” (NOBILE *et al.*, 2013, p.746, tradução nossa). Os autores enfatizam a

composição da CO por dimensões, que garantiriam o compartilhamento vertical das mensagens (ascendente e descendente), entre os diferentes níveis hierárquicos, por meio de canais formais e informais.

Tendo em vista as características apresentadas sobre a comunicação corporativa/comunicação organizacional (BORCA; BAESU, 2014; GÖRKEM, 2014; ILLIA; BALMER, 2012; NOBILE *et al.*, 2013), a abordagem conceitual identificada enfatiza dois pontos principais: a função de coordenação das diversas formas de comunicação nas organizações e a sua característica interorganizacional, que entrelaça setores e grupos de interesse internos e externos.

Ainda sobre as dimensões da CO, no que se refere à relação comunicação-negócio, a RSL identificou doze trabalhos. Um deles discorre sobre semelhanças e divergências entre as disciplinas de endomarketing, relações públicas e comunicação organizacional (MAZZEI, 2014). Falkheimer (2014) e Invernizzi *et al.* (2012) focam o papel da comunicação estratégica para o desenvolvimento organizacional. Bakar e Mustaffa (2013) e Mohamad *et al.* (2014) estudam as possíveis influências da gestão de comunicação corporativa sobre o desempenho organizacional.

A relação entre a comunicação interpessoal e o clima organizacional é o cerne dos estudos de Kath *et al.* (2010a), Goby *et al.* (2015) e Mitrofan e Bulborea (2013). De forma semelhante, Nordin *et al.* (2014) analisam a relação entre clima organizacional e conflito comunicacional, enquanto Yildirin (2014) estuda a associação entre a comunicação organizacional e o comportamento de cidadania organizacional de empregados. Cherepanova *et al.* (2015), por sua vez, pesquisaram o processo comunicativo da responsabilidade social corporativa. Por fim, compreender o modo como a comunicação organizacional influencia o processo de gestão em organizações é o objeto da pesquisa de Andrioni e Popp (2012).

Considerada como um processo de dar e receber informações, a comunicação possui mecanismos próprios nos quais a codificação e a decodificação de mensagens estão atreladas aos conhecimentos, desejos e às atitudes do receptor (ANDRIONI; POPP, 2012). Assim, no ambiente organizacional, na opinião desses autores, a comunicação torna-se premissa das atividades e funções do gerenciamento de processos.

Personalidade, individualidade, impressões culturais da organização são encontradas na composição sutil das mensagens. Estas particularidades influenciam o efeito de fatores internos e externos à organização. A influência de fatores externos sobre os padrões de comunicação organizacional mencionados: meio ambiente, técnicas de modificação e tecnologias e o nível geral de educação do povo. A influência de fatores

internos sobre os padrões de comunicação organizacional mencionados: parâmetros da estrutura organizacional, o desenho e operação do sistema de informação, o estilo de gestão, tipo de cultura organizacional. (ANDRIONI; POPP, 2012, p. 592, tradução nossa).

A citação ilustra a relação comunicação-negócio. Em outra vertente, a do desenvolvimento organizacional, esta relação também pode ser observada. Bakar e Mustaffa (2013) elaboraram um modelo para medir o desenvolvimento da comunicação organizacional, que indicou seis dimensões capazes de inspirar fluidez nos/dos processos comunicativos no ambiente organizacional, que seriam: (1) o fluxo da informação, (2) o clima comunicacional, (3) as características da mensagem, (4) a estrutura da comunicação, (5) o vínculo de grupo e (6) o respeito mútuo. Apesar de sinalizar tais dimensões, os autores apontaram uma limitação: “[...] a aplicação de teorias e modelos desenvolvidos em uma parte do mundo e entender um fenômeno que ocorre em outra parte do mundo.” (BAKAR; MUSTAFFA, 2013, p. 88, tradução nossa). Assim, observar a cultura da organização torna-se essencial para se obter visão consistente sobre seus processos e comportamentos comunicativos.

Nordin *et al.* (2014) também enfatizaram a relação entre a CO e a cultura organizacional. Os autores defendem que a comunicação é “vital para a construção de confiança dentro de uma organização, resultando na redução de conflitos e no aumento de clima organizacional positivo.” (NORDIN *et al.*, 2014, p. 1048, tradução nossa). A construção do sentimento de confiança, no ambiente corporativo, pode ser vista como uma chave para o compartilhamento da informação e criação de conhecimento organizacional.

Seguindo a perspectiva de relacionamento entre a comunicação organizacional e o comportamento organizacional, Mitrofan e Bulborea (2013) destacam a importância das relações interpessoais e profissionais arejadas por meio de uma comunicação aberta entre subordinados e gerentes ou administradores e empregados. “Isso determinará que os funcionários se sintam verdadeiramente valiosos e eles serão mais leais à empresa.” (MITROFAN; BULBOREA, 2013, p. 515, tradução nossa).

Yildirin (2014), por sua vez, aponta que a CO pode ser projetada em três dimensões: (1) a comunicação com colegas de trabalho; (2) a comunicação com os gerentes; e (3) a política de comunicação organizacional. A pesquisa realizada pelo autor constatou a existência de uma relação entre a comunicação organizacional e o comportamento dos empregados. “A comunicação não é só eficaz para construir canais apropriados entre gerentes e funcionários, mas também necessária para contribuir implicitamente no desempenho global da organização.” (YILDIRIN, 2014, p. 1099, tradução nossa).

Mohamad *et al.* (2014) afirmam que entre os principais objetivos de uma comunicação estratégica estão o de comunicar-se de forma eficaz e o de promover a defesa de uma atitude positiva entre os trabalhadores e a organização na qual atuam. Na opinião dos pesquisadores, a comunicação corporativa assume a função estratégica de gestão, atuando de forma a supervisionar e coordenar o trabalho de disciplinas ao mesmo tempo distintas e complementares, como as relações públicas, a assessoria de imprensa e a comunicação interna. Nesse contexto, a gestão da comunicação corporativa pode ser considerada como o gerenciamento de estratégias-chave de comunicação.

Até aqui, foram apresentadas as propostas que evidenciam os fundamentos da CO e destacam, especificamente, o seu aspecto multidisciplinar da relação comunicação-negócio. Essa característica é aprofundada no subcapítulo a seguir, dedicado às práticas de comunicação organizacional e às iniciativas organizacionais que enaltecem o compartilhamento das informações e criação de conhecimento no ambiente organizacional.

2.2.2 Processo: práticas de Comunicação Organizacional e compartilhamento da informação e criação de conhecimento

Conforme apontado anteriormente, a CO pode ser vista como um: “processo sócio-técnico-econômico que proporciona troca de contatos, dados, informações e conhecimentos entre os departamentos e unidades de uma organização e seu meio.” (BORCA; BAESU, 2014, p. 498, tradução nossa). Nesse processo de intercâmbio, a participação dos funcionários e de outros agentes é indispensável para se criar e preservar um clima de motivação no ambiente organizacional.

Para garantir o fluxo de troca de informações e a interação entre os diversos departamentos que compõem uma organização, a CO ocorre por meio de uma série de práticas aplicadas em instituições, empresas e corporações. Entre essas práticas estão a responsabilidade social corporativa (POLLACH *et al.*, 2012), o marketing corporativo (JOHANSEN; ANDERSEN, 2012), a comunicação interna (LOUHALA-SALMINEN; KANKAANRANTA, 2012; RUCK; WELCH, 2012; WELCH, 2012; VERCIC *et al.*, 2012; CONSTANTIN; BAIAS, 2015; MEN, 2015) e as relações públicas (SELTZER *et al.*, 2012).

A responsabilidade social corporativa (CSR), sigla da expressão inglesa *corporate social responsibility*, representa um princípio voltado para o estabelecimento de relações entre *stakeholders*, reputação e a função organizacional (POLLACH *et al.*, 2012). Segundo os autores, a literatura acerca da CSR sugere que: (1) pequenas empresas fazem relativamente

pouco uso de instrumentos de CSR formais em comparação às grandes empresas; (2) o gerenciamento da CSR é comprometido diante da ausência de informação, estruturas e sistemas organizacionais; e (3) há um aumento nos estudos sobre a CSR proporcional à sua formalização e à criação de departamentos especializados (POLLACH *et al.*, 2012).

Outra prática da CO a ser destacada é o marketing corporativo. Assim como o marketing tradicional, que compreende o *mix* de 4 Ps, (produto, preço, praça e promoção), Johansen e Andersen (2012) afirmam que o marketing corporativo seria composto por um *mix* de 6 Cs: *culture* (identidade organizacional); *character* (identidade corporativa); *communication* (comunicação corporativa); *constituencies* (gestão de *stakeholders*); *covenant* (gestão de marca corporativa); e *conceptualizations* (reputação corporativa). Os autores sugerem que o marketing corporativo se tornou uma extensão do marketing de relacionamento. “Em vez de se concentrar unicamente nas relações cliente, a coordenação de atividades organizacionais é realizada para apoiar uma mais ampla orientação das partes interessadas.” (JOHANSEN; ANDERSEN, 2012, p. 275, tradução nossa).

A terceira prática da CO citada é a comunicação interna, em ascendência nos estudos das Ciências da Comunicação, desde os anos de 1990 (VERCIC *et al.*, 2012). A comunicação interna volta-se para o público interno, envolvendo aspectos como motivação, confiança, pertencimento, engajamento e credibilidade. Considerando tais aspectos, Vercic *et al.* (2012) estudaram a visão de empresários europeus sobre essa prática e constataram que a ferramenta seria intraorganizacional e interdisciplinar, abrangendo gestão de recursos humanos, comunicação e marketing, ao mesmo tempo que se configuraria como um campo de pesquisa independente.

A propósito da comunicação interna, os autores referem-se ao termo no plural, tendo em vista que as funções das comunicações internas estariam diluídas em vertentes diferentes da CO. Seria o que Kalla (2005) identificou como os quatro domínios da comunicação interna: (1) comunicação empresarial, preocupados com a comunicação das competências dos trabalhadores; (2) a comunicação de gestão, com foco em competências de gestão e capacidades para comunicação; (3) comunicação corporativa, com foco em comunicação formal; e (4) comunicação organizacional, dirigindo mais filosófica e teoricamente questões orientadas.

Louhiala-Salminen e Kankaanranta (2012) também fizeram referência às comunicações internas e à proposta dos quatro domínios de Kalla (2005). As pesquisadoras discutem a comunicação interna do ponto de vista de uma organização que opera

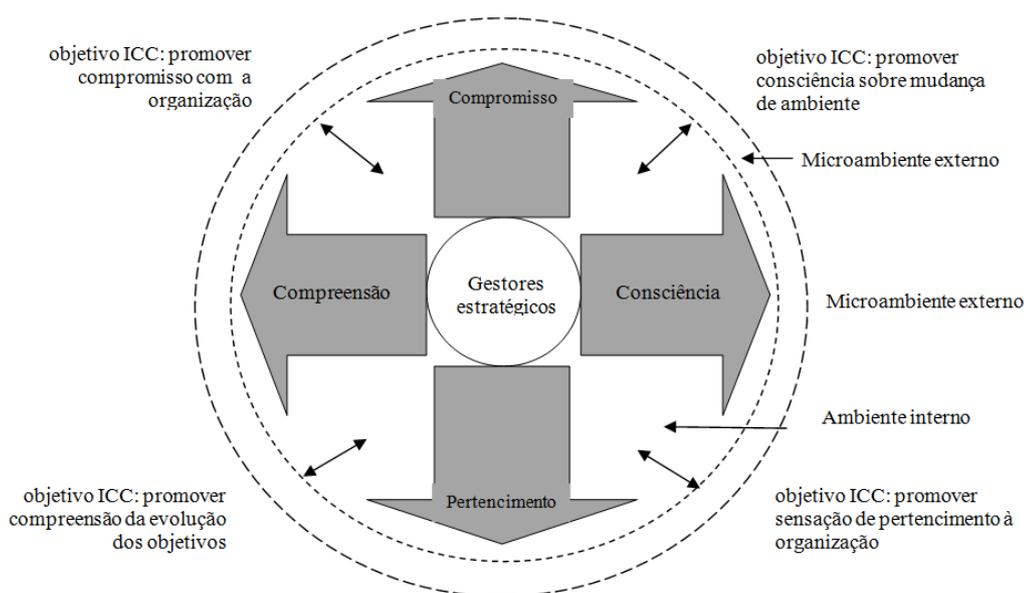
internacionalmente, tendo a linguagem como objeto e as fronteiras nacionais entre culturas como a principal variável. O estudo focalizou duas experiências organizacionais: em uma delas houve a adoção de quatro línguas diferentes para a comunicação oficial de suas atividades; em outra, decidiu-se utilizar exclusivamente a língua inglesa. Os resultados desse estudo demonstraram que a estratégia de vários idiomas corporativos, embora parecesse justa para a compreensão e o entendimento de grande parte dos funcionários, não obteve o melhor êxito. Por outro lado, a adoção de uma linguagem corporativa oficial, no caso o inglês, facilitou o compartilhamento e o entendimento das informações entre os funcionários.

Além do idioma, outros aspectos da comunicação interna foram identificados nos artigos consultados: a adequação e a aceitabilidade da comunicação interna por parte dos funcionários. Welch (2012), por exemplo, enfatiza as vantagens e desvantagens de ser adotar a prática da comunicação interna.

A comunicação interna sustenta a eficácia organizacional, uma vez que contribui para relações internas positivas, permitindo a comunicação entre os gerentes seniores e funcionários. Paradoxalmente, a comunicação interna também pode representar uma ameaça para relacionamentos organizacionais, como falta de comunicação pode ser contra-protutivo (WELCH, 2012, p. 246, tradução nossa).

O estudo citado destaca esse contraponto e, ainda, descreve quatro dimensões da comunicação interna, tendo como central a função dos gestores estratégicos (ver Figura 3).

Figura 3 - Comunicação Corporativa Interna microambiente



Fonte: WELCH, 2012, p. 247, adaptado de WELCH; JAKSON, 2007, tradução nossa.

O foco do estudo de Welch (2012) volta-se, especificamente, à dimensão comunicação corporativa interna⁹. Para essa autora as mensagens estratégicas emitidas pelo núcleo da comunicação corporativa interna podem seguir por até quatro caminhos, no sentido de promover ou reforçar o compromisso, a consciência, o sentimento de pertencimento ou compreensão dos funcionários e gestores de uma organização (WELCH, 2012). Conforme será visto na análise dos dados, promover a compreensão da evolução dos objetivos relaciona-se com o alinhamento das premissas definidas no planejamento estratégico. Além disso, a promoção do compromisso da organização e da sensação de pertencimento tem ligação com o compartilhamento da informação, assim como a promoção da consciência sobre mudanças no ambiente associa-se com a inteligência competitiva¹⁰.

A relação entre engajamento e a comunicação interna também está presente no trabalho de Constantin e Baias (2015), focado no papel da voz do empregado em uma organização. O termo voz do empregado é usado para “descrever os processos organizacionais que permitem que os funcionários se sintam bem informados e tenham uma palavra a dizer sobre o que acontece na sua organização.” (CONSTANTIN; BAIAS, 2015, p. 976, tradução nossa).

Esse estudo indica que apenas uma comunicação interna eficaz pode ajudar a construir compromisso pessoal e confiança na gestão. Além de fornecer informações sobre a organização, a comunicação interna deve oferecer aos funcionários meios para apontarem suas preocupações ou fazerem sugestões. “Dar voz efetiva ao empregado é proporcionar a eles a oportunidade de desenvolver conhecimentos e habilidades e fazer parte da tomada de decisão.” (CONSTANTIN; BAIAS, 2015, p. 978, tradução nossa). Além disso, deve ser incentivada a comunicação direta entre gerentes e funcionários, o que potencializa o compartilhamento da informação, aumenta a confiança interna e mitiga ruídos no processo comunicativo. Finalmente, conforme os autores, a voz do empregado contribui para o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, para um melhor desempenho profissional (CONSTANTIN; BAIAS, 2015).

⁹No artigo de Welch (2012), o termo ICC pode ser traduzido como comunicação corporativa interna, cuja versão em Língua Inglesa é *internal corporate communication*.

¹⁰ “A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.” (VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v.4 n.3 jun/03.).

A relação entre gerentes e empregados foi analisada por Mintzberg (2003). Segundo o pesquisador, papéis interpessoais, com gerentes agindo como representantes da organização; papéis de informação, gerentes agindo como monitores ou disseminadores de informação, recebendo e/ou procurando por informações para a construção de sentido organizacional; e papéis de decisão, gerentes como agentes iniciais para executar o planejamento estratégico da organização (MINTZBERG, 2003). Esse entendimento será retomado na análise dos dados, na discussão sobre liderança.

De forma semelhante, o estudo de Ruck e Welch (2012) relaciona a prática da comunicação interna com o engajamento do empregado. Os autores revisitam conceitos relacionados às necessidades de comunicação dos funcionários e aos processos e, na análise dos dados, apresentaram um modelo conceitual que:

[...] incorpora a importância da voz do empregado, com base em estar bem informado sobre os conceitos de identificação e suporte organizacional. Ele se baseia no argumento de que o trabalho organizacional e o engajamento dos funcionários são influenciados pela comunicação corporativa interna. O modelo sugere ligações entre as dimensões em que estes são susceptíveis de ser mais forte, por exemplo, papel e desempenho. (RUCK; WELCH, 2012 p. 301, tradução nossa).

O papel da comunicação interna desempenhado por *Chief Executive Officer* (CEOs) pauta o estudo de Men (2015), demonstrando que a comunicação dos executivos é parte indispensável para a constituição e o fortalecimento da liderança organizacional. A pesquisadora destaca diversos canais de comunicação à disposição de empresas e líderes para se comunicarem com os funcionários, como publicações tradicionais impressas (*newsletter*, revistas institucionais e memorandos), telefonemas, mensagens de voz, comunicação face-a-face e ferramentas da *Web 2.0* (*intranet*, *blogs*, mensagens instantâneas e sites de redes sociais internas). Independentemente do canal escolhido, Men (2015) considera fundamental garantir o bom funcionamento do fluxo da informação entre funcionários-líderes.

Os trabalhos relacionados à comunicação interna e citados nos parágrafos anteriores revelam o desafio dessa prática, no que se refere à promoção de uma comunicação assertiva e respaldada por valores como a motivação, a confiança, o pertencimento, o engajamento, a credibilidade e o compromisso. Diante disso, a prática das relações públicas emerge como uma importante ferramenta de CO, que deve atuar em consonância com a comunicação interna.

Seltzer *et al.* (2012) estudaram o gerenciamento de relacionamentos internos entre o corpo gerencial e os funcionários, cujo trabalho oferece orientação sobre as melhores práticas

em relações públicas internas, focando a área da saúde. Para os autores, os esforços de profissionais das relações públicas na gestão eficaz de comunicação interna são decisivos para se alcançar a missão da organização e de se adaptar a ambientes internos e externos. A pesquisa aponta que a excelência na prática de relações públicas está associada à melhora do moral dos funcionários e ao aumento da satisfação no trabalho, permitindo a construção de uma relação de confiança e de credibilidade entre organização e empregados (SELTZER *et al.*, 2012).

Conforme exposto, as práticas de CO identificadas – responsabilidade social corporativa, o marketing corporativo, a comunicação interna e relações públicas – visam consolidar a cultura organizacional e fortalecer o engajamento e os níveis de confiança dos colaboradores. Nesse processo, destaque é atribuído à prática da comunicação interna, que também pode ser relacionada ao compartilhamento da informação e à criação de conhecimento no ambiente organizacional, uma vez que oferece estratégias e ferramentas para a oferta de um ambiente oportuno para um bom fluxo da informação e a troca de experiências.

Dentre os artigos consultados, os principais aspectos relacionados ao compartilhamento da informação e à criação de conhecimento são: (1) diálogo no contexto de negócio (GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015), (2) a gestão do conhecimento (TORRES *et al.*, 2011), (3) a relação entre a comunicação e o compartilhamento da informação (HOEVEN; VERHOEVEN, 2013; KATH *et al.*, 2010b; LEE *et al.*, 2011), (4) as estruturas de comunicação e a gestão de crise (HOSSAINA *et al.*, 2013; JOHANSEN *et al.*, 2012); (5) o aprendizado colaborativo (MARTÍNEZ-CÓRCOLES, 2012); e (6) o ambiente virtual, como as mídias sociais e os *blogs* corporativos (BADEA, 2014; KONDRATYEVA; ZAVYALOVA, 2015; MARTIN, 2014).

Ao revisitar o conceito de responsabilidade social corporativa (CSR), Hoeven e Verhoeven (2013) investigam os efeitos dessa prática sobre o público interno. Os autores justificam que “[...] através do reforço da conscientização dos funcionários das atividades de CSR da organização [visando à sociedade, o governo, os clientes e os funcionários], a comunicação organizacional pode aumentar o compromisso afetivo.” (HOEVEN; VERHOEVEN, 2013, p. 264, tradução nossa). Vale a pena reproduzir reflexões conceituais consideradas na revisão de literatura feita no artigo mencionado, no que se refere à visão sobre informação, comunicação organizacional e compromisso:

[...] a comunicação organizacional é considerada como o fluxo, intercâmbio e criação de informação através de e por redes e seus “atores”. Informação, nesta perspectiva, move-se de um ponto para outro, varia em qualidade, pode

ser incorporada em mensagens que são distintas ou equívocas, influencia as incertezas que os empregados enfrentam, e pode ser distorcida por funcionários, resultando em diferentes interpretações. [...] Estar bem informado sobre questões relacionadas com o trabalho e organizacionais [tais como os objetivos de emprego, as metas da organização e novos desenvolvimentos], permitindo-lhes contribuir para os objetivos organizacionais. [...] Compromisso é definido como o interesse dos empregados e a conexão com uma organização. (HOEVEN; VERHOEVEN, 2013, p. 264, tradução nossa).

Pode-se dizer que as atividades da CO estão associadas ao fluxo e ao compartilhamento da informação organizacional e podem influenciar, positivamente, a motivação e o compromisso dos funcionários. Isso porque o acesso a informações pertinentes, sobretudo por meio de canais formais, reforça a confiança e influencia o comprometimento dos colaboradores. O estudo aponta que “as atividades de CSR para funcionários e clientes aumentam o apego emocional de colaboradores à sua organização.” (HOEVEN; VERHOEVEN, 2013, p. 275, tradução nossa).

Ao abordar a importância de a organização pensar “de dentro para fora”, Martin (2014) descreve o processo de *brainstorming online*. Segundo o autor, se este processo for bem feito, os funcionários certamente participarão de decisões operacionais e estratégicas que os afetam diretamente. Ainda citando os canais *online* para troca da informação e conhecimento no contexto de negócios, ressalta-se a utilização de *blogs* e redes sociais corporativas, como “[...] ferramenta de interação com uma variedade de audiências [...]. O propósito de um *blog* corporativo é criar um público constante, o que vai ser ativamente envolvido na comunicação, deixando mensagens e comentários.” (KONDRATYEVA; ZAVYALOVA, 2015, p. 563, tradução nossa). As autoras enfatizam que esse canal contribui para a construção de um processo comunicativo entre empresa-cliente e de um relacionamento corporativo interno.

Blogs podem mostrar como é importante a opinião dos empregados sobre a empresa, eles podem contribuir para estabelecer uma comunicação eficaz com os funcionários e obter um retorno *up-to-date*. Devido a uma propriedade tão importante de um *blog* como interatividade, uma empresa pode ser capaz de responder às propostas, iniciativas e críticas dos empregados em tempo adequado. (KONDRATYEVA; ZAVYALOVA, 2015, p. 563, tradução nossa).

Para as autoras, os *blogs* corporativos podem assumir as funções concomitantes de portal de informação, plataforma de colaboração e ferramenta de gestão da informação. Tais atribuições podem proporcionar significativas vantagens competitivas no mercado, além de ajudar a expandir a área de atuação da empresa.

Ainda no ambiente *online*, o trabalho publicado por Torres *et al.* (2011) associa a gestão de conhecimento às redes sociais concebidas com o intuito de promover a interação entre os funcionários. Os autores desenvolveram uma análise conceitual sobre a interface entre a gestão do conhecimento e a comunicação, cuja função é estabelecer o fluxo da informação na rede de relações e de interações sociais. A pesquisa apresentou essa relação por meio de canais de comunicação, caracterizados como horizontais, interativos, colaborativos e dinâmicos.

Devido ao caráter dinâmico da comunicação na era digital, as empresas tentam entrar em intenso e permanente processo de comunicação e este esforço deve ser norteado pelo conceito da rede social. [...] Em redes sociais, o fluxo de comunicação é afetado pela possibilidade de os indivíduos interagirem com seus pares e de produzirem suas próprias redes pessoais. Nesse sentido, a comunicação desempenha um papel crucial na formação de uma inteligência coletiva que, por um lado, nos ajuda a lidar com o excesso de informações, e, por outro lado, proporciona uma nova visão da cultura em que nos encontramos. (TORRES *et al.*, 2011, p. 122-123, tradução nossa).

Na pesquisa, o papel da comunicação no contexto da GC é facilitar a aprendizagem desenvolvida no âmbito das interações sociais. Canais de comunicação como *chats*, *blogs* e repositórios digitais constroem e integram relações entre as pessoas, criando maior coesão social. “Os canais são configurados com vista a ultrapassar os limites físicos para melhorar o acesso à informação e estabelecer uma oportunidade de cooperação entre os indivíduos que participam das redes de PD&I.” (TORRES *et al.*, 2011, p. 123, tradução nossa). As iniciativas no ambiente *online* alinham-se com o “*ba*”, o contexto capacitante¹¹ virtual, conforme será demonstrado no Capítulo 3.

Badea (2014) também estudou a relação entre redes sociais e CO, destacando pontos relevantes para a construção de um quadro de implementação da estratégia de mídia social na política de comunicação de uma organização.

A mídia social significa novos canais de comunicação eletrônica com base no ambiente virtual: *blogs*, *podcasts*, enciclopédias *wiki*, salas de bate-papo, fóruns de discussão, *feeds* RSS, sites, redes sociais como o *MySpace* ou *Second Life* e outros meios de geração de diálogo. Novas mídias aumentam o volume, velocidade e fluxo diário de comunicação, conectando pessoas, dando-lhes voz e estimulando discussões sobre interesses compartilhados. (BADEA, 2014, p. 71, tradução nossa).

¹¹ Para Nonaka e Takeuchi (1997), contextos capacitantes são situações organizacionais especiais que favorecem a criação de conhecimento. Dois aspectos são imprescindíveis nesse sentido: o indivíduo e a comunicação. No caso das pessoas, a intenção, a autonomia, a flutuação, o caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos tornam-se fatores importantes para a criação de conhecimento.

A análise contextual desenvolvida pelo autor permite afirmar que, no ambiente organizacional, a mídia social pode contribuir para a melhoria dos processos de comunicação, pois facilita o fluxo da informação, promove valores e consolida a cultura organizacional estimulando a criatividade (BADEA, 2014).

Ampliando a discussão sobre a relação entre compartilhamento da informação e comunicação, Gutiérrez-García *et al.* (2015) exploram o conceito de diálogo no contexto de negócio, tema interdisciplinar que engloba relações públicas, gestão de negócios e comunicação corporativa. “A primeira definição do processo dialógico é a capacidade de uma empresa de ‘ouvir’ seus grupos de interesse, considerando suas demandas e opiniões.” (GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015, p. 747, tradução nossa).

Os diferentes níveis de diálogo, assim como os objetivos corporativos, permeiam todas as atividades organizacionais, incluindo a tomada de decisão. Entre as características do diálogo que merecem destaque, está a acessibilidade, que envolve tornar a informação disponível a todos os grupos de interesse (GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015). O Quadro 1 sintetiza as dimensões e princípios do diálogo interpessoal propostos: (1) escuta; (2) abertura para o outro; (3) busca da verdade; (4) perspectiva orientada para a mudança; e (5) resposta.

Quadro 1 - Dimensões e princípios do diálogo interpessoal

| Dimensões | Princípios em um contexto de negócios |
|--------------------------------------|--|
| Escuta | Descubra interesses, demandas e visões do interlocutor. |
| Abertura para o outro | Considere os caracteres individuais e específicos. |
| Busca da verdade | Vá além de interesses particulares. |
| Perspectiva orientada para a mudança | Tenha abertura para reinventar e mudar o <i>modus operandi</i> . |
| Resposta | Coloque mecanismos para explicar porque as coisas são feitas. |

Fonte: GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015, p. 745, tradução nossa.

No trabalho citado, as dimensões do diálogo foram comparadas e analisadas, considerando-se os campos das relações públicas, da gestão de negócios e da comunicação corporativa. A investigação indicou a importância de uma perspectiva orientada para a mudança, assim como a abertura ao outro. As dimensões do diálogo mostram que “[...] a comunicação corporativa pode encontrar um equilíbrio entre a capacidade de responder às demandas de partes interessadas, por meio da mudança e adaptação, e o sentido de unidade e

estabilidade que salvaguarda a identidade da empresa.” (GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015, tradução nossa). Em última análise, o objetivo da comunicação corporativa é o de ser um catalisador para o reforço e/ou orientação para a mudança da cultura corporativa.

A discussão dedicada ao compartilhamento da informação também contempla a temática do fluxo da informação no ambiente organizacional. Atrelado ao tema, por exemplo, está o conceito de rede de comunicação, que pode ser definida como “[...] um conjunto pessoal ou profissional de relações entre os indivíduos ou organizações. Em outras palavras, é um padrão de contatos criado devido ao fluxo da informação entre os atores participantes.” (HOSSAINA *et al.*, 2013, p. 16, tradução nossa).

No estudo de Hossaina *et al.* (2013) a estrutura de comunicação é analisada sob a perspectiva de uma crise organizacional¹², o que possibilitou as seguintes observações:

(1) alguns atores, que são proeminentes ou mais ativos, tornar-se-ão centrais durante o período de crise organizacional; (2) reciprocidade no interior da rede de comunicação organizacional aumenta durante o período de crise; (3) rede de comunicação organizacional torna-se menos transitivas em experiências de crises organizacionais; (4) o número de cliques aumenta numa comunicação em rede quando as organizações estão passando por crise; e (5) rede de comunicação torna-se mais centralizada quando organizações passam por crise. (HOSSAINA *et al.*, 2013, p. 16, tradução nossa).

Os autores se fundamentaram na perspectiva de que as organizações são sistemas complexos e cooperativos e, portanto, a estrutura da rede existente pode, simultaneamente, dificultar e facilitar a cooperação entre as pessoas, durante períodos de crise. Nesse sentido, caberia aos gestores proporcionar ações de monitoramento e de troca de informações, incentivando e promovendo a conectividade e, ainda, construindo conscientemente redes informais de correspondência (HOSSAINA *et al.*, 2013).

Seguindo a dimensão temática da estrutura de comunicação associada à crise organizacional, o estudo de Johansen *et al.* (2012) descreve como as organizações percebem, planejam, coordenam e implementam atividades de comunicação na gestão interna de crises antes, durante e depois de vivenciá-las. Para promover o comprometimento organizacional, a identificação é um dos mais importantes desafios da comunicação interna em organizações, privadas ou públicas. “Estudos têm demonstrado que os funcionários, que costumavam se orgulhar de sua organização, mudam sua percepção sobre ela de acordo com tipo de crise

¹² “Crise organizacional tem sido definida como a mortalidade organizacional, a morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio, redução de despesas e à falta de caracterizar várias formas de crise organizacional.” (HOSSAINA *et al.*, 2013, p. 16).

[*recall* do produto, má gestão, rumores etc.].” (JOHANSEN *et al.*, 2012, p. 270, tradução nossa). A análise dos dados de tal estudo aponta que grande parte das organizações investigadas tem um plano de crise ou de emergência, com estratégias voltadas aos *stakeholders* internos. Outros apontamentos revelam que a quantidade dos canais de comunicação utilizados, durante e depois das crises, é diretamente proporcional ao tamanho da organização. Além disso, destaca que os próprios funcionários podem se tornar propagadores de informações sobre uma crise, quando eles se comunicam com seus familiares e amigos, por meio de mídias sociais, como *Facebook*, por exemplo.

Em outro aspecto, o estudo de Lee *et al.* (2011) propõe reflexões sobre os motivos dos indivíduos para fornecer informação no ambiente de trabalho. A partir da perspectiva dos recursos humanos, buscou-se compreender que diversas barreiras podem comprometer o fornecimento de informações e, no sentido oposto, que motivações influenciariam positivamente esse processo. Os achados do estudo indicam que motivações intrapessoais, como traços altruístas, recompensas sociais e reciprocidade, influenciam positivamente a disposição individual de cada funcionário para fornecer informações institucionais (LEE *et al.*, 2011). Nesse contexto, a colaboração da comunicação assume um viés tecnológico, à medida que oferece e disponibiliza aos funcionários sistemas de informação formalizados, seja por meio de comunidades na *web* ou de equipes virtuais.

Em sentido oposto, Kath *et al.* (2010b) enfatizam o viés interpessoal do processo comunicativo em detrimento aos recursos tecnológicos. O estudo desses autores foca a relação entre comunicação e segurança do trabalho. Nesse caso, o canal de comunicação observado foi a interação direta entre funcionários e supervisores. Os autores concluem a pesquisa enfatizando a importância de as organizações investirem em relações diádicas para a melhoria da segurança no ambiente de trabalho. “[...] dado que o aumento da liberdade de levantar problemas de segurança está relacionado a menos lesões, é importante para as organizações saibam como aumentar esse tipo de comunicação entre os funcionários e supervisores.” (KATH *et al.*, 2010b, p. 649, tradução nossa).

No trabalho de Martínez-Córcoles (2012), o compartilhamento da informação é associado ao aprendizado colaborativo. O foco do estudo é a capacitação de líderes sobre segurança. A aprendizagem colaborativa envolve a transmissão e a construção de conhecimento. As relações são assimétricas, há ausência de chefia e as interações são baseadas na reciprocidade. Martínez-Córcoles (2012) revela a relação entre a liderança e a

capacitação da aprendizagem colaborativa, parcialmente mediada pela promoção do diálogo e uma comunicação aberta.

[...] quando os líderes mostram comportamentos capacitados, eles facilitam processo colaborativo de aprendizagem, que resultam em uma maior participação [...] os líderes capacitam e promovem a aprendizagem colaborativa não só diretamente, mas também encorajando o diálogo e uma comunicação aberta em suas equipes. (MARTÍNEZ-CÓRCOLES, 2012, p. 220, tradução nossa).

Conforme apontam os estudos apresentados até este momento, o compartilhamento da informação no ambiente organizacional tem relação íntima com a comunicação. Essa dependência – para existir e ocorrer – materializa-se por meio do diálogo e do estabelecimento de redes, formais e/ou informais de comunicação. Nesse sentido, devem ser ressaltados os processos comunicacionais interpessoais e interorganizacionais, o ambiente *offline* e o *online* da comunicação e a diversidade de contextos, a exemplo das situações de crise.

Nos parágrafos dos subcapítulos anteriores foram descritos e correlacionados artigos que abordaram a epistemologia da comunicação organizacional/comunicação corporativa, o relacionamento entre comunicação-negócio, as práticas de CO e, por fim, a interface entre a comunicação e o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento no ambiente organizacional. Foram identificados trabalhos que destacaram a transmissão de mensagens organizacionais, enfatizando aspectos do paradigma informacional ou do paradigma relacional da comunicação. De forma mais consistente, o levantamento realizado reverbera os aspectos do paradigma relacional, uma vez que reconhece e enfatiza a importância das relações interpessoais e profissionais no ambiente corporativo, de forma dialógica e colaborativa.

O Quadro 2 traz uma síntese das principais questões vistas entre os trabalhos analisados por Lemos e Barbosa (2016a). Esses dados indicam que a CO se relaciona com processos de gerenciamento à medida que coordena e harmoniza as atividades de comunicação dos departamentos. Além disso, o levantamento indica que a CO atua na divulgação de informações organizacionais, no sentido de informar e convencer os seus públicos de interesse, em um processo contínuo. Por fim, descreve o aspecto multidisciplinar da CO, que abrange diferentes e complementares áreas das Ciências da Comunicação.

Quadro 2 - Síntese da RSL sobre comunicação organizacional

| Abordagem conceitual | Desdobramentos | Observações |
|----------------------|--|--|
| Conceito | Fundamentos da CO | * dirige, coordena e harmoniza as atividades de comunicação dos departamentos de um sistema organizacional; * assume atividades relacionadas à gestão da marca, ao relacionamento com <i>stakeholders</i> , à responsabilidade social corporativa e à gestão de crises. |
| | Relação comunicação-negócio | * engloba as práticas de marketing, relações públicas, comunicação organizacional e comunicação corporativa; * ajuda na formação de melhores relacionamentos interpessoal e profissional, enfatizando sua interface com as temáticas de cultura e comportamento organizacional. |
| Processo | Práticas de CO | * entre as práticas de CO, descreve a responsabilidade social corporativa, o marketing corporativo, a comunicação interna e as relações públicas; * ênfase na comunicação interna, com ações voltadas para o diálogo e o engajamento entre os funcionários. |
| | Relação comunicação e compartilhamento da informação e do conhecimento | * diálogo interpessoal; * papel das mídias sociais, facilitando o fluxo de informações, promovendo valores organizacionais e estimulando a criatividade coletiva; * construção de sentido no contexto organizacional como, por exemplo, em momentos de crise. |

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Os estudos comprovam a estreita relação entre CO e GC. De fato, é possível afirmar que a CO estabelece redes de diálogo e comunicação, entrelaçando pessoas, setores e grupos de interesse. Dessa forma, relaciona-se com a maneira pela qual pessoas compartilham informações relativas aos objetivos, funções ou operações da organização. Práticas diversas e complementares são aplicadas de maneira a possibilitar a criação de ambiente oportuno que garanta o fluxo da informação e a troca de experiências.

As reflexões acerca dos fundamentos e práticas da CO, assim como sua interface com o ambiente de negócios e o compartilhamento da informação e do conhecimento, encerram a discussão proposta para este capítulo, dedicado à comunicação organizacional. O Capítulo 3, a seguir, volta-se especialmente ao contexto organizacional e à temática da gestão do conhecimento.

3 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO AMBIENTE CORPORATIVO

Este capítulo tem por objetivo discutir a temática do compartilhamento da informação e a criação de conhecimento, referenciada nesta tese como gestão do conhecimento. Apresenta-se quadro geral de perspectivas teóricas acerca do tema, bem como descreve atividades envolvidas pela GC, abordagens e ferramentas aplicadas de forma a colaborar para a consolidação dessa metodologia/filosofia/prática no ambiente organizacional. Primeiramente, faz-se breve introdução sobre o conceito de gestão, considerando o aparato teórico da área da Teoria Organizacional. Este capítulo abrange, ainda, reflexão sobre o conceito de cultura organizacional.

Este capítulo contempla com mais ênfase perspectivas teóricas referentes à GC, a partir da disposição dos termos dado e informação, que compõem a fase inicial e intermediária respectivamente, da criação de conhecimento organizacional (ALVARENGA NETO, 2008; BARBOSA, 2008; CHOO, 2006; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SORDI, 2008; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

3.1 A gestão na perspectiva da Teoria Organizacional

A necessidade humana de planejar, organizar e controlar advém dos egípcios, há 4.000 a.C., na Idade Antiga. No entanto, como explica Maximiliano (2004, p. 49) a estruturação da Teoria das Organizações é mais recente: “[...] foi somente nos últimos 150 anos que a administração se tornou um corpo organizado de conhecimentos e teorias, assumindo a estrutura de uma disciplina com vida própria.” Assim, segundo esse autor, as teorias modernas da administração podem ser organizadas por escolas. A linha do tempo da Administração concentra uma série de teorias que buscaram respostas, considerado uma pluralidade de ênfases (tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia) e de enfoques.

As escolas são: a Clássica, que reúne enfoques oferecidos por Frederick W. Taylor (movimento da administração científica), Henry Ford (linha de montagem), Henri Fayol (processo de administração) e Max Weber (tipo ideal de burocracia); a Comportamental; e a de Pensamento Sistêmico. Um dos principais autores da Teoria Clássica da Administração foi o engenheiro francês Fayol. A sua experiência como diretor de uma companhia metalúrgica e carbonífera o levou a dedicar-se ao estudo sobre Administração. “Para o fayolismo, toda

administração significa previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização.” (FAYOL, 1977, p. 10). Em sua opinião:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa.
Comandar é dirigir o pessoal.
Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.
Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1977, p. 17, marcações do autor).

Nota-se que os princípios de administração de Fayol são predominantemente tecnicistas, preterindo o fator humano e qualquer relação cognitiva, a exemplo da geração de conhecimento.

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está na identificação do trabalho dos gerentes como sendo distinto das operações técnicas da empresa [...] Ao apontar essa distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos – os administradores de níveis mais altos na hierarquia da organização (MAXIMILIANO, 2004, p. 58).

Tendo como recorte histórico o início do século XX, observam-se as primeiras tentativas de se construir uma Ciência da Administração. Na virada para os anos 1900, administrar uma empresa significava ir além de se ter habilidades; era preciso aderir à era da competição e da concorrência. Entre os principais fatores que contribuiriam para esse cenário destacam-se: o desenvolvimento tecnológico, que possibilitou a criação de produtos e a redução de custos de produção; a disseminação do conhecimento; o livre-comércio; o surgimento de mercados compradores, em nível mundial; e o crescimento dos negócios e das empresas. Já no contexto da Sociedade da Informação, as questões organizacionais passaram a demandar novas soluções às quais a visão clássica não era capaz de responder.

Drucker (2000) descreveu a transformação pela qual a informação passou a ter papel estratégico no ambiente organizacional. Segundo esse autor, houve “[...] a conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, em organização baseada em informações, em organização de especialistas do conhecimento.” (DRUCKER, 2000, p. 25). Assim, surge o conceito de organização baseada em informações ou organização do conhecimento.

Dentro da organização que se baseia em conhecimento, o trabalho até o mais baixo nível profissional ou administrativo, precisa concentrar-se nos objetivos da empresa. Precisa estar sempre focalizado no que contribui, o

que significa que precisa ter seus objetivos próprios. Deve ser organizado segundo os cargos. Deve ser criado e estruturado de acordo com o fluxo das informações de e para cada cargo. E deve ser colocado dentro de uma estrutura de decisão. Deve se reconhecido como uma iniciativa multidimensionada (DRUCKER, 2000, p. 493).

Na elaboração da proposta “organização baseada em informações”, Drucker (2000) enfatiza os seguintes aspectos: (1) atuação de especialistas comandando atividades centrais, como assessoria jurídica, relações públicas e assuntos trabalhistas; (2) a necessidade de *feedback* dos colegas, dos clientes e da gerência; (3) a eleição de objetivos nítidos, simples e comuns, traduzindo ações específicas; (4) o conhecimento situado sobretudo na base, na mente dos especialistas, que executam várias tarefas e gerenciam-se a si próprios; e (5) a decisão baseada em uma estratégia de negócios. Nota-se a importância atribuída à comunicação organizacional ao passo que se elege as relações públicas como um dos setores capazes de comandar atividades estratégicas da organização.

A reflexão preliminar sobre o conhecimento, visto aqui como um recurso estratégico, tem desdobramentos no subcapítulo 3.3 com a discussão sobre o processo de criação e compartilhamento de conhecimento organizacional desencadeado a partir de dois elementos fundamentais: dado e informação. No entanto, antes de se iniciar apontamentos acerca de tais pilares, o subcapítulo a seguir faz referência aos conceitos de cultura organizacional e de cultura informacional. A abordagem de tais conceitos é essencial neste estudo, haja vista que é a cultura existente e efetivamente experimentada que delinea a compreensão e a forma de compartilhamento de valores e crenças (informações) no ambiente corporativo.

3.2 Cultura organizacional e cultura informacional

Abordar o conceito de cultura não é uma tarefa fácil. Diversas escolas e correntes, sobretudo da Antropologia e da Sociologia, investigam esse objeto em pesquisas que tratam da relação entre o homem e o ambiente social. Considerando a relevância dessa temática para estudos em ambientes corporativos, esta tese também se atém à discussão sobre cultura, enfatizando a dimensão organizacional. Não se tem a pretensão de esgotar os debates sobre a temática ou elaborar um novo conceito para cultura organizacional. Buscou-se, na verdade, apresentar um recorte direcionado sobre pontos de vista então registrados na literatura da Ciência da Informação, das Ciências da Comunicação e das Teorias da Organização, ratificando o caráter interdisciplinar deste estudo.

Um dos principais estudiosos da cultura organizacional é Edgar Schein. Conforme esse autor,

A cultura de um grupo pode ser definida com um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foi aprendido por um grupo para a solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, pode ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a respeito de tais problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17).

Para esse autor, estudar a cultura organizacional não se limita a buscar respostas sobre que conjunto de significados compartilhado internamente, no contexto organizacional. A proposta de Schein (2004) é mais abrangente e procura entender como o termo cultura organizacional surgiu, como ele se comportou ou mesmo se transformou ao longo do tempo.

A cultura pode ser vista como um elemento organizacional dicotômico: é capaz de ser comum a todas as organizações, ao mesmo tempo que é exclusivo, particular de cada uma delas. Independentemente do porte ou do ramo de atuação, todas as organizações, públicas ou privadas, tem sua própria cultura organizacional.

A cultura aqui [cultura corporativa ou cultura organizacional] é tratada como uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias etc. (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006, p. 61).

Oliveira (2009) lembra que, no modelo taylorista, a gestão era centrada nos processos, em detrimento das pessoas. Segundo a pesquisadora, a sociedade da informação e do conhecimento foi a propulsora dessa mudança de entendimento, tendo em vista a necessidade de se reconhecer outros aspectos na estrutura organizacional. Em seu entendimento, a sociedade da informação e do conhecimento trouxe a devida

Valorização do homem como parte da organização, diversificação da produção, desenvolvimento de novas competências, informatização dos processos administrativos, atualização e aquisição de conhecimento, dentre outras. A organização começa a compreender que o ganho econômico está relacionado com as pessoas e que não é mais possível conseguir competitividade no mercado se os trabalhadores não estiverem motivados e não se sentirem sujeitos das ações da organização (OLIVEIRA, 2009, p. 329).

A citação evidencia a relação de proporcionalidade entre valorização do capital humano das organizações e ganhos econômicos. Ainda é possível inferir que a valorização

dos colaboradores está associada a motivação e pertencimento, aspectos essenciais para que ocorra a aquisição de conhecimento.

Morgan (1996) aponta que em uma organização não há apenas uma cultura organizacional reinando de forma absoluta. O ambiente corporativo é formado por camadas de cultura, relacionadas a nichos sociais internos. Assim, o íntimo relacionamento da cultura com as questões de poder e controle é refletido na existência de subculturas, específicas de cada parte que integra o contexto organizacional como um todo. De fato, “Nas organizações existe frequentemente sistema de valores diferentes que competem em si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme.” (MORGAN, 1996, p. 131).

O aspecto complexo e, por vezes, controverso da cultura organizacional permite que ela seja considerada mais do que uma simples variável. Conforme explicam Woida e Valentim (2006, p. 33), cultura organizacional pode ser entendida como “[...] o centro que fundamenta as demandas práticas e os objetivos organizacionais.” A afirmativa reitera o posicionamento de que existem fatores intervenientes na formação da cultura organizacional, inclusive as origens e as influências na constituição da própria organização. Na opinião das autoras, a comunicação tem papel indispensável para a consolidação da cultura organizacional.

A essência da cultura de uma organização é construída através da maneira/regra/forma/modo pelo qual seus membros desenvolvem suas atividades dentro do conjunto corporativo. Se a maioria aceita a maneira/regra/forma/modo, seus princípios, seus comportamentos e suas crenças, serão provavelmente harmoniosos. Nesse sentido, a comunicação é essencial para disseminar a maneira/regra/forma/modo construído pelas pessoas no âmbito organizacional. (VALENTIM; ZWARETCH, 2006, p. 46).

De forma semelhante, Marchiori (2006) evidencia a atuação determinante da comunicação para viabilizar a constituição da cultura organizacional, por meio da relação entre os indivíduos e a produção do conhecimento.

A formação de cultura organizacional está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento. O diálogo, neste aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada. (MARCHIORI, 2006, p. 84).

A pesquisadora ressalta, ainda, a importância da comunicação no processo de construção de significados, tendo em vista o aspecto da interação social da organização.

Oliveira e Paula (2006) também destacam a relação direta entre os processos comunicacionais praticados e o contexto organizacional. As autoras oferecem valiosa contribuição teórica com a elaboração de um modelo que descreve a importância de um espaço comum para o fluxo de mensagens (informações) entre os interlocutores da organização. Elas destacam o diálogo e a negociação nesse processo, posicionando a diferença entre as abordagens informacional e relacional da comunicação.

Na comunicação organizacional descrita pelo modelo de interação comunicacional dialógica, a força da atividade comunicativa está nos relacionamentos estabelecidos com os interlocutores, ao contrário do que ocorre no modelo informacional/clássico, em que os fluxos informacionais e as mensagens são priorizados, o que indica uma valorização do caráter unidirecional da relação organização /grupos (OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 212).

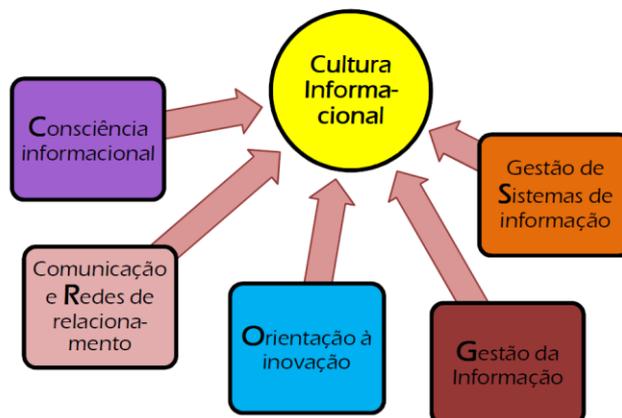
Das citações anteriores é possível observar a relevância do relacionamento entre as pessoas no ambiente corporativo, valorizado a partir da bilateralidade no fluxo das mensagens. Nesse sentido, torna-se importante referenciar o termo cultura informacional da/na organização, que permeia, ou mesmo sustenta, a própria cultura organizacional.

Na visão de Woida e Valentim (2006), a cultura informacional relaciona-se com a socialização da informação e do conhecimento e, por consequência, com a construção do conhecimento. Para as autoras,

A cultura informacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo. (WOIDA; VALENTIM, 2006, p. 35).

Apesar de se tratar de um espaço corporativo fixo, é preciso chamar atenção novamente para o caráter colaborativo e dialógico da comunicação entre os atores que integram o quadro do fluxo informacional de cada organização. Exemplificando tal posicionamento, faz-se referência à pesquisa desenvolvida por Moraes (2013) que investigou o conceito de cultura informacional no campo organizacional. No estudo, o autor identificou 33 variáveis relacionadas ao termo. A análise dos dados da pesquisa culminou na construção de um modelo composto por cinco categorias (ver Figura 4).

Figura 4 - Modelo conceitual simplificado de cultura informacional



Fonte: MORAES, 2013, p. 116.

De acordo com a figura acima, cada uma das cinco categorias é composta por um conjunto de variáveis identificadas por Moraes (2013). Especificamente, a categoria Comunicação e Redes de Relacionamento abrange cinco variáveis que foram relacionadas diretamente às práticas gerenciais da comunicação organizacional, a saber: (1) acesso a informações de outras áreas; (2) compartilhamento de informação; (3) fluxos de informação meios/canais de comunicação; (4) parcerias interdepartamentais; (5) preferência por comunicação oral ou formal.

Retomando o diagrama da Comunicação Integrada (KUNSCH, 2008), no tripé da comunicação interna, podem ser observados elementos similares a essas variáveis, como os fluxos informacionais, as redes formais e informais e as mídias internas. A categoria Comunicação e Redes de Relacionamento e suas variáveis (MORAES, 2013) será retomada no Capítulo 6, na análise dos dados e discussão dos resultados desta tese.

A seguir, discute-se a temática compartilhamento da informação e criação de conhecimento no ambiente organizacional, partindo da reflexão da tríade dado-informação-conhecimento.

3.3 Tríade dado, informação e conhecimento

Observar, interpretar e agir são ações que podem ser espelhadas na tríade dado-informação-conhecimento: um dado pode ser observado; uma informação é resultado de uma interpretação ou reflexão; e o conhecimento construído favorece uma ação, uma decisão. Essa estrutura conceitual está evidenciada no trabalho de Sordi (2008, p. 7-12).

Dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado. [...] Informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo. [...] Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, propiciando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real. (SORDI, 2008, p. 7-12).

Concentrando a discussão sobre tais conceitos no âmbito das organizações, a estruturação dos dados, em geral, é processada por máquinas e, de certa forma, dispensa a participação do homem. “A simples observação desses dados brutos pode ser realizada por pessoas ou tecnologias apropriadas, muitas das quais empregadas, por exemplo, em funções logísticas de chão de fábrica.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 18). Pode-se dizer que as palavras-chave relacionadas aos dados seriam: observação, estruturação e tecnologia.

Por outro lado, a informação exige a mediação do homem, elemento-ator que interpreta e oferece sentido aos dados. “Portanto, se há a atribuição de significado e contexto, pressupõe-se que o receptor assimile e entenda e, desse modo, avança-se do conceito de dado para a informação e/ou conhecimento, conceitos imediatamente subsequentes.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 18). Nessa perspectiva, à informação poderiam ser referidas as seguintes palavras-chave: interpretação, mediação humana e sentido.

Davenport e Prusak (1998) citam maneiras de se agregar valor aos dados e transformá-los em informações. Seriam os processos de: (1) contextualização, que define a finalidade dos dados coletados; (2) categorização, que informa as unidades de análise; (3) cálculo, que possibilita análise matemática ou estatística; (4) correção, que favorece a eliminação de erros; e (5) condensação, que permite sua síntese ou resumo dos dados para uma forma mais concisa.

Na etapa final e mais complexa desse relacionamento entre dado-informação-conhecimento estaria a geração de conhecimento, que:

[...] ocorre quando o indivíduo tem a ciência de fatos, de verdades e de informações, que, agregados às suas experiências anteriores [aprendizados], são trabalhados [processados] segundo sua capacidade de raciocínio e introspecção. Para que a cognição aconteça, é fundamental que haja a reflexão na mente do indivíduo gerador do novo conhecimento. (SORDI, 2008, p. 12).

Pode-se afirmar que, na geração de conhecimento, a informação torna-se ainda mais valiosa e é considerada fruto da reflexão individual. Dessa forma, o conhecimento só se concretiza por meio da ação humana e, por consequência, a mente humana torna-se o local

adequado para seu armazenamento. Seguindo esse raciocínio, as palavras-chave atribuídas ao conhecimento poderiam ser: reflexão, aprendizado e mente humana.

De forma semelhante ao que foi proposto aos dados, Davenport e Prusak (1998) sugerem métodos para que a informação seja transformada em conhecimento. Nesse caso, as atividades de transformação seguem alguns questionamentos:

Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?

Consequências: que implicações estas informações trazem para decisões e tomadas de ação?

Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?

Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?
(DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Conforme explicitado nessa citação, o conhecimento está estritamente vinculado à mente das pessoas.

Na tentativa de distinguir os três elementos da tríade dado-informação-conhecimento, Choo (2002) sugere uma nova configuração e agrega um componente inédito. Nessa reformulação, dado, informação e conhecimento são convertidos, respectivamente, em processamento de dados, gestão da informação e gestão do conhecimento. Além disso, um novo item passa a fazer parte desse fluxo, a ação, que deve estar plenamente alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Considerando essa perspectiva, a palavra-chave que se pode identificar esse processo é a retroalimentação. “As ações e os resultados geram novos sinais e mensagens [novos dados a serem processados], repetidos ciclos de processamento de informações, e a criação de conhecimento propicia aprendizagem e adaptação organizacional ao longo do tempo.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 20).

Cada uma das quatro etapas compreende um conjunto de atividades e se correlaciona com valores específicos, conforme representou Choo (2002). Um compilado da sua proposta conceitual foi elaborado por Alvarenga Neto (2008) e está reproduzido no Quadro 3.

Quadro 3 - O continuum dado-informação-conhecimento-ação

| | Processamento de Dados | Gestão da Informação | Gestão do Conhecimento | Ações/ Resultados |
|-------------------|--|--|--|---|
| Atividades | <ul style="list-style-type: none"> - Captura de dados - Definição de dados - Armazenamento de Dados - Modelagem de Dados | <ul style="list-style-type: none"> - Necessidades de Informação - Aquisição da informação - Organização da Informação - Distribuição da Informação | <ul style="list-style-type: none"> - Criação do Conhecimento - Compartilhamento do Conhecimento - Uso do conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias, alianças e iniciativas - Produtos e Serviços - Processos, sistemas, estruturas |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> - Precisão - Eficiência <p>“Uma vez que temos os dados, podemos analisá-los.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Acesso - Relevância <p>“Levando a informação certa para a pessoa certa.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Possibilita a ação - Geração de valores <p>“Se somente soubéssemos aquilo que sabemos.”</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Inovação - Aprendizagem <p>“A capacidade de aprender é a única vantagem sustentável.”</p> |

Fonte: ALVARENGA NETO, 2008, p. 20, adaptado de CHOO, 2002.

Conforme demonstrado, a cadeia de conceitos dado-informação-conhecimento-ação está projetada, respectivamente, em processamento de dados, gestão da informação, gestão do conhecimento e ações e resultados. Assim, uma ocorrência inicia-se na captura dos dados e pode culminar em inovadores produtos e serviços, por exemplo. A análise dessa cadeia conceitual implica olhar numa espécie de retrovisor e identificar historicamente qual o papel e importância atribuídos à informação, no contexto organizacional.

Conforme visto no subcapítulo 3.1, foi na virada dos anos 1900 que se registraram as tentativas de se construir uma Ciência da Administração, tendo em vista o desenvolvimento tecnológico, a disseminação do conhecimento, o mercado de livre-comércio, dentre outros fatores. Já na década de 1990, observou-se “[...] o movimento da reengenharia e de redesenho de processos, transpondo as fronteiras estreitas da área de processamento de dados, que consistia em três atividades básicas: coletar, armazenar e distribuir informação.” (SORDI, 2008, p. 3). Esse processo afetou as instituições de ensino, por exemplo, quando os cursos de processamento de dados cederam espaço para os cursos de sistemas de informação. Houve, sobretudo, o surgimento de teorias com ênfase nas pessoas – Teoria das Relações Humanas, Teoria do Comportamento Organizacional e Teoria do Desenvolvimento – que introduziram

novos elementos e até mesmo desafios à Administração. “O surgimento de expressões como capital intelectual, ativos intelectuais, ativos intangíveis, conhecimento empresarial, dentre outros reflete essa mudança de ênfase na pauta das preocupações das empresas contemporâneas.” (BARBOSA; PAIM, 2003, p. 12).

De acordo com esses autores, o advento da expressão gestão do conhecimento associa-se ao relacionamento entre as disciplinas da Computação, Administração e Ciência da Informação. “É uma abordagem que envolve questões de natureza estratégica, de recursos humanos, de utilização de ferramentas de tecnologia da informação, bem como da gestão da informação e da documentação organizacionais.” (BARBOSA; PAIM, 2003, p. 13).

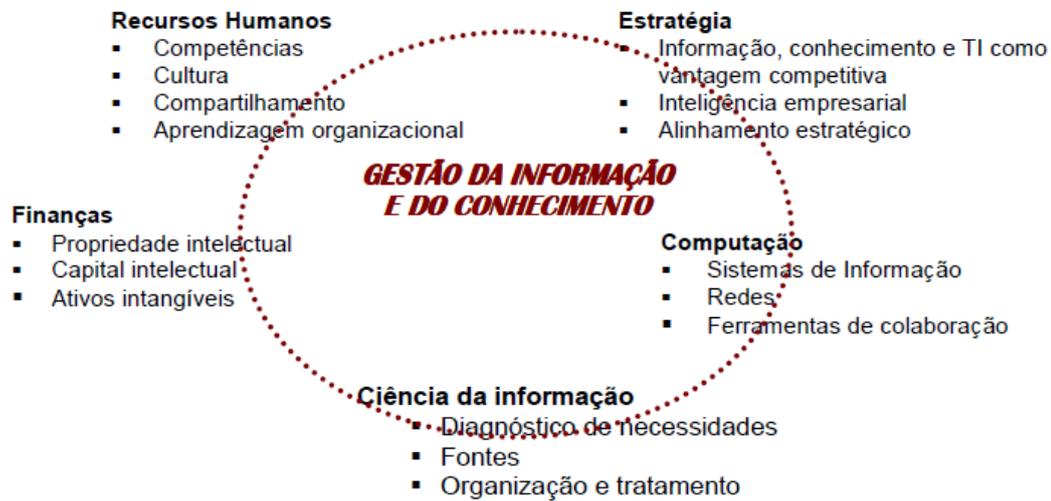
A associação entre tais disciplinas é ainda mais perceptível quando à discussão agregasse o surgimento do campo interdisciplinar denominado Gestão de Recursos Informativos (GRI), movimento observado na década de 1980. Essa interdisciplinaridade pode ser compreendida da seguinte forma:

Do campo da administração ela [a GRI] incorpora as noções de planejamento, organização, controle, orçamento no que se refere aos recursos informativos. Do lado da ciência da computação, ela incorpora aspectos relacionados com a organização, distribuição e armazenamento das informações. A ciência da informação contribui com a GRI no que se refere a armazenamento, recuperação e utilização de documentos e administração de dados. (BARBOSA; PAIM, 2003, p. 15).

Segundo apontamento de Alvarenga Neto (2008), a ideia de uma GRI integrada já havia sido ventilada por Taylor, em 1960, e aprimorada na década seguinte. A evidência sobre este conceito foi perceptível a partir da adoção nos Estados Unidos do *Paperwork Reduction Act* (PRA – Lei da Redução da Papelada de 1980). “A adoção e implementação do PRA/1980 despertou um grande interesse de estudantes e profissionais liberais de estudos de informação, sistemas de informação gerencial, gestão pública e demais.” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 42).

A interdisciplinaridade observada na GRI refletiria de forma mais intensa nas bases conceituais da Gestão da Informação, que estão intrinsecamente relacionadas às bases conceituais da gestão do conhecimento. Barbosa (2008) faz uma comparação entre as duas disciplinas e apresenta um modelo de gestão estratégica unificando as duas áreas, no âmbito organizacional (ver Figura 5).

Figura 5 - Uma perspectiva integrada da Gestão da Informação e do Conhecimento



Fonte: BARBOSA, 2008, p. 19.

Na visão de Barbosa (2008), dentro das organizações, a informação e o conhecimento são fenômenos indissociáveis e complementares.

O conhecimento, uma vez registrado, transforma-se em informação e esta, uma vez internalizada, torna-se conhecimento. Esses processos, na realidade, sempre constituíram a essência de qualquer organização criada pelo homem moderno. A rigor, o que constitui novidade é a escala em que essa troca ocorre em decorrência das incessantes inovações tecnológicas no campo da computação e das telecomunicações. (BARBOSA, 2008, p. 21).

De forma especializada, Sordi (2008) analisa exclusivamente o aspecto interdisciplinar da GC. Para o pesquisador, a Ciência da Computação oferece investigações sobre informática, *softwares* de gestão da informação. Da Ciência da Informação observam-se os estudos sobre os centros de documentação. Da Psicologia, por sua vez, são significativas as pesquisas sobre comportamento informacional, como a busca, pesquisa e uso da informação, enquanto a Pedagogia disponibiliza estudos sobre capacitação e educação corporativa (SORDI, 2008). Tem-se o entendimento de que a contribuição das Ciências da Comunicação concentra-se na existência de uma comunicação relacional, oferecendo canais e, sobretudo, contextos capacitantes, espaços organizacionais dialógicos e colaborativos que favorecem a troca de informações e de experiências entre seus participantes.

Conforme visto, é na etapa final do relacionamento dado-informação-conhecimento-ação que ocorre a geração de conhecimento. Os resultados dessa ocorrência sequenciada compreendem a temática principal que norteia as reflexões do subcapítulo a seguir.

3.4 O processo de criação de conhecimento

Uma das principais perguntas que movimenta a agenda de pesquisa relacionada à GC é identificar e descrever de que forma a criação e o compartilhamento de conhecimento ocorrem no ambiente organizacional. Ora, tal questão não é de simples e objetiva resposta, tendo em vista o local onde o conhecimento se armazena – na mente das pessoas – e as mais diversas situações que podem influenciar tais processos negativa ou positivamente.

O estudo sobre a importância estratégica das informações no ambiente organizacional é vital para se compreender o processo de compartilhamento da informação e criação de conhecimento. Em suas pesquisas, Choo (2006) elenca três maneiras pelas quais a informação pode ser utilizada estrategicamente, a saber:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. [...] A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. [...] A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2006, p. 28).

Segundo proposta do autor, os principais processos relacionados à informação são: (1) a interpretação das notícias e mensagens, durante a fase de criação de significado; (2) a conversão do conhecimento, na etapa de construção de conhecimento; e (3) o processamento e a análise da informação, ocorrências observadas a partir das alternativas disponíveis ao gestor durante a tomada de decisão.

Em estudo de caso sobre a importância da comunicação na transferência de conhecimento e na criação de uma visão compartilhada, Angeloni *et al.* (2016) ressaltam a inter-relação entre dado, informação e conhecimento com os processos de comunicação e de decisão. Os autores assumem um posicionamento mais técnico com relação à comunicação e apontam que um sistema comunicativo pode ser capaz de atender à demanda do volume de conhecimento gerado interna e externamente.

Tendo a gestão estratégica da informação com ponto de partida e de direcionamento para o entendimento sobre esse processo, outros temas são associados à GC, como a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a gestão da inovação e a gestão tecnológica, as comunidades de prática e a inteligência competitiva, dentre outros (ALVARENGA NETO, 2008). Nesse sentido, a gestão direciona seu foco para o desenvolvimento do capital humano e a ampliação das competências dos colaboradores das

organizações. Assim, o desafio passa a ser o entendimento sobre a cultura organizacional e o comportamento humano nas organizações.

A visão de que o conhecimento é precedido da informação também está evidenciada na obra de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57), ao afirmarem que: “[...] tanto informação quanto conhecimento são específicos ao contexto e relacionais por dependerem da situação, sendo criados dinamicamente na interação social entre as pessoas.”. Na perspectiva desses autores, o correto movimento do processamento da informação ocorre de dentro para fora das organizações. Dito de outra forma, a inovação de processos, serviços e produtos se materializaria a partir da resolução de problemas existentes, com a criação de conhecimentos e informações.

A partir da discussão sobre a teoria de criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam as características que definem uma organização criadora do conhecimento. Acerca da teoria de criação de conhecimento, eles enumeram duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. Com relação à primeira dimensão, segundo os autores, o conhecimento é uma criação exclusivamente humana.

Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo tem lugar dentro da “comunidade de interação” em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57).

Na dimensão epistemológica, haveria uma distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. “O tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O explícito ou ‘codificado’, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 57).

A formalidade, passível de registro em relatórios, manuais, fórmulas e normas, por exemplo, permite que o conhecimento explícito seja facilmente identificado, apreendido e transmitido entre as pessoas. Por outro lado, o conhecimento tácito, aquele que não se encontra formalmente expresso, é de difícil visualização e transmissão. “O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores e emoções que ele incorpora.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

Com relação ao conhecimento tácito, segundo os pesquisadores, são duas as dimensões observadas: a técnica e a cognitiva.

A dimensão “técnica” engloba as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo “*know-how*”. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. A dimensão “cognitiva” consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, esta dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19).

O contraponto entre esses dois tipos de conhecimento – tácito e explícito – inspirou os autores a elaborarem e descreverem os modos de conversão do conhecimento, quais sejam: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Essa visão sobre como uma organização cria e utiliza o conhecimento é amplamente abordada na literatura da GC. A proposta de Nonaka e Takeuchi (2008) sobre os modos e conversão do conhecimento permitem alguns comentários:

- 1) socializar é compartilhar experiências e, portanto, o conhecimento tácito pode ser apreendido de um indivíduo para o outro por meio da socialização de experiências, tornando-se assim explícito;
- 2) a externalização, por sua vez, é o movimento de tornar explícito um conhecimento tácito, a partir da formalização de modelos, conceitos ou hipóteses, por exemplo;
- 3) a combinação é um modo de conversão no qual as pessoas trocam ou combinam conhecimento que já estão formalizados e registrados em documentos;
- 4) por fim, a internalização, é um processo de conversão do conhecimento explícito ao tácito e relaciona-se com a expressão “aprender fazendo”.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67) arrematam tal perspectiva da seguinte forma: “Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio.”

Os modos de conversão do conhecimento então propostos convergem para o que os autores definiram como espiral do conhecimento. A espiral remete à imagem (ver Figura 6) de um movimento dinâmico e progressivo, no qual ocorre uma interação contínua entre os conhecimentos tácito e explícito. “Essa interação é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão de conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69).

Figura 6 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 69.

A espiral do conhecimento remete à reflexão sobre o perfil de uma organização criadora do conhecimento. Conforme mencionado, o movimento do processamento de informações ocorre de dentro para fora das organizações e, portanto, o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo. “Na organização baseada em informações, o conhecimento se situará sobretudo na base, na mente dos especialistas que executam as várias tarefas e gerenciam-se a si próprios.” (DRUCKER, 2000, p. 14).

Para Barbosa (2008), administrar ou gerenciar o conhecimento não significa ter acesso e controlar o conhecimento pessoal e sim planejar e controlar do contexto, que pode ser um espaço físico, virtual ou mental. Em sua análise, o autor enfatiza:

[...] são situações nas quais o conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. (BARBOSA, 2008, p.11).

Nonaka e Takeuchi (2008) estão entre os principais autores da teoria de que a própria organização é a protagonista no processo de criação e compartilhamento de conhecimento organizacional, uma vez que deve promover um contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. “Do ponto de vista de criação organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento.” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 71). Nesse sentido, os pesquisadores

descrevem condições que atuam em benefício da ação da espiral do conhecimento. Os requisitos são: a intenção; a autonomia do profissional, que influencia na motivação individual e da equipe; a flutuação (ou caos criativo), que estimula a interação com o ambiente externo; a redundância, com a sobreposição de informações, promovendo a partilha do conhecimento tácito; e a variedade, que favorece combinações diferentes, flexíveis e rápidas para o enfrentamento de contingências. Sobre o caos criativo, os pesquisadores descrevem:

O caos é gerado naturalmente quando a organização enfrenta uma verdadeira crise, como o rápido declínio do desempenho devido a mudanças nas necessidades do mercado ou o crescimento significativo dos concorrentes. Também pode ser gerada intencionalmente quando os líderes da organização tentam evocar um “sentido de crise” entre os demais membros da organização, propondo metas desafiadoras [...] esse caos intencional, que é denominado “caos criativo”, aumenta a tensão dentro da organização e concentra a atenção dos membros organizacionais na definição do problema e na resolução da situação de crise. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 76-77).

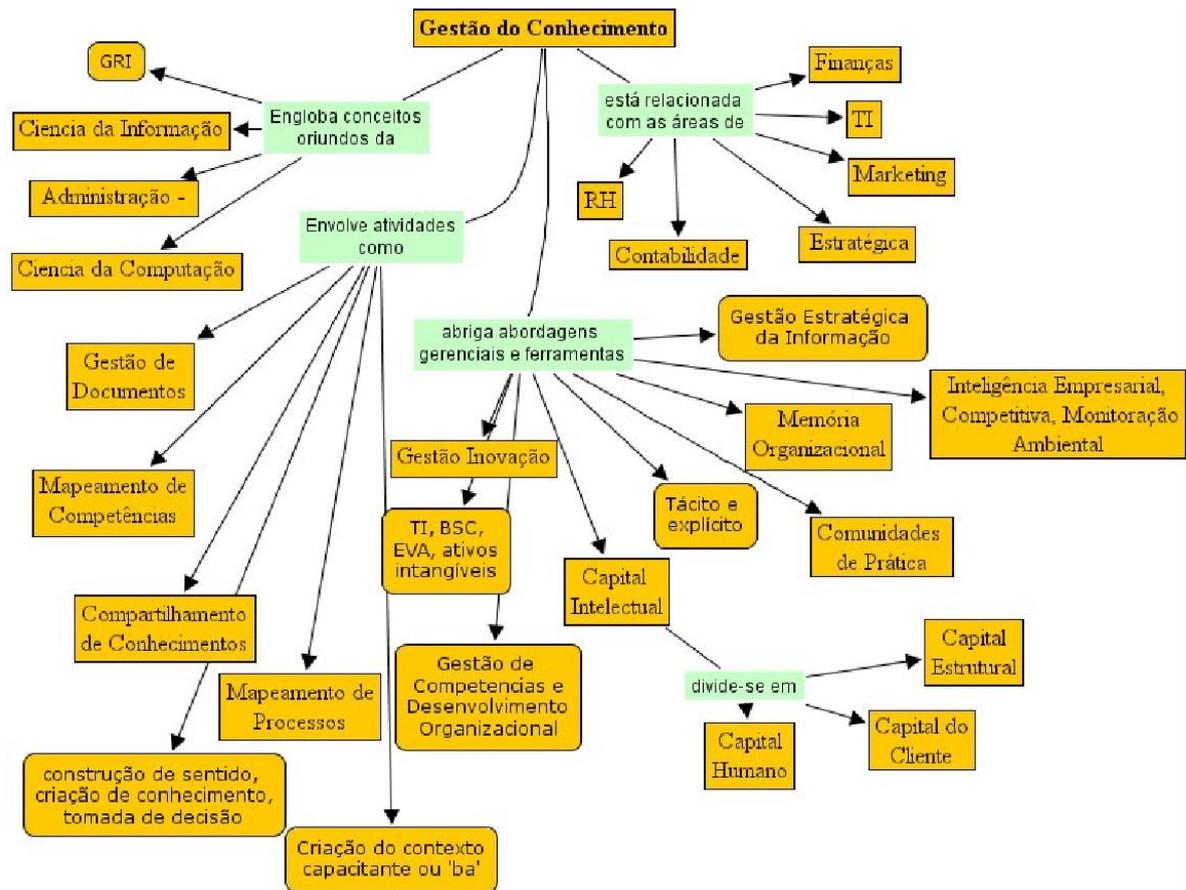
Angeloni *et al.* também apontam o protagonismo das organizações no se que se refere a oferecer um ambiente colaborativo e adequado para o fluxo de mensagens. “[...] o espaço organizacional para o conhecimento consiste no conjunto de condições favoráveis que a organização oferece para facilitar ou possibilitar o surgimento de ideias, inovações, compartilhamento, solução colaborativa de problemas e tolerância a erros honestos.” (ANGELONI *et al.*, 2016).

Os aspectos teóricos, conjunturais e organizacionais da GC, foram estudados e compilados na seguinte conclusão de Alvarenga Neto (2008, p. 53):

Conclui-se que a gestão do conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada de ‘área guarda-chuva’, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações [a] com a gestão da informação e a ciência da informação – aspectos relativos à coleta, tratamento, organização, indexação, recuperação, disseminação e aspectos intrinsecamente ligados às questões técnicas: tesouros, taxonomias, ontologias, vocabulários controlados, sintagmas, mapas conceituais, dentre outros; [b] com a gestão de recursos humanos, gestão de competências e gestão dos talentos humanos – capital intelectual, capital humano, aprendizagem organizacional; [c] com a contabilidade e a área financeira – métricas e mensuração de ativos intangíveis, contabilização do valor do capital intelectual, reconhecimento do capital estrutural; [d] com a inteligência empresarial e competitiva ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência do concorrente, competitiva, empresarial, social e gerenciamento de questões estratégicas; [e] com a criação de conhecimento e a gestão da inovação.

Essa visão ampla sobre a GC, sobretudo traduzida na metáfora do “guarda-chuva” também foi apresentada em estudo que descreve um mapa conceitual, enfatizando conceitos e teorias da gestão empresarial e das ciências da informação e da computação (ALVARENGA NETO, 2008).

Figura 7 - Mapeamento conceitual da Gestão do Conhecimento



Fonte: ALVARENGA NETO, 2008, p. 69, adaptado de SOUZA; ALVARENGA NETO, 2002.

A Figura 7 evidencia que a GC engloba conceitos oriundos da GRI, da Ciência da Informação, da Administração e da Ciência da Computação. Além disso, lança olhar sobre as atividades envolvidas, que variam da gestão de documentos ao compartilhamento de conhecimento propriamente dito. Nesse processo, mapear competências e processos, dentre outras ações, torna-se fundamental para que ocorra o uso estratégico da informação, seja por meio da construção de sentido, da criação de conhecimento ou para a tomada de decisão.

Alvarenga Neto (2008) ainda explicita as abordagens gerenciais e ferramentas que podem ser utilizadas nesse processo, a exemplo da gestão estratégica da informação, da monitoração ambiental e da inteligência competitiva. Por fim, o autor ilumina as áreas às quais a GC se relaciona: finanças, TI, marketing, estratégia, contabilidade e RH.

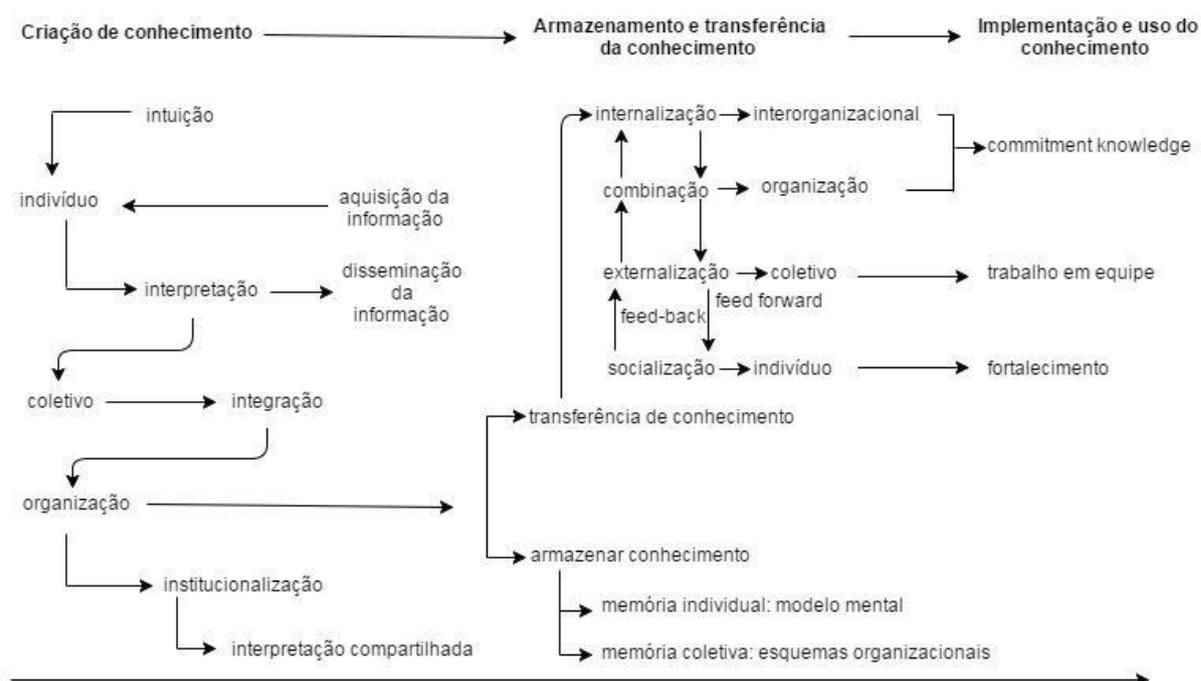
Enfocando o cenário nacional, uma série de publicações *online* na página oficial da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em 2015-2016, relacionou as principais práticas voltadas para a implantação de GC, dessa vez, com o foco em inovação. A lista das práticas mais indicadas foi elaborada por um grupo de estudiosos da Comunidade de Práticas em Gestão do Conhecimento e Inovação (CoPs-MGCI). O rol compreende as seguintes ferramentas: mapeamento de conhecimentos críticos, comunidade de prática, pesquisa aplicada, páginas amarelas, lições aprendidas, *benchmarking*, programas de ideias e memória organizacional. A descrição de cada prática é acompanhada por orientações de quando utilizá-la, a quais demandas direcioná-la e, ainda, por exemplos de aplicação.

Ainda sobre a temática da GC, contribuição valiosa foi ofertada por García-Fernández (2015) em estudo que identificou dimensões e itens da GC e as representou em um novo modelo conceitual. O autor analisou 78 referências válidas, cujos temas foram divididos em cinco áreas conceituais, de acordo com a natureza do fenômeno estudado:

- (1) criação de conhecimento (29 trabalhos): "A criação de conhecimento pode ser entendida como o processo dinâmico que consiste na coleta de dados, transformando-os em informações que depois são transformadas em conhecimento, por meio de níveis de aprendizado variados." (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015, p. 109, tradução nossa);
- (2) armazenamento e transferência de conhecimento (16 trabalhos): "Mecanismo que armazena o conhecimento criado, transferindo-o dentro da empresa e entre as empresas, depois de um processo de criação de conhecimento [...] o conhecimento pode ser armazenado e/ou transferido; se for transferido, ele pode criar conhecimentos." (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015, p. 109, tradução nossa);
- (3) aplicação e uso do conhecimento (11 trabalhos): "Entendido como um processo de aplicação e uso do conhecimento, exploração de recursos, adaptando-se e alterando o ambiente, a aprendizagem e desenvolvimento de aprendizagem, de modo que ele pode ser transformado em novo conhecimento." (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015, p. 110, tradução nossa);
- (4) processos de GC (7 trabalhos): "GC será definida como o processo dinâmico pelo qual o conhecimento é criado, armazenado, transferido, aplicado e utilizado." (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015, p. 110, tradução nossa);
- (5) modelos de GC (15 trabalhos): breve descrição de modelos que imprimem em seu conjunto diferentes perspectivas teóricas.

A análise as 78 referências válidas conduziu García-Fernández (2015) a elaborar modelo integrado (ver Figura 8), que considera três dimensões principais da GC: (1) a criação de conhecimento, compreendendo a aquisição e a divulgação de informações, além da compreensão compartilhada entre os indivíduos; (2) o armazenamento e a transferência de conhecimento; (3) e a implementação e o uso do conhecimento, que diz respeito ao trabalho em equipe, o fortalecimento e o compromisso com o conhecimento.

Figura 8 - Processo de Gestão do Conhecimento



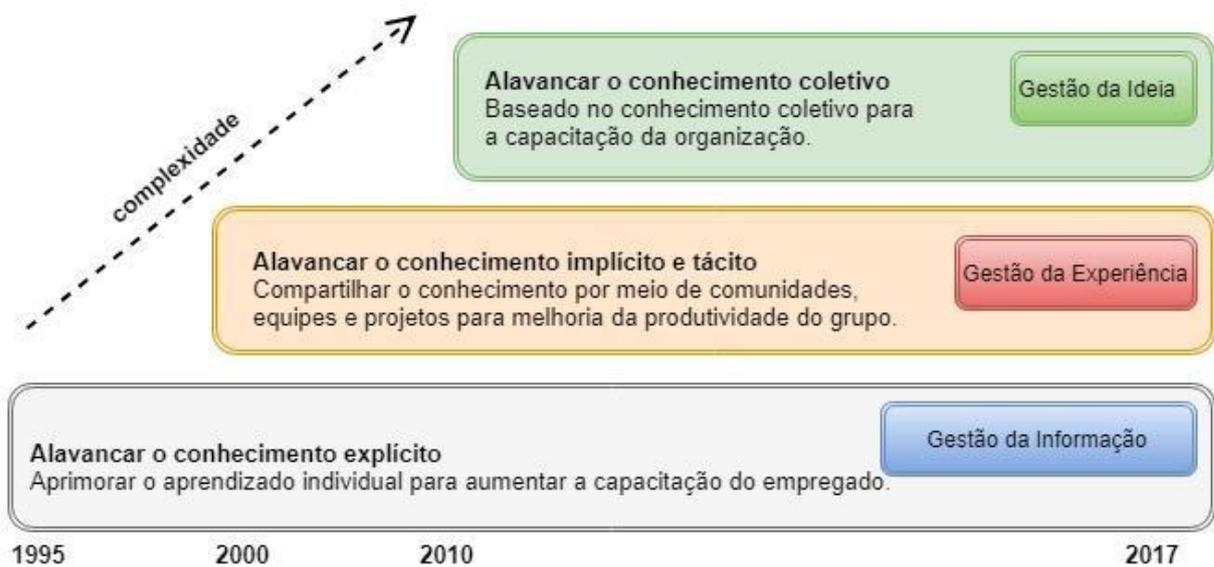
Fonte: GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015, p. 116, tradução nossa.

O modelo considera que a criação de conhecimento pode ser endógena (criado a partir da empresa) ou exógena (ocorre entre empresas e organizações). O modelo traz sua contribuição teórica ao unificar diferentes perspectivas e reconhecer algumas abordagens pouco refletidas na literatura sobre GC, a coletividade, que está representada na modelagem de García-Fernández (2015) nos três estágios.

Na fase denominada “criação de conhecimento”, o autor faz referência à interpretação “coletiva” das informações disseminadas. Na etapa de “armazenamento e transferência de conhecimento”, uma das maneiras indicadas para se transferir o conhecimento organizacional é por meio da externalização, num movimento que ocorre no sentido da organização para o coletivo e consolida-se no “trabalho em equipe”, projetado na fase de “implementação e uso do conhecimento”. Além disso, no que diz respeito ao armazenamento do conhecimento, a memória coletiva torna-se um elemento fundamental nesse processo.

O aspecto da coletividade presente no processo de GC emerge também em outros estudos. Na concepção da autora Nancy Dixon, por exemplo, há fortes referências à relevância do trabalho em equipe, ao coletivo. No entendimento de Dixon (2017a), a GC está em constante mudança, processo iniciado em 1995¹³, quando ocorreu a popularização do termo, sendo observado nos dias atuais. É o que a autora denomina de “Três Eras do Gerenciamento do Conhecimento”, três estágios com níveis distintos de GC visualizados nas organizações. A Figura 9 representa o entendimento da autora.

Figura 9 - Três eras da gestão do conhecimento



Fonte: DIXON, 2017a, *online*.

A Era 1 refere-se à gestão da informação, ou seja, à preocupação de as organizações documentarem e arquivarem seus conhecimentos para que pudessem ser acessados sempre que necessário.

Foram feitos esforços para capturar as melhores práticas e lições aprendidas de uma organização. As organizações gastaram grandes somas de dinheiro criando repositórios e bancos de dados e os funcionários foram encorajados, às vezes até mesmo constrangidos, em contribuir com eles. (DIXON, 2017a, *online*, tradução nossa).

Gerir a experiência culminou na demonstração de limitações nessa fase: a grande disponibilização de ferramentas nem sempre se converteu em uso efetivo, com o registro de

¹³ “[...] em meados dos anos 90, Peter Drucker começou a escrever sobre ‘trabalhadores do conhecimento’ e a ‘economia do conhecimento’ e propôs a ideia de que o conhecimento era um bem organizacional crítico que era tão importante para as organizações como o capital ou a propriedade.” (DIXON, 2017a, *online*, tradução nossa).

práticas e lições aprendidas. “As organizações começaram a reconhecer que elas apenas estavam apoiando o conhecimento explícito, elas tinham desconsiderado muito do conhecimento que era fundamental para o sucesso organizacional, o conhecimento implícito e tácito.” (DIXON, 2017a, *online*, tradução nossa).

Assim, a necessidade de apreender o conhecimento implícito e tácito impulsionou uma mudança de perspectiva: o foco no gerenciamento das informações foi convertido para o gerenciamento do conhecimento em si. A Era 2, da Gestão da Experiência, já nos anos 2000, proporcionou uma calibragem de interesses, dos registros em documentos para o aprendizado proporcionado por meio do intercâmbio de experiências internas.

O conhecimento de uma organização é dinâmico e está mudando rapidamente, o que é ‘capturado’ logo está desatualizado. O conhecimento precisa ser continuamente trocado porque os trabalhadores estão continuamente aprendendo a fazer seu trabalho. (DIXON, 2017a, *online*, tradução nossa).

Como consequência, houve investimentos em outras ferramentas, a exemplo dos *blogs* corporativos, das comunidades de prática e dos sistemas especialistas. A proposta era oferecer um repositório não apenas de informações para consulta, mas de relatos de experiências realizadas e das melhores práticas implementadas.

Assim como ocorreu na Era 1, este segundo momento também apresentou limitações. O gerenciamento da experiência fluía mais entre no nível gerencial e não conseguia envolver a organização de forma sistêmica. Além disso, conforme aponta Dixon (2017a), tanto a “Era da Gestão da Informação” como a “Era da Gestão da Experiência” não conseguiram oferecer ampla autonomia para que os trabalhadores fizessem uso do que estavam aprendendo.

A identificação de fatores limitantes conduziu a uma nova perspectiva, o surgimento da Era 3, a da Gestão de Ideias. Conforme demonstrado no diagrama de Dixon (2017a), o foco volta-se para a gestão do conhecimento coletivo com vistas à resolução de problemas organizacionais. “[...] em uma era de questões organizacionais cada vez mais complexas, os líderes não podem ter todas as respostas; a tarefa dos líderes torna-se a convocação das conversas que podem surgir com novas respostas.” (DIXON, 2017a, *online*).

Segundo esse modelo, não há uma sobreposição entre tais estágios. “Cada era sucessiva expandiu o tipo de conhecimento que as organizações consideravam importante sem eliminar a necessidade e o uso do tipo de conhecimento anterior.” (DIXON, 2017a, *online*). Uma mesma organização, por exemplo, pode abarcar todas as eras da gestão do conhecimento simultaneamente. Podem-se ter investimentos na gestão da informação, iniciativas de gestão

da experiência e ações direcionadas para a gestão de ideias postas em prática em departamentos distintos. No entanto, o que se chama atenção nesse entendimento da GC por meio das “eras”, é a evidente participação dos atores organizacionais de perfis diversos, contribuindo de forma coletiva e colaborativa para o atendimento de determinada demanda. A citação de Dixon (2017b, *online*), extraída de texto dedicado ao valor do aprendizado organizacional, reitera esta colocação:

A reflexão individual não é suficiente para um grupo melhorar. Afinal, em um projeto de equipe ou grupo não são apenas as ações de cada membro da equipe individual que o faz funcionar. É também a interação – como a ação de uma pessoa afeta [atrasa ou facilita] outra. [...] Uma discussão em grupo move o conhecimento que cada indivíduo mantém em um grupo ou espaço público onde pode ser integrado e sentido por toda a equipe. A equipe, então, aproveita o conhecimento compartilhado na próxima vez em for agir.

Os modelos de Alvarenga Neto (2008), Barbosa (2008), Dixon (2017a) e de García-Fernández (2015) encerram a discussão pretendida para este capítulo. Enfatizando a proposição de geração endógena do conhecimento, o capítulo seguinte dedica-se à descrição de modelo integrado entre práticas da comunicação organizacional e aquelas que visam a gestão e a transferência de conhecimento organizacional, valorizando a atuação das pessoas nesse processo.

Por fim, vale enfatizar um elemento fundamental para o entendimento da gestão do conhecimento: o “*ba*”, grosseiramente traduzido para a Língua Inglesa como “*place*” e assimilado no Brasil como “contexto capacitante”. Segundo Nonaka e Konno (1998), o conceito de “*ba*” foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e pode assumir conotações relacionadas ao tipo de contexto, podendo ser ele físico, virtual, mental ou um *mix* entre eles. “Este espaço pode ser físico (ex.: escritórios, espaços comerciais dispersos), virtuais (ex.: *e-mails* e teleconferência), mentais (ex.: experiências compartilhadas, ideias e ideais) ou qualquer combinação dos mesmos.” (NONAKA, KONNO, 1998, p. 40, tradução nossa).

O contexto capacitante também é um dos elementos que compõem o modelo integrado de CO e GC, proposto por este estudo e apresentado no capítulo seguinte.

4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO: INTERFACE

A principal contribuição teórica vislumbrada por esta tese é lançar luz sobre a relação entre práticas de comunicação e experiências de compartilhamento de informação e criação de conhecimento no contexto corporativo. Especificamente, investigou-se qual a relação pode ser estabelecida a partir das rotinas organizacionais das áreas que praticam a comunicação organizacional e dos departamentos que desenvolvem programas ações e iniciativas pautadas nas diretrizes da gestão do conhecimento.

A revisão da literatura apresentada nos capítulos 2 e 3 demonstraram majoritariamente modelos propostos por autores das Ciências da Comunicação (KUNSCH, 2008; WELCH, 2012) e da Ciência da Informação (ALVARENGA NETO, 2008; BARBOSA, 2008; DIXON, 2017a; GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015) e suas respectivas linhas de pesquisa, a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento. Neste capítulo apresenta-se o marco teórico deste estudo, ao sistematizar as perspectivas teóricas que sustentam os argumentos levantados. Pode-se inferir que a análise dos modelos expostos nas seções anteriores indica a existência de interface entre as áreas de CO e GC, possibilitando a elaboração de uma proposta conceitual (ver subcapítulo 4.1), desta vez, reconhecendo a aplicação de ferramentas de comunicação organizacional nos processos de compartilhamento de informação e criação de conhecimento.

Do conteúdo reflexivo apresentado até aqui é possível observar o aspecto interdisciplinar presente no recorte teórico das áreas das Ciências da Comunicação e da Ciência da Informação. Reiterando essa constatação, Weber e Stumpf (2015) endossam a interdisciplinaridade entre Comunicação e Informação¹⁴ e enumeram três dimensões resultantes desta relação: a dependência, a mediação e a intervenção.

A primeira dimensão proposta é a dependência, cuja ocorrência se efetiva no sentido comunicação-informação. A referência deve-se à necessidade de armazenamento, recuperação e acessibilidade das informações produzidas pela comunicação e, ainda, aos espaços apropriados para a guarda desse conteúdo, a exemplo das bibliotecas, arquivos e repositórios. Pode-se inferir que Weber e Stumpf (2015) fazem alusão às etapas de processos de

¹⁴ Título do texto original: “Comunicação e Informação: conflitos e convergências”, publicado como capítulo no livro “Epistemologia da Comunicação”, organizado por Maria Immacolata Vassalo de Lopes, em 2003 (STUMPF; WEBER, 2003).

gerenciamento de informações (DAVENPORT, 1998) quando citam as etapas de armazenamento, recuperação e acesso às informações.

A dimensão da mediação, por sua vez, é analisada sob a ótica de cada uma das áreas. Da Informação, faz-se referência a um “[...] processo permanente de mediação entre a informação gerada pelos registros sobre a realidade e os sujeitos que a eles terão acesso.” (WEBER; STUMPF, 2015, p. 24). Na área da Comunicação, por outro lado, a mediação relaciona-se aos “[...] movimentos contínuos de apreensão e representação da realidade disponibilizada através de mídias, linguagens e técnicas jornalísticas, publicitárias e promocionais.” (WEBER; STUMPF, 2015, p. 24).

A terceira e última dimensão, a intervenção, vincula-se simultaneamente à Comunicação e à Informação. Para as autoras, as duas áreas identificam “processos de intervenção social”, pois “[...] ambos os campos são determinantes na constituição de saberes de todas as outras áreas de conhecimento.” (WEBER; STUMPF, 2015, p. 24). Da Informação, tem-se o acúmulo de informações significativas, o seu armazenamento e o acesso a elas para a formação do indivíduo. Da Comunicação, “[...] a intervenção da mídia tem a capacidade de alterar comportamentos pessoais, sociais e políticos, através da difusão de informações jornalísticas, publicitárias e de entretenimento.” (WEBER; STUMPF, 2015, p. 25).

Na discussão proposta pelas autoras, o principal aspecto que diferenciaria as dimensões dependência, mediação e intervenção, em cada uma das áreas – Informação e Comunicação –, seria a persuasão, observada na Comunicação e quase inexistente na Informação (WEBER; STUMPF, 2015).

Ao encontro dessa discussão está o trabalho de Blanc e Bouillon (2012), cujo objeto de estudo – ferramentas e práticas de gestão do conhecimento – concentra-se na relação entre as Ciências do Conhecimento e as Ciências de Comunicação. Segundo os autores, o conceito de comunicação é aplicado a uma dimensão informacional de forma a enfatizar conexões sociais. Nesse sentido, existiria um elo entre informação, comunicação, ciências da sociologia do trabalho e organizações. Diante disso, a comunicação é percebida como uma atividade social baseada em relacionamentos e interpretações entre e dos sujeitos.

Ela [a comunicação] é onipresente nas questões relativas ao papel do conhecimento em novos modelos de organização e no trabalho. Mas raramente é conceituada como tal, enquanto os processos cognitivos, tecnologias e métodos muitas vezes são entendidos como entidades externas, restrições ou ferramentas, e não como elementos participantes na estruturação da atividade e do social. (BLANC; BOUILLON, 2012, p. 385-386, tradução nossa).

Segundo os autores, a relação entre comunicação e práticas para GC decorreria de três principais aspectos: (1) a interação, que aborda os meios de se comunicar e a produção de conteúdos a partir de relações sociais; (2) a mediação, que se relaciona com os canais de comunicação, ou seja, as tecnologias de informação e comunicação em sua dimensão técnica e social, em situações de interação e mobilização de conhecimentos; (3) uma expressão, tendo em vista que os meios de comunicação produzem uma narrativa, que busca apresentar como a organização poderia ser percebida por seus públicos de interesse. Essa narrativa é uma atividade normalmente empreendida nas organizações pelo setor de comunicação interna ou de recursos humanos (BLANC; BOUILLON, 2012).

Para esses pesquisadores, a relação entre a comunicação e o conhecimento concentra-se em atividades com perfil criativo, inovador e inquieto. “Esses artefatos de comunicação ocorrem não só na gestão de conteúdos cognitivos, mas também na racionalização das relações sociais, associados com a produção, a implementação e a mobilização de conhecimento.” (BLANC; BOUILLON, 2012, p. 392, tradução nossa).

Assim como proposto por Blanc e Bouillon (2012) e Weber e Stumpf (2015), a dimensão da mediação na relação informação-comunicação também foi estudada por Brasileiro e Freire (2013). Para esses autores,

[...] a mediação da informação não se trata meramente do ato de informar ou mesmo de prestar informações, mas sim da função de estabelecer uma comunicação efetiva entre a organização e seus usuários de informação, por meio de um processo de intercâmbio de informações, o qual se caracteriza pelo entendimento dos interesses e necessidades de informação dos usuários por parte da organização e, de forma recíproca, pela transmissão de suas atitudes, práticas e opiniões para os mesmos usuários de acordo com o referido entendimento inicialmente adquirido. (BRASILEIRO; FREIRE, 2013, p. 5).

De acordo com esses autores, a comunicação também se estabelece através de suportes e canais; contudo, é a partir das ações institucionais de mediação da informação que é possível explicitar práticas e interesses organizacionais para as pessoas inseridas em seu ambiente. Segundo Brasileiro e Freire (2013, p. 4), trata-se de

[...] um processo caracterizado pela transformação de níveis de conhecimento, isto é, sob a mudança do conhecimento individual para o conhecimento em grupo, que, na concepção de Nonaka e Takeuchi [1997], resulta na formação do “conhecimento organizacional”, ou até mesmo do “conhecimento interorganizacional”, quando este é expandido para outras organizações.

Conforme exposto, os trabalhos assinados por Blanc e Bouillon (2012), Brasileiro e Freire (2013) e Weber e Stumpf (2015) enfatizam a mediação como uma dimensão, quando se discute a relação entre Ciências da Comunicação (Comunicação) e Ciência do Conhecimento (Informação). Segundo tais estudos, a mediação assume um duplo papel: técnico e social. Ponto de vista reiterado por Davallon (2007, p. 7), conforme citação a seguir:

A noção de mediação parece, portanto, designar, neste caso, as operações – assim como os seus efeitos – de tecnicização do processo de comunicação [mediação técnica] e, ao mesmo tempo, da intervenção da dimensão subjetiva nas práticas de comunicação [mediação social] (DAVALLON, 2007, p. 7)¹⁵.

As dimensões técnica (transferência de informação) e/ou social (interação entre sujeitos) da mediação são observadas no processo de compartilhamento de informação e criação de conhecimento organizacional estudado e referenciado nesta pesquisa. De forma semelhante, outro importante elemento considerado na análise dos dados obtidos nesta tese são os espaços dialógicos constituídos na interface entre interlocutores, no caso a organização estudada e seus colaboradores.

Tais espaços dialógicos são chamados neste trabalho de contexto capacitante ou *ba*. Conforme visto, tratam-se de contextos organizacionais que podem ser físico, virtual, mental ou uma compilado reunindo esses três aspectos. Entende-se que a localização desse espaço dialógico – contexto capacitante – seja proveniente da interface organização-empregado e pode ser visualizada no modelo de integrado entre CO e GC, conforme representação no subcapítulo a seguir.

4.1 Modelo integrado entre CO e GC

Conforme visto, a reflexão interdisciplinar que abre este capítulo acolhe a problemática nuclear desta tese: quais são as relações entre as práticas da comunicação

¹⁵ O estudo original ("*La médiation: la communication en procès?*"), publicado em 2003, examina um *corpus* de textos acadêmicos das Ciências da Informação e da Comunicação para distinguir a utilização do termo mediação. Foram identificadas três categorias: a de autores que utilizam o termo de maneira generalizada; os que o utilizam como conceito operatório; e os que o consagram como parte da sua obra e visam dar-lhe uma definição. Para Davallon, “[...] a noção de mediação aparece cada vez que há necessidade de descrever uma ação implicando uma transformação da situação ou do dispositivo comunicacional, e não uma simples interação entre elementos já constituídos – e ainda menos uma circulação de um elemento de um pólo para outro. Emitirei assim a hipótese de que há recurso à mediação quando há falha ou inadaptação das concepções habituais da comunicação: a comunicação como transferência de informação e a comunicação como interação entre dois sujeitos sociais.” (DAVALLON, 2007, p.10).

organizacional e o compartilhamento de informação e criação de conhecimento, tendo em vista os diferentes processos de produção, apropriação, organização e circulação de informações no ambiente corporativo? O esforço investigativo ocorreu no sentido de entender de que maneira a CO pode viabilizar a produção, a implementação e a mobilização de ações coordenadas de GC. Assim, o presente estudo apresenta um modelo que integra abordagens gerenciais, atividades e práticas de CO à GC.

Um modelo conceitual é "um conjunto de suposições baseadas no mundo real que indicarão as regras de negócio de um sistema. [...] O objetivo é criar um sistema coerente de objetos, propriedades e relações claramente mapeados para funcionamento [...]" (REBELO, 2009, *online*). Segunda essa definição, modelos conceituais estabelecem regras relacionais entre ferramentas ou objetos, propriedades, técnicas e processos. No modelo proposto, almejou-se identificar e descrever um sistema de relações entre práticas e processos de comunicação e de gestão do conhecimento, coexistentes em determinado contexto organizacional.

Retornando ao *mix* da comunicação integrada (KUNSCH, 2008), a dimensão Relações Públicas abrange uma série de práticas de cunho institucional, incluindo a comunicação interna. Por outro lado, o marketing insere-se no contexto mercadológico, abrangendo marketing social e marketing cultural, dentre outras práticas. Conforme visto no diagrama de Kunsch (2008), a comunicação interna contempla as seguintes práticas: processo comunicativo, fluxos informacionais, redes formais e informais, barreiras e mídias internas. Vale lembrar que Moraes (2013) também incorpora tais práticas nas variáveis de seu modelo de cultura informacional.

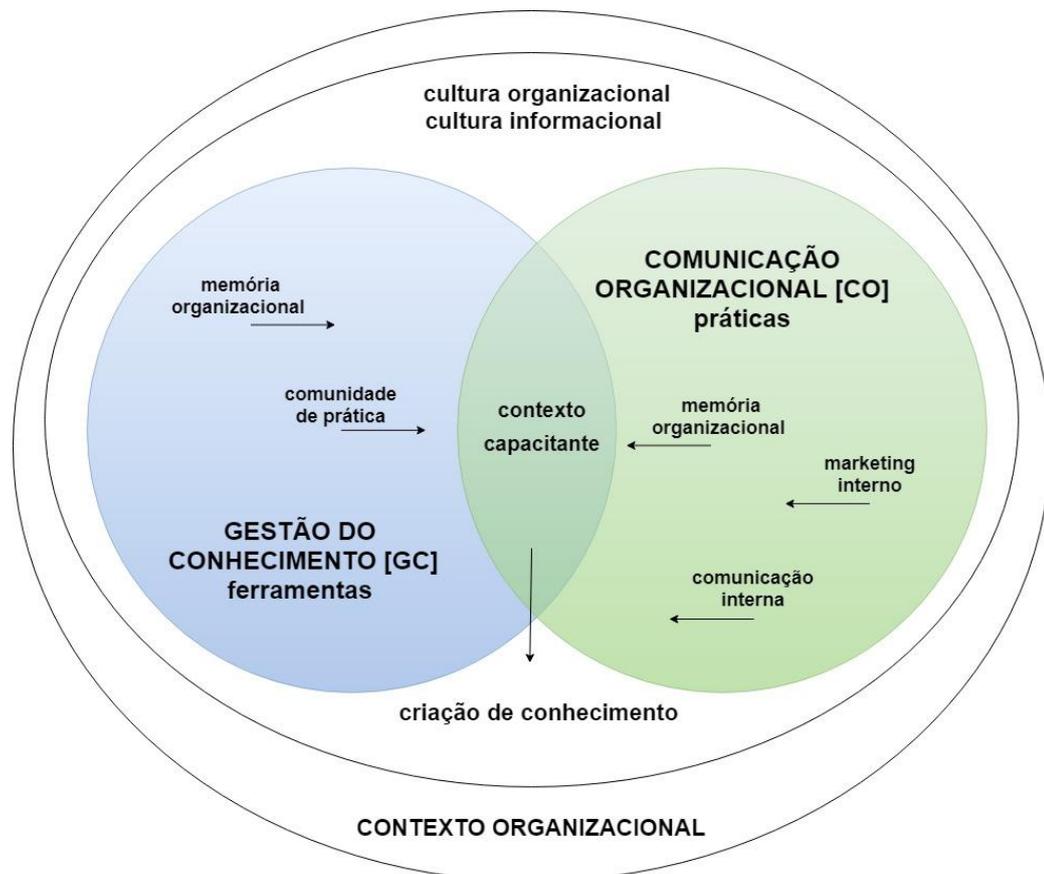
Ao encontro dessa correlação, torna-se relevante reprisar artigos da revisão de literatura que expandiram o entendimento sobre a prática da comunicação interna, temática recorrente nos trabalhos oriundas da RSL de Lemos e Barbosa (2016a). Welch (2012, p. 246, tradução nossa), por exemplo, defende que “[...] a comunicação interna sustenta a eficácia organizacional, pois contribui para relações internas positivas, permitindo a comunicação entre os gerentes seniores e funcionários.”. A autora ainda enfatiza a dimensão da comunicação corporativa interna, que busca promover ou reforçar o compromisso, a consciência, o sentimento de pertencimento e a compreensão dos funcionários e gestores de uma organização.

Na investigação realizada por Borca e Baesu (2014) a comunicação organizacional interna destina suas ações e mensagens aos empregados e gestores interessados, os

stakeholders internos. Entre os resultados dessa prática, ocorre o intercâmbio de conhecimentos, a fim de incorporar objetivos organizacionais, que, internamente, podem ser vistos como o aumento de desempenho e competitividade. Seltzer *et al.* (2012), por outro lado, enaltecem a atuação dos profissionais de relações públicas, no papel de gestores de relacionamentos internos, entre o corpo gerencial e os funcionários. Para os autores, os esforços de relações públicas na gestão eficaz de comunicação interna são decisivos para se alcançar a missão da organização e adaptar-se a situações de mudança.

Especificamente sobre a GC, aos modelos apresentados no Capítulo 3 podem ser acrescidas novas dimensões, desta vez, contemplando os processos comunicacionais. Seguindo esse raciocínio, os mapeamentos conceituais da GC apresentados anteriormente (ALVARENGA NETO, 2008; BARBOSA, 2008; DIXON, 2017a; GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015) ganham nova configuração e passam a encampar conceitos, áreas, atividades e práticas da comunicação organizacional, conforme representação da Figura 10.

Figura 10 - Modelo integrado de comunicação organizacional e gestão do conhecimento



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

No modelo proposto, a GC incorporaria agora aspectos e elementos oriundos das Ciências da Comunicação e, por consequência, passaria a se relacionar com ferramentas da CO. Além disso, o escopo das atividades de GC passaria a envolver, de forma adicional, a comunicação com públicos internos e a gestão de mídias internas. Finalmente, as abordagens gerenciais abrigariam as práticas de marketing, comunicação interna e relações públicas.

O contexto organizacional, abrangendo todo o meio no qual a organização está inserida e a sua cultura (organizacional e informacional), tornou-se a base de fixação do modelo integrado, que identificaria interfaces entre práticas e/ou atividades da CO e da GC no que se refere ao compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional. A interface entre CO e GC materializa-se em três principais práticas: (1) na memória organizacional¹⁶; (2) no marketing interno; e (3) na comunicação interna. Essas práticas foram reconhecidas ou identificadas ao longo da revisão de literatura apresentada nos dois capítulos anteriores.

A memória organizacional é reconhecida como importante ferramenta gerencial de comunicação no que se refere a observar como as organizações são vistas, percebidas e narradas por seus públicos de interesse. No mapeamento conceitual da GC de Alvarenga Neto (2008), o marketing é evidenciado como uma das áreas com as quais a GC se relaciona. Embora o modelo da GC desse autor não explicita a comunicação interna, essa prática foi inserida na área de interface porque, ao se referenciar o capital humano, a comunicação interna sobressai como uma importante e estratégica ferramenta de comunicação entre a organização e seus colaboradores. Em outras palavras, a comunicação interna não foi explicitada nos modelos de GC apresentados, mas está implícita nas atividades e abordagens gerenciais da área de recursos humanos.

No ponto central do modelo de interface entre as áreas encontra-se o contexto capacitante, espaço organizacional nos qual ocorrem a articulação, discussão e argumentação de ideias e proposições relacionadas a processos comunicativos e informativos da Localiza. São ambientes criados e ofertados com o intuito de estimular o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional. Ou seja, tem-se a ideia da existência de espaços institucionais apropriados para facilitar atividades coletivas e colaborativas. É responsabilidade das organizações gerir esses contextos a fim de promover a construção social do conhecimento, bem como seu compartilhamento e uso dentro das organizações.

¹⁶ Importante ressaltar que a prática “memória organizacional” havia sido registrada no modelo de Alvarenga Neto (2008) e também referenciada na literatura da CO, conforme Lemos e Barbosa (2016a).

O modelo proposto também contempla uma das três etapas da modelagem de GC de García-Fernández (2015), a fase que representa o estágio de transferência de conhecimento no ambiente organizacional. O posicionamento aqui é de que as práticas de CO listadas – memória organizacional, marketing interno e comunicação interna – podem ser aplicadas com vistas a estimular a transferência de conhecimento. Nesse aspecto, o parâmetro comparativo é a própria espiral do conhecimento, com seus quadrantes representativos dos modos de conversão do conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Com relação aos princípios das práticas identificadas, chama-se atenção para o diálogo interpessoal e suas dimensões que vão desde a escuta até a resposta emitida por cada interlocutor do processo comunicativo (GUTIÉRREZ-GARCÍA, 2015). Tais princípios podem ser aplicados no sentido de provocar o aumento do desempenho funcional e da competitividade organizacional, facilitar a troca de informações e o intercâmbio de conhecimento – alinhados aos objetivos organizacionais – e melhorar da imagem institucional (WELCH, 2012). Em suma, esses objetivos convergem para a promoção da consciência sobre mudança de ambiente, da sensação de pertencimento à organização, da compreensão dos objetivos organizacionais e do compromisso com a organização (WELCH, 2012). Estas mesmas percepções também estão incorporadas no modelo de cultura informacional proposto por Moraes (2013).

O modelo integrado exibido neste capítulo sistematiza e esquematiza o histórico de perspectivas levantadas na revisão de literatura. Essa mesma modelagem será retomada na etapa de análise dos dados e discussão dos resultados, cujas categorias foram criadas a partir de elementos conceituais e processuais identificados na revisão de literatura e nos dados coletados no estudo de caso. Além disso, vale adiantar que o modelo elaborado foi aplicado no estudo de caso em questão de forma a oferecer subsídios de mensuração do estágio da gestão do conhecimento no qual se encontra a organização estudada. Ou seja, utilizou-se a modelagem como parâmetro para se identificar as iniciativas de GC e relacioná-las às eras da GC, descritas por Dixon (2017a): a era da gestão da informação, a era da gestão das experiências e/ou a era da gestão das ideias.

O próximo capítulo descreve método, metodologia e instrumentos selecionados por esta pesquisa, assim como apresenta a organização participante deste estudo.

5 METODOLOGIA

A escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição dos fenômenos investigados nesta tese foi determinante para a eleição da fenomenologia como método de pesquisa. Sob a luz desta concepção, buscou-se entender as relações sociais estabelecidas no contexto investigado, sobretudo no que se refere ao ambiente comunicativo compartilhado¹⁷ (SCHUTZ, 2012).

Sobre a pesquisa fenomenológica, entende-se que ela parte

[...] do cotidiano, da compreensão do modo de viver das pessoas, e não de definições e conceitos, como ocorre nas pesquisas desenvolvidas segundo a abordagem positivista. Assim, a pesquisa desenvolvida sob o enfoque fenomenológico procura resgatar os significados atribuídos pelos sujeitos ao objeto que está sendo estudado. (GIL, 2008, p. 15).

A escolha da fenomenologia como método de pesquisa orientou a definição da metodologia deste estudo. A metodologia pode ser definida como o “caminho do pensamento”, conforme descreve Minayo (2007, p. 44):

[...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Dito de outra forma, a metodologia define o conjunto de técnicas que devem dispor de instrumentos de pesquisa claros e precisos. Em conformidade com o método da fenomenologia, as técnicas de pesquisa mais adequadas para esta investigação têm de natureza qualitativa e não estruturada.

Quanto à sua abordagem, este estudo alinha-se à pesquisa qualitativa, que almeja um aprofundamento de compreensão sobre determinada organização. Conforme descreve Triviños (1987, p. 118),

¹⁷ “Schutz cuidou de explicar que as experiências imediatas dos outros emergem em um ‘meio comunicativo comum’, um ambiente situacional compartilhado por duas [ou mais] pessoas capazes de se comunicar mutuamente. Embora esse meio [interativo] possa ser experienciado a partir de diferentes pontos de vista subjetivos, ele é preenchido por objetos e eventos é percebido por ambos. Consequentemente, as relações interativas e comunicativas entre eles permitem a compreensão e o consentimento mútuos: aquilo que ocorre na situação comunicativa é experienciado simultânea e conjuntamente.” (WAGNER, 2012, p. 43).

[...] muitas pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística. Isto não significa que sejam especulativas. Elas têm um tipo de objetividade e de validade conceitual, como logo determinamos, que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico.

A partir do modelo integrado entre CO e GC (Figura 10), realizou-se um estudo descritivo, uma vez que o objetivo é descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Essencialmente, buscou-se identificar e correlacionar abordagens gerenciais entre duas áreas interdisciplinares. O viés descritivo buscou oferecer visão geral sobre a temática investigada, identificando fatores que determinam o fenômeno observado.

No que se refere aos procedimentos, está é uma pesquisa que utiliza a estratégia do Método do Estudo de Caso, caracterizado por Yin (2015, p. 17) como um estudo empírico que: “investiga um fenômeno contemporâneo [o ‘caso’] em profundidade e em seu contexto do mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.” Outro estudioso acerca dos procedimentos metodológicos, GIL (2007) assim define o estudo de caso:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva (GIL, 2007, p. 54).

O Método do Estudo de Caso pode ser aplicado em face de quatro objetivos estratégicos: (1) explicar vínculos; (2) descrever uma intervenção ou um contexto; (3) ilustrar tópicos de uma avaliação; e (4) explorar situações de uma avaliação (YIN, 2015). Este estudo esforçou-se por atender aos dois primeiros objetivos, pois descreve e analisa relações institucionais e interpessoais observadas no contexto investigado.

Os estudos de casos podem, ainda, ser tipificados em históricos-organizacionais, observacionais e de história de vida (TRIVIÑOS, 1987). Esta investigação é um exemplo de estudo de caso histórico-organizacional, no qual as unidades de caso são setores e gerências da organização participante da pesquisa. Nesse tipo de estudo, “O pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. [...] Essa informação prévia é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 134-135).

Entre as principais fontes de evidência de estudo de caso descritas por Yin (2015), foram utilizadas três delas: a documentação, a observação direta e a entrevista. Nas três situações, os acessos e as marcações (entrevistas e observação de atividades institucionais) foram solicitados formalmente e autorizadas pela organização estudada. O principal instrumento de coleta de dados foi o roteiro aberto de entrevista (Apêndices A e B) cujas perguntas foram adaptadas para a realidade de cada participante. Especificamente, a observação direta foi realizada de maneira mais espontânea, com a participação em duas atividades coletivas programadas.

A amostra foi definida de forma intencional, considerando contatos com organizações brasileiras e observando a sua localização, acesso, disponibilidade e vontade de participar do estudo de caso. O critério mandatório para a escolha da organização foi a existência de áreas, programas, projetos ou iniciativas de compartilhamento de informação e criação de conhecimento e da existência de uma área de comunicação própria, estruturada e atuante. Diante de tais critérios, o estudo de caso foi desenvolvido na Localiza, empresa especializada em mobilidade e que tem como principal negócio a locação de veículos. Fundada em 1973 em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, onde está sediada sua matriz, a empresa conta com quase 600 agências, sendo filiais e franqueadas, em mais de 400 cidades brasileiras e em outros seis países da América Latina.

A principal estratégia de análise utilizada foi a descrição do caso, na qual se buscou “[...] organizar o estudo de caso de acordo com um quadro descritivo.” (YIN, 2015, p. 143). Por se tratar de um estudo qualitativo, apresenta-se uma análise interpretativa. “Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. [...] O processo de análise dos dados consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem.” (CRESWELL, 2007, p. 186-192). Para a análise, os dados foram categorizados em consonância com autores referenciados no marco teórico apresentado no capítulo anterior. A proposta metodológica deste estudo, pode ser sintetizada em um esquema descritivo:

- 1) método: fenomenológico;
- 2) natureza: pesquisa qualitativa, com viés descritivo;
- 3) procedimento e estratégia de pesquisa: Método de Estudo de Caso;
- 4) tipificação do estudo de caso: histórico-organizacional (Localiza, com sede em Belo Horizonte);

- 5) amostra: organização que dispõe de área, programa, projeto ou iniciativa de compartilhamento de informação e criação de conhecimento e dotada de uma área de comunicação organizacional própria, estruturada e atuante;
- 6) unidades de análise: diretoria/departamento/setor relacionado à compartilhamento de informação e criação de conhecimento e diretoria/departamento/setor de comunicação organizacional;
- 7) fontes de coleta de dados: entrevistas, análise documental e observação direta.

Essas mesmas diretrizes de metodologia foram norteadoras para o desenvolvimento de um estudo de caso-piloto, importante estratégia para refinar o plano de coleta de dados. “O caso-piloto é mais normativo, ajudando-o a desenvolver linhas relevantes de questões – fornecendo até esclarecimentos conceituais para o projeto de pesquisa.” (YIN, 2015, p. 100). Levando em consideração os critérios de acessibilidade, conveniência e proximidade geográfica, a organização selecionada para o caso-piloto foi a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). O subcapítulo a seguir, traz detalhes de como ocorreu a realização do caso-piloto.

5.1 Estudo de caso-piloto: FAPEMIG

Criada pela Lei Delegada nº 10, de 28 de agosto de 1985, a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) é a única agência de fomento ao desenvolvimento científico e tecnológico de Minas Gerais. É ligada ao Governo Estadual, vinculada à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, cujos recursos financeiros são assegurados pela Constituição do Estado. A Fundação é pessoa jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e está sediada em Belo Horizonte.

Para garantir que sua missão seja realizada, a instituição oferece apoio à formação e à capacitação de recursos humanos para a pesquisa, além de apoio às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Compete à Fundação o apoio a projetos de natureza científica, tecnológica e de inovação, de instituições ou de pesquisadores individuais, que sejam considerados relevantes para o desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social de Minas Gerais.

De acordo com suas políticas de atuação, a Fundação desenvolve suas atividades em consonância com as diretrizes da ação institucional são fixadas pelo seu Conselho Curador. Na execução de projetos de pesquisa e desenvolvimento, a FAPEMIG incentiva mecanismos

de cooperação interinstitucional, nas quais uma das instituições deve necessariamente liderar a iniciativa junto à Fundação, por meio de editais e programas específicos.

O Plano Estratégico foi elaborado em 2014, no que se refere à gestão do capital intelectual, considerou três objetivos: (1) fortalecer a gestão por competência; (2) desenvolver o empreendedorismo; e (3) implementar a gestão da informação e do conhecimento. O estudo de caso-piloto ateu-se ao terceiro e último objetivo.

Em uma análise preliminar, as ações voltadas para um programa de gestão do conhecimento da entidade ainda não estavam estruturadas e sistematizadas, apesar disso, a Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação (DCT&I) engloba uma série de ações para a promoção da gestão de atividades de fomento e de apoio à pesquisa, ao desenvolvimento e à formação de recursos humanos, visando, dentre outros aspectos, o compartilhamento da informação e do conhecimento.

O contato inicial com a FAPEMIG foi feito via Assessoria de Comunicação Social (ASC), que agendou dois encontros. O primeiro deles com a Assessora de Comunicação e Coordenadora do Programa de Comunicação Científica; e o segundo, com a Assessora Adjunta de Inovação da Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação. As conversas foram gravadas, mediante autorização.

5.1.1 Caso-piloto FAPEMIG: análise e discussão dos dados

A nova sede administrativa da FAPEMIG foi inaugurada em 2014, na capital mineira. As instalações seguem a filosofia da entidade e, por todo o espaço, é possível perceber inovações tecnológicas. São projetos que visam otimizar a captação da luz e da ventilação naturais e garantir o reaproveitamento de água, dentre outros. Ao circular pelos corredores de um dos seis blocos do prédio, é notável que arquitetura do espaço foi planejada no sentido de facilitar, ou mesmo promover, a interação entre as pessoas. Isso porque há poucas divisórias físicas entre os departamentos e assessorias. No geral, pode-se dizer que o ambiente da Fundação inspira profissionalismo e inovação. Essa narrativa introduz as observações diretas da autora, considerando as apreciações feitas durante as duas visitas à sede, para aplicar os roteiros de entrevista.

Para compor a estratégia de análise de dados, foi desenvolvida uma descrição do caso, a partir da elaboração de um quadro descritivo. No Quadro 4, é possível observar uma síntese das fontes e dos dados coletados – entrevistas, análise de documentos e observação direta.

Quadro 4 - - Exemplo de síntese de coleta de dados (Caso-piloto: FAPEMIG)

| Fontes de coleta | Descrição |
|--------------------------|---|
| Entrevistas | Entrevista: Assessora de Comunicação e Coordenadora do Programa de Comunicação Científica da FAPEMIG Tempo de casa: 14 anos Data: 28.04.2016 Local: Sede da FAPEMIG (Belo Horizonte, MG) Duração: 31min 29seg |
| Entrevistas | Entrevista: Assessora Adjunta de Inovação da Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação da FAPEMIG Tempo de casa: 5 anos Data: 05.05.2016 Local: Sede da FAPEMIG (Belo Horizonte, MG) Duração: 46min 02seg |
| Documentos | Manual da FAPEMIG, junho de 2015 FAPEMIG: uma década de conquistas. Relatório de gestão 2004-2014 |
| Observação direta | Instalações da sede da FAPEMIG |

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

As principais atribuições da ACS estão relacionadas à comunicação institucional, sendo que as equipes de trabalho se dividem em três grandes áreas: (1) assessoria de imprensa e comunicação interna: produção de *releases*, contato com imprensa, atendimento a jornalistas de veículos, atualização de site e redes sociais, produção de boletins institucionais, entre outras atividades; (2) eventos: organização, apoio e/ou participação de eventos institucionais, como feiras, exposições e congressos; (3) divulgação científica: projeto de divulgação da ciência para a sociedade, organizado em veículos de comunicação específicos, como a Revista Minas Faz Ciência (publicação trimestral), programa de *web* rádio, programa de televisão, *blog* e redes sociais.

A Assessoria Adjunta de Inovação da FAPEMIG está ligada à Diretoria de Ciência Tecnologia e Inovação (DCT&I). Essa Diretoria conta com a contribuição direta de 16 profissionais e é composta por duas gerências: (1) a Gerência de Propriedade Intelectual, que agrega os Departamentos de Propriedade Intelectual e o de Transferência de Tecnologia; e (2) a Gerência de Inovação, que abrange os Departamentos de Propostas Inovadoras e o de Relações Empresariais. Assessoria Adjunta de Inovação tem por atribuição coordenar e estruturar o ambiente de inovação na Fundação.

Conforme indicado inicialmente, as ações da FAPEMIG voltadas para uma gestão do conhecimento não estão estruturadas e sistematizadas. Apesar disso, observam-se iniciativas consistentes e conscientes no sentido de promover o compartilhamento da informação e a transferência de conhecimento. Em 2014, o Plano Estratégico da FAPEMIG trouxe em um de seus objetivos a implementação da gestão da informação e do conhecimento. No entanto, desde a virada dos anos 2014-2015, na troca de comando do executivo estadual, não foram observados avanços nessa direção.

Do registro das respostas das entrevistadas foi possível apontar a existência natural de compartilhamento da informação e transferência de conhecimento, inerentes à natureza da própria organização, que atua no fomento da produção científica, tecnológica e inovação. Importante ressaltar que o contexto organizacional deste caso-piloto considerou não somente o ambiente interno da FAPEMIG, mas também o ambiente da comunidade científica e acadêmica, ou seja, a relação entre a agência de fomento com as entidades de tecnologia, ciência e inovação.

Considerando a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), um movimento pode ser citado no ambiente organizacional da FAPEMIG: a combinação. O Quadro 5 traz um exemplo de tabulação dos dados coletados no caso-piloto.

Quadro 5 - Exemplo de síntese discussão dos dados (Caso-piloto: FAPEMIG)

| Conversão do conhecimento | Setor | Iniciativa | Descrição |
|---|-------|-------------------------------|---|
| Combinação (explícito- explícito) | DCT&I | Divulgação científica | Departamento de Avaliação desenvolve metodologias de acompanhamento e avaliação dos resultados gerados dos projetos financiados pela Fundação e definidas estratégias de como esses resultados serão divulgados. Além disso, a Diretoria realiza eventos de divulgação da ciência. Em 2015, um evento na capital mineira reuniu projetos fomentados, com participação de vários pesquisadores que conversaram entre si. |
| | ACS | Comitê de comunicação interna | Espaço de discussão e compartilhamento da informação, entre profissionais de setores da Fundação. |

Fonte: elaborado pela autora, 2016.

Conforme exposto, o tipo de conversão do conhecimento identificada na FAPEMIG é a combinação, no que diz respeito às iniciativas de promoção da gestão do conhecimento.

Infere-se que gerir o conhecimento na Fundação relaciona-se com um processo de rede, no qual o movimento de se explicitar o conhecimento assume a relação grupo-organização. A instância organização é a própria agência de fomento. No caso da DCT&I, considera-se como grupo as entidades de ciência, tecnologia e inovação; no caso da ACS, o grupo é o comitê de comunicação interna.

Além disso, é possível evidenciar que práticas da comunicação organizacional estão presentes neste fluxo. No primeiro caso, observa-se a importância dos eventos científicos e, no segundo, a contribuição da prática da comunicação interna. As duas situações expõem a comunicação da organização com seus públicos internos e ressalta a importância de se criar contextos capacitantes para se estimular o compartilhamento da informação e do conhecimento.

A oportunidade de processar o caso-piloto na FAPEMIG foi fundamental para o aprimoramento do roteiro de entrevista então elaborado. A partir entrevistas realizadas, observou-se a necessidade de adaptar a estrutura dos roteiros, sendo incluídas novas questões e substituídos alguns termos. Tais alterações foram necessárias para melhor concatenar as ideias e os argumentos propostos e clarear o conteúdo das perguntas, tornando mais assertivo o atendimento aos objetivos da pesquisa. Às perguntas do roteiro foram incluídos *probes*, questões aplicadas de forma complementar a indagação principal para motivar o entrevistado a se comunicar de forma mais clara ou dar mais detalhes sobre determinada situação.

O estudo de caso-piloto indicou, ainda, uma mudança imprescindível para o atendimento a um dos objetivos desta tese: a reelaboração do modelo integrado entre CO e GC. Na fase anterior ao estudo de caso-piloto, apresentou-se um modelo de gestão do conhecimento adaptado de uma modelagem já existente, com a inserção de práticas de CO, seus conceitos e abordagens gerais. No entanto, a sistematização de um marco teórico ofereceu elementos para a criação de um modelo integrado entre CO e GC (Figura 10) com nova estrutura e abordagens.

Os elementos incorporados à modelagem são: a cultura organizacional e a cultura informacional (MORAES, 2013); a constituição de contextos capacitantes; e elementos descritos por García-Fernández (2015) e por Dixon (2017a). É exatamente a estrutura do modelo integrado entre CO e GC que delineia a estrutura de análise dos dados, contida no próximo capítulo.

É possível afirmar que o cumprimento de um estudo de caso-piloto revelou-se vital na fase de preparação para a coleta de dados do estudo de caso principal deste trabalho,

sobretudo no que se referiu à revisão do roteiro de entrevistas e à reelaboração do modelo integrado. Além disso, ofereceu elementos que deram contorno às estratégias de análise de dados definidas no estudo. Tamanha riqueza oriunda pela execução do estudo de caso-piloto não poderia passar despercebida na descrição dos procedimentos metodológicos desta tese.

A narrativa de realização de estudo de caso-piloto integra o descritivo deste capítulo que versa sobre a metodologia aplicada na tese. Os achados do estudo de caso-piloto foram fundamentais para a execução da etapa seguinte, o desenvolvimento do estudo de caso no contexto organizacional da Localiza, locadora de veículos, com sede na cidade de Belo Horizonte. Fechando o capítulo de Metodologia, as seções seguintes descrevem qual é o contexto organizacional do estudo de caso e apresentam os procedimentos de coleta de dados processada.

5.2 Apresentação: contexto organizacional investigado

Conforme descrito, chegou-se a organização participante deste estudo de caso de forma intencional, tendo em vista os seguintes aspectos: localização, acesso, disponibilidade e interesse para participar do estudo. O critério mandatório para a escolha da organização foi a existência de áreas, programas, projetos ou iniciativas de compartilhamento de informação e criação de conhecimento e de uma área de comunicação própria, estruturada e atuante.

O estudo de caso foi desenvolvido na Localiza, empresa especializada em aluguel de veículos, com sede em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. A empresa foi fundada em 1973 e, desde então, vêm atuando na oferta de soluções de mobilidade. Com alta capilaridade, tem atuação em mais de 400 cidades do Brasil e de outros países da América Latina, como Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai e Uruguai. Dados de 2018 apontam que a empresa possui quase oito mil colaboradores, atuando no edifício sede e em 577 agências. A frota de carros disponíveis chega a 185.390.

A Localiza está estruturada em uma plataforma composta por quatro linhas de negócio: Aluguel de Veículos, Seminovos, Gestão de Frotas e *Franchising*¹⁸. A Aluguel de Veículos é a divisão de aluguel de veículos, responsável pela operação das agências corporativas. São 151.750 carros disponíveis, distribuídos em 399 pontos de atendimento nas principais cidades e aeroportos da América Latina. A Gestão de Frotas é a divisão de

¹⁸ “O sistema de *franchising* é muito conhecido por se tratar de um modelo de negócio já definido e testado, com boa aceitação da marca perante o mercado. Dessa forma, espera-se que sejam reduzidos os riscos e incertezas que cercam grande parte destes empreendedores.” (SOUZA; LOURENZANI, 2001, p. 116).

negócios, voltada para clientes corporativos que desejam terceirizar suas frotas. Além disso, gerencia a compra e distribuição dos carros, manutenção e dos sinistros, execução das atividades operacionais, venda dos carros ao final do contrato e renovação da frota. A Seminovos atua com a venda de veículos seminovos oriundos das áreas de aluguel de veículos e da gestão de frotas que, após determinado período de uso, são disponibilizados para revenda. A *Franchising* representa o modelo utilizado pela plataforma como estratégia de expansão da marca e ampliação de sua rede de distribuição. São 158 agências franqueadas no Brasil e outras 70 agências em cidades da Argentina, Colômbia, Chile, Equador, Paraguai e do Uruguai.

Vale reproduzir o quadro de visão, missão e princípios da empresa. Isso se faz preponderante porque as três iniciativas de gestão e compartilhamento de conhecimento então investigadas têm como ponto de origem as diretrizes previstas no plano estratégico da empresa, desdobrado deste quadro. A visão é de ser uma empresa admirada. A missão, por sua vez, é contribuir para o sucesso dos negócios e lazer dos clientes, alugando carros com eficiência e simpatia. Os princípios difundidos são: a valorização do cliente; o reconhecimento ao desempenho dos colaboradores; o comportamento ético; o zelo pela imagem da empresa; a busca da excelência; e o objetivo de agregar valor à empresa.

Com quatro décadas de atuação no mercado, a empresa tem ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), desde 2005. Foi reconhecida com prêmios, sendo eleita a 25ª marca brasileira mais valiosa, segundo *ranking* da Interbrand e destaque no tema “Ética e Transparência” do Guia Exame de Sustentabilidade. Foi também primeiro lugar nas categorias Responsabilidade Social e Gestão de Pessoas do 15º Prêmio Ser Humano; além de vencedora da categoria “Locadora de Veículos” do “Prêmio Época Reclame Aqui – As Melhores empresas para o Consumidor”.

O contato inicial de prospecção foi feito com o departamento de comunicação. Após uma sequência de *e-mails* de negociação, a autorização para acesso à empresa foi respondida mediante cessão de carta de anuência assinada¹⁹. Na empresa estudada, o departamento de Comunicação Corporativa está vinculado à Diretoria de Recursos Humanos. Três iniciativas em especial interessaram a este estudo, tornando-se objetivos de análise. São os programas “Qualificar”, “Prosa com o CEO” e “Sala de Projetos Sistêmicos”. Cada um dos programas está descrito no Capítulo 6, na seção dedicada à apresentação dos dados. Isso porque a

¹⁹ Documento obrigatório para aprovação desta pesquisa junto ao Comitê de Ética Em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (COEP - UFMG).

descrição dessas iniciativas é auxiliada por trechos transcritos das algumas das entrevistas realizadas.

5.3 Coleta dos dados

A etapa de coleta de dados desta pesquisa contou com três principais fontes: entrevistas em profundidade, a observação direta e a leitura de documentos da empresa. As conversas foram agendadas via gerência de comunicação organizacional e gravadas, mediante a autorização de cada um dos participantes e assinatura do termo de consentimento livre esclarecido. Seguindo a orientação de Creswell (2007) as respostas foram transcritas pela autora desta tese e cuidadosamente lidas. Foram identificados tópicos principais que listados oferecerem elementos para a definição das categorias de análise para a fase de análise dos dados e discussão dos resultados. As nove entrevistas realizadas geraram um total de 12 horas 41 minutos e 15 segundos de conversa gravada. De acordo com o recomendado pelo Comitê de Ética Em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (COEP - UFMG), a identidade dos entrevistados não é revelada.

A observação direta ocorreu em todos os acessos às dependências da empresa e, sobretudo, na participação em dois dos cursos da grade do Qualificar: “Liderança para não líderes”, no dia 18 de outubro de 2017, e “*Design Thinking*”, no dia 5 de dezembro de 2017. Cada um dos treinamentos teve carga horária de 4h/aula. Na ocasião, foram feitos apontamentos no diário de pesquisa, registros da percepção da autora desta tese sobre a dinâmica das aulas e a interação observada entre os participantes e os instrutores.

Não foi possível realizar observação diretamente em um encontro do Prosa com o CEO, pois não houve agendamentos no período em que a coleta de dados foi realizada, de outubro de 2017 a fevereiro de 2018. No caso do programa Sala de Projetos Sistêmicos, tentou-se insistentemente a participação como ouvinte em uma das rodadas de realização do *inception*. No entanto, nenhum dos gestores consultados autorizou o acompanhamento dos trabalhos devido à exposição de informações críticas, estratégicas e sensíveis, durante as discussões.

Complementando o *corpus* de dados desta pesquisa, foi realizada a análise de documentos da empresa. Foram consultados projetos, apresentações e materiais didáticos e cursos. Parte do conteúdo histórico da empresa foi adaptada do Portal da Localiza. Entrevistas, documentos e observações permitiram que a seguinte análise dos dados e

discussão dos resultados fossem realizadas. Os descritivos e as inferências estão dispostos no Capítulo 6.

6 APRESENTAÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme o próprio título indica, este capítulo apresenta a sistematização das categorias de análise dos dados e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso. A estruturação utilizou como baliza e subsídio o marco teórico exposto no Capítulo 4, dimensionado em quatro blocos: o primeiro deles apresenta informações preliminares dos dados coletados, incluindo a análise de iniciativas de compartilhamento de informação e criação de conhecimento; o segundo dedica-se ao descritivo dos eixos e das categorias de análise dos dados; no terceiro apresenta-se o desenvolvimento das análises categorizada dos dados; e o quarto bloco destina-se à discussão dos resultados, culminando na retomado do modelo integrado de CO e GC para a incorporação de elementos identificados ao longo do estudo de caso.

6.1 Apresentação dos dados

Ao todo, foram realizadas nove entrevistas em profundidade, de acordo com o protocolo do estudo de caso (Apêndices A e B). Os profissionais entrevistados abordaram aspectos relativos às três iniciativas analisadas: os programas Qualificar, Prosa com o CEO e Sala de Projetos Sistêmicos. Na condução das perguntas, optou-se por não usar o termo gestão do conhecimento, tendo em vista que a nomenclatura não faz parte do repertório de rotinas da empresa e, portanto, não é conhecida internamente. Assim, foram utilizadas expressões como “compartilhamento da informação” e “criação de conhecimento”, entendendo que esses termos pudessem ser representativos do fenômeno ora investigado.

Dos profissionais consultados, três estão enquadrados no nível de gerência, um no nível de especialista, quatro no de analista e um no de assistente. O intervalo de permanência como colaborador da empresa é variável. Há também uma pluralidade de áreas de atuação e de cargos. No caso do programa no qual participam, alguns dos entrevistados descreveram experiências em apenas um deles; outros foram mais além e narraram vivências nos três programas.

Todos os entrevistados estão lotados na sede administrativa da empresa, em Belo Horizonte. Para garantir o anonimato dos respondentes, eles estão identificados pela letra E,

seguida por uma numeração. O Quadro 6 consolida as informações referentes ao perfil dos respondentes.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Área | Tempo de empresa | Programa da qual participa |
|---------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| Entrevistada 1 (E1) | Recursos Humanos | 10 anos | Qualificar |
| Entrevistada 2 (E2) | Tecnologia da Informação | 10 anos | Sala de Projetos Sistêmicos |
| Entrevistada 3 (E3) | Tecnologia da Informação | 22 anos | Sala de Projetos Sistêmicos |
| Entrevistada 4 (E4) | Atendimento ao Cliente | 4 anos | Prosa com o CEO e Qualificar |
| Entrevistada 5 (E5) | Recursos Humanos | 12 anos | Qualificar |
| Entrevistado 6 (E6) | Tecnologia da Informação | 2 anos | Prosa com o CEO, Qualificar e Sala de Projetos Sistêmicos |
| Entrevistado 7 (E7) | Marketing | 6 anos | Qualificar |
| Entrevistada 8 (E8) | Gestão de Contratos | 6 anos | Qualificar |
| Entrevistada 9 (E9) | Comunicação Corporativa | 21 anos | Prosa com CEO, Qualificar e Sala de Projetos Sistêmicos |

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

As entrevistas foram agendadas com o propósito de obter informações sobre as percepções dos colaboradores da empresa relacionadas a processos comunicativos e informacionais internos. Inicialmente, o foco foi direcionado a dois programas específicos: o Qualificar e o Prosa com o CEO. No entanto, durante a condução das entrevistas, soube-se da existência do programa Sala de Projetos Sistêmicos. Devido à natureza coletiva e colaborativa das atividades propostas nesse programa, optou-se por incorporá-lo aos objetos de análise do estudo de caso.

No intuito de proporcionar entendimento, segue-se para uma breve apresentação dos programas analisados.

6.1.1 Programa Qualificar

O Programa Qualificar foi criado em 2012 pela área de Desenvolvimento de Pessoas, vinculada à Diretoria de Recursos Humanos da Localiza. Ele oferece treinamentos para colaboradores de todo o Brasil, por meio de um time de instrutores internos, ou seja, os próprios colaboradores da empresa. Além disso, utiliza ferramenta de *e-learning* para dar capilaridade ao programa e alcançar as filiais alocadas em diversas cidades do Brasil. Segundo o entendimento da empresa, trata-se de uma ferramenta de gestão de pessoas com alto potencial de estímulo de compartilhamento de informação e práticas de trabalho entre seus colaboradores.

O Qualificar é um desdobramento do treinamento interno denominado como “Integração de Equipes Matriciais”, inicialmente implantado em 2009. O objetivo desse treinamento era trabalhar a integração dos funcionários da matriz e outros temas relacionados à empresa, como por exemplo, o seu modelo de competências. Na ocasião, o treinamento era realizado em um único período do ano, com a reunião de todos os colaboradores para desenvolverem atividades integradas. Para a condução dos treinamentos, eram contratados instrutores externos.

Uma pesquisa de clima organizacional realizada pela Localiza apontou que 48% dos colaboradores da matriz não estavam totalmente satisfeitos com a oferta de treinamentos da “Integração de Equipes Matriciais”. Para os colaboradores, a empresa não estava fornecendo os treinamentos necessários para a sua capacitação. Houve um redirecionamento do programa, que mudou suas diretrizes e passou a se chamar Qualificar, com o objetivo de ampliar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores.

Mais adiante, as pesquisas de clima também indicaram que a contratação de especialistas externos à empresa não garantia a eficiência de exemplos ou aplicações adequadas às rotinas de trabalho. Tal afirmativa pode ser confirmada por meio do seguinte comentário da Entrevistada 1.

Essa virada de sairmos do instrutor externo para o instrutor interno, veio dos próprios colaboradores. Inicialmente pensamos em consultores externos. Nós mapeamos o mercado, trouxemos muita gente de faculdades, professores, para falar dos diversos temas. Acompanhando avaliação dos cursos, tinha sempre certa reclamação de que o conteúdo era muito bom, mas que os exemplos estavam muito longe da nossa realidade. Por outro, lado a gente também tinha o custo, um investimento alto porque tinham as turmas, os professores, enfim. Então surgiu essa ideia do instrutor interno, inclusive foi uma ideia do nosso CEO. Ele sugeriu, a gente comprou ideia e a implantou.

Demos continuidade do trabalho com os instrutores internos. E aí melhorou muito! (E1).

Indo ao encontro desta percepção, em 2013, houve um redirecionamento estratégico e decidiu-se que os instrutores do Qualificar seriam selecionados a partir do quadro interno de colaboradores. Os profissionais da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, da Diretoria de RH, foram os responsáveis por promover a formação desses instrutores, tornando-os aptos a assumirem os treinamentos dos próprios colegas. A adesão ao programa foi positiva e a primeira turma de instrutores internos formada naquele ano contou com 15 profissionais.

Na avaliação da Diretoria de RH e confirmada em pesquisas de opinião, o ganho para o programa foi enorme, tendo em vista o domínio sobre o assunto e o conhecimento do negócio demonstrado pelos instrutores internos. Desde então, o Qualificar vem adotando esse formato: treinamentos dos colaboradores feitos por colaboradores internos.

Até o ano de 2017, foram realizados cerca de 240 treinamentos, certificando mais de oito mil profissionais. O portfólio conta com 43 treinamentos na grade. Na matriz, os treinamentos são realizados nos auditórios da sede da empresa e as inscrições são feitas via intranet do Portal da Localiza. Para atender às filiais distribuídas pelo Brasil, o Qualificar utiliza a ferramenta de *e-learning*²⁰. A cada semestre, são ofertadas vagas para uma grade específica de cursos, concebidos de acordo com o direcionamento estratégico da empresa. A Entrevistada 1 destaca o cuidado da empresa em alinhar o discurso e garantindo-o “sempre positivo”.

No início do ano, a gente tem direcionamento estratégico. O presidente se reúne com todos os gerentes seniores da empresa e faz o anúncio do direcionamento. Depois a gente reúne os instrutores e faz também. Trabalha a mesma pauta de discurso, direcionamento, importância. E os temas também estão alinhados diretamente direcionamento estratégico sempre e ao nosso modelo de competências. Então, não tem nenhum tema que não tenha relação com o que estamos vivendo hoje. Ele tem que ter um link muito claro com direcionamento e com as competências (E1).

Ainda de acordo com a respondente, além do direcionamento estratégico e do modelo de competências, os temas são pautados nos valores, diretrizes e análise dos pontos de desenvolvimento mapeados na Avaliação de Desempenho. Para exemplificar, a entrevistada descreve:

²⁰ Considerando a relevância da interação face a face, optou-se por analisar apenas os treinamentos realizados na sede da Localiza, diante dos cursos oferecidos na modalidade de educação à distância.

O treinamento “Excel” é uma demanda constante, mas, por exemplo, este ano, ele está sendo alinhado ao nosso modelo de competência produtividade e processo de custo e ao nosso direcionamento estratégico ele tem essa parte de custos também. A gente tem um treinamento de “Conexão com o mercado”, que fala muito papel da empresa com o cliente. Então está conectado com uma competência foco no cliente e no mercado. Até a divulgação apresentamos assim: “qual é a competência e qual é o curso que você pode fazer que vai contribuir para ela”. Então tem sempre um objetivo (E1).

A Entrevistada 5, instrutora do Qualificar, também destaca a atualização da grade de cursos, em função do direcionamento estratégico da empresa.

Algumas competências que a gente não tinha, por exemplo, o senso de urgência em inovação. São temáticas ligadas à inovação e são competências que a gente precisa trabalhar para o futuro da empresa. Todos os cursos que a gente faz sempre estão ligados aos direcionamentos estratégicos e, conseqüentemente, com as competências que a gente precisa trabalhar nos colaboradores e nos líderes (E5).

As citações das duas entrevistadas evidenciam que a Localiza demonstra ter consistência na disseminação de suas diretrizes e de seu planejamento estratégico. Programas, a exemplo do Qualificar, são uma valiosa ferramenta de gestão para o atendimento desse propósito. Outras iniciativas que igualmente trabalham questões de liderança, externalização de conhecimentos, conhecimentos prioritários e estratégias estão descritas a seguir.

6.1.2 Programa Prosa com o CEO

O Prosa com o CEO é uma iniciativa da Gerência de Comunicação Corporativa que consiste na realização de encontros informais entre o executivo da empresa e colaboradores inscritos. O programa foi criado em 2016 e, até o final de 2018, já havia realizado 15 encontros entre colaboradores e o diretor-presidente da Localiza. O programa é mensal e ocorre na matriz e nas filiais, de forma alternada.

A adesão é feita por meio de inscrição na intranet. Caso o número de inscritos exceda o de vagas disponíveis, é feita uma triagem de forma que a haja uma distribuição equilibrada entre as diretorias da empresa. A prioridade é formar um público multidisciplinar, para socializar a diversidade de realidades e tornar o encontro mais rico. Cada sessão conta com uma média de 15 participantes.

O Prosa com o CEO é uma estratégia para auxiliar o CEO da Localiza a consolidar sua imagem de líder internamente. A Entrevistada 9 explica os objetivos do programa:

[...] começou mais como oportunidade de o CEO em ver o movimento de transformação acontecer. Era até para fazer um *check point* porque a gente iniciou um programa de transformação organizacional, em 2016, apertou todos os botões de mudança organizacional ao mesmo tempo. Agora a gente precisava ver como isso estava reverberando nas equipes no ambiente. O quanto o ambiente estava sensível ou inseguro, instável ou estável. Foi uma oportunidade aproximá-lo das equipes para aguçar a escuta dele, ele conhecer mais os times, ver esse processo acontecendo também uma oportunidade de as pessoas conhecerem o executivo (E9).

Segundo a entrevistada, é solicitado que os participantes antecipem alguns temas que gostariam de conversar com o diretor-presidente. “Até para que ele possa se preparar. Para ele não ser pego de surpresa, ele vai mais preparado e dá oportunidade para que, se as pessoas não tiverem coragem de falar lá na hora, ele provoque os temas.” (E9). Quando o participante sinaliza interesse em determinada temática, mas não faz a pergunta durante o encontro, o executivo exerce papel de mediador, instigando o debate entre os presentes.

Nas entrevistas realizadas, os respondentes ressaltaram a espontaneidade das conversas e a simplicidade pessoal demonstrada pelo executivo, evidenciando o perfil de liderança do CEO e a importância de se ter um clima organizacional equilibrado.

Primeiro ele fala da trajetória dele com a empresa e conta a sua história. Depois, pede para você se apresentar e contar qual é a sua história com empresa, qual é seu desejo, o que você deseja não só dentro, mas também lá fora. Ele deixou a gente muito à vontade. Ele é assim. Uma pessoa muito simples. Quem não o conhece, é capaz de cumprimentá-lo no corredor, achando que é um funcionário como a gente (E4).

Foi uma mistura de emoção com uma injeção de ânimo porque ele é uma pessoa muito simples. A gente vê que ele é uma pessoa simples e a gente identifica com isso. É engraçado até a gente falar isso, mas ele tem a cabeça no futuro, ou seja, tem a cabeça longe (E6).

Esse programa está alinhado ao pilar relacionamento, que busca fortalecer o diálogo e o relacionamento empresa-colaboradores. O mesmo formato de conversa foi estendido para encontros entre diretores de área e colaboradores imediatos. “Alguns diretores souberam e pediram para implementar em suas diretorias e outros diretores foram aderindo. Tiveram dois que não aderiram porque não é estilo deles. E não necessariamente é um programa rígido.” (E9).

O Prosa com o CEO também é uma ferramenta de gestão, à medida que personifica o executivo, aproximando-o dos colaboradores e oferecendo um canal de comunicação. O caráter institucional desses encontros como canais de comunicação é bastante visível, apesar disso, pode ser considerado demonstrações de interesse e de disposição da própria empresa em ter contato com colaboradores.

6.1.3 Programa Sala de Projetos Sistêmicos

O Programa Sala de Projetos Sistêmicos é iniciativa da Diretoria de Gestão de Projetos e de Sistemas para a execução de um projeto ágil. Trata-se da adoção da metodologia *inception*, resultado de um *mix* das metodologias ágeis²¹. Na Localiza, o Sala de Projetos Sistêmicos foi introduzido em 2017 e, no primeiro ano de implementação, foram executados 13 projetos.

Com o foco nos objetivos do negócio, no conhecimento dos participantes ativos e na experiência do(s) usuário(s)-chave, a metodologia busca desenvolver e entregar uma solução, geralmente de TI, concretizada em um Produto Mínimo Viável (MVP). “O MVP foca no produto mínimo, validação de pedaços menores, bem menos elaborados do que uma versão final, mas viável para verificar se o direcionamento está correto.” (CAROLI, 2014).

As tarefas da metodologia *inception* são realizadas por uma equipe multidisciplinar, responsável por todas as etapas, desde o diagnóstico do problema até a validação da solução, em um curto tempo. Todas as etapas da metodologia são executadas em uma semana intensa de atividades colaborativas. Na Localiza, assim como orienta a metodologia, todas as ações são realizadas em uma sala específica, evitando deslocamentos e mantendo as informações concentradas em um mesmo espaço físico, alinhando-se com o contexto capacitante físico.

Nesse caso, há uma forte valorização da interação face a face, com a promoção constante de debate do problema diagnosticado (“a dor do cliente”) com a possível solução. As discussões são sistematizadas e registradas em cartões, *post-its*, *flip-charts* e outros suportes físicos e ficam dispostas em quadros ou mesmo nas paredes da sala. É essencial que todos os registros estejam bastante visíveis e disponíveis, pois são eles que vão nortear as atividades executadas pelos times.

A equipe, por sua vez, é formada pelos responsáveis pelo negócio/produto/serviço e por colaboradores de áreas distintas e diretamente relacionadas ao projeto. Todo o trabalho é conduzido e acompanhado por um facilitador, que deve manter uma postura neutra e imparcial. Conforme descreve Cruz (2015, *online*),

Este facilitador deve ser o responsável por trabalhar a agenda da reunião de forma eficiente, garantindo que toda a equipe está se comunicando de forma

²¹ As metodologias ágeis têm origem no Manifesto Ágil, de 2001. Trata-se de um documento que reconhece a utilização de processos, ferramentas, documentação, contratos e planos pode ser importante para o sucesso do projeto, mas são ainda mais importantes os chamados valores ágeis: os indivíduos e interações entre eles, *software* (ou produto) em funcionamento, colaboração com o cliente e responder a mudanças (KNOWLEDGE 21, 2018, *online*).

eficaz, detectando áreas onde as conversas precisam ter menor ou maior profundidade ou debate, e estar atento tempo integral as conversas paralelas ou aquelas que estão se estendendo por muito tempo e precisam ser interrompidas e tratadas em separado por um grupo menor, além de dar espaço a novos assuntos contidos na agenda.

Uma das entrevistadas na pesquisa é o facilitador do Programa Sala de Projetos Sistêmicos, tendo participado de todas as reuniões de trabalho, então realizadas. A Entrevistada 2, explica essa função: “Sou a [pessoa] facilitadora, que traz o método, as ferramentas. Sou a pessoa que faz a gestão do tempo porque senão a gente não consegue fazer em cinco dias. Então, eu deixo isso claro no início, o meu papel de facilitador.” (E2).

Segundo documento sobre o Programa Sala de Projetos Sistêmicos, ao qual se obteve acesso, as principais etapas da metodologia são:

- (1) alinhamento: apresentação da metodologia e do cronograma de atividades;
- (2) imersão: identificação problemas e consolidação de hipóteses (aspectos positivos e negativos), de acordo com o perfil do cliente;
- (3) ideação: considerando visão (o que o produto/serviço é [e não é] faz [e não faz]), objetivo de acordo com o perfil de cada persona (usuário), levantamento de *features* (características que o produto/serviço precisa ter para que a persona alcance seu objetivo);
- (4) MVP: valoração e priorização das *features*;
- (5) prototipação: elaboração de um MVP;
- (6) valor entregue: detalhamento macro funcional, consolidação dos trabalhos e *feedbacks*;

A Entrevistada 3, oferece mais detalhes sobre essas etapas:

Começa com uma entrevista com o cliente. Na segunda-feira a gente marca, escolhe quais clientes e faz, pelo menos, 20 entrevistas. Essa equipe ouve todos os clientes e entrega os dados para um mediador da área de processos para a tabulação. Na terça-feira, começa-se mostrando quais são as dores reais do cliente. O que é dor para ele e o que ele gostaria para solucioná-la. Passada essa etapa, a gente vê qual é a maior dor e quais as soluções poderiam ser dadas. É tudo com *post-its*, vai colocando os *post-its* agrupados em *features*. O grupo todo junto chega à conclusão, à solução ideal. É preciso fazer uma coisa barata, rápida e já testada com cliente. E aí se todo o grupo está de acordo, partimos para a prototipação. Fica-se até a quinta de manhã fazendo a prototipagem para validação do *backlog* daquele produto com o cliente. Validou com cliente? Em seis semanas a gente faz o que chamamos de entendimento de todos, até a parte técnica, como vai ser desenvolvido, constrói, implementa e homologa o sistema com os usuários-chave. Iniciamos a construção e com seis semanas conseguimos entregar. O time escolhe indicadores de mensuração, como vai medir o trabalho depois da entrega (E3).

A concentração da equipe em um mesmo contexto capacitante físico é preponderante para a agilidade de execução dessa metodologia e a concentração de toda a equipe. Essa percepção foi ressaltada na fala de um dos entrevistados.

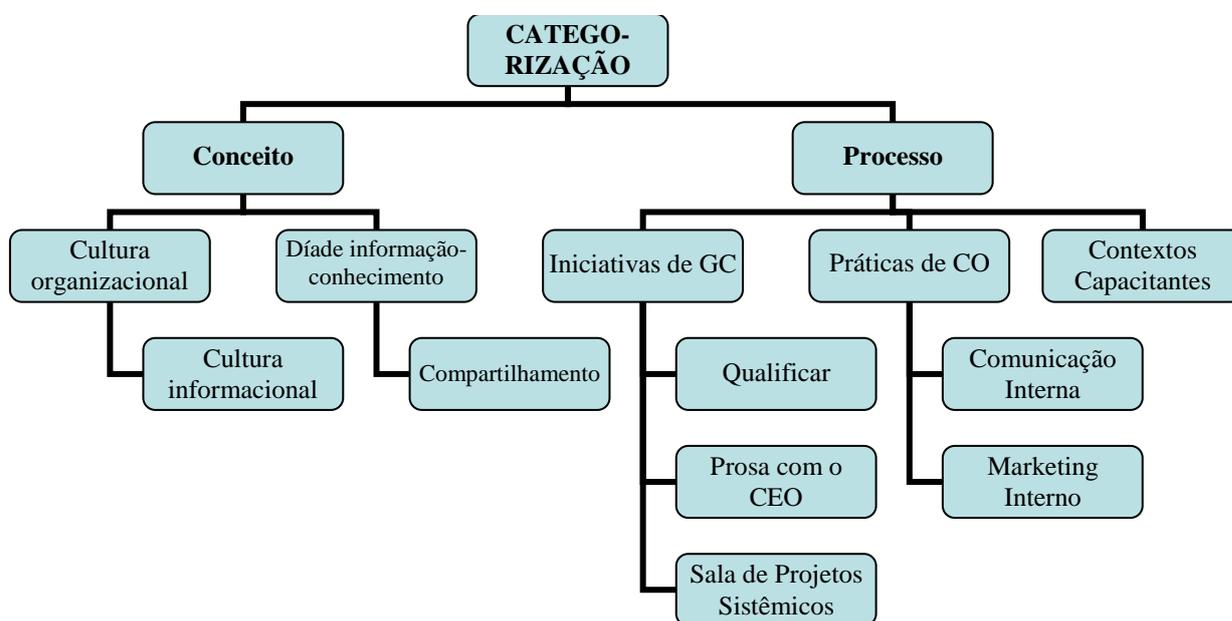
Então a gente tem um trabalho multidisciplinar, reúne pessoas com habilidades X, Y, no mesmo local. Isso tem um ganho de produtividade enorme. Em um ambiente de homologação, querendo ou não, você precisa de um suporte técnico, você tem que telefonar ou tem que esperar o tempo ocioso. Então é perda e com esse conceito o ganho é muito bacana. É um dos diferenciais da empresa é ter essa velocidade de expor um produto inovador para o mercado e promover o relacionamento interpessoal, interdisciplinar também das áreas (E6).

Nota-se que os programas Qualificar, Prosa com o CEO e Sala de Projetos Sistêmicos apresentam características comuns: a reunião presencial de profissionais de áreas distintas, permitindo a formação de equipes multidisciplinares, em espaços comuns de diálogo, evidenciando a interface organização-empregado, conforme dimensionado por Oliveira (2009). Essas características estão associadas ao entendimento de gestão do conhecimento, no que diz respeito à gestão organizacional de contextos capacitantes. Nos três programas há referências a um “*ba*” físico associado ao mental: profissionais reunidos no mesmo espaço, trocando experiências (Qualificar e Prosa com o CEO) e ideias (Sala de Projetos Sistêmicos). Essa interpretação será retomada adiante, quando da análise dos dados coletados e da discussão dos resultados. Por ora, segue-se para a apresentação dos eixos, categorias e subcategorias norteadoras das etapas seguintes deste estudo.

6.2 Categorização dos dados

Das narrativas registradas de cada um dos entrevistados, buscou-se atribuir-lhes sentido e sistematizá-las em uma unidade de entendimento e/ou consenso que permitisse estruturar o seu conteúdo de acordo com a categorização de análise de dados. Para a disposição dos dados coletados, optou-se pela estrutura em dois eixos principais: conceito e processo, conforme representação na Figura 11.

Figura 11 - Eixos, categorias e subcategorias de análise dos dados



Fonte: elaborado pela autora (2018).

O eixo **conceito** concentra-se em percepções dos entrevistados acerca de termos essenciais para a construção do entendimento individualizado do que venha a ser a gestão do conhecimento. Está estruturado em duas categorias – cultura organizacional e díade informação-conhecimento – seguidas por subcategorias.

Na categoria **cultura organizacional**, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados sobre o conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais e valores da Localiza. Ou seja, identificar as variáveis relacionadas com práticas gerenciais da comunicação organizacional no que se referem ao acesso e ao compartilhamento de informações. A subcategoria relaciona-se com a cultura informacional, pois se concentra nos fluxos de informação e nos meios/canais de comunicação mais expressivos no contexto analisado. Além disso, enfoca que tipo de comunicação é mais utilizado internamente (MORAES, 2013).

Em **díade informação-conhecimento**, buscou-se identificar como entrevistados compreendem os conceitos de informação e conhecimento (SORDI, 2008). Como subcategoria de análise, buscou-se explorar a visão dos respondentes no que se refere à compreensão do que é compartilhar informação no ambiente organizacional. Nesse aspecto, a análise considerou práticas e rotinas corporativas aplicadas pelos colaboradores da Localiza e a interação dos indivíduos.

O eixo **processo** correlaciona procedimentos comunicativos e informativos no que diz respeito ao compartilhamento de informação e à criação de conhecimento, sobretudo no tocante às áreas de comunicação organizacional (práticas) e gestão do conhecimento (iniciativas). Está estruturado em outras três categorias: iniciativas de GC, ferramentas de CO e contextos capacitantes.

A categoria **iniciativas de GC** refere-se à descrição de programas/ações/iniciativas institucionais que visam ao compartilhamento de informação e/ou a criação de conhecimento organizacional. Esta pesquisa observou três programas específicos, que constituem as subcategorias de análise: o Qualificar, o Prosa com o CEO e o Sala de Projetos Sistêmicos. Procurou-se destacar a ocorrência do compartilhamento de informação e a criação de conhecimento e identificar os modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), ou seja, da descrição de situações de transformação de conhecimento individual para o conhecimento em grupo (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015). Além disso, buscou-se estabelecer uma correlação entre os processos comunicativos e informativos evidenciados com as **eras da gestão do conhecimento** descritas por Dixon (2017a).

Em **práticas de CO** discorre-se sobre os processos comunicativos identificados no contexto estudado, a partir da descrição da estrutura de comunicação organizacional. Apesar de duas práticas de CO terem sido identificadas, a comunicação interna e o marketing interno, a categoria destaca a primeira delas. No caso da comunicação interna, observou-se a sua ligação com as iniciativas de GC identificadas no contexto organizacional da Localiza. Ainda sobre a comunicação interna, discute-se a sua aplicação para a promoção do compromisso com a organização, da consciência sobre a mudança do ambiente, da compreensão da evolução dos objetivos da companhia e da sensação de pertencimento (WELCH, 2012). Estar atento às mudanças do ambiente externo remete, inclusive, a mecanismos de inteligência competitiva.

Em **contextos capacitantes** são narrados momentos de diálogo entre dois interlocutores organizacionais: a própria organização e seus colaboradores. Entende-se este como o cenário principal onde se pode observar a interface GC e CO, evidenciando o relacionamento entre esses programas, entendidos como ferramentas de GC, com a principal prática de comunicação organizacional identificada, a comunicação interna (BLANC; BOUILLON, 2012; GUTIÉRREZ-GARCÍA *et al.*, 2015).

Ao fim da análise dos dados, o modelo integrado é retomado e os espaços identificados foram preenchidos com as percepções e os achados do estudo de caso. A

discussão dos resultados é complementada com uma reflexão sobre as temáticas recorrentes, salientadas ao longo das entrevistas.

6.3 Análise dos dados coletados

Conforme explicitado, a análise dos dados está estruturada em dois eixos. O primeiro deles é o conceito, que identifica e apresenta a interpretação dos entrevistados acerca dos termos-chave cultura organizacional e cultura informacional, informação, conhecimento e compartilhamento. O segundo eixo, processo, identifica espaços comuns de diálogo entre organização-empregados, nos quais podem ser observadas iniciativas de compartilhamento de informação e criação de conhecimento e ainda a atuação da comunicação organizacional, por meio da aplicação de práticas específicas dessa área.

A análise desenvolvida concentra-se na relação estabelecida entre os sujeitos participantes do estudo de caso e as iniciativas de gestão do conhecimento investigadas. Como se dá a participação desses sujeitos nesses programas? Que tipo de informação é compartilhada? É possível criar conhecimento a partir da participação nesses programas? Indagações como essas conduziram a coleta, análise dos dados e a discussão dos resultados nesta etapa. A primeira categoria a ser apresentada é a cultura organizacional, exatamente por ser esse o contexto no qual coexistem os demais processos de informação e de comunicação.

6.3.1 Eixo conceito: cultura organizacional

Conforme visto, a cultura organizacional, dentre outras funções, auxilia os membros de uma organização na compreensão de verdades, valores e crenças organizacionais (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006). Por se tratar de um contexto de imersão compulsório a todos os membros do ambiente corporativo, inicia-se a análise dos dados por este aspecto. Ou seja, este é um elemento comum aos sujeitos entrevistados neste estudo, que, sem exceção, demonstraram ter certa clareza com relação à cultura organizacional da Localiza.

Assim, para compreender a interpretação feita pelos entrevistados sobre a cultura organizacional e seu desdobramento na cultura informacional, uma das questões do roteiro de entrevistas contemplou essa temática especificamente. Entre as respostas, observou-se certo consenso entre as falas, indicando que a empresa ora estudada é dotada de cultura organizacional fortalecida e bastante disseminada internamente.

Sobre esse tema, a Entrevistada 9 foi categórica: “São três coisas que as pessoas precisam saber quando elas entram aqui: é difícil entrar, é difícil ficar, mas é difícil sair.” Essa fala sintetiza e ilustra a percepção geral dos entrevistados sobre o conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais e valores da empresa. Cada um desses pontos foi explicado pela Entrevistada 9 e, para reiterar esse entendimento, narrativas de outros entrevistados foram agrupadas e reproduzidas aqui de forma a proporcionar apresentação síncrona das citações. Sobre o primeiro ponto, a Entrevistada 9 explica:

Uma é muito difícil de entrar. Quem constrói a cultura são as pessoas, o jeito de ser da empresa são as pessoas que fazem. Então, nós precisamos buscar por pessoas que vão fortalecer o nosso jeito de ser e agregar. Em momentos de transformação, a gente precisa trazer pessoas que vão questionar o nosso jeito de ser. A gente tem um programa de atração e seleção de talentos muito, muito, muito rigoroso. Então, é muito difícil entrar na empresa (E9).

Na resposta do Entrevistado 6, o rigor de seleção de estagiários é correlacionado à valorização do profissional, ressaltando a colocação “é difícil de entrar”.

Eu participei de um processo seletivo, um processo de estágio. Processo muito árduo. Eu acho que começa por aí a valorização das pessoas que empresa dá aos funcionários que entram. Foram nove etapas e a última, até me surpreendeu, diante dos outros processos que participei, porque foi uma apresentação para todos os diretores e o executivo da empresa também estava lá. A gente tinha dois minutos para falar da experiência de toda vida e convencer a plateia (E6).

O segundo ponto mencionado pela Entrevistada 9 tem a ver com o interesse da empresa em manter a contratação dos profissionais admitidos. “É muito difícil ficar na empresa. A cultura é tão forte, os símbolos são tão aparentes que, se você não se integrar, a cultura de expurga. Tem empresa que isso passa despercebido, mas aqui é muito forte.” (E9). Um dos entrevistados reiterou essa percepção.

A empresa deixa claro, a todo o momento, que a pessoa tem que se atualizar, procurar aprender, ser informada para trabalhar aqui. A empresa transmite isso. Não necessariamente fica o dia todo mandando *e-mail*, mas é uma empresa que você pensa assim: se você não for um cara de conhecimento, habilidades técnicas da sua área, você não serve para estar aqui. É muito da cultura da empresa que o profissional se capacite (E7).

Por outro lado, a argumentação “é muito difícil de sair”, segundo a Entrevistada 9, relaciona-se com o interesse do próprio colaborador em manter-se integrante do quadro de pessoal da empresa. “Eu, por exemplo, tenho 21 anos de casa. Você pega o primeiro nível de gestores, depois da diretoria do *high management*, o tempo médio de casa é de dez anos.

Então, você vê que a cultura está solidificada nas pessoas.” (E9). Em narrativa de outra respondente, esse ponto de vista foi confirmado:

Porque a empresa dá oportunidade sim, mas para aquele funcionário que quer, aquele que abraça, aquele agrega. E eu aprendi isso aqui, entende? E aqui o funcionário se doa porque ele recebe tanto que ele se doa. Hoje não é nem a questão de que eles me vejam como uma referência, mas eu quero que um dia eles cheguem ao mesmo lugar onde eu estou. Eu quero que eles desenvolvam da mesma forma que eu desenvolvi. Então, assim, eu gosto. Eu gosto muito! Acho que qualquer um que você chamar aqui, vai falar a mesma coisa. A gente apaixonou pela empresa (E4).

Vale destacar que a Entrevistada 4 é uma referência na sua área de atuação e, por isso, passou por um programa interno de formação de agentes de comunicação, tornando-se um agente comunicador. A proposta desse programa é formar pessoas que são influenciadoras em suas áreas de atuação a servirem como braços da comunicação corporativa nas diretorias. “Deu ruído? Eles correm: ‘olha, precisamos esclarecer isso; tem uma oportunidade aqui...’ Eles apoiam os líderes e eles também funcionam como multiplicadores do conhecimento corporativo.”, explica a Entrevistada 9, concluindo: “Então, eles são braços e ouvidos.”.

Esse esclarecimento destaca a importância da comunicação no processo de construção de significados, tendo em vista o aspecto da interação social da organização (OLIVEIRA; PAULA, 2006). Na empresa estudada, apesar desse reconhecimento, a intervenção do setor de comunicação corporativa alinhada à cultura organizacional e ao engajamento demonstra pontos de fragilidade. De um lado, houve entrevistado que confirmou a intervenção positiva da comunicação no processo de construção de significados. “Vejo a atuação [da comunicação] acontecendo na prática, ações alinhadas com o que a empresa espera, que ela deseja, o que vai acontecer mesmo. É tudo!” (E4). Em sentido oposto, houve quem questionasse a transparência nos processos comunicativos. Nesse aspecto, citam-se dois trechos ilustrativos:

A comunicação deveria ser primeiro interna e depois externa. Então, quanto mais a comunicação for interna nós mesmos seremos promotores de uma comunicação externa, mas eu vejo o contrário. Eu vejo que isso é um ponto que podemos melhorar bastante nessa comunicação interna (E6).

Por serem informações muito críticas e sensíveis [do setor de contratos], quando chega a informação para mim, a decisão já está basicamente tomada. Eu não participo tanto do processo de tomada de decisão. Eu acredito que a empresa possa melhorar muito nessa comunicação, no sentido de passar mais informação para as pessoas. Eu não sei se é isso que a empresa quer, mas é uma coisa que eu percebo. Aqui, você tem que saber o que tem que saber. Isso é comum nas organizações que têm esse nível de informação. Aí, se você questiona um pouco mais, você está sendo enxerida (E8).

A contraposição apontada no repasse de informações traz consigo a reflexão sobre uma das vertentes da cultura organizacional: a cultura informacional, ao fluxo de mensagens e troca de informações entre os interlocutores e a própria organização. Nesse processo, a participação da comunicação não pode ser negligenciada, pois ela assume importante papel de mediação técnica, com a oferta de canais de transferência de informação, e de mediação social, com a promoção de espaços de interação entre sujeitos (BLANC; BOUILLON, 2012).

Os dados qualitativos da pesquisa revelam duas dimensões de fluxo informação na Localiza. Uma delas diz respeito a interações pessoais entre os colaboradores, a maneira pela qual os profissionais da empresa solucionam demandas informacionais. Em geral, as respostas indicam sinergia entre as equipes de trabalho que, em determinado grau, conseguem preencher lacunas de forma coletiva e colaborativa.

Eu troco experiência com a minha dupla de trabalho. Se nós dois não conseguimos chegar a um consenso e pensar em uma solução, a gente aciona a nossa supervisão e a gerência, podendo chegar à diretoria. Como a gente trabalha com informações críticas ou decisões que são críticas, é importante contar com o suporte principalmente de pessoas com cargo hierárquico superior, até para dar respaldo na solução da questão (E8).

Na área que estou hoje, a nossa equipe é muito engajada e o nosso diretor e o nosso chefe dão muito empoderamento para a gente resolver as coisas. Então a gente senta, reúne, discute e vê a melhor solução. Quando há alguma divergência, estamos em dúvida entre X e Y, chamamos o chefe e ele fala, “olha minha opinião é X, mas se vocês querem Y, nós estamos com o time.” Então, eu acho um diferencial da nossa área perante as demais (E6).

Por outro lado, a segunda dimensão do fluxo de informações ocorre na esfera organizacional. Entre as respostas apuradas, foi recorrente a citação de outro “*ba*” físico, às reuniões de Bom Dia. Embora esses encontros não sejam o objeto de estudo desta tese, eles foram citados na fala de todos os respondentes como sendo o principal fórum institucional para o repasse de informações organizacionais.

Os encontros são uma herança do Programa de Qualidade Total, implementado na empresa no início da década de 1980. Desde então, eles ocorrem semanalmente, em cada uma das áreas da empresa, com duração de 30 minutos. Também são feitas reuniões específicas entre líderes de áreas. Uma das entrevistadas explica:

A Reunião de Bom Dia é o veículo de comunicação mais rápido que tem temos, e já vem de muitos anos, é cultural. É um símbolo da disciplina da Localiza. Então, é uma reunião que é realizada, pelo menos uma vez por semana, entre as equipes. Tem áreas que realizam com mais frequência porque tem um volume maior de informação para circular. Ela acontece das 8h às 8h30, impreterivelmente ela não começa nem 7h59 nem 8h01 e não

também não termina 8h31. É um fórum de compartilhamento de informação (E9).

Segundo a entrevistada, a maior vantagem dessas reuniões é a velocidade de circulação da informação compartilhada entre as equipes. “Isso faz com que o conhecimento corra rápido, que a informação corra rápida. A gente tem o favorecimento do próprio espaço, [que permite] construir de forma colaborada.” (E9). O espaço físico do edifício-sede da Localiza foi mencionado em mais de uma situação. Um breve descritivo das instalações foi feito no próximo subcapítulo.

Os entrevistados, em geral, confirmam essas reuniões como sendo um espaço reservado para a troca de informações institucional entre colaboradores. A sequência de relatos a seguir respalda esse entendimento:

A gente aproveita a reunião para apresentar resultados de *inceptions*. A gente dá oportunidade para todo mundo falar, apresentar uma queixa, tem canal livre. Tem uma parte da reunião que é o “*WhatsApp*”, [para comunicado] ágil, simples, austero e proativo, para fazer elogios e reconhecimentos. A Reunião de Bom Dia serve para comunicados gerais. Para assuntos corporativos, tem-se alguém da comunicação ou do RH para o repasse de esclarecimentos (E3).

Acho que ele [compartilhamento da informação] é mais informal, entre a gente. Porque temos a Reunião de Bom Dia, então a gente compartilha. A Reunião de Bom Dia é uma ferramenta muito interessante de comunicação efetiva, que é uma comunicação face a face. E é ali que a gente utiliza para divulgar mais o que se precisa, compartilhar e fazer o alinhamento (E5).

Olha, essa questão da informação é muito trabalhada. Justamente por isso que a gente tem essa Reunião de Bom Dia, toda quarta, justamente para alinhar o quê que tem que ser feito, o quê que tem que ser falado, qual é o procedimento e qual deve ser sua postura, porque a gente trabalha com fornecedor, mas o fornecedor também é nosso cliente. Então, se você tiver algum problema com fornecedor, o quê que você deve fazer, qual a sua postura, como você deve agir? Isso tudo é alinhado nessas reuniões (E4).

A gente tem uma reunião, que é a reunião da equipe, do time mesmo. Então, geralmente, quando eu tenho uma novidade, eu levo ali, na Reunião de Bom Dia. Temos também uma reunião semanal mais focada para o time de processo porque a gente tem um time de projetos e de processos. Então, depende do fórum. Se eu acho que é interessante para todos, eu até levo na Reunião de Bom Dia que tem um time de projeto também (E2).

Entre as respostas nota-se que, na percepção dos entrevistados, a Reunião de Bom Dia é um espaço não só de troca de informações como também de nivelamento de procedimentos e de discurso organizacional. Retomando o modelo conceitual de cultura informacional de Moraes (2013), no que se referem à categoria Comunicação e Redes de Relacionamento, é

possível identificar nesses encontros algumas das variáveis relacionadas às práticas gerenciais da comunicação organizacional da Localiza. Pode-se apontar que as Reuniões de Bom Dia favorecem o compartilhamento de informação e apresentam-se como fluxos de informação por ser um canal de comunicação institucional. Além disso, nota-se a preferência por comunicação oral e formal no repasse das informações.

A análise da categoria cultura organizacional (e cultura informacional) evidencia que os entrevistados reconhecem os valores e crenças organizacionais e percebem que o setor de comunicação corporativa participa ativamente do processo de construção de significados. Haja vista a expectativa por ações de maior abrangência e impacto nas falas nas quais as críticas à comunicação são aparentes. Além disso, a partir das narrativas, nota-se que a interação social é algo desejado e incentivado internamente. Dos relatos transcritos, pode-se destacar, ainda, um ponto de convergência: o protagonismo desempenhado pelos colaboradores. No entanto, tem-se a interpretação de que este protagonismo não é amplo e irrestrito, pois é preciso buscar por uma chancela de níveis hierárquicos superiores para os casos de tomada de decisão.

Neste subcapítulo analisaram-se aspectos relacionados à cultura da Localiza, a seguir o foco de observação constitui-se no entendimento dos respondentes acerca dos conceitos de informação, conhecimento e, conseqüentemente, compartilhamento da informação no ambiente organizacional.

6.3.2 Eixo conceito: díade informação-conhecimento

Esta categoria destaca a interpretação feita pelos entrevistados acerca dos termos informação e conhecimento. Julga-se relevante analisar e discutir o que é informação/o que é conhecimento, a partir da perspectiva dos respondentes, pois o entendimento desses termos é uma das peças fundamentais para a compreensão do que os próprios sujeitos entendem sobre compartilhar informação no contexto organizacional, gerando conhecimento novo. Assim, perguntou-se pontualmente aos participantes da pesquisa como eles definiam informação e conhecimento, questionando-os em que medida seria possível diferenciar tais termos. Na sequência, eles foram indagados sobre a existência ou não do compartilhamento da informação e da geração de conhecimento no ambiente de trabalho, a fim de confirmar tal entendimento.

Cada entrevistado elaborou a sua interpretação para diferenciar os termos informação e conhecimento. A distinção feita pelos respondentes é extremamente importante exatamente

porque os termos não são sinônimos; são instâncias distintas do fenômeno informacional. Conforme aponta Pinheiro (2004), informação é algo externo, que pode ser transmitido e recebido, enquanto que o conhecimento é criado, resultante de um processamento interno do sujeito. O conhecimento, segundo a pesquisadora, corresponde à informação compreendida e assimilada.

Ao encontro desse entendimento, a Entrevistada 2 faz a seguinte análise:

Informação é tudo que flui enquanto a gente está realizando um trabalho. Todo o insumo que eu levanto, numa pesquisa, numa jornada que eu faço. O conhecimento é como eu vou usar essa informação. Qual ferramenta que vou usar para pegar aquela informação, processá-la ou traduzi-la e gerar um conhecimento em cima daquilo. Por exemplo, quando eu faço uma pesquisa no *inception*, eu levanto um mundo de informação. A partir do momento que eu identifico as tendências, aquilo que é mais relevante para o cliente, transformo em conhecimento. Esse conhecimento é que a gente leva para o trabalho colaborativo. O conhecimento vem de uma informação que você trabalhou, interpretou, analisou e chegou a algum resultado. Seria a própria aplicação da informação para gerar algo novo (E2).

Esse depoimento corrobora com a perspectiva de que o conhecimento apenas se concretiza por meio da ação humana, agente capaz de gerar reflexão e aprendizado (SORDI, 2008). Em mais uma fala, essa distinção foi vislumbrada:

Acho que [o conhecimento] é tudo aquilo que a gente vê e assimila de alguma forma. Seria a experiência da troca mesmo, que a gente sintetiza e guarda dentro da gente. Guarda aquilo como um conhecimento, como algo aprendido. Você sempre está recebendo a informação, para ajudar a formar aquilo que eu chamo de conhecimento (E8).

Para o Entrevistado 7, a diferença entre os termos compreende aspectos quantitativo e qualitativo, ou seja, relaciona-se com o volume de informações recebidas e o nível de aprofundamento do conhecimento realizado.

No marketing, o conhecimento está sempre relacionado a assuntos mais técnicos, que a pessoa tem que se aprofundar para entender e compreender. Informações, a todo o momento, a gente está tendo uma coisa nova, mas não é um conteúdo que você para para estudar, entender e absorver. São informações que chegam a todo o momento. Conhecimento seria algo mais aprofundado de determinado assunto; informação algo mais disperso. Em nossa área é mais conteúdo [conhecimento] do que informação (E7).

O Entrevistado 6, por sua vez, descreveu a sua percepção sobre a distinção entre informação e conhecimento a partir do aspecto da estratégica. Para esse respondente, apenas ter informação não garante estabilidade do profissional na empresa; e sim o conhecimento acumulado por ele. Em sua opinião, “segurar” uma informação só faria sentido em

circunstâncias críticas ou de elaboração de planejamento estratégico. “Uma coisa é você segurar uma informação estratégica, outra é querer se sobressair, segurar essa informação no aspecto de competitividade, e isso eu não acho que é legal.” (E6).

O relato faz referência ao que o entrevistado vê como conflito de gerações: as pessoas que estão há muito tempo na empresa com aqueles com “mente mais jovens”. Em sua opinião, esse conflito tende a ser enfraquecido, uma vez que a empresa incentiva a realização de atividades coletivas e colaborativas e, ainda, a capacitação das pessoas para compartilhar informações entre as equipes de trabalho.

Ao abordar a questão estratégica, esse mesmo respondente faz referência à segurança da informação. Vale o registro de que, no geral, os demais entrevistados não demonstraram preocupação quanto ao que seriam informações críticas e sensíveis, foco de ações específicas de segurança da informação. A exceção a essa percepção é trazida pela Entrevistada 3 que, na condição de gerente de área, deixa claro que nem todas as informações da empresa podem ser repassadas indiscriminadamente aos colaboradores. “[Quando me perguntam algo] venho e falo assim: vou te dar três respostas ‘eu não sei’, ‘eu sei e não posso te contar’ ou ‘eu sei e vou te contar’. Você quer saber você pode, mas você tem que aceitar uma dessas respostas.” (E3).

Além do caráter estratégico, o Entrevistado 6 também citou o aspecto da experiência, assim como feito pela Entrevistada 8 para diferenciar os termos informação e conhecimento. “Conhecimento, acho que são experiências adquiridas, além de experiências, são uma forma de aprendizado que você pode transpor do explícito. A melhor maneira de adquirir conhecimento é vivendo aquilo.” (E6). A vivência, na opinião do entrevistado, permite o acúmulo de experiências e tem forte relação com a tolerância ao cometimento de erros. “É aquela famosa frase ‘a gente aprende com os erros’, vai seguindo e adquirindo conhecimento. Numa próxima situação, você já terá alguma experiência, algum conhecimento sobre aquilo, para fazer de uma forma diferente.” (E6).

O depoimento tem concordância com os estudos de Choo (2006) sobre a relação entre a importância estratégica das informações no ambiente organizacional e a compreensão do processo de criação de conhecimento. Pensando o sujeito de pesquisa como um agente organizacional e comparando esse entendimento às reflexões desse autor, é possível observar a informação sendo criada, organizada e processada estrategicamente de modo a gerar conhecimento novo por meio do aprendizado. A experiência torna-se, assim, garantia de

aprendizado. Outros comparativos com a proposta de Choo (2006) estão descritos na categoria iniciativas de GC.

As narrativas dos entrevistados permitem que algumas palavras-chave sejam associadas aos termos informação e conhecimento. Para informação, citam-se insumo, dispersão e volume. Ou seja, a informação, vista como matéria-prima, que deve ser filtrada e analisada diante do grande volume disponível e por estar dispersa em diferentes fontes, para a geração de um aprendizado novo. Por outro lado, conhecimento associa-se a estratégia, experiência e aprendizado. Ou seja, o conhecimento seria a aplicação da informação recebida ou vivenciada que, após passar por um processo de análise, interpretação e síntese, é internalizada pelos sujeitos.

Atuando como elemento de ligação da díade informação-conhecimento está o movimento de compartilhamento. O processo de tornar uma informação compreendida e assimilada como conhecimento depende da iniciativa do sujeito em buscar tais informações dispersas em diferentes contextos ou a oportunidade de recebê-las de uma forma compartilhada, repartida por outros sujeitos no contexto organizacional. Assim, para se ter uma visão do que os participantes desta pesquisa entendem por compartilhamento, o roteiro de entrevistas contemplou questão específica sobre isso.

No que diz respeito ao âmbito organizacional, como um todo, houve convergência nas respostas. Os respondentes, sem exceção, enfatizaram que faz parte da cultura organizacional da Localiza o incentivo ao compartilhamento da informação entre seus colaboradores. Esse incentivo, segundo eles, é observado em rotinas de trabalho, como as Reuniões de Bom Dia referenciadas na subcapítulo anterior, e na promoção de programas específicos, a exemplo do Prosa com o CEO e do Sala de Projetos Sistêmicos, que estarão no foco da análise do subcapítulo 6.3.3.

Na opinião da Entrevistada 2, o que gera maior interesse no compartilhamento de informações e troca de experiências tem a ver com ações de relacionamento promovidas pela empresa.

Eu acho que tem várias ações que promovem isso, desde o RH que recentemente montou grupos para estudos coletivos de inglês, por exemplo. Tudo isso, no dia-a-dia, tem mostrado que a organização está primando muito por essa coisa de melhorar o relacionamento, que eu acho que também melhora o clima. Eles estão muito atentos a tudo que pode ser melhorado principalmente no aspecto do lado humano, das interações (E2).

Nota-se que faz parte da cultura organizacional da Localiza o interesse em gerir contextos capacitantes, sobretudo físicos e mentais. No caso do físico, uma das respondentes

apontou a própria estrutura do espaço de trabalho como sendo convidativa para o compartilhamento de experiências e ideias. A Entrevista E2 afirma: “A sede tem espaços de convivência e somos incentivados a usá-los para fazer interações.” Opinião reiterada por outra respondente: “Na sede, a gente vê o ambiente de trabalho favorecendo [a troca de informações], com espaços colaborativos. A gente trabalha sem divisórias. Os diretores sentam à mesa com a equipe, não têm salas fechadas.” (E9).

Os acessos às instalações da sede da empresa para a realização das entrevistas permitiram que observações nessa direção pudessem ser feitas. Constatou-se que os andares administrativos não têm divisórias nem salas reservadas para gerentes e diretores de área. Todos trabalham em um mesmo espaço coletivo e interligado, tendo o campo de visão totalmente livre. Apesar de esta estrutura arquitetônica não ser uma novidade no ambiente corporativo, a separação dos ambientes de trabalho por salas individualizadas, no que diz respeito a aspectos hierárquicos, ainda é bastante notória. Nas extremidades de cada andar, ao lado das mesas de trabalho, há estruturas convidativas para pausas laborais e conversas informais, dispendo de mobiliário próprio e diferenciado do das estruturas formais de trabalho.

Um dos andares do prédio é reservado para as salas de reunião, que têm isolamento acústico nas portas e são dotadas de equipamentos multimídia para apresentação de projetos. As paredes desses espaços são revestidas com material apropriado para o registro de ideias e informações repassadas durante as reuniões, funcionando como uma lousa. Outro andar do edifício dispõe de salas maiores onde acontecem treinamentos, a exemplo do Qualificar. Segundo a direção da empresa, espera-se, futuramente, instalar naquele andar uma universidade corporativa. Há também espaços abertos e coletivos nas áreas externas do prédio, com vários assentos disponíveis e área verde. Esse descritivo reitera a disponibilização de espaços de interação, que podem favorecer o compartilhamento informal de informações entre os colaboradores.

Se no âmbito organizacional os entrevistados têm clareza quanto ao incentivo ao compartilhamento da informação por parte da empresa, na esfera individual essa clareza não se repete. Houve entrevistados que enaltecem a atuação em equipe, enquanto que outros pontuaram uma espécie de concorrência velada entre os próprios colegas, comprometendo o compartilhamento da informação. A seguir, dois trechos distintos ilustram essa divergência de opiniões:

A empresa faz isso, gera uma equipe. É isso que a gente tento passar para quem está entrando: nós somos uma equipe. Não é cada um por si. Cada um tem uma meta, mas a meta é do grupo. Não adianta você bater a sua se todo mundo não está indo bem (E4).

Eu acho que pessoas velhas de casa não soltam um pouquinho a informação, deixam você fazer alguma coisa e depois falam “Ah, eu já sabia...” Então, essa questão do “barramento” da informação, a gente vê em pessoas que são mais antigas na casa. Não por causa do perfil mais velho, acho que é personalidade, vamos dizer assim (E6).

O estudo assinado por Lee *et al.* (2011) confirma que o perfil individual pode ser uma das barreiras do fluxo informacional, nem todos os colaboradores estão dispostos a compartilhar o que sabem. Essas motivações pessoais para o compartilhamento, segundo o estudo, estariam relacionadas ao altruísmo, às recompensas sociais e à reciprocidade. Portanto, a atuação precisa da direção das organizações é fundamental para se reverter essa situação, influenciando positivamente a disposição individual para compartilhar informações institucionais. No contexto da Localiza, notam-se esforços organizacional (da própria empresa) e individuais (dos colaboradores) em prol do compartilhamento de informações e da socialização de conhecimento. O posicionamento do Entrevistado 7, transcrito a seguir, exemplifica essa afirmativa.

No Marketing, a cada dia, tem uma coisa nova. E a gente tem um costume, pelo menos na área nossa, de ler muito. Cada um busca se atualizar de uma maneira. Sempre quando vejo alguma coisa nova, compartilho com a equipe através do *e-mail*. A gente tem um grupo no *WhatsApp*, exatamente para falar sobre coisas da nossa área e do marketing. Então a gente troca muita informação. Todo mundo compartilha. [Além disso,] acontece de nem todos terem a oportunidade de ir a um evento. Quem vai acaba socializando com os colegas. Por exemplo, teve um evento em São Paulo [...] Nós fomos e, quando voltamos, nós atualizamos o pessoal que não foi com o que vimos lá. Marcamos um horário e compartilhamos a informação com a equipe (E7).

A iniciativa de se socializar o que se viu em eventos da área, conforme a narrativa, é espontânea. Ou seja, é feita pelos colaboradores, informalmente, e a adesão é voluntária.

Apesar das barreiras apontadas, observam-se no fluxo informacional atitudes individuais e informais vão em sentido oposto. Há uma vontade por parte dos respondentes em compartilhar o que sabem; entendimento que se deve, em grande parte, ao reflexo da cultura da empresa. A Entrevistada 3 acredita que o compartilhamento da informação é um pilar importante para a formação de sucessores. Segundo ela, são altos os índices de recolocação interna.

A prioridade é interna, se não tem ninguém interno, a gente abre para o mercado. Então você vê que as pessoas se desenvolvem muito aqui dentro. Se você chegar numa sala hoje e perguntar: “Quem é que já teve uma promoção ou já mudou de setor?”, a maior parte vai levantar a mão. Isso para mim isso é uma prova de que as pessoas aqui estão dispostas a desenvolver as outras, a passar conhecimento, que seja ele técnico, de atitude, de relacionamento. Você tem que formar sucessores porque caso contrário, você não vai ter uma oportunidade. Eu tive uma oportunidade recente. Mas se eu não preparo uma equipe, não passo conhecimento para ela, a ponto de ela tocar sozinha, o meu diretor executivo não ia deixar-me aproveitar uma oportunidade. Quem vai cobrir o que eu faço? (E3).

A cultura organizacional da Localiza, citada de forma recorrente ao longo das entrevistas, ganha projeção ao se desdobrar em ações concretas. Um exemplo disso está no programa de capacitação dos colaboradores, um desdobramento das premissas do planejamento estratégico ao passo que busca desenvolver nas equipes as competências esperadas. Essa institucionalização poderá ser vislumbrada com mais detalhes no subcapítulo seguinte, na qual estão apresentadas as ações de gestão do conhecimento focadas neste estudo.

6.3.3 Eixo processo: iniciativas de Gestão do Conhecimento

Esta é a primeira de três categorias que compõem o quadro do eixo processo. Entende-se por processo um conjunto contínuo e regular de atividades desenvolvidas para se alcançar determinado propósito. Assim, as categorias deste eixo descrevem maneiras de agir da Localiza com vistas ao atendimento de objetivos corporativos. Especificamente, esta categoria – iniciativas de GC – enfatiza a sequência de atividades própria de cada uma das propostas de gestão do conhecimento investigadas no estudo de caso.

Importante ressaltar que nenhuma dessas iniciativas traz consigo a nomenclatura “gestão conhecimento”. No entanto, na essência, todas elas envolvem o compartilhamento de informações para a criação de conhecimento organizacional, aspecto que, no entendimento desta tese, é característico da GC. Conforme visto, são três as iniciativas focalizadas – “Qualificar”, “Prosa com o CEO” e “Sala de Projetos Sistêmicos” –, apresentadas no subcapítulo 6.1. Da narrativa dos entrevistados e para cada uma das iniciativas de GC analisada, buscou-se: (a) compreender como se constitui o compartilhamento da informação e criação de conhecimento, entendido como processo de GC (GARCÍA-FERNANDEZ, 2015); e (b) identificar o(s) modo(s) de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) imbricado(s) a cada um desses processos de GC.

Nesta categoria, o modelo de García-Fernandez (2015) foi aplicado de modo a dar suporte de análise para se compreender como se constitui o processo de GC nos programas

observados. Nas três iniciativas estudadas, a fase de criação de conhecimento inicia-se no indivíduo, no colaborador, que intuitivamente torna-se o agente de aquisição de informação e responsável por interpretá-la para, então, internalizá-la e disseminá-la coletivamente. Os entrevistados relataram situações nas quais conhecimentos individuais foram externalizados, socializados coletivamente, durante os encontros proporcionados por cada um dos programas analisados. Além disso, os respondentes narraram situações de trabalho no quais a equipe foi implicada em ações de fortalecimento de cultura organizacional.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), por sua vez, foi utilizado nesta categoria como referência para indicar de que maneira as experiências são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, se por meio da socialização, internalização, externalização e/ou combinação. Assim, o tópico principal de análise das narrativas dos respondentes é a interação contínua entre os conhecimentos tácito (de cada colaborador consultado) e explícito (a troca de informações efetuada durante reuniões, treinamentos e encontros frequentados por eles) das iniciativas de GC então estudadas.

Os modelos de Nonaka e Takeuchi (2008) e García-Fernandez (2015), aplicados como parâmetro de análise desta categoria, foram relacionados a cada uma das iniciativas de GC. A análise foi subsidiada, sobretudo, pelos relatos coletados na fase de entrevistas aprofundadas e, quando possível, complementada com dados registrados na observação direta e constatados na análise dos documentos disponibilizados pela Localiza. Os registros da observação foram feitos durante as visitas à sede empresa e na participação em dois cursos do Qualificar.

Iniciativas de GC: Programa Qualificar

Conforme apresentado no subcapítulo 6.1, o Programa Qualificar foi criado pela Gerência de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria de Recursos Humanos para suprir demandas relacionadas ao desenvolvimento do profissional. No formato adotado à época de realização do presente estudo, são formados instrutores internamente, que ministram treinamentos para os próprios colegas de trabalho. O principal objetivo dessa ferramenta de gestão é possibilitar que os líderes sejam capazes de desenvolver seus colaboradores. Assim, instrutores e alunos compõem o quadro profissional da Localiza.

Pode-se apontar que há um forte desejo entre os colaboradores em participarem dos treinamentos do Programa Qualificar, tanto na condição de instrutores quanto na condição de alunos. O argumento principal que permite tal inferência relaciona-se com o aprendizado. Todos os entrevistados destacaram que os treinamentos proporcionam a eles ter acesso a cursos de capacitação cujos ensinamentos são replicados no ambiente de trabalho.

No caso dos instrutores, ao conhecimento tácito que cada um deles adquiriu com a experiência acumulada em suas respectivas áreas de atuação somam-se estratégias que podem potencializar a sua transmissão. Para se tornar um instrutor, todos passam por cursos que trabalham técnicas de apresentação em público, teatro para negócio, fonoaudiologia, elaboração de apresentações de impacto dentre outros. A responsável pela realização do programa explica: “Eles têm de dois a três cursos específicos para o desenvolvimento próprio. A gente pesquisa com eles o que querem melhorar, qual a necessidade de aprimoramento, traz e faz o treinamento com turma fechada. É reconhecimento.” (E1).

Na opinião da Entrevistada 9, a formação de instrutores é um exemplo de como o conhecimento pode circular dentro da organização, uma vez que pessoas com certa especialização têm a oportunidade de se prepararem para potencializarem o repasse desse conteúdo. “Analistas de comunicação são instrutoras do curso de redação empresarial. Elas são comunicadoras, tem redação empresarial na formação delas. Isso é compartilhar conhecimento com os times. O pessoal de *design thinking* é da TI, é um conhecimento deles.” exemplifica a Entrevistada 9.

Além dos cursos direcionados à formação de instrutores, são realizadas aulas-piloto, uma espécie de teste didático para uma banca interna formada por profissionais do RH e da área do curso em questão. Na avaliação de um dos entrevistados, todo esse cuidado garante-lhes a tranquilidade para dar início às aulas.

Estou tranquilo porque eu me sinto preparada. Eu vou falar do meu jeito de falar, o que eu sei falar, porque a empresa me deu esta oportunidade de escolher, porque eu estou sendo orientado, porque é uma coisa que eu gosto. Eu gosto de trocar este conhecimento, de aprender coisas novas com as mais variadas pessoas, e gosto de ensinar um pouco do que eu sei. Eu acho que estas coisas precisam ser perpetuadas, sabe? (E8).

Nota-se que há certa liberdade de escolhas, mas há também um direcionamento. Em mais esse trecho de entrevista, é possível perceber a presença de um mecanismo de controle exercido pela empresa. Os treinamentos prévios, além do caráter de preparo, também podem ser vistos como uma estratégia de alinhamento de conceitos e discurso organizacional. Isso porque, ao ser tornar um instrutor, o colaborador assume conscientemente o papel de representante institucional diante dos demais colegas. Apesar de não ser intencional, esse movimento é consciente porque essas orientações lhes são claras.

Quem está à frente é um espelho para quem está assistindo. Se a pessoa consegue transmitir segurança para quem está ouvindo, as pessoas absorvem sim. Acho que elas pegam aquilo para ela. “Vou fazer igual o instrutor, pelo

que ele me contou, teve sucesso.” Então, vou levar isso para o meu dia a dia, para minha vida pessoal, até mesmo para o trabalho, porque eu acho que vai agregar (E7).

Se, por um lado, o instrutor assume o papel de personificar valores da empresa, por outro eles apontam vantagens em assumir esta postura. Na opinião da Entrevistada 5, isso é sintomático da visibilidade que um instrutor passar a ter diante de um grupo de colegas de trabalho que, durante os cursos, são seus alunos. “Eles gostam muito dos treinamentos que a área de desenvolvimento proporciona. Eles falam que crescem, têm visibilidade, ficam conhecidos na empresa.” (E5).

Segundo os entrevistados, durante os cursos do Qualificar, as experiências compartilhadas entre instrutores e alunos constituem um processo de socialização de conhecimento. Ainda segundo a Entrevistada 5, a socialização ocorre à medida que os participantes dos cursos conseguem colocar em prática as experiências compartilhadas durante as aulas.

A todo tempo, tento levar atividades práticas e fazer provocações: “E aí o quê que você vai fazer quando chegar à sua área?” Quais são os pontos que você viu aqui que você acha que já consegue colocar em prática?” Eu peço para eles falarem isso porque se você leva só conhecimento, conhecimento por si só está só ali, na sua cabeça, não vale muito. O que vale é quando você consegue levar para a prática, mesmo. Eu procuro sempre provocar muito isso nos participantes. Às vezes, algumas pessoas me procuram e dizem: “Como você me ajudou!” (E5).

Ter acesso a novos conteúdos contribui, inclusive, para a sensação de aptidão para lidar de forma reativa a situações ainda desconhecidas.

Tivemos um treinamento de *compliance*²², coisas que nós temos que fazer por termos comportamento ético, por sermos uma empresa transparente. Eles mostraram alguns exemplos de situações que podem acontecer, que geram riscos. Eu acho que treinamentos assim preparados e dão base de conhecimento para aquilo que acontece ou pode acontecer na empresa (E8).

Para essa entrevistada, além de proporcionar a troca de experiências, o Qualificar incentiva a interatividade e a conectividade entre as diversas áreas da empresa, ofertando “senso maior de plataforma”. “Quando precisava de um exemplo, nós tínhamos dos mais

²² Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas para fazer cumprir normas legais e regulamentares, políticas e diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Compliance>>. Acesso em 14 de fev. de 2018.

variados porque cada setor ou cada empresa do grupo faz alguma coisa diferente. Então acabava que era muito rico para a gente conseguir conhecer mais e fazer mais.” (E8).

Apesar das afirmativas expostas, não são todos os cursos que conseguem oferecer conteúdo que agregue o conhecimento aos participantes. Na avaliação de um dos entrevistados, dos quatro cursos realizados por ele, dois não lhe ofereceram qualquer tipo de aprendizado. “Fiz alguns que não trouxeram novidade, não houve abordagem de alguma forma inovadora.” (E6). Situações como essa são vistas como um ponto de atenção e são avaliadas pela equipe de RH para fins de atualização e ajustes do treinamento em questão. A Entrevistada 1 explica:

Ao término de cada treinamento, fazemos avaliações. Sentamos com o instrutor para um *feedback*. Ter a melhor avaliação é uma questão de honra para eles. Imagina: eu pego um índice de 60%, é a morte para mim. Então eu quero [índices de] 90, 95. O próprio colaborador é propaganda do treinamento, ele é o termômetro. Se ele gostou do curso, ele vai falar e aí todo mundo fica com vontade de fazer. Agora, o contrário é arrasador. [Pesquisadora: Mas o contrário já aconteceu?] Aconteceu! A gente faz várias tentativas e, às vezes, vê que não é o perfil da pessoa ou é o curso em si. Não é a maioria, é bem a minoria, mas já aconteceu sim (E1).

Ainda segundo essa respondente, o desafio do Qualificar é mensurar o retorno do investimento feito com esses cursos. A intenção é traduzir para ganhos financeiros as narrativas discursivas da relevância desses treinamentos para ambas as partes, instrutores e alunos. A metodologia para esse tipo de mensuração foi definida e chama-se 6D. Segundo a entrevistada, o método consiste em seis passos que vão desde o diagnóstico até avaliação do retorno financeiro de investimento. “Ele [6D] é aplicável tanto nos treinamentos mais técnicos quanto nos comportamentais. Buscamos uma amostra dentro dos cursos e vamos aplicar essa metodologia como piloto para expandi-la a todos os cursos.” (E1).

A busca por mecanismos de mensuração se faz necessária à medida que há um discurso de que o compartilhamento acontece, assim como os relatos registrados nesta tese, mas não há uma comprovação financeira de como o compartilhamento de informação e criação de conhecimento podem interferir na capacitação e no comportamento de cada colaborador, seja instrutor ou aluno. Ainda não existem indicadores para se medir o nível de processo de GC e seus consequentes resultados.

A troca de experiências ocorrida nos cursos do Qualificar e mencionada durante as entrevistas foi observada nas aulas de dois cursos: “Liderança para não líderes” e “*Design Thinking*”. Nos dois casos, os instrutores autorizaram a participação da pesquisadora, que se

portou como ouvinte e não interagiu nas atividades. Em nenhuma das situações houve a apresentação da pesquisadora aos demais participantes.

O curso de liderança foi ministrado por um dos gerentes do departamento de Recursos Humanos e o de *Design Thinking* por uma dupla de profissionais da gerência de processos e sistemas. A observação em cada um dos cursos não ofereceu elementos suficientes que permitissem consistente análise quantitativa ou qualitativa do perfil dos participantes, mas pode-se afirmar que a participação é diversificada, com representantes de cada uma das plataformas de negócio da Localiza.

No caso do “Liderança para não Líderes”, entre as principais temáticas abordadas, destaque para a atuação do líder no sentido de estimular ou manter um clima de confiança e segurança entre os colaboradores, garantindo transparência nos processos organizacionais e relações interpessoais. Na mensagem do instrutor, notou-se grande preocupação em mitigar os ruídos e inibir a atuação da “rádio peão”. A Reunião de Bom dia foi um exemplo citado como espaço propício para esse tipo de promoção. O curso enfatizou a importância do *feedback* positivo, do discurso positivo, da clareza de papéis de cada colaborador e da autonomia individual para executá-los.

As aulas expositivas dialogadas contaram com a utilização de recurso multimídia e material didático personalizado. Os participantes comentaram situações vivenciadas por eles, temas rotineiros como atrasos, faltas e excesso de trabalho, e deram opinião sobre o *feedback* de seus gerentes. Houve questionamentos sobre a ausência de momento de devolutivas com comentários com a seguinte natureza: “No meu setor, o meu líder não faz *feedback*.” (E5). Mesmo sendo um fórum democrático e informal para as falas, a institucionalidade do espaço pode ser vista como um limitador. Viu-se mais a troca de opiniões entre os participantes que estavam fisicamente próximos do que falas abertas para que todos pudessem ouvi-los. Acredita-se que, se todo o conteúdo tivesse sido exposto, haveria mais críticas do que elogios.

O curso de *Design Thinking*, por sua vez, buscou enfatizar o trabalho em equipe, a empatia e a atuação em face de prazos apertados. A metodologia aplicada foi bastante prática e os participantes foram desafiados a, de forma criativa, resolverem um problema hipotético (como melhorar a experiência de se comprar presentes). Especificamente essas aulas foram inclusivas, pois um intérprete de Libras garantiu a acessibilidade do conteúdo a dois participantes surdos. Segundo a Entrevistada 1, o *Design Thinking* aplica “técnicas colaborativas que tem a ver com o senso de urgência e inovação tem a ver com transformação digital, inovação e proatividade, então, e está sempre com um objetivo.”.

Novamente, na situação narrada, percebeu-se certa inibição da plateia na participação das atividades proposta. Esse acanhamento ou timidez chegou a incomodar os instrutores que, ao fim das atividades e na ausência dos alunos, confidenciaram sentimento de frustração com aquele curso. Eles demonstraram insatisfação com o nível de interação entre os alunos que, na opinião deles, havia ficado aquém de outras turmas. Avalia-se que um dos pontos de atenção pode ser exatamente a metodologia do *Design Thinking*, que consiste em representar ideias visualmente, por meio de protótipos. Trabalhar problemas de forma criativa e inovadora pareceu ser uma novidade para aqueles participantes. Estimular a criatividade e a interação dos participantes passou a ser o desafio dos instrutores para os próximos cursos.

Iniciativas de GC: Programa Prosa com o CEO

O Programa Prosa com o CEO foi idealizado pela Gerência de Comunicação Corporativa, vinculada à Diretoria de RH. A iniciativa promove encontros informais entre o diretor-executivo da empresa e colaboradores, que atuam nas quatro plataformas de negócio da empresa e em diversas áreas. O formato do programa também é aplicado no nível das diretorias, com encontros entre diretores de área e colaboradores de setores vinculados.

Segundo a Entrevistada 9, o programa faz parte dos rituais de compartilhamento da informação da Localiza. Tais rituais podem ser potencializados com espaços presenciais de troca de experiências. Por isso, a entrevistada posiciona-se da seguinte forma:

Eu acredito muito na comunicação presencial. Apesar de a gente estar numa era digital, que facilita a conexão entre as pessoas, mas é um tipo de relação que não aprofunda. Você precisa de fóruns de aprofundamento. Então, o Prosa surgiu até em função disso. Ok, eu compartilho informação em rede, mas quando que eu vou aprofundar essa conversa? Então o presencial entra para suprir isso (E9).

Ao abordar o formato do programa, um dos entrevistados destacou como determinante o aspecto presencial do Prosa com o CEO.

Você tem [no encontro] aquela vivência com ele [diretor-executivo]. Você sabe que pode trocar experiências, ele pode falar com você: “Não, essa ideia não é tão boa por causa disso e aquilo. Isso dá para fazer isso não dá para fazer.” Então isso que é legal sabe? Não é toda empresa que a gente conhece que tem essa liberdade de comunicação direta com a diretoria executiva. Lógico que você não pode chegar lá e convidá-lo para tomar um café, mas não é uma pessoa distante (E6).

As conversas presenciais e informais são características afirmativas. Ou seja, nos encontros também é possível compartilhar e (re)afirmar sentimentos organizacionais. Os que

mais se sobressaem, nesse sentido, são os de pertencimento e de reconhecimento. “Cada um com uma história, mas uma coisa é muito parecida, a vontade que de entrar numa boa empresa e ter o retorno que se têm. São histórias diferentes, mas um mesmo sonho.” (E4). Na ocasião em que participou do Prosa, essa entrevistada narrou como foi seu processo de contratação pela empresa e revelou seu desejo de fazer parte da equipe de uma empresa com reconhecimento projetado nacionalmente.

Além de narrar trajetórias pessoais, durante os encontros, cada participante constrói seu próprio entendimento do que é exposto pelo diretor-executivo e pelos demais participantes. Mesmo considerando construções de entendimento para aplicação na esfera profissional, os aspectos de interpretação podem variar entre eles. Essa observação relaciona-se com o que Choo (2006) definiu como usos estratégicos da informação: para dar sentido às mudanças do ambiente externo; para criar, organizar e processar informações de modo a gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem e para tomar decisões. Ou seja, cada participante desses encontros têm a liberdade de falar e elaborar entendimento próprio tendo essas premissas como referências.

A Entrevistada 4, por exemplo, utilizou as informações compartilhadas para gerar novo conhecimento. Da fala de um dos participantes do encontro, a respondente disse ter criado novo entendimento sobre as Reuniões de Bom Dia: mais do que momentos semanais para críticas e reclamações, esses também poderiam ser oportunidade para se agregar dinâmicas e extrapolar discussões sobre rotinas de trabalho, tornando-se um mecanismo de voz para próprio colaborador.

Acho que a gente deve trabalhar mais com o funcionário não só questão do serviço, da rotina, mas dele mesmo. Isso motiva. Acho que deveríamos premiar, já que a gente tem metas diárias, do mês, do ano. Devemos falar de dificuldades também, às vezes, ele está com dificuldade e se eu de colocá-lo com aquele outro que consegue, por meia hora, ele pode aprender. Isso surgiu assim no Prosa com o CEO. Ouvei histórias e comecei a pensar o que a gente poderia fazer (E4).

Logo após sua participação no Prosa, a Entrevistada 4 foi convidado para se tornar um agente comunicador: “Meu supervisor me colocou dentro dessa oportunidade, para eu receber sugestões. Então eu já percebi e conversei com os líderes referente a isso.”. Segundo a entrevistada, da criação de conhecimento, decisões importantes foram tomadas, impactando na rotina de trabalho da área do *call center* da empresa.

Para o Entrevistado 6, a oportunidade de interagir pessoalmente com o diretor-executivo da Localiza foi relevante para a sua construção de sentido diante das mudanças do

ambiente externo para se tomar decisões. Isso porque, durante seu encontro, um dos temas abordados foi o direcionamento estratégico da empresa para aquele ano, especificamente. Segundo o respondente, saber para onde a empresa caminha e como espera chegar à frente de seus concorrentes é fundamental para transformar essa informação (aonde chegar e como se chegar lá) em atitudes estratégicas. “Saber como chegar até lá traz muito conhecimento, conhecimento só não, traz muita vontade, engajamento, desperta as ideias de como trilhar esse caminho para alcançar esse objetivo.” (E6).

A análise dos dados permite apontar semelhanças entre os programas Qualificar e Posa com o CEO. A primeira delas é a socialização das experiências. O formato do Prosa com o CEO é baseado no interesse e disponibilidade dos participantes em contarem suas histórias e vivências organizacionais. E, portanto, o conhecimento tácito pode ser apreendido de um indivíduo para o outro através da socialização de experiências,

A segunda semelhança é a questão da inibição dos participantes. No caso dos encontros com o diretor-executivo, estar frente à pessoa com o mais alto nível hierárquico, pode limitar a espontaneidade dos colaboradores. O trecho a seguir, ilustra essa afirmativa:

As pessoas ficam muito ponderadas a falar com o diretor e não têm uma fala totalmente isenta. A gente vê isso, tem que saber o que falar porque a gente está no ambiente corporativo. Vamos dizer, assim, algumas coisas são compartilhadas, mas tem muita coisa que tenho certeza que as pessoas guardam. Algumas pessoas ficam tímidas e não falam (E6).

Tanto o Qualificar quanto o Prosa com o CEO são espaços para conversas informais, mas por essência institucionalizadas. Para mitigar o impacto da formalidade impressa nas falas, a metodologia do debate é aplicada, e as discussões são conduzidas pelo próprio diretor-executivo. Segundo a Entrevistada 9, o desafio é: “promover a conversa, porque é uma prosa, não pode ser monólogo, não é uma palestra. Então, às vezes, ele [diretor-executivo] recebe perguntas e ele promove debate.

Outro aspecto que aproxima os dois programas mencionados é o forte desejo de os colaboradores se inscreverem e participarem desses encontros. Uma das entrevistadas mencionou da surpresa de ter sido selecionada para o encontro e, mesmo sem estar “preparada”, não abriu mão da oportunidade. “Eu tive uma surpresa quando me avisaram que a conversa seria no mesmo dia que eu me inscrevi. Pensei ‘Estou feinha, mas eu vou desse jeito mesmo!’ Fiquei muito feliz. Eu fui. Foi muito importante!”, comemorou, completando: “Hoje, quando sai assim no *e-mail*, prosa com o diretor, prosa com o Eugênio. Eu digo, gente vai, é muito bacana! É muito legal, até para você conhecer aquela pessoa.” (E4).

Conforme mencionado, já na fase de coleta de dados, soube-se da realização da metodologia *inception*, em reuniões de trabalho agendadas com equipe multidisciplinares. O formato dos trabalhos chamou a atenção desta pesquisadora que decidiu incorporar a iniciativa como objeto de análise. A terceira iniciativa de GC estudada está descrita a seguir.

Iniciativas de GC: Sala de Projetos Sistêmicos

Fechando o conjunto de iniciativas de GC observadas na Localiza, apresenta-se para a análise do Sala de Projetos Sistêmicos. Essa é uma iniciativa da Diretoria de Gestão de Projetos e de Processos e refere-se à aplicação da metodologia *inception* para a execução de projetos ágeis. A adoção dessa metodologia veio ao encontro do desejo da Localiza em desenvolver soluções mais assertivas para seus clientes, em um menor tempo de dedicação de sua equipe em cada projeto. Importante salientar que cliente não é só o externo, a quem a empresa oferece serviços (aluguel de carros, *franchising* e gestão de frotas) e produtos (veículos seminovos). As áreas internas da empresa também são consideradas clientes e demandam por soluções para serem aplicadas como suporte das áreas de negócio.

A diretoria de Gestão de Projetos e de Processos é composta por duas gerências: a de Processos Negócios e a de Sistemas. Assim como ocorre nas demais diretorias, as atividades desenvolvidas estão alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. O direcionamento estratégico de curto prazo (um ano) ou de médio prazo (cinco anos) segue o fluxo do conselho para a diretoria-executiva, que repassa as orientações aos diretores de área, observando os níveis hierárquicos. As informações do planejamento estratégico que chegam à diretoria de projetos e processos vão determinar o planejamento da área, definindo a alocação de recursos e de soluções e o controle do cronograma de ação. Cada ação, por sua vez, é executada mediante a adoção de um tipo de metodologia. No momento, a mais utilizada tem sido a *inception*.

Segundo a Entrevistada 2, na Localiza, a equipe da Gerência de Gestão de Processos sempre esteve atenta às metodologias disponíveis no mercado. No entanto, em sua opinião, as metodologias comumente utilizadas apresentavam limitações. Acredita-se que tais limitações estejam relacionadas com a quase ausente atuação integrada do quadro de profissionais da empresa, para a solução conjunta de um problema ou desafio organizacional. Ao avaliar a atividades já executadas pela área, a entrevistada lembra que, antes, eram utilizados “métodos mais formais e acadêmicos, o que existia à época. O grande marco de mudança foi quando percebemos que precisávamos evoluir um pouco, nos aproximarmos mais das pessoas e fazermos um trabalho de melhoria de processos.” (E2).

Em sua fala, a Entrevistada 3 confirma que várias metodologias ainda são aplicadas de acordo com o tipo de área da Localizada. Em algumas situações, um analista de processos desloca-se até a área com a demanda de qual tecnologia que poderia ser empregada em determinado processo que precisar ser otimizado. Ele é considerado uma pessoa neutra naquele ambiente avaliado, já que não tem vínculo hierárquico com os demais envolvidos. Durante algum tempo, tem-se a observação das atividades então executadas, faz-se um diagnóstico e operacionaliza com o líder um plano de ação. “Essas melhorias de processos são muito focadas na otimização: deixar de enviar um *e-mail*, automatizar ou compartilhar uma planilha, enviar uma mensagem automática para alguém.” (E3).

Outra demanda requisitada é redesenhar uma jornada do processo. Essa atividade pode ser vista como um exemplo da externalização, um dos modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (2008). Esse movimento torna explícito um conhecimento tácito, a partir da formalização, por exemplo, de modelos.

A gente faz as caixinhas do desenho de processo e aquele ali é muito utilizado no treinamento de novos colaboradores. Então o conhecimento que aquelas pessoas colocam, a gente documenta em processos. Têm necessidades de fazer *pop*, que são procedimentos operacionais. Ajudamos a criar porque já temos um padrão. O documento fica no portal, quando a pessoa entra, ela passa por alguns *pops*, que tem todo desenho do processo o que acontece em cada fase e em cima dele a pessoa tem um entendimento geral das rotinas (E3).

Esse tipo de metodologia apresenta limitações referentes ao compartilhamento da informação. A Entrevistada 3 afirmou que ir até as áreas, “pegar” informações para fazer a documentação e especificá-las no sistema já gerou desconfortos. Informações já foram “amarradas”, segundo ela. Mitigar situações como essa despertaram o desejo de ampliar e potencializar o fluxo informacional da empresa. Não só ampliar as formas de se compartilhar as informações como também de oferecer agilidade às soluções de melhorias de processo. Tais inquietações chegaram a integrar as orientações convertidas no planejamento estratégico da Localiza.

Nesse momento de redirecionamento, chegou-se à metodologia do *design thinking* que traz consigo uma abordagem do *design* centrado no ser humano. A entrevistada explica que: “fomos nos reinventando até chegarmos ao *inception*, que é a aplicação na veia dos conceitos de empatia pura, escuta do cliente e trabalho colaborativo com agilidade. O resultado é a entrega de um time.” (E2). Ainda segundo a respondente, uma das intenções em se adotar novas formas de se trabalhar os projetos, foi desmistificar a visão que associa processos à

burocracia. Nesse sentido, o apoio da direção-executiva foi fundamental para esse novo olhar e reposicionamento. “Considerando a sua cultura, a empresa deu abertura porque é tudo bastante inovador. Todos os projetos têm tido sucesso e reconhecimento bem fortes, com *feedbacks* muito positivos de quem participa.” (E2).

No Sala de Projetos Sistêmicos, assim como nas demais iniciativas de GC vistas, buscou-se compreender como se constitui o compartilhamento da informação e criação de conhecimento por meio de perguntas específicas no roteiro de entrevistas. A observação participante em um dos *inceptions* não foi autorizada, diante da justificativa de estarem em evidência informações estratégicas e sensíveis da organização. Assim, a análise desenvolvida aqui parte das percepções e entendimentos construídos por dois dos entrevistados, únicos a participarem de todos os *inceptions* já realizados, e de um terceiro entrevistado que integrou a equipe que trabalhou na reconstrução do portal da empresa.

O êxito dessa nova metodologia apontado pelos entrevistados está atrelado aos níveis de interação dos participantes e de compartilhamento da informação. Além da participação de especialistas das áreas diretamente envolvidas em cada projeto, as salas contam com a atuação de usuários-chaves, que são colaboradores da empresa que utilizam os sistemas em questão. Por envolver tantos colaboradores de funções e níveis de atuação distintos, o Sala de Projetos Sistêmicos faz interface com outro programa, o Qualificar. Na grade de treinamentos ofertada há um treinamento voltado para a formação dos usuários-chave, quem detêm o maior conhecimento do processo. “A gente treina ele no Qualificar em *design*, levantamento de requisitos, para ele saber o que pedir, são vários módulos. Para deixar quem é bom naquele processo, que se destaca, melhor ainda.” (E3).

Não há distinção de nível hierárquico nas salas, e o uso do crachá de identificação funcional é dispensado. O nivelamento da equipe ocorre pela capacitação. Todos assumem papel de protagonismo. “Funciona como um time. Então o gerente que participa ou colaborador, de uma função mais humilde que seja, todo mundo tem abertura para falar. Todo mundo tem as mesmas funções na sala.” (E3). Sendo o produto resultado de uma construção colaborativa, o engajamento da equipe é evidente. “É um engajamento muito grande para ficar ali tentando criar uma alternativa, realmente trazer soluções que vão resolver o aquele problema.” (E3).

Conforme aponta a Entrevistada 9, a solução elaborada coletivamente, pode ser enquadrada como a criação de um conhecimento organizacional.

E é tudo conduzido em uma metodologia de construção colaborativa. A gente decide missão desse projeto em conjunto, os propósitos, quais são os entregáveis desse projeto, quais são as *features* que vão ser desenvolvidas. A gente fez a análise de valor do cliente, de tudo que a gente capturou aqui, o que a gente vai selecionar para entregar no MVP? Aí sim, é a verdadeira geração de conhecimento da Localiza (E9).

A percepção desse respondente relaciona-se com a definição de García-Fernández (2015, p. 109, tradução nossa) sobre a criação de conhecimento, entendido “como o processo dinâmico que consiste na coleta de dados, transformando-os em informações que depois são transformadas em conhecimento, através dos vários níveis de aprendizado.”. A fala da Entrevistada 2 também confirma essa percepção.

Acho que nessa interação que vai acontecendo, muita coisa é realmente compartilhada, é discutida, é definida. A gente tem que chegar a um nível de detalhe necessário para encaixar aquela solução nova no processo. Então, eu preciso realmente compartilhar o nível mais granular essa informação não posso ficar muito alto nível, senão eu posso ter um *gap* ali (E2).

Os dados coletados nas entrevistas com os clientes, associados ao conhecimento de cada um sobre o processo em questão, são convertidos em informações, as *features*. A partir dos debates sobre essas *features*, chega-se até uma nova solução. A solução proposta é considerada um novo conhecimento até porque, durante o *inception*, pode ocorrer a quebra de alguns pressupostos. “Então, muitas vezes, os participantes da área de negócio vêm com uma solução pronta, já debatida. E isso é um desafio! A gente sai com uma nova solução desconstrói aquela primeira ideia que veio.” (E2). Nota-se que ocorrem rupturas de conhecimento durante os *inceptions*. Esse programa pode ser considerado um exemplo da aprendizagem colaborativa, envolvendo a construção de conhecimento organizacional em relações assimétricas, nas quais há ausência de chefia e as interações são baseadas na reciprocidade, conforme defendido por Martínez-Córcoles (2012).

Na esfera individual, o engajamento é um aspecto determinante para que o compartilhamento da informação ocorra no ambiente organizacional e um conhecimento seja criado. Na esfera institucional, a cultura organizacional é o fator que condiciona e impulsiona esse processo de gestão do conhecimento. Três dos depoimentos coletados exemplificam essa afirmativa:

Recebemos *benchmarking* de várias empresas e percebo que a grande questão que elas colocam como desafio é a cultura organizacional. Vejo que em outras empresas a questão da cultura é que mais emperra ou porque a empresa é muito rígida, é muito grande e lenta e não conseguiria fazer algo em duas semanas, uma semana, ou porque é muito difícil engajar as pessoas.

E aqui, realmente, a gente tem conseguido. Apesar de ser uma empresa grande, às vezes, eu acho que a gente tem quase o ritmo de uma *start up* (E2).

As pessoas não têm aquele pensamento de “além de fazer do meu dia a dia, eu vou ter que ficar ajudando para construir sistemas?” Não! Ela sabe que isso é um diferencial. Primeiro que ela é mais bem preparada, na hora que volta, ela dá o treinamento para os demais. Ela fica sabendo antecipadamente. A informação é tudo. Ela sabe de tudo o que está acontecendo, está vendo uma nova solução para área, ele é o primeiro, ele ajudou a construir aquilo. E aí a entrega é muito mais fácil para desenhar a flexibilidade, a resistência reduz bastante quando você coloca uma nova solução e alguém da área (E3).

Essas equipes são multidisciplinares, por que as pessoas gostam de participar? Primeiro porque é desenvolvimento para elas, elas cocriam, não são só integrantes; elas fazem parte de uma construção. Então a gente consegue essa adesão das pessoas e participar de um projeto hoje, na Localiza, é ter a oportunidade de desenvolvimento. Liderar projetos é uma oportunidade de desenvolvimento. Acho que os projetos hoje, de fato, são onde está a grande geração de conhecimento. Eles conectam projetos de todas as áreas. Ali passa RH, passa projetos de aluguel de carros, de inovação, de processos, dos seminovos (E9).

Na fase de *feedback*, uma das etapas finais do *inception*, são registrados os relatos dos participantes sobre as atividades executadas. Segundo a Entrevistada 2, esse o momento de sentir que conhecimento individual cada um construiu. Ele exemplifica:

No último de um *inception*, uma pessoa [da área] de vendas falou: “Olha, eu aprendi demais, entendi como funciona a área de multas e de atendimento aos usuários. Percebi muitas deficiências que temos e que precisamos trabalhar. Vou levar o que aprendi para o líder.” (E2).

Durante a realização das salas de projetos sistêmicos, além da criação de conhecimento, também ocorre a aplicação e o uso do conhecimento. O uso relaciona-se com a necessidade de adaptação provocada pela alteração do ambiente, mediante a aprendizagem ocorrida. O desenvolvimento de aprendizagem transforma-se em novo conhecimento (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2015). Embora não tenha sido o foco principal desta tese, é preciso reconhecer a aprendizagem organizacional despontando como uma abordagem gerencial de grande potência na gestão do conhecimento da empresa estudada.

Os depoimentos transcritos aqui e a análise desencadeada a partir deles evidenciam a externalização como um movimento de tornar explícito um conhecimento tácito, a partir da formalização de conceitos ou hipóteses (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Infere-se que conceitos e hipóteses são as propostas sugeridas para a solução do problema apontado, conforme discussões intensas no período de uma semana. A etapa da prototipação pode ser

vista como um momento de “aprender fazendo”, uma vez que os participantes são convocados a traduzirem para um protótipo, um modelo, inédito.

As três iniciativas de GC focalizadas neste subcapítulo são entendidas como espaços institucionais de diálogo, nos quais ocorrem trocas de experiências e informações entre os sujeitos. Essa interpretação está desenvolvida no subcapítulo 6.3.5, na categoria contextos capacitantes. Antes de iniciar essa discussão, segue-se para a categoria ferramentas de CO na qual é descrita a estrutura de comunicação corporativa da Localiza e enfatizada a sua principal prática, a comunicação interna.

6.3.4 Eixo processo: práticas de Comunicação Organizacional

Esta categoria descreve a estrutura de comunicação organizacional da Localiza e enfatiza a principal prática de CO que se relaciona diretamente com as iniciativas de GC descritas no subcapítulo anterior, a comunicação interna. Além disso, são feitos registros dos processos comunicativos identificados na empresa, formais e informais, e descritas percepções dos respondentes acerca de como são os fluxos comunicacionais da empresa estudada.

Em se tratando de estrutura organizacional, a Gerência de Comunicação Corporativa da Localiza está subordinada à Diretoria de Recursos Humanos. Em situações específicas, a gerência reporta-se diretamente à Diretoria-Executiva, atuando como uma consultoria. Entre as principais atividades desenvolvidas pela comunicação corporativa está a gestão da equipe e de processos de comunicação interna. São sete profissionais atuantes nessa gerência: um na coordenação, três analistas no núcleo corporativo e dois analistas e um estagiário no núcleo técnico.

O núcleo corporativo da Gerência de Comunicação Corporativa atende às diretorias de toda a plataforma de negócio da empresa: aluguel de carro; gestão de frotas; seminovos e operações; e RH, finanças e TI. Os profissionais de comunicação implementam ações específicas e atuam como *business partner*²³ dos diretores, construindo imagem, realizando *feedbacks* e acompanhando o desenvolvimento dos programas de comunicação. O núcleo técnico, por sua vez, é responsável pelas demandas de comunicação que dizem respeito à

²³ Essencialmente, o papel de um *business partner* consiste em deter o conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas na organização e também sobre negócios para que seja possível elaborar estratégias de alinhamento entre os dois focos e gerar resultados mais eficientes para o todo. Ele deve ser capaz de manter o equilíbrio nas relações entre especialistas de cada setor e executores dos processos, bem como conselheiro do executivo para gerar a facilitação e bom andamento da dinâmica empresarial (VIGNOTTO, 2016).

plataforma como um todo. São campanhas internas; ações de engajamento, de multiplicação de informação e de fortalecimento de cultura; gestão de canais de comunicação corporativa e de conteúdos institucionais e da agenda do CEO, no que diz respeito às demandas de comunicação.

A Entrevistada 9 oferece outros dados sobre a estrutura de CO da Localiza.

Temos um trabalho de *branding*, que é a nossa marca corporativa. E o grande projeto que encabeça esse projeto de marca corporativa é o *employer branding*, que é a marca empregadora. Esse núcleo [corporativo] também cuida das relações institucionais: com a empresa que a Localiza é apoiadora e patrocinadora, com a imprensa (E9).

Além dessas atividades, há ainda uma célula recente que passou a ser vinculada à CO, a de sustentabilidade. Essa nova área está organizada sob três pilares: social, econômico e ambiental. O econômico relaciona-se com as questões de governança da Localiza; o social, com a gestão dos projetos sociais, incluindo o desenvolvimento de ações próprias de inclusão social e outras voltadas para formação de empreendedores. E o ambiental se atém a questões do meio ambiente relacionadas à frota de veículos da Localiza. Apesar de o rol de atividades ser bastante diverso, a quase totalidade do trabalho feito pela Gerência de Comunicação Corporativa relaciona-se com a prática da comunicação interna.

Assim, a principal ferramenta de CO analisada nesta categoria é a comunicação interna. Essa ferramenta dedica-se ao gerenciamento de canais de comunicação que possibilitam relacionamento ágil e transparente entre a direção das organizações e os seus públicos internos, em todos os níveis (estratégico, gerencial e operacional). No caso da Localiza, os públicos internos estão distribuídos na plataforma de negócio da empresa, compreendendo aluguel de veículos, *franchising*, venda de seminovos e gestão de frotas.

Atrelado às atribuições da comunicação interna, a gerência de comunicação desenvolveu um programa de comunicação compartilhada, que atua como um pólo irradiador das orientações definidas no planejamento estratégico. O planejamento de comunicação estrutura-se em quatro pilares: alinhamento e engajamento de equipes, reputação, cultura e diálogo e relacionamento. No repasse dessas orientações, o processo comunicativo ocorre em um sentido descendente, seguindo o fluxo direção-executiva > diretorias > gerências > colaboradores.

As ações de comunicação partem primeiramente da Diretoria-Executiva, que tem um programa de comunicação próprio, voltado para o compartilhamento da informação para gerar conhecimento organizacional. É sob esse guarda-chuva que se insere o Prosa com o CEO,

programa que se relaciona com o nível operacional da empresa. Também são realizados encontros no nível gerencial, a exemplo do programa Farol com CEO. Nesse formato, a cada três meses, os líderes de áreas participam de um *talk how* com o Diretor-Executivo. Durante os encontros do Farol com o CEO, o executivo apresenta resultados do período, descreve passos futuros, organiza caminhos e abre para perguntas e respostas dos participantes. No nível estratégico, também é desenvolvido um programa personalizado de comunicação para as diretorias. Assim, cada um dos diretores tem seu próprio programa de comunicação, cujo acompanhamento das atividades fica a cargo do núcleo corporativo de comunicação.

Segundo a Entrevistada 9, algumas ações de comunicação são cruzadas, conectando diversas áreas da empresa com os propósitos de potencializar a propagação de informações e fortalecer ainda mais a cultura da empresa. A respondente explica:

Montamos um programa agora que se chama Arena de Negócios para os diretores dos negócios se comunicarem com as equipes que não estão no dia a dia operacional. Para que o RH entenda mais sobre aluguel de carros, para que a TI entenda mais sobre gestão de frotas. Porque todos nós estamos aqui suportando o negócio. Então é importante ter essa formação para as equipes que estão afastadas do negócio em si possam entender do fluxo como um todo. Eu sou comunicação, mas eu estou aqui a serviço do negócio (E9).

De acordo com essa entrevistada, RH e CO são áreas muito conectadas e tornam-se guardiãs e espelhos dos valores da cultura da empresa e as ações empreendidas estão ancoradas no direcionamento estratégico. Tal proximidade chega a gerar dúvidas sobre a responsabilidade das ações executadas. “Às vezes eu acho que fica um pouco confuso o que é comunicação e o que é RH promovendo. Vejo as ações acontecendo, mas eu não sei quem está por trás. Talvez seja até ambos.” (E2).

No entendimento de que comunicação é ferramenta de gestão, muitas iniciativas da CO buscam incentivar que os líderes se apropriem da habilidade de lidar com essa ferramenta. O Programa Qualificar, por exemplo, oferece o treinamento Líder Comunicador, no nível gerencial. “Os participantes são expostos a ferramentas de comunicação para aplicação imediata: como falar, como lidar com situações de crise, como trazer a conversa com a equipe para uma conversa mais estratégica.”, explica a Entrevistada 9.

Outro programa desenvolvido, desta vez para o nível operacional, é o Agente Comunicador. Essa iniciativa tem atividades voltadas para a formação de *influencers*. Isso porque, há “pessoas dentro da empresa que têm mais influência do que o próprio líder. Eles apoiam os líderes e também funcionam como desdobradores do conhecimento corporativo.” (E9). Sobre esse programa, especificamente, a Entrevista 2 faz um elogio: “Eles foram

treinados, são agentes para promover a comunicação, para trazer aquele engajamento. Isso eu acho que foi bem bacana. Hoje a gente sabe quem são os agentes e recorremos a eles.” (E2).

Na opinião da Entrevistada 9, o programa de comunicação compartilhada da Localiza prima pela disseminação de conhecimento corporativo. Iniciativas como essas – Líder Comunicador e Agente Comunicador –, em sua opinião, são fundamentais para se alcançar esse objetivo. A ferramenta de pesquisa de clima é utilizada para dar suporte a esta construção e oferecer elementos para ajustes de percursos.

Na pesquisa de clima, tem uma afirmativa assim: meu líder é um agente comunicador e compartilha as principais informações da empresa. A gente viu que, na matriz, esses indicadores eram menores do que nas filiais. Por quê? Porque [na matriz] o líder entra numa postura de acomodação e espera que o RH ou a comunicação fale. E nas filiais não tem essa estrutura; o líder assume esse papel. Então, isso aqui [programa de comunicação compartilhada] foi originado de pesquisa de clima. E, abraçando isso tudo, a gente tem esse guarda-chuva: o direcionamento estratégico, derivado do planejamento estratégico da empresa (E9).

A pesquisa de clima também foi citada pela Entrevistada 5, ao se referir às mudanças da postura da comunicação corporativa face aos resultados esperados. “Ela [comunicação corporativa] já vinha sendo aprimorada e esse trabalho de clima ajudou bastante. Muitas vezes, não era uma questão só do RH, de políticas, mas de comunicação mesmo.” (E5). Segundo essa respondente, esse tipo de pesquisa é uma importante ferramenta de diagnóstico, uma espécie de termômetro para se medir o engajamento dos colaboradores.

Esse tipo de pesquisa é estruturado com perguntas afirmativas às quais o respondente deve atribuir uma nota que pode variar numa escala de 0 a 5, de discordo totalmente para concordo totalmente. Os cinco principais pilares organizacionais – excelência profissional, satisfação de clientes, desempenho financeiro, atração e retenção de talentos e forte marca do empregador – são distribuídos nas seguintes temáticas: clareza e direcionamento, comunicação, confiança na liderança, oportunidade de desenvolvimento, qualidade e foco no cliente, remuneração e benefícios, respeito e reconhecimento, autonomia, cooperação e gestão de desempenho, recursos, trabalho e processo e treinamento.

De forma semelhante, a Entrevistada 4 apontou avanços no relacionamento entre direção e equipe, via gerência de comunicação. “Eu percebo que [a comunicação corporativa] tem criado maturidade. Eu acho que hoje a Localiza está mais perto dos colaboradores do que há um tempo.” (E4). Na opinião do Entrevistado 6, por sua vez, a performance da comunicação corporativa deixa a desejar, em alguns aspectos. Como argumento, aponta que a comunicação deve sempre seguir o fluxo da divulgação interna e, depois, externa, de temas

corporativos. Tal posicionamento justifica-se pelo fato de que, em sua opinião, algumas vezes, os colaboradores foram surpreendidos com informações veiculadas na imprensa, antes terem circulado internamente. A título de ilustração, ele narrou o ocorrido com a inauguração do projeto chamado agência conceito, um espaço inovador para a locação de veículos.

Entrevistado 6: De repente, a comunicação soltou um e-mail sobre a agência conceito. Não teve engajamento! A comunicação da empresa poderia ser mais clara, assim, ser interna. Eu vejo que isso é um ponto a melhorar bastante, a comunicação interna para os colaboradores.

Entrevistadora: *Você vê o interesse da comunicação em ser mais próxima do público interno?*

Entrevistado 6: Ah, não vejo não. Eu vejo que uma comunicação normal. Não vejo aquelas coisas do tipo de engajamento, sabe? De outras coisas sim, de algumas frentes, de algumas partes, que ela tem engajamento legal de campanha de doação de sangue, mas acho essas mais pontuais.

Conforme demonstrado, na opinião desse entrevistado, a comunicação compartilhada proposta pela Gerência de Comunicação Corporativa da Localiza não ocorre de forma plena. As críticas e comentários registrados são direcionados ao modelo de comunicação da empresa consolidado por meio de sua principal de CO: a comunicação interna. Considerando a força e aplicabilidade dessa ferramenta no contexto estudado, uma pergunta específica do roteiro de entrevistas direcionou-se às dimensões da comunicação interna.

Perguntou-se aos entrevistados se, na opinião deles, a comunicação interna da Localiza consegue promover as seguintes dimensões: compromisso com a organização, consciência sobre a mudança de ambiente, compreensão da evolução dos objetivos da companhia e sensação de pertencimento (WELCH, 2012). O questionamento foi feito especificamente aos seis entrevistados do nível operacional, pois eles são os profissionais que estão “no outro lado da ponta” do processo comunicativo. São colaboradores que não participam das discussões e definições do planejamento estratégico, mas representam a maior parcela de público interno da empresa.

Todas as respostas apontaram concordância com o questionamento: as ações de comunicação interna promovem o comprometimento do colaborador com a organização, o entendimento sobre mudanças de ambiente, a compreensão dos objetivos da empresa e a sensação de pertencimento. Apesar de alguns dos entrevistados destacarem pontos de melhora, todos afirmaram que os quatro aspectos são alcançados pela comunicação interna. Para a Entrevistada 4, por exemplo, a comunicação interna da Localiza consegue atender aos quatro objetivos. “Com certeza para todas as alternativas. Aprovo [a comunicação feita pela

empresa], muito, muito mesmo! Vejo atuação acontecendo na prática, ações alinhadas com o que a empresa espera, com o que ela deseja.” (E4).

De forma semelhante, a Entrevistada 8 descreve que, na empresa, trabalha-se o comprometimento por meio da disseminação do senso de “dono”: “Isso existe por sua causa, porque você faz parte.” (E8), pontua. As afirmativas dessa respondente foram estendidas para o aspecto de consciência de mudança de ambiente, compreensão dos objetivos da empresa e sensação de pertencimento. Em sua opinião:

Todo ano, o direcionamento estratégico é repassado para os colaboradores no nível que eles têm que entender como sendo o da empresa. Os cursos [do Qualificar] são feitos com aquilo que a empresa nota como demanda. O senso de pertencimento, inclusive, está dentro das competências que a empresa exige de nós, funcionários. Isso entra em nossas metas, nós somos avaliados pelo grau de pertencimento, por aquilo que nós fizemos parte (E8).

Entre os quatro aspectos listados, o Entrevistado 7 destacou a promoção dos objetivos da organização. Ele também recorreu aos cursos do Qualificar para ilustrar sua resposta. Em sua avaliação, há a preocupação de atrelar objetivos da companhia, mudança do mercado/comportamento do consumidor e o perfil do profissional, que deve estar atento a tais mudanças.

A questão da mobilidade, que é o negócio da empresa, mudou muito. Então, a empresa, a todo o momento, deixa claro isso para os colaboradores: a empresa agora é outra e as pessoas têm que ter outra cabeça. E muito atrelada a essa questão do conhecimento. Tanto é que um dos treinamentos que eu ministrei, o último, nós trouxemos várias abordagens para os colaboradores, mostrando o que aquele colaborador que não tiver engajado com essa mudança louca do mundo, esse cara não serve para estar aqui. Basicamente é isso. Estar disposto acompanhar essas mudanças. A empresa deixa claro os objetivos e a comunicação consegue fazer isso (E7).

A Entrevistada 5 destacou a promoção da compreensão da evolução e dos objetivos do senso de pertencimento refletida em ações de engajamento que, segundo ela, impactam no orgulho de pertencer. “As pessoas sabem para onde estamos indo, qual é o direcionamento e como que isso impacta nas atividades. Isso está bem alinhado.” (E5). Apesar disso, citou dois pontos a serem melhorados, um relacionado à consciência sobre mudança de ambiente e outro ao compromisso com a organização.

Acho que a consciência sobre mudança de ambiente, poderia ser melhor trabalhada, acho que tem uma oportunidade aí. Comunica-se mais nas reuniões de Bom Dia das diretorias, mas não vejo de uma forma tão ampla principalmente para a ponta. Promover o compromisso do colaborador acho que também tenha alguma oportunidade. A gente trabalha algumas

comunicações mais em determinadas épocas do ano, mas talvez pudesse trabalhar esses temas ao longo do ano. Ao invés de a gente trabalhar em avaliação desempenho, modelos de competências, poderíamos fazer pílulas disso durante o ano para que ficasse mais presente na cabeça das pessoas (E5).

A Entrevistada 2, por sua vez, destacou o papel das ações de comunicação interna com vistas à promoção da sensação de pertencimento. “Ela promove o jeito Localiza de ser e, agora, do novo jeito Localiza de ser. Isso eu acho que fazem saber bem, gerar orgulho, identificação.” (E2). Por outro lado, em sua opinião, essa mesma consistência não se aplica quando as ações da comunicação interna são alinhadas ao direcionamento estratégico. O entrevistado assim explica:

Eu acho que todo mundo tem que entender o quanto o seu processo contribui para esse objetivo maior, que chega nesse pilar do objetivo estratégico. Eu tento fazer isso com o meu trabalho, mas quantas pessoas aqui dentro fazem o trabalho que é relevante, mas que elas não têm noção de como isso está ligado ao objetivo estratégico maior. Seria muito interessante se a comunicação tivesse uma atuação mais forte. Acho que isso é essencial até para dar motivação, pra dar sentido pra pessoas, um propósito, porque que eu estou fazendo isso. Acho que isso seria interessante a comunicação ter mais esse olhar. É aproximar o gerenciamento estratégico ao dia a dia mesmo (E2).

Para o Entrevistado 6 é perceptível uma “evolução” dos aspectos de promoção por meio das ações da comunicação interna. Ele cita que, na nova sede, a disponibilização de monitores de TV, reproduzindo informações sobre o ambiente externo com o monitoramento dos noticiários 24 horas, favorece a promoção de consciência sobre o ambiente externo, possibilitando manter-se atualizado. Conforme descrito por Torres *et al.* (2011), há forte relação entre a disponibilidade de canais de comunicação – horizontais, interativos, colaborativos e dinâmicos –, a exemplo dos circuitos de internos de TV, com o nível de informação dos colaboradores sobre o que acontece na empresa e no ambiente externo.

Sobre a sensação de pertencimento, ele constata que isso ocorre devido ao “reconhecimento de pequenas ações”, mas que não é uma sensação generalizada. “Tem gente que está aqui, mas não vestiu a camisa da empresa. Mas quem veste realmente a camisa, está engajado, motivado, quer continuar. No meu caso eu sinto sim.” (E6).

As ações da comunicação interna com vistas a promover os aspectos de compromisso com a organização, consciência sobre a mudança de ambiente, compreensão da evolução dos objetivos da companhia e sensação de pertencimento (WELCH, 2012) são refletidas nas iniciativas de GC da Localiza. Em duas das respostas anteriores houve referências aos

treinamentos do Qualificar como ferramentas de fortalecimento das primícias delineadas no planejamento estratégico da empresa.

Profissionais de comunicação interna participam da fase de planejamento do Qualificar, semestralmente. “Nos reunimos [equipe de RH] com a comunicação para falar os objetivos e os temas mapeados para traçar o plano de comunicação. Planejamos a divulgação para os líderes e colaboradores, as campanhas e os recursos necessários.” (E1). Nesse momento são definidos formato e cronograma de divulgação para se manter um padrão de comunicação institucional. “Para não fazer a comunicação do Qualificar que não esteja alinhada com outras campanhas que a empresa tem feito.”, argumenta (E1).

Para dar suporte às ações definidas outra ferramenta de CO chega a ser utilizada: o marketing interno, estratégias de marketing voltadas para o público interno. O uso dessa ferramenta tem por finalidade promover o engajamento dos colaboradores, contribuindo para o clima organizacional equilibrado. Para o lançamento do Qualificar foram organizadas, por exemplo, uma mostra de apresentação dos cursos, conforme descrição de E1:

Os instrutores se reuniram no auditório, em meia lua, cada um com um cartaz do seu curso. Eles tinham que vender o curso em um *pitch* de um minuto. Então falar do curso, do objetivo e convidar as pessoas. Foi um momento meio mágico, entrando os instrutores, cada um falando o seu curso, conhecendo.

Em outros momentos, organizou-se uma semana do conhecimento, dentre outras ações e uma atleta olímpica foi convidada para o lançamento do Qualificar. Sobre essa última ação, na opinião do Entrevistado 7, a estratégia de marketing interno foi bastante positiva. Segundo ele, “criou-se o movimento na companhia em relação aos cursos, fizeram a divulgação de cada um deles. Tanto que, no primeiro dia, vários cursos não tinham mais nem vaga. Como falei, é da cultura da Localiza que o profissional se capacite.” (E7).

Ainda com relação ao Qualificar, no entendimento da Entrevistada 9, o papel da comunicação corporativa concretizado por meio da comunicação interna é uma via de mão dupla. “O RH é minha cliente: divulgo o programa para que as pessoas o conheçam, para fomentar a participação por meio da campanha. Mas ele abre espaços para os assuntos de comunicação.” (E9).

No caso do programa Prosa com o CEO, a conexão entre a comunicação interna e a iniciativa de GC também se estabelece. O relato da Entrevistada 9 confirma essa percepção. “As conversas aguçam os nossos ouvidos e geram debate. Muitos temas que surgiram ali viraram notícia depois e pudemos compartilhar com outras pessoas. Histórias de vida que

mereciam destaque.” (E9). Os encontros são monitorados por um profissional da comunicação interna que, além de acompanhar as conversas e o desempenho do executivo, aproveita a oportunidade para coletar informações que, mais tarde, podem ser utilizadas como pautas que vão abastecer os veículos de comunicação interna.

Outro importante aspecto do Prosa com o CEO emerge: o programa demonstra ser um canal de comunicação aberto entre a alta gerência com os colaboradores do nível operacional, indispensável para o fortalecimento da liderança organizacional (MEN, 2015). A Entrevistada 9 corrobora essa afirmativa e reitera que esse programa está atrelado ao pilar relacionamento e, por isso, torna-se uma ferramenta de fortalecimento de diálogo e relacionamento. Dar voz aos colaboradores, por meio de iniciativas como essa, contribui para o engajamento interno e culmina em um melhor desempenho profissional (CONSTANTIN; BAIAS, 2015).

No caso das atividades do Sala de Projetos Sistêmicos, a atuação da comunicação interna é mais limitada. As ações concentram-se especificamente quando há alguma demanda de divulgação dos *inceptions*, seja para anunciar a realização de uma jornada ou para socializar soluções construídas. Apesar disso, a aplicação da metodologia demanda por processos comunicativos em todas as suas etapas.

Para a respondente E3, da entrevista para se identificar o problema até o *pitch* de apresentação da solução construída coletivamente, a comunicação se faz presente. “Eu entendo que ferramenta de comunicação é tudo, com o material pregado na sala, a parte de ouvir o cliente, na documentação final entregue. É muito colaborativo.” (E3). Da mesma forma, a Entrevistada 2 identifica a utilização de ferramentas de comunicação nas pesquisas qualitativas cujos dados vão embasar a redação do *release*, material informativo produzido na etapa final do *inception*. Novamente a documentação gerada é citada: “A documentação tem um formato mais moderno, com fotos, áudios, registros informais.” (E2).

Conforme descrito, podem ser registrados dois entendimentos diferentes para ferramentas de comunicação. O primeiro deles tem a ver com comunicação interna, uma das principais ferramentas da comunicação organizacional. No caso do Qualificar, a CI é acionada para o planejamento de comunicação e suas diretrizes são essenciais para se garantir a divulgação dos cursos e o engajamento dos colaboradores. No caso do Prosa com o CEO, a CI é a proponente do programa e, portanto, zela para que os encontros tenham como resultado prático a aproximação entre CEO e colaboradores com a abertura de um canal direto de escuta.

O segundo entendimento de ferramenta de comunicação refere-se à utilização de canais e plataformas comunicativas durante as jornadas dos *inceptions*. Esse mesmo entendimento se aplica quando se pensa nos processos comunicativos dos indivíduos que compõem o quadro de colaboradores da empresa. Nesse caso, em se tratando de tecnologias da informação e da comunicação, as ferramentas citadas foram a intranet, os monitores de TV, *WhatsApp* e *e-mail*.

A descrição das iniciativas de gestão do conhecimento e a análise das ferramentas de comunicação organizacional evidenciaram a importância do diálogo. Viu-se que o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional podem ser ocorrer desde que haja um espaço convidativo e colaborativo para tal proporcionado institucionalmente. Comunicação interna quando *endomarketing* foram identificadas como ferramentas de envolvimento do público interno, com vistas ao fortalecimento do engajamento, do clima organizacional e do alto nível de confiança entre os colaboradores.

A relação entre as iniciativas de GC e as ferramentas de CO faz surgir uma área de interface, chamada neste estudo de contextos capacitantes. A categoria a seguir, última deste estudo, dedica-se à construção do entendimento do que são esses contextos.

6.3.5 Eixo processo: contextos capacitantes

A discussão proposta para esta categoria respalda-se no entendimento de que existem dimensões dialógicas nas quais é percebida a interface entre as iniciativas de GC e a principal prática de CO identificada, a comunicação interna. Entende-se que, nessa zona de interface, ocorre a interação entre dois interlocutores: a própria organização e seus colaboradores. Assim, este estudo considera a formação de contextos capacitantes físico-mentais, situações nas quais o diálogo organizacional se estabelece.

O diálogo interpessoal subsidia a pesquisa de Gutiérrez-Garcia *et al.* (2015), que demonstram diferentes níveis de diálogo em relação aos objetivos corporativos e às atividades organizacionais. Os autores elaboraram um esquema descritivo das dimensões do diálogo interpessoal no contexto organizacional, contemplando a escuta, a abertura para o outro, a busca da verdade, a perspectiva orientada para a mudança e a resposta. Na análise dos dados também se buscou identificar de que forma essas dimensões foram evidenciadas nas narrativas dos respondentes. Buscou-se entender se as iniciativas de GC descritas são vistas pelos colaboradores como contextos capacitantes e se a ferramenta de CO (comunicação interna) atua de forma a promover (ou mesmo garantir) o diálogo entre eles.

Em última análise, buscou associar as respostas ao mote da pesquisa, o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento, com o intuito de reconhecer o elo entre processos informacionais e processos comunicativos no contexto organizacional. Para tanto, entende-se a comunicação como uma atividade social baseada em interações e construção de sentidos entre e dos sujeitos, aos quais é desejável que tenham perfil criativo e inovador (BLANC; BOUILLON, 2012).

Na revisão de literatura, viu-se que a comunicação interna é uma prática de CO fundamental para a constituição e construção do compromisso pessoal e da relação de confiança de cada colaborador. Por isso, a importância de se oferecer ferramentas aos colaboradores para que possam desenvolver conhecimentos e habilidades (CONSTANTIN; BAIAS, 2015). Entre as três iniciativas de GC apresentadas, aquela que se preocupa com o desenvolvimento de competências é o Qualificar. Os treinamentos oferecidos pelo programa constituem contextos capacitantes com a formação de espaços organizacionais dialógicos, nos quais os participantes têm representação e voz.

A fala da Entrevistada 8 ilustra a dimensão escuta: descoberta de interesses, demandas e visões do interlocutor: “Essa troca existe não só entre instrutor e a turma, mas entre a turma em si. A gente tem voz, a gente tem a oportunidade de falar.” (E8). A Entrevistada 5 complementa ao enfatizar que, durante os treinamentos, os participantes acabam oferecendo elementos que permitem que seja feito, informalmente, um diagnóstico qualitativo do clima organizacional.

Em um treinamento sobre *feedback*, algumas pessoas aproveitaram para expressar opinião. “Ah, eu acho que esse treinamento tinha que ser dado para o meu líder também, porque o meu líder tinha que ouvir isso que você está falando.” Eles trazem situações, positivas e negativas, satisfações e insatisfações. E acontece essa troca de experiências, de compartilhamento entre áreas. Acaba provocando um pouco da integração entre as áreas, entre as diretorias (E5).

No entendimento da Entrevistada 1, dar voz aos empregados potencializa o compartilhamento da informação, aumenta a confiança interna, reduz ruídos no processo comunicativo e contribui para o engajamento dos funcionários (CONSTANTIN; BAIAS, 2015).

A gente envolve o colaborador. Ele percebe que o que ele traz para a gente é ouvido, implantado e ele tem retorno. [...] Eles [os cursos] já são elaborados para que eles sejam colaborativos, a construção do conteúdo venha junto. Outros são muito técnicos e não tem essa característica. Por exemplo, Excel e matemática financeira têm um diálogo técnico, mas a maioria dos cursos

todos abre espaço para isso. E o instrutor é um influenciador da empresa, então ele se torna referência. O que eles falam nos corredores tem impacto. Então a gente toma muito cuidado com isso para que o discurso seja sempre positivo. (E1)

Dessa citação, observa-se que o instrutor assume o papel institucional e passa a representar a organização no espaço dialógico relacional de interação com os demais colaboradores. Tal posicionamento é percebido e sentido: “Tudo que é falado, tudo que é dito nos treinamentos, se é algo relevante, não só eu, mas acredito que os outros instrutores se preocupam em levar para frente.” (E7).

Com relação ao processo de escuta, um comentário à parte pode ser feito sobre o programa Sala de Projetos Sistêmicos, essa dimensão também foi apontada nas entrevistas, no entanto, vinculado à relação organização-cliente, que inclusive pode ser um cliente institucional. “Com a metodologia *inception*, a primeira premissa é ouvir o cliente, a segunda são equipes multidisciplinares. Então, a gente constrói o conhecimento de forma muito coletiva. Isso depois vai resultar em projetos, ações, implementações.”, lembra a Entrevistada 9.

Outro aspecto da dimensão de diálogo interpessoal é estar aberto, receptivo, às características e, sobretudo, as experiências individuais. No caso do Prosa com o CEO, o propósito é aproximar o diretor-presidente da Localiza aos empregados que estão participando do encontro. Esse interesse foi percebido por um dos entrevistados: “Isso foi gratificante: ele quis conhecer um por um, desde o processo de entrada na empresa até a sua relação com a sua gerência. Isso faz com que suas ideias elas cheguem lá.” (E6).

O relato do Entrevistado 7, por sua vez, enfatiza a forma com que os treinamentos do Qualificar é uma oportunidade de acessar profissionais e conhecer a rotina de trabalho de diversas áreas. Ouvir os relatos de experiências dos participantes traz informações novas, que podem ser agregadas ao conteúdo do curso ou à própria rotina de trabalho. Segundo seu relato:

Muitas pessoas que trabalham na Localiza trazem informações para as aulas principalmente pessoal de *call center* [central de atendimento ao cliente]. Eles têm um contato com cliente diferente do contato que eu tenho, uma vivência diferente. Então eu aprendo muito. Muitas pessoas trazem pontos bem legais sobre a realidade com o cliente, situações que eu não vivo. Às vezes, você traz uma situação de padrão, de regra, que tem que seguir: ter sorriso na voz na voz, o cliente tem que ficar satisfeito, mas às vezes não é muito aquilo que é vivenciado no atendimento ao cliente. Então, eu trouxe uma teoria e uma aluna veio com exemplo prático do que aconteceu (E6).

Esse mesmo entrevistado destacou outro aspecto do diálogo interpessoal, a busca da verdade, indo além dos interesses particulares. Em um dos treinamentos que ministrou, ele coletou uma proposta que foi incorporada aos negócios da empresa. “Uma ideia aqui que veio dos treinamentos foi a de oferecer aluguel de carros para noivas. Falaram isso no treinamento e hoje a Localiza agora faz esse tipo de serviço, um nicho até tão não explorado.” (E7). A Entrevistada 8 também destacou esse aspecto: “Você tem acesso a conhecimentos que, antes, não se tinha. Ou não tinha no nível de profundidade que o treinamento aborda ou tinha alguma visão muito aberta.” (E8).

No caso do programa Sala de Projetos Sistêmicos, um dos aspectos que respalda a escuta aberta às características individuais é o empoderamento do time. A Entrevistada 2 explica: “E aí tem essa riqueza das pessoas de conhecerem e entenderem um pouco a realidade do outro e trazer mais essa proximidade. Cada um realmente coloca ali seu melhor, o conhecimento e a expertise que tem.” (E2). Além disso, as opiniões individuais são consideradas na fase de identificação das *features*. As percepções registradas a partir das entrevistas realizadas com os clientes são expostas ao grupo e cada um, com a sua bagagem de conhecimento, deve descrever, defender e justificar seu ponto de vista.

Quem fez o registro tem que explicar e, indiferentemente do cargo da pessoa ou quantas sugestões ela tenha colocado, precisa defendê-las. É de total abertura, comunicação, saber ouvir e aceitar que a ideia do gerente não é o que vai ficar, na maior parte das vezes. A pessoa do atendimento ao cliente às vezes capta muito mais, tem uma sensibilidade muito maior para entender o que cliente precisa (E3).

A dimensão perspectiva orientada para a mudança, que se relaciona com a abertura para a reinvenção ou mudança do *modus operandi*, está presente nas três iniciativas de GC analisadas. A Entrevistada 9 faz uma análise de cenário da empresa, no que diz respeito a estar aberto a mudanças.

A gente vem de um histórico de empresa de comando e controle e, no momento de transformação, que a gente está falando de inovação, de construção coletiva, o diálogo tem que existir. Então, muito mais do que fazer essa escuta dos dois lados, é preciso fortalecer um jeito de ser novo, de uma empresa que dialoga mais, que conversa mais, mais aberta, que reconhece a experiência das pessoas. Não que a gente não tinha isso, mas a cultura de comando e controle é mais hierarquizada (E9).

No caso do programa Qualificar, as avaliações dos participantes são fundamentais para a reformulação da grade e dos conteúdos dos cursos. “A gente abre para sugestões e eles sempre contribuem. Eles contribuem muito com a experiência nos treinamentos e muitas das

melhorias do programa vieram deles mesmo.”, enfatiza a Entrevistada 1, reiterando que a avaliação é feita tanto pelos participantes quanto pelos instrutores dos cursos.

Em se tratando da dimensão resposta, relacionada com a disponibilização de mecanismos para se explicar porque determinados processos são executados de determinada maneira, a Entrevistada 2 exemplifica com o Sala de Projetos Sistêmicos.

Tudo é feito com muito diálogo, com muita abertura. Acho que isso é a chave. A gente tem que ter esse cuidado, toda a opinião colocada é respondida: “olha não vai ser feito agora”, a técnica vai ser promovendo isso, “não vai ser priorizada agora”, mas nada é perdido. A pessoa tem a garantia que realmente foi ouvida e que aquilo está registrado de alguma forma na documentação que é gerada ao final (E2).

De acordo com as narrativas apresentadas, é possível afirmar que as iniciativas de GC da Localiza são contextos capacitantes físicos, uma vez que a empresa demonstra interesse e capacidade de “ouvir” demandas e opiniões de seus funcionários. Da outra ponta, as falas revelam a disposição individual de cada um em ter atitudes institucionais. As iniciativas de GC representadas primam por encontros presenciais, reforçando o viés interpessoal do processo comunicativo. O principal canal de comunicação é a interação direta entre colaboradores e diretor-presidente (Prosa com o CEO); entre colaboradores e instrutores (Qualificar) e entre colaboradores e colaboradores (Sala de Projetos Sistêmicos). Tais programas enfatizam a importância de relações diádicas para a melhoria e fortalecimento da cultura organizacional.

Atuando como parceria da realização desses programas, seja realizando ou subsidiando as atividades, está a comunicação organizacional representada, sobretudo pela comunicação interna. Voltada para os públicos internos, as ações de comunicação buscam desenvolver aspectos como motivação, confiança, pertencimento, engajamento e credibilidade durante a execução desses programas. Uma comunicação aberta é fundamental para garantir um bom fluxo da informação entre funcionários-líderes (MEN, 2015).

Na análise desta categoria, viu-se que a interação entre a organização e seus interlocutores-colaboradores ocorre por meio de um modelo de comunicação que reconhece os processos dialógicos e relacionais. O modelo clássico da comunicação não daria conta de abarcar questões plurais e multifacetadas expostas nessa interação. Com essa reflexão, encerra-se a análise dos dados coletados. Para fechar as reflexões feitas até aqui, o subcapítulo a seguir discute os temas mais recorrentes nas narrativas dos entrevistados. Além de terem muita clareza dos valores professados pela cultura organizacional da Localiza, sentimentos como pertencimento e orgulho são bastante perceptíveis. Por outro lado, temáticas como

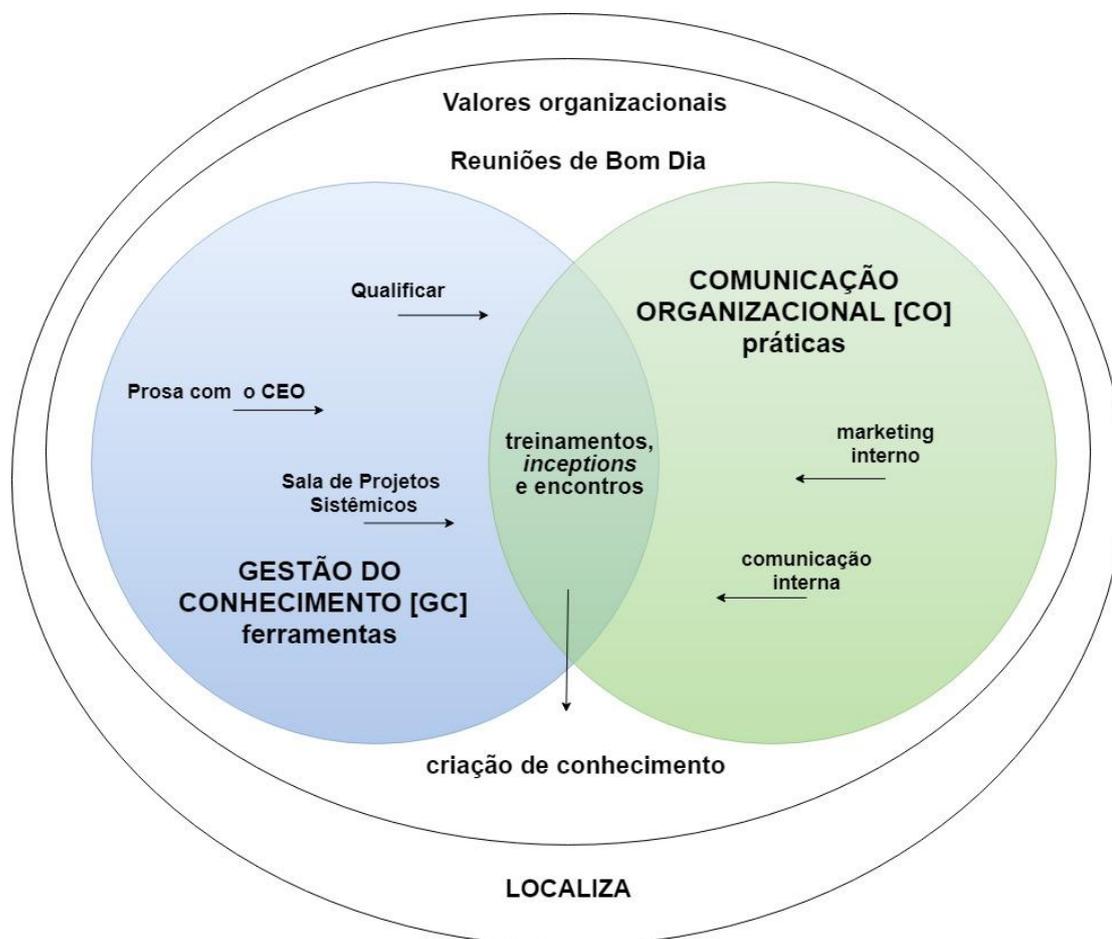
controle e liderança passam como coadjuvantes, quando, na verdade, são o que sustentam as iniciativas de GC e as práticas de CO.

6.4 Discussão dos resultados

As categorias e subcategorias anteriores dedicaram-se a analisar qualitativamente as entrevistas realizadas à luz do referencial delineado para esta tese. A proposta foi trabalhar de maneira detalhada os componentes do mapa integrado elaborado neste estudo. Assim, foram abordadas as temáticas cultura organizacional, díade informação-conhecimento, iniciativas de gestão do conhecimento, práticas de comunicação organizacional e contextos capacitantes, buscando identificar possíveis relações entre os temas.

Retomando o modelo integrado concebido no capítulo de Metodologia, as áreas delineadas foram adaptadas, de forma a tornar visíveis elementos que emergiram do estudo de caso realizado (ver FIGURA 12).

Figura 12 - Modelo integrado de Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento aplicado



O contexto organizacional é o contexto da organização onde o estudo de caso foi realizado, a Localiza. O contexto considera o ramo de atuação, o quadro de funcionários e o fato de sua composição advir de uma plataforma de quatro frentes: aluguel de veículos, gestão de frotas, *franchising* e seminovos. Na área interna do contexto, está a cultura organizacional com bases sólidas nos valores organizacionais professados pela empresa: valorização do cliente; reconhecimento ao desempenho dos colaboradores; comportamento ético; zelo pela imagem da empresa; busca da excelência; e agregar valor à empresa. O modelo não considera o contexto organizacional externo, exatamente por focar processos comunicativos e informativos internos.

Representando a cultura informacional está a Reunião de Bom Dia, hábito herdado da implantação do programa da qualidade total, orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Desde então, as reuniões fazem parte da rotina da empresa, são periódicas e comuns a todos os setores. A Reunião de Bom Dia é um exemplo de como se estabelece a cultura de informação da Localiza se estabelece, demonstrando haver fluxo informacional circulante e departamentalizado.

Cada uma das esferas que compõem o diagrama empenha-se em enfatizar uma das áreas foco do estudo. De um lado estão as ferramentas da gestão do conhecimento – as iniciativas de GC representadas pelos programas Qualificar, Sala de Projetos Sistêmicos e Prosa com o CEO. Na outra esfera, estão as práticas de comunicação organizacional, que no estudo estão representadas pela comunicação interna, com maior ênfase, e o marketing interno.

Ao centro, estão os contextos capacitantes que podem ser considerados como espaços organizacionais dialógicos. Os espaços dialógicos são definidos por Oliveira²⁴ (2009) como espaços de gestão de “[...] processos comunicacionais no contexto das organizações [considerando] a construção de espaços dialógicos e relacionais, que promova a construção de sentidos condizentes com os objetivos e políticas organizacionais.” (OLIVEIRA, 2009, p. 321) A autora apresenta modelo de interação comunicacional dialógica, que identifica um espaço comum, local adequado para que se ocorram o diálogo e a negociação. A pesquisadora ainda explicita a complexidade das relações, bem como a amplitude dos relacionamentos

²⁴ Em seu trabalho, Oliveira (2009) descreve espaços dialógicos e relacionais nas organizações, tendo a perspectiva ético-política. Pressupõe uma interação negociada, enaltecendo as capacidades “de ouvir e de argumentar dos interlocutores”. Nesta tese, apropriamo-nos da ideia de Oliveira (2009, p. 330) de que: “O modelo de interação comunicacional dialógica tem o *espaço comum* como condição de diálogo, da negociação, e explicita a amplitude dos relacionamentos que a organização pode estabelecer, bem como a complexidade.”.

entre os interlocutores organizacionais. Em seu modelo de interação comunicacional dialógica, no ambiente corporativo, podem-se identificar nove interlocutores: a própria organização, o empregado, o cliente, a comunidade, o governo, a imprensa, a concorrência, o fornecedor e o acionista.

Segundo a pesquisadora, a gestão de processos comunicativos nas organizações implica considerar tais espaços, que têm o papel de promover a construção (ou fortalecimento) de sentidos alinhados aos objetivos e políticas organizacionais. Os espaços dialógicos estabelecem relações de interlocução entre a organização, que constitui um espaço comum, e demais interlocutores internos (empregados e acionistas) e externos (fornecedores, concorrência, imprensa, governo, comunidade e cliente).

Na visão de Oliveira (2009), é o espaço no qual a negociação do convencimento discursivo ocorre, considerando os atores envolvidos e os meios e os modos como esses atores interagem.

Espaço comum como condição de diálogo, da negociação, e explicita a amplitude dos relacionamentos que a organização pode estabelecer, bem como a complexidade das relações. [...] A interlocução da organização com os demais atores sociais pressupõe argumentação, troca e diálogo. [...] Negociação significa mudança do comportamento, da postura e da opinião dos atores envolvidos, e pressupõe a intersubjetividade dos interlocutores. (OLIVEIRA, 2009, p. 327).

Os contextos capacitantes (ou espaços organizacionais dialógicos) são momentos-chave de cada um dos programas listados. Do Qualificar, tem-se os treinamentos; do Sala de Projetos Sistêmicos, os *inceptions*; e do Prosa com o CEO, os encontros de bate-papo. Esses momentos primam pela interação presencial entre os interlocutores (organização-empregados), reiterando o aspecto relacional do processo comunicativo organizacional. Os contextos capacitantes são dimensões dialógicas e organizacionais que assumem o papel de interface entre as duas grandes áreas da pesquisa. As iniciativas de GC identificadas dependem de práticas da comunicação organizacional para existirem.

Nessa perspectiva, a comunicação interna assume duplo papel: de promotor, ao criar um programa de relacionamento entre a diretoria-executiva e colaboradores (Prosa com o CEO), e de difusor, ao trabalhar de forma conjunta com as áreas de RH e de gestão de processos divulgando as atividades para garantir a adesão os participantes. Além disso, mesmo quando as práticas de comunicação não são executadas por um profissional da área, ferramentas da comunicação organizacional são postas em prática. Como exemplo, citam-se a

elaboração do *release*, ao fim de um *inception*, e a o registro de atividades, com imagens e depoimentos.

É na zona de interface entre CO e GC que se observa o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional da Localiza, processo chamado no mapa integrado de transferência de conhecimento. Diferentemente das Reuniões de Bom Dia, que são realizadas por áreas, os treinamentos, *inceptions* e encontros reúnem colaboradores de áreas distintas, por meio da formação de públicos e/ou equipes multidisciplinares. A riqueza desses encontros concentra-se exatamente por agrupar pessoas de áreas distintas, permitindo que informações corporativas e rotinas de trabalho sejam compartilhadas e, mais tarde, incorporadas às condutas de cada um dos colaboradores, num processo de socialização e internalização. Por noutro lado, institucionalmente, as equipes multidisciplinares também colaboram para que valores organizacionais tenham mais circularidade e sejam ainda mais fortalecidos internamente.

Tem-se na força dos valores organizacionais outra constatação. O alinhamento de discurso entre os entrevistados é bastante visível, mesmo quando foram feitas críticas à empresa e ao modelo de comunicação organizacional. “É impressionante como as pessoas têm um direcionamento na ponta da língua.”, comenta a Entrevistada 9. Atribui-se isso à força da cultura professada na empresa. Duas características podem ser conferidas à cultura organizacional da Localiza: a capilaridade, permitindo que os valores corporativos cheguem a toda a plataforma de negócios, da matriz às filiais; e o nivelamento, fazendo com que as diretrizes do planejamento estratégico sejam repassadas da diretoria-executiva aos colaboradores. Segundo a opinião da Entrevistada 9, cultura organizacional e planejamento estratégico são os dois grandes pilares da empresa.

Tudo que a gente faz ou está ancorado no direcionamento estratégico, que é um reflexo da cultura que a gente quer construir, ou está ancorado nos valores da Localiza. Eu acho que o que nos leva a isso é o discurso, a comunicação, a consistência. Acho que a grande palavra é a consistência. Nosso quadro de valor não está pregado na parede só, simplesmente. Nossa grade de valores é percebida de fato na organização. A gente tem sim consistência no discurso, no *speech*, no alinhamento, mas também tem uma consistência com a prática (E9).

A consistência da cultura organizacional não quer dizer engessamento. Como observa a Entrevistada 2, a empresa preocupa-se em se atualizar e fazer redirecionamentos.

A Localiza existia um pouco em torno de si mesma. Hoje eu vejo que mais um olhar para fora. Eu estou aqui há muitos anos e pude perceber isso: a gente olha muito mais hoje para o concorrente, a gente se preocupa com ele,

a gente quer estar à frente. Acho que toda essa mudança maior que está acontecendo realmente possibilitou que a gente trouxesse a metodologia do *inception*. Essa que eu acho que foi a grande mudança, conseguir estar junto com esse cliente, trazer esse insumo que é riquíssimo e construir a solução em cima da voz do cliente. Hoje tem uma cultura muito mais aberta, muito mais propensa a novas práticas, a abordagens e formas até de nos relacionarmos internamente (E2).

A fala explicita o princípio organizacional valorização do cliente. Ao longo das entrevistas, os demais valores corporativos se fizeram presente, como o reconhecimento ao desempenho dos colaboradores. Para exemplificar, tem-se a narrativa de experiência da Entrevistada 8 com o Qualificar: “Fazemos cerimônia de entrega certificado, mas não sei se todos os setores da companhia têm essa adesão. Você percebe que a decisão do seu setor é muito boa.” A respondente acredita que os treinamentos oferecidos contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, afirmando com orgulho: “Eu tenho quase toda a grade completa. Quase toda!” (E8).

O Entrevistado 6, por sua vez, destaca a motivação:

Desde que eu entrei a empresa se preocupa muito em capacitar os instrutores. Então ela oferece muitos cursos de capacitação, cursos estes que se eu resolvesse fazer, de certa forma, eu iria investir muito então acho que o principal motivador. Além deste, claro, aquilo é importante para a sua carreira. É muito importante então você está se capacitando e isso é muito bom. Essa troca é muita boa. Não necessariamente eu preciso ganhar isso em valor financeiro, mas em conhecimento acho que vale (E6).

Reconhecimento e orgulho foram aspectos bastante enfatizados pelos respondentes, demonstrando um forte indício de internalização de valores corporativos. Outros temas recorrentes foram protagonismo e confiança. Sobre o protagonismo, a Entrevista 8 comentou: “O programa [Qualificar] foi dando maior autonomia como, por exemplo, foi colocando responsabilidades no colaborador para ele se inscrever nos cursos. Antes tinha que pedir para o líder nos inscrever.” Já o Entrevista 6 relembra o seu processo seletivo, à época. “Desde quando entrei como estagiário, a gente recebeu vários treinamentos do RH. Foi bastante desafiador. Alguns projetos que fizemos nos empoderaram, o resultado para mostrar para a diretoria. Foi bastante gratificante.” (E6).

Por outro lado, alguns temas que não enfatizados nas entrevistas, mas foram perceptíveis. O primeiro deles é o controle da empresa exercido nos colaboradores. Sobre esse tema, a Entrevista 9 fez a seguinte ponderação:

As competências são oriundas dos valores corporativos, o que a gente quer de conduta do colaborador, de comportamento dele para atingir o resultado.

Então ele recebe metas no início do ano, que é o que ele tem que entregar. Ele sabe quais são as competências necessárias para o cargo dele que dizem como ele deve entregar. Então, isso pereniza a cultura, porque o “nosso” “como” tem uma maneira peculiar, que é diferente de outras empresas.

No caso do Qualificar, mesmo sendo oferecida ao colaborador a chance de selecionar o seu curso, cabe ao seu gestor imediato validar ou não a inscrição. E segundo relatos, o cancelamento de inscrição já ocorreu:

Sim, aconteceu de breçar, mas o líder tem que justificar para o colaborador o motivo. O programa não é perfeito, principalmente em uma empresa tão grande como esta. Só aqui, na matriz, temos mais de 150 líderes, como é que você controla o que cada um está fazendo? E o líder, como dissemos não é perfeito, mas ele vem com essa orientação de explicar porquê se deve e porquê não se deve fazer o treinamento. E em muitos casos pessoas entendem. A gente não tem tido reclamações dos colaboradores nesse sentido (E1).

Diante desse posicionamento, fica suspensa uma indagação: em uma situação de desautorização, qual colaborador reclamaria? Das entrevistas realizadas não há elementos sólidos para se discorrer sobre este questionamento.

Outro aspecto extraído das narrativas dos respondentes está contido exatamente na fala anterior: a liderança. Pode-se inferir a excessiva atenção em se trabalhar internamente aspectos de liderança, o que leva a entender que esse movimento está relacionado com os mecanismos de controle da empresa. As pesquisas de clima usadas como ferramentas de gestão diagnosticam lacunas relacionadas ao fluxo de informações internas, relacionado aos processos comunicativos mais ativos e abrangentes e, ainda, ao papel das lideranças. Assim, oferecer capacitação em liderança significa também preparar gestores e analistas a estarem aptos para dar suporte às ações da comunicação interna, ampliando a vigilância da empresa face às atividades desempenhadas. O posicionamento a seguir vai ao encontro dessa inferência:

Tinha muita a questão da rádio peão, das pessoas insatisfeitas. Um trabalho que eu tive que fazer com os líderes foi esse: vamos fazer as informações chegarem às pessoas, vamos agir com transparência. Se não tem uma reunião da área, vai demorar, então chama todos em um grupinho, faz uma reunião relâmpago, mas não deixa de comunicar. Essa é uma pauta que eu tive que trabalhar muito com eles lá. A gente ainda precisa atuar mais nisso, para que as informações cheguem mais a tempo e a hora para eles. E o líder também, ele é um agente muito poderoso de comunicação. É ele que tem esse papel de levar esse papel de levar para as equipes também. Todos os líderes tiveram que passar por esse treinamento [Líder Comunicador], que foi organizado dentro do programa Qualificar (E5).

Ainda de acordo com a respondente, existe uma grade de cursos específica, fora do Qualificar, voltada para a promoção do desenvolvimento da liderança de profissionais nos cargos de gerência. Isso porque o programa atende especialmente analistas e especialistas. “São assistentes, pessoal do administrativo, esse público mais simples, digamos assim, e o *call center*, quando podem participar.”, explica a Entrevistada 5. Assim, no treinamento “Liderança para não líderes” do Qualificar trabalham-se habilidades em pessoas que são referências técnicas nas áreas e que precisam exercer papel de liderança.

As atividades organizadas e oferecidas de forma estruturada e hierárquica demonstram a visão da empresa em fortalecer a sua presença internamente, ampliando sua rede de escuta, garantindo o nivelamento de informações e a construção de sentido em seu contexto organizacional. O diálogo formal e institucional entre tais interlocutores é um dos mecanismos utilizados para que esses objetivos sejam alcançados. Assim, tem-se o entendimento que o controle é exercido pelos líderes, que passam por capacitação para o desenvolvimento de habilidades específicas e estratégicas relacionadas à liderança. Pode-se dizer que a empresa se preocupa com os papéis organizacionais desempenhados por seus colaboradores, de forma geral. Ao longo das narrativas são destacados os papéis interpessoais, de informação e de decisão (MINTZBERG, 2003).

Os aspectos da coletividade e do diálogo, presentes nas iniciativas de GC analisadas, também podem ser associados às eras do gerenciamento do conhecimento de Dixon (2017a). Se houve poucas referências à fase da gestão da informação, com atenção à documentação e ao arquivo de melhores práticas e lições aprendidas, por outro lado, foram recorrentes as referências ao gerenciamento de experiências e de ideias. No primeiro caso, pode-se dizer que os três programas da Localiza se posicionam como ferramentas que buscam gerenciar vivências, por meio de relatos dos participantes que narram situações individuais e profissionais. Especialmente no caso da Sala de Projetos Sistêmicos, observa-se ainda um nível mais avançado de gestão do conhecimento, por meio do gerenciamento de ideias ocorrido durante processos de resolução de problemas organizacionais. Os resultados positivos dos *inceptions* devem-se ao seu formato, que reúne uma equipe com perfil multidisciplinar, em um mesmo espaço físico, para a solução conjunta de determinado problema.

A reflexão sobre controle e liderança e a discussão sobre o nível de GC observados nos programas da Localiza encerram este capítulo de análise dos dados e discussão dos resultados. Nas considerações finais a seguir, a pergunta que desencadeou esta pesquisa é

retomada, bem como os objetivos que nortearam a sua realização. Além disso, propõe-se uma reflexão sobre o percurso metodológico percorrido. Por fim, tem-se sugestões de temáticas para investigações futuras, que podem contribuir para a literatura da área das Ciências da Comunicação, no que diz respeito à comunicação organizacional, e da Ciência da Informação, mais especificamente a gestão do conhecimento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de realizar este estudo de natureza interdisciplinar, com a discussão da tríade informação-gestão-comunicação, permitiu que temas como cultura organizacional, cultura informacional, processos comunicativos, processos informacionais, contextos capacitantes, compartilhamento da informação e criação de conhecimento fossem descritos e analisados.

Por meio desta tese foram investigadas as temáticas da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento a partir de três aspectos: do levantamento de práticas e ferramentas adotadas por cada uma dessas áreas, da identificação de interfaces entre essas áreas e da elaboração de um modelo integrado que representa essa interface e reconhece a atuação da comunicação corporativa no compartilhamento da informação e na criação de conhecimento organizacional. Na etapa final deste estudo, lançou-se luz sobre a pergunta de pesquisa e os objetivos descritos na Introdução, a fim de se confirmar a natureza dos achados.

Antes de tudo, é preciso reconhecer que a pergunta de pesquisa – Como se estabelecem as relações entre as práticas da comunicação organizacional e o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento, tendo em vista os diferentes processos de produção, apropriação, organização e circulação de informações no ambiente corporativo? – trouxe consigo uma afirmativa: a existência de relações entre práticas da comunicação organizacional e iniciativas de compartilhamento da informação e criação de conhecimento organizacional. Ao iniciar a pergunta com um “como”, assume-se a interface entre as áreas como uma verdade. Essa constatação, por sua vez, direcionou o esforço investigativo para elucidar de que forma essa interface de fato ocorre e como ela pode ser aprimorada. Assim, buscou-se entender os processos de produção, apropriação, organização e circulação de informações no contexto corporativo investigado.

O estudo de caso realizado na Localiza foi fundamental para se alcançar o objetivo geral de identificar elementos e propor uma modelagem teórico-conceitual na qual as interfaces possíveis das áreas da comunicação organizacional e da gestão do conhecimento são apresentadas graficamente. Pode-se afirmar que tal objetivo, bem como os objetivos específicos desta tese foram atendidos, tendo em vista os resultados de pesquisa ora alcançados e pontuados a seguir.

Houve a descrição de características, propostas, abordagens gerenciais e práticas da comunicação organizacional e de iniciativas de compartilhamento de informação e criação de

conhecimento, conforme revisão de literatura apresentada nos Capítulos 2 e 3, sistematizada no Capítulo 4, denominado marco teórico, e referendada no Capítulo 6, dedicado à análise dos dados coletados e à discussão dos resultados. Pode-se afirmar que, no contexto da comunicação organizacional, a prática destacada é a comunicação interna. Quanto à gestão do conhecimento, evidenciaram-se as três principais iniciativas de compartilhamento da informação e criação de conhecimento organizacional identificadas no contexto estudado, que são os programas Qualificar, Prosa com CEO e Sala de Projetos Sistêmicos.

Também foi realizada a identificação e análise de contextos capacitantes organizacionais, resultando em treinamentos (Qualificar), encontros (Prosa com o CEO) e *inceptions* (Sala de Projetos Sistêmicos), confirmando-os como espaços adequados para a promoção da interação entre os colaboradores participantes. Os contextos capacitantes combinam características físicas, a exemplo do *layout* de cada um dos espaços nos quais estas iniciativas de GC acontecem, além dos aspectos mentais, tendo em vista que nesses treinamentos, encontros e *inceptions* as metodologias incentivam a troca de experiências e/ou ideias, permitindo o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional. Entende-se que os contextos capacitantes são espaços dialógicos, ofertados pela própria instituição com o objetivo de encontrar respostas e/ou sugestões para questões organizacionais.

A pesquisa demonstrou que práticas da comunicação organizacional promovem ou subsidiam o compartilhamento de informação e a criação de conhecimento organizacional, sobretudo diante da importância da comunicação interna no que diz respeito à promoção do compromisso do colaborador com a organização, da consciência dos membros internos sobre as mudanças de ambiente, da compreensão da evolução dos objetivos organizacionais e a promoção da sensação de pertencimento. Conforme evidenciado pelo estudo, um clima organizacional favorável e bons índices de engajamento e confiança dos colaboradores são aspectos essenciais para que a gestão do conhecimento ocorra.

O estudo de caso realizou a aplicação de uma modelagem teórico-conceitual elaborada a partir de elementos relacionados às práticas de comunicação organizacional e às iniciativas de gestão do conhecimento e identificados na revisão de literatura. No modelo integrado de CO e GC, apresentado no subcapítulo 6.4 de discussão dos resultados, o contexto da Localiza contorna a cultura organizacional e cultura informacional. Ao centro do modelo, a interface é representada pela aproximação das áreas da comunicação corporativa, responsável pelas atividades da comunicação interna, e das iniciativas de GC. Essa zona de conexão são os

contextos capacitantes físico-mentais, espaços organizacionais dialógicos nos quais a gestão do conhecimento se concretiza.

Por fim, o estudo reconhece a importância da atuação consistente da comunicação organizacional no fortalecimento de diretrizes internas e no suporte e/ou promoção conjunta com outras áreas para se ampliar a formação de contextos capacitantes e, assim, fomentar o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional.

O atendimento a esses objetivos permite afirmar que nos contextos capacitantes estudados – Qualificar, Prosa com o CEO e Sala de Projetos Sistêmicos – ocorrem o compartilhamento da informação e a criação de conhecimento organizacional por meio da troca de vivências e *insights* entre os colaboradores participantes de tais programas. Os processos comunicativos são mediadores, sobretudo no que se refere à atuação da comunicação interna, aplicada com a orientação de promover o compromisso com a organização, a consciência sobre mudança de ambiente empresarial, a compreensão da evolução dos objetivos e a sensação de pertencimento à organização. As constatações proporcionadas por este estudo devem-se, essencialmente, ao fato de o contexto estudado ter um nível/grau avançado de maturidade comunicacional, com a definição clara de papéis, equipe bem qualificada e com o acesso livre e direto aos níveis hierárquicos superiores da empresa.

Os achados deste estudo vão além das constatações vinculadas aos objetivos. Dos dados coletados, expressões como autonomia, criatividade, experimentação, encontro e diálogo foram bastante recorrentes. No entanto, tais expressões e seus respectivos posicionamentos, de certa forma, sombreiam temáticas contrapostas como hierarquização, controle, conflitos comunicacionais, que foram sendo citadas nas entrevistas e cabe problematizá-las. Nota-se certa romantização nas falas que ressaltam a importância que a empresa direciona ao diálogo interno, seja por meio da abertura de canais de comunicação, seja por meio do estabelecimento de contextos capacitantes.

O aspecto da força da cultura organizacional, do sistema de crenças e valores da empresa é aparente. Como consequência, ter “sangue verde”, em alusão à cor predominante da logomarca da Localiza, direciona e, por vezes, condiciona os comportamentos dos empregados. Há direcionamentos para a competitividade, por exemplo, ser um instrutor do Qualificar torna-o mais conhecido, ter uma ideia assertiva no Sala de Projetos Sistêmicos torna-o mais produtivo, participar de um Conversa com o CEO torna-o mais engajado. No pano de fundo está a cultura organizacional, subsidiada em controle de vontades e poder de

decisão. O sentimento de pertencimento apontado nas falas, por sua vez, pode ser visto como uma espécie de anestésico, minimizando os efeitos do controle e da hierarquização.

Em se tratando das limitações deste estudo, aponta-se o fato de a investigação ter sido realizada em uma única empresa que, embora tenha permitido a observação de numerosas atividades organizacionais relacionadas com processos comunicacionais e de gestão do conhecimento, é importante reconhecer que tais processos não refletem necessariamente as realidades de organizações de diferentes perfis, públicas ou privadas, ou de distintas áreas de atuação.

Além disso, vale destacar que, mesmo com o aceite da organização participante, nem sempre foi possível ter acesso a todo o tipo de informação e autorização para se participar de todas as atividades de interesse para a pesquisadora. De fato, no presente estudo, não foi possível participar de rodadas de *inceptions*, o que certamente ofereceriam novos elementos para a análise dos coletados e a discussão dos resultados.

O percurso metodológico desta tese trouxe consigo uma reflexão sobre os desafios de se realizar um estudo de caráter social. Este adendo pode ser visto como um relato da verdadeira jornada instaurada desde o levantamento e a identificação de organizações com o perfil desejado para o estudo proposto até a autorização de acesso para a realização da pesquisa em si. Realizar um estudo de caso histórico-organizacional requer fôlego e persistência por parte do pesquisador. Especificamente para esta tese foram investidos 12 meses de inúmeras e sucessivas tentativas, confirmações parciais, declínios e negativas sumárias até que a definitiva autorização tenha se efetivado.

O perfil organizacional vislumbrado para este trabalho direcionou-se para o universo de organizações brasileiras de médio-grande porte ou de multinacionais com filiais no país. Buscou-se por organizações dotadas de programas, ações ou iniciativas de compartilhamento da informação e criação de conhecimento e que também mantivessem um setor ou departamento próprio, estruturado e atuante de comunicação organizacional. Aplicando tal perfil ao cenário empresarial de Belo Horizonte e região metropolitana, notou-se certa limitação do universo de pesquisa.

O primeiro desafio foi ter acesso ao gestor que se enquadrasse em um nível estratégico e decisório para autorizar o desenvolvimento da pesquisa. Nesta fase de prospecção, foram feitos contatos por *e-mail* e outros pessoalmente com 12 organizações. Uma das estratégias foi frequentar eventos acadêmicos que, entre seus convidados, contaram com a participação de representantes de empresas com perfil de participação já descrito. Nesses encontros, houve

troca de cartões e razoável abertura para contato posterior, mas que não se efetivaram. Nos casos em que houve desdobramentos, chegou-se a elaborar e enviar um projeto, acompanhado por documentação obrigatória, solicitando adesão de determinada empresa.

Em uma das tentativas de acesso, a documentação correta e as consistentes justificativas ao projeto não foram convincentes o bastante para sensibilizar a empresa então prospectada, conforme fragmento da carta-resposta:

Seu projeto foi avaliado por áreas técnica e estratégica da cooperativa. Infelizmente, vimos informar-lhe que seu pedido foi indeferido. O motivo principal é que o estudo não é aderente às linhas de pesquisa que a Empresa X²⁵ definiu em sua política de inovação. A Empresa X incentiva pesquisas científicas relacionadas a temas considerados prioritários e estratégicos, definidos em seu plano de negócios e no seu mapa estratégico. Esperamos que esta decisão não a desencoraje de submeter novos projetos no futuro e pedimos desculpas pelo transtorno causado.

A pesquisadora retornou a mensagem enfatizando a dificuldade de propor algo que seja aderente, quando se desconhece as estratégias da organização. Desconhecimento decorrente da não divulgação e publicização externa da referida política de inovação. O assunto “tese de doutorado” pareceu ter intimidado os participantes no momento de sondagem. Algumas vezes, ocorreu um primeiro encontro presencial, com a gravação de entrevista. No entanto, como a pesquisa demanda uma análise conjunta de, pelos menos, dois departamentos, apenas a autorização e o interesse de um deles não seriam suficientes para a realização do estudo.

Numa montadora de veículos, por exemplo, o setor de engenharia de manufatura, responsável por importantes projetos de inovação, demonstrou-se receptivo. Três encontros foram agendados e três entrevistas distintas realizadas, uma com o coordenador do programa de inovação e outras duas com estagiários que participam do programa de inovação. No entanto, não houve avanços diante da recusa do setor de comunicação em participar do estudo. Tais entrevistas iniciais indicaram que a área de comunicação organizacional da referida montadora não nutria qualquer tipo de relação com o setor em questão, para além de comunicados institucionais. Essa constatação pode ser observada na seguinte fala do responsável pelo programa de inovação da empresa então prospectada:

²⁵ Optou-se por manter anônima a identidade das empresas prospectadas.

A gente deveria se envolver mais com a comunicação, por ser um setor que a gente acha que é muito distante. Não tem uma pessoa de comunicação participando na engenharia de manufatura. Deveria ter uma vez por ano, quando o cometa *Halley* passar, vai ter alguém da comunicação aqui para ouvir as coisas que estão acontecendo no mundo e na empresa na qual está inserida. A pessoa de comunicação está preocupada em divulgar a imagem da empresa, mas não está preocupada com aquilo que está acontecendo naquele momento.

A partir da análise da transcrição desse depoimento, infere-se que, se os avanços tivessem ocorrido nessa empresa, relações conflituosas teriam sido diagnosticadas bem como sugeridas propostas de integração de áreas. Infelizmente, não houve progressos nesse contexto organizacional que permitissem confirmar ou refutar essa constatação.

Há também outras situações que exemplificam experiências negativas. Citam-se os contatos feitos com uma grande empresa brasileira de cosméticos; a filial brasileira de uma multinacional de fabricação de componentes de automóveis; uma das secretarias de estado do Governo de Minas Gerais; a unidade específica de empresa estatal vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, uma das superintendências da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, dentre outras. Em cada um desses ambientes, investiu-se tempo precioso na prospecção de possíveis contextos de pesquisa.

A adesão, em tempo hábil para a realização desta pesquisa, de uma única empresa, garantiu a realização de estudo de caso único, inviabilizando a realização de um estudo de casos múltiplos e forçando um novo direcionamento de metodologia. Apesar do ajuste de percurso, o levantamento ofereceu elementos suficientes para sustentar o atendimento aos objetivos propostos na Introdução.

Importante ressaltar que este relato não tem como objetivo emitir qualquer tipo de julgamento do posicionamento das organizações, bem como da conduta dos representantes consultados. Conforme dito, o que se pretende este depoimento é oferecer uma reflexão sobre as dificuldades de realização de uma pesquisa de cunho social e de natureza qualitativa, que busca investigar questões complexas e muito particulares. As tentativas frustradas de se obter acesso a um ambiente propício a presente pesquisa serve para valorizar as organizações dispostas a participarem de estudos empíricos, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa social, a exemplo da Localiza.

Apesar de os resultados de um estudo de caso único não poderem ser generalizados, o modelo integrado e elaborado nesta pesquisa reconhece e legitima ferramentas de comunicação organizacional como elementos essenciais para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento no contexto organizacional. Da mesma forma, os procedimentos

metodológicos definidos e aplicados na presente investigação podem servir de referencial para estudos em outras empresas com o mesmo perfil ou com perfis distintos.

Como temáticas para estudos futuros, sugere-se investigar interfaces entre processos comunicativos e de gestão do conhecimento em contextos capacitantes virtuais. As três iniciativas de GC aqui estudadas têm como aspecto comum: a reunião presencial entre os participantes. Sendo assim, não foram exploradas situações de compartilhamento da informação e criação de conhecimento em “*bas*” virtuais. Neste caso, pode ser estudada a utilização de redes sociais, oferecidas pelas próprias organizações ou utilizadas individualmente por seus colaboradores. Além disso, podem ser realizados estudos que elegem temáticas como controle, hierarquização, poder e conflitos comunicacionais como objetos de estudos.

Um destaque especial deve ser feito à maturidade comunicacional da Localiza, que impactou decisivamente os achados desta tese. Essa característica peculiar da empresa pesquisada permite levantar outra questão que pode ser problematizada em estudos futuros, que é mensurar e comparar os níveis dos processos comunicativos e dos processos informativos de diferentes contextos organizacionais. Tal investigação poderá oferecer elementos para se avaliar a relevância da comunicação organizacional praticada nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANDRIONI, F.; POPP, L. E. Organizational communication in social care organizations from hunedoara county. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Romania, n. 62, p. 590-594, 2012.
- BADEA, M. Social media and organizational communication. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Romania, n. 149, p. 70-75, 2014.
- BAKAR, H. A.; MUSTAFFA, C. S. Organizational communication in Malaysia organizations incorporating cultural values in communication scale. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 87-109, 2013.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp. p.1-25, 2008.
- BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, I. (Org.). **A Gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p. 7-31.
- BARRETO, A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 3-16.
- BLANC, B. L.; BOUILLON, J. Organizational devices for knowledge management: proposal for a crossover perspective between knowledge sciences and communication sciences. **The journal of information and knowledge management systems**. [S.l.], v. 42, n. 3/4, p. 382-395, 2012.
- BORCA, C.; BAESU, V. A. Possible managerial approach for internal organizational communication characterization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Romania, n. 124, p. 496-503, 2014.
- BRASILEIRO, F. S.; FREIRE, G. H. de A. O processo de mediação da informação nas organizações a partir do contexto do regime de informação. **Anales de Documentación**, v. 16, n. 1. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6018/analesdoc.16.1.163711>>. Acesso em: 02 jan. 2018.
- BUENO, N. C.; SOARES, M. A. V. O. Relações Públicas Atuando Como Gestor do Conhecimento. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008**.
- CAMATTI, T. B. Comunicação como Diferencial Estratégico na Gestão do Conhecimento das Organizações. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da**

Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro de 2009.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Tradução Ana Maria Rezende Cabral *et al.* Belo Horizonte: [s.n], 2003. Disponível em: <http://www.capurro.de/enancib_p.htm>. Acesso em: 23 mai. 2015.

CAROLI, P. **Inception**: o quê? Quem? Onde? Quando? Como? Portal Thought Works. 2014. Disponível em <<https://www.thoughtworks.com/pt/insights/blog/inception-o-que-quem-onde-quando-como-0>>. Acesso em 05. jan. de 2018.

CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações; conceitos contraditórios entre controle e compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura organizacional**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006. p. 51-75

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CENDÓN, B. V. Bases de dados para negócios no Brasil. In: PAIM, I. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação / UFMG, 2003. p. 125-155.

CHEREPANOVA, N. *et al.* Communication technologies in contemporary corporate social responsibility management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 166, p. 583-588, 2015.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

CONSTANTIN, E. C.; BAIAS, C. C. Employee voice –key factor in internal communication. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 191, p. 975-978, 2015.

CRESWELL, J. V. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, F. **Inception meeting**: alinhe o porque e o quando. Portal Fábio Cruz. 2015. Disponível em <<http://www.fabiocruz.com.br/inception-meeting/>>. Acesso em 05. de jan. de 2018.

DAVALLON, J. A mediação: a comunicação em processo. **Prisma.com**. 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/arian/Documents/645-2355-1-PB.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

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

DAVENPORT, T. H. ; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual: Métodos e Aplicações Práticas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, N. **The Three Eras of Knowledge Management: Knowledge Management** Associated. 2017a. Disponível em: <<http://www.commonknowledge.org/the-3-eras-of-km.html>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

DIXON, N. **The Value of Lessons Learned: Knowledge Management** Associated. 2017b. Disponível em: <<http://www.commonknowledge.org/the-3-eras-of-km.html>>. Acesso em: 06 fev. 2018.

DRUCKER, P. F. O advento da nova organização. In: DRUCKER, P. F (Org.). **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 9-26.

FALKHEIMER, J. The power of strategic communication in organizational development. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S.l.], v. 6, n. 2/3, p. 124-133, 2014.

FARIAS, V. P. de; MIANO, B. Humanização e Relações Públicas: a contribuição do storytelling para a promoção de ambientes de trabalho humanizados. ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Campinas, SP, 13 a 15 de maio de 2015. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FILGUEIRA, A. C. C. R. B. O Conhecimento como Ativo das Organizações Contemporâneas. **INTERCOM** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Recife, PE – 2 a 6 de setembro de 2011.

FILHO, B. B. L.; FERRAZ, C. M. Gestão da comunicação organizacional em tempos de transição: desafios e novas competências profissionais em prol do engajamento e da propagação de valores e significados. ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Campinas, SP. 13 a 15 de maio de 2015. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

FLORCZAK, R. de O. O lugar esquecido da comunicação nos estudos de Gestão do Conhecimento nas organizações. **INTERCOM** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7/9/2012.

FONSECA JÚNIOR, W. C. **A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico**. 2007. 204f. Tese (Doutorado) - Universidade Metodista de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. São Bernardo do Campo, 2007.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. *et al.* (Org.) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. rev. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão Estratégica e, Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Caetano do Sul: Difusora Editora, 2008. Cap. 3, p. 139-153.

FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DE MINAS GERAIS. Fapemig: uma década de conquistas relatório de gestão 2004-2014. [S.l.: s.n.], [20--]. Disponível em: <http://www.Fapemig.br/pt-br/arquivos/site/institucional/relatorio-de-atividades/relatorio_gestao_mn_baixa.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2016.

FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DE MINAS GERAIS. Manual da Fapemig. [S.l.: s.n.], [2015]. Disponível em: <http://www.fapemig.br/en/arquivos/site/manual-fapemig/manual_2015.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2016.

FUNDAÇÃO DE AMPARO A PESQUISA DE MINAS GERAIS. [S.l.: s.n.], [2016]. Disponível em: <<http://www.fapemig.br>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, M. How to measure: knowledge management: dimensions and model. **Vine**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 107-125, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBY, V. P. *et al.* Interpersonal communication and diversity climate: promoting workforce localization in the UAE. **International Journal of Organizational Analysis**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 364-377, 2015.

GONÇALVES, V. F.; PORÉM, M. E. Comunicação e as relações públicas no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico: um estudo sobre organizações privadas bauruenses. ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Campinas, SP. 13 a 15 de maio de 2015. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

GONZALEZ DE GOMEZ, M. N. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **DataGramZero**, v. 1, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/dez00/F_I_art.htm>. Acesso em: 01 mai. 2015.

GÖRKEM, S. Y. Corporate communication in large-scale organizations in Turkey: structure and responsibilities. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 40, p. 859-861, 2014.

GREENBERG, S. *et al.* Meeting CCS communication challenges head-on: integrating communications, planning, risk assessment, and project management. **Elsevier Procedia**, [S.l.], v. 4, 2011, p. 6188-6193.

GRIFFITH, B. C. (Ed.). **Key papers in information science**. New York: Knowledge Industry Public, 1980.

GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. *et al.* Reinventing the wheel?: a comparative overview of the concept of dialogue. **Public Relations Review**, [S.l.], v. 41, n. 5, p. 744-753, dez. 2015.

HEMP, P.; STEWART, T.A.; PALMISANO, S. J. **Leading change when business is good**. [S.l.]: Harvard Business Review, 2004.

HOEVEN, C. L.; VERHOEVEN, J. W.M. “Sharing is caring”: corporate social responsibility awareness explaining the relationship of information flow with affective commitment. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 264-279, 2013.

HOSSAINA, L. *et al.* Communication network dynamics during organizational crisis. **Journal of Informetrics**, [S.l.], n. 7, 2013.

IHLEN, O. Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the publics shepe. **Corporate Communications: an International Journal**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 135-146, 2008.

ILLIA, L.; BALMER, J. M.T. Corporate communication and corporate marketing: their nature, histories, differences and similarities. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 415-433, 2012.

INVERNIZZI, E. *et al.* Identity, communication and change management in Ferrari. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 483-497, 2012.

JOHANSEN, T. S.; ANDERSEN, S. E. Co-creating ONE: rethinking integration within communication. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 272-288, 2012.

JOHANSEN, W. *et al.* Entering new territory: a study of internal crisis management and crisis communication in organizations. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 38, p. 270-279, 2012.

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

KATH, L. M. *et al.* The role of organizational trust in safety climate’s influence on organizational outcomes. **Accident Analysis and Prevention**, [S.l.], n. 42, p. 1488-1497, 2010a.

KATH, L. M. *et al.* Safety climate dimensions, leader–member exchange, and organizational support as predictors of upward safety communication in a sample of rail industry workers. **Safety Science**, [S.l.], n. 48, p. 643-650, 2010b.

KNOWLEDGE 21. **O Manifesto Ágil**. Disponível em: <<http://www.knowledge21.com.br/sobreagilidade/agilidade/o-manifesto-agil/>>. Acesso em: 11 mai. de 2018.

KONDRATYEVA I.V.; ZAVYALOVA Z.S. Corporate blogging: best practices in Russia and abroad. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 166, p. 562-565, 2015.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora Editora, 2008. p. 107-124.

LEE, G. *et al.* A motivational approach to information providing: a resource exchange perspective. **Computes in Human Behavior**, [S.l.], n. 27, p. 440–448, 2011.

LEMOS, A. B.; BARBOSA, R. R. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: um estudo de revisão sistemática. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n], 2016a. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2016/enancib2016>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

_____. Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: proposta de modelo integrado. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: [s.n], 2016 (b).

LIMA, F.; BASTOS, F. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? In: XXXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2008, Natal. **Anais...** Natal, 2008. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2054-1.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

LOUHALA-SALMINEN, L.; KANKAANRANTA, A. Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English?. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 38, p. 262-269, 2012.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando?. In: HOHLFELDT, A. *et al.* (Org.) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARCHIORI, M. **Cultura Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, São Paulo: Difusão Editora, 2006.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MARTIN, D. The communicating strategist: the value of thinking inside out. **Journal of Business Strategy**, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 46-48, 2014.

MARTÍNEZ-CÓRCOLES, M. *et al.* Linking empowering leadership to safety participation in nuclear power plants: a structural equation model. **Journal of Safety Research**, [S.l.], n. 43, p. 215-221, 2012.

MAZZEI, A. A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. **Corporate Communications: An International Journal**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 216-230, 2014.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEN, L. R. The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style, and effectiveness. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 41, p. 461-471, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MITROFAN, N.; BULBOREA, A. The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n.76, p. 511-515, 2013.

MOHAMAD, B. *et al.* Corporate communication management (CCM) and organizational performance: a review of the current literature, conceptual model and research propositions. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 155, p. 115-122, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, L. B. de. **Cultura informacional: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacionais**. 2013. 199 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora, 2008. p. 61-75.

NOBILE, J. *et al.* Organizational communication and occupational stress in Australian catholic primary schools. **Journal of Educational Administration**, [S.l.], v. 51, n. 6, p. 744-767, 2013.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, [s.l.], 40, 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap 3, p. 54-90.

NORDIN, S. M. *et al.* Organizational communication climate and conflict management: communications management in an oil and gas company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 109, p. 1046-1058, 2014.

OLIVEIRA, I. L. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2, p. 321-332.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, C. F. C. de. Comunicação Organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In: PINTO, J.; SERELLE, M. (Org.). **Interações Midiáticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p. 201-214.

PEREIRA, C. A.; HERSCHMANN, M. Comunicação, cultura e gestão de organizações privadas e públicas na perspectiva do desenvolvimento local sustentável. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2003.

PINHEIRO, L. V. Informação: esse obscuro objeto da ciência da informação. **Morpheus** - Revista Eletrônica em Ciências Humanas, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/handle/123456789/31>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

POLLACH, I. *et al.* The integration of CSR into corporate communication in large European companies. **Journal of Communication Management**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 204-216, 2012.

REBELO, I. B. **Interação entre homem e computador**. [S.l.]: Centro Universitário UNIEURO, 2009. Disponível em: <<https://irlabr.wordpress.com/apostila-de-ihc/parte-1-ihc-na-pratica/modelos-conceituais/>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

RUCK, K.; WELCH, M. Valuing internal communication; management and employee: perspectives. **Public Relations Review**, [S.l.], n.38, p. 294-302, 2012.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHTZ, A. **Sobre fenomenologia e relações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SELTZER, T. *et al.* PR in the ER: managing internal organization–public relationships in a hospital emergency department. **Public Relations Review**, [S.l.], n.38, p. 128-136, 2012.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana, IL.: University of Illinois Press, 1972.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SOARES, V. D. Informação como fonte para a gestão do conhecimento nas organizações. **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Fortaleza, CE – 3 a 7 de setembro, 2012.

SORDI, J. O. de. **Administração da Informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOUSA, G. M. S. F. de; SCROFERNEKER, C. M. A. A trajetória da comunicação organizacional digital e seus desdobramentos na produção científica da Abrapcorp: uma breve retrospectiva. ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. **IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, Campinas, SP. 13 a 15 de maio de 2015. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

SOUZA, G. C. de; LOURENZANI, A. E. B. S. A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011.

SOUZA, M. W. Teoria da Comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica e, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora, 2008, p. 47-60.

STUMPF, I. R.; WEBER, M. H. Comunicação e informação: conflitos e convergências. In: LOPES, M. I. V. de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 121-134.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: _____ (Org.) **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.

TERRA, J. C. Storytelling como ferramenta de gestão. [S.n.t]. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/paginas/strytellingcomoferramentadegest%C3%A3o.aspx?page2>>. Acesso em: 20 set. 2018.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998. p. 19- 46.

TOMAÉL, M. I. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. **Informação & Informação**, Londrina, v. 12, n. esp., p. 63-86, 2007.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação Organizacional/Comunicação Informacional no Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília, SP: FUNDEPE, 2006. p. 45-59.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, v.4 n.3 jun/03. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277/b497a27940c2c2ba21ddc47cf675a0625/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

VERCIC, A. T. *et al.* Internal communication: definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 38, p. 223-230, 2012.

VIGNOTTO, R. **Qual é o papel de um Business Partner e como ele pode ajudar o RH a alcançar melhores resultados?** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/qual-e-o-papel-de-um-business-partner-e-como-ele-pode-ajudar-o-rh-a-alcancar-melhores-resultados/96972/>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

WAGNER, H. T. R. Introdução: a abordagem fenomenológica da Sociologia. In: SCHATZ, A. **Sobre fenomenologia e relações sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, [S.l.], n. 38, p. 246-254, 2012.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. **Corporate Communications: an International Journal**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 117-192, 2007.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura Organizacional/Cultura Informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006. p. 25-44.

YILDIRIM, O. The impact of organizational communication on organizational citizenship behavior: research findings. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], n. 150, p. 1095-1100, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO I

UNIDADE I - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Bloco I – Identificação do entrevistado

Organização:

Entrevistado:

Cargo:

Tempo de casa:

Bloco II – Identificação do setor

1. Como está estruturada a sua gerência?
2. Quais as principais atividades realizadas por sua gerência?
3. Quais são os públicos de interesse de sua gerência (colaboradores da matriz, das filiais, diretoria e outras gerências)?

Bloco III – Identificação do setor

4. Fale sobre a história de seu programa (Qualificar/Prosa com o CEO/Sala de Projetos Sistêmicos)
5. Como você definiria o modelo de cultura organizacional da empresa? Há plena aceitação e “patrocínio” de programas como estes?
6. Em sua opinião, os treinamentos/encontros/*inceptions* podem ser definidos como espaços de diálogos entre os envolvidos (instrutores e participantes)?
7. Você acredita que o programa proporciona o compartilhamento e a criação de conhecimento organizacional? Poderia dar algum exemplo prático?
8. Como ocorre a participação (adesão) dos colaboradores nos treinamentos/ encontros/*inceptions*?
9. Como você avalia os resultados obtidos?
10. Como trabalhar para manter acesas a motivação e o interesse dos colaboradores em participar dos treinamentos?
11. Considerando o seu programa (Qualificar/Prosa com o CEO/Sala de Projetos Sistêmicos), qual a participação da gerência de comunicação?

12. Considerando sua definição, você acredita que as atividades e práticas da comunicação podem ser desenvolvidas no sentido de colaborar para o compartilhamento da informação em sua empresa?

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO I

UNIDADE II - COLABORADORES PARTICIPANTES

Bloco I – Identificação do entrevistado

Organização:

Entrevistado:

Cargo:

Tempo de casa:

Bloco II – Identificação do setor

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional. Quando entrou na empresa? Que cargos ocupou?
2. Quando você tem alguma dificuldade em resolver determinada questão de trabalho ou percebe algum ponto de melhora de suas competências, o que faz para solucionar isto? A quem recorre?
3. Em sua rotina de trabalho, ocorre o compartilhamento da informação e do conhecimento?
4. Para você o que é compartilhar informação e conhecimento no ambiente de trabalho?
5. E o que seria o próprio conhecimento?
6. Como você definiria o modelo de cultura organizacional de sua empresa? Há, por exemplo, o incentivo para a cultura do compartilhamento?

Bloco III – Integração: comunicação, compartilhamento da informação e do conhecimento

1. Quando e como foi sua primeira experiência no programa Qualificar?
2. Se fôssemos falar em “expectativa” e “realidade” como foi para você essa experiência?
3. Como se deu a sua trajetória, desde a primeira experiência, até agora?
4. Em sua opinião, os treinamentos podem ser definidos como espaços de diálogos entre os envolvidos (instrutores e participantes)?
5. Você acredita que o programa proporciona o compartilhamento e a criação de conhecimento organizacional? Poderia dar algum exemplo prático, que tenha vivenciado ou tomado conhecimento?

6. Você acredita que, durante o curso, é possível explicitar um conhecimento pessoal, que é só do indivíduo e foi construído por ele?
7. Como você vê a questão de que, ao se inscrever em um treinamento, o líder do colaborador precisa confirmar ou não aquela inscrição? Já passou por algum conflito como este?
8. Considerando o programa Qualificar, como você vê a participação da comunicação corporativa? É feito um bom trabalho de divulgação, motivação e engajamento?
9. Sobre a comunicação interna de sua empresa, você acredita que ela consegue:
 - () promover compromisso com a organização;
 - () promover consciência sobre a mudança de ambiente;
 - () promover a compreensão da evolução dos objetivos;
 - () promover a sensação de pertencimento.
10. Em sua opinião, o programa Qualificar proporcionar a criação, organização e processamento da informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado.

ANEXO A - CARTA DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL

CARTA DE ANUÊNCIA

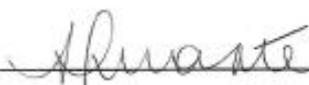
Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos a pesquisadora Ariane Barbosa Lemos, doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação (Universidade Federal de Minas Gerais), a desenvolver o seu projeto de pesquisa “Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: práticas, interface e modelagem”, com a orientação do Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa.

Temos ciência de que se trata de um estudo de caso cujo objetivo é descrever e analisar as características, propostas, abordagens gerenciais e práticas da Comunicação Organizacional e de iniciativas de criação e compartilhamento da informação e do conhecimento. Dessa forma, serão realizadas entrevistas nas quais serão abordados tópicos referentes a processos organizacionais.

Cientes dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados, que não irão trazer nenhum prejuízo à pessoa que participar da pesquisa, concordamos em fornecer os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado:

- a) o cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS nº 466/2012;
- b) a garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- c) que não haverá nenhuma despesa para esta empresa que seja decorrente da participação nessa pesquisa;
- d) no caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Belo Horizonte, 06 de Julho de 2017.



Assinatura do responsável pela organização

Dados profissionais e contato:

Priscilla Duarte

priscilla.duarte@localiza.com | (31) 3247.7879