



A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Eduardo Ricci da Cruz¹; Marcio José Silva²; Cláudia Herrero Menegassi³

¹Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis, EAD, UniCesumar. Bolsista PIBIC/UniCesumar.

² Docente do Departamento de Design e Moda da Universidade Estadual de Maringá.

³Orientadora, Doutora, Docente do Programa de Mestrado de Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR, Maringá-PR. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI)

RESUMO: A comunicação interna é um importante elemento para a Gestão do Conhecimento nas organizações, bem como para sua gestão estratégica. A prática da boa comunicação interna melhora o relacionamento no ambiente corporativo que, por sua vez, cria reflexos positivos no ambiente externo. A comunicação eficaz ocorre quando a mensagem chega ao seu destinatário de maneira compreensível. Sendo assim, este artigo teve como objetivo analisar quais as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que podem auxiliar os processos de comunicação interna nas organizações. Para tanto, apresenta os conceitos básicos de comunicação e como a comunicação interna representa fator inerente à Gestão do Conhecimento nas organizações. Para isso foi realizado uma pesquisa exploratória que se utilizou de um estudo de caso em uma empresa do setor moveleiro na cidade de Maringá.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Empresarial; Práticas de Gestão do Conhecimento; Ferramentas de Gestão do Conhecimento; Organização

1 INTRODUÇÃO

Comunicação interna é o conjunto de ações que busca transmitir informações dentro de uma organização necessárias para o seu desenvolvimento. A comunicação interna permite o alinhamento de ideias e objetivos que a organização pretende alcançar entre diferentes níveis de administração (RUGGIERO, 2002; MARCHIORI, 2010; GARCÍA, 2016).

Segundo Cerqueira (1999), a comunicação interna auxilia para um clima organizacional favorável, estabelecendo uma base emocional para o comprometimento entre as pessoas e o sistema organizacional, concebe mecanismos que contribuem com a qualidade, produtividade, redução de custos e racionalização dos sistemas.

No cenário contemporâneo um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas é a comunicação interna. Erros diversos acontecem pela inexistência de comunicação ou informação insuficiente ou incorreta. As informações que não são transmitidas ou não interpretadas corretamente causam impactos negativos para as organizações (CERQUEIRA, 1994; NASSAR, 2003; GARCÍA, 2016). Para evitar conflitos internos é necessário estabelecer uma política de interação baseada na boa comunicação interna. De acordo com Campolina (2004), o desenvolvimento de uma organização é comprometido quando existe falta de comunicação entre as pessoas, impedindo que os resultados propostos não aconteçam devido à falta de eficácia e eficiência nesse processo.

Ruggiero (2002) descreve que a comunicação organizacional auxilia na definição de metas e objetivos e possibilita equilíbrio e integração entre os departamentos. Segundo Gil (2001, p. 19), as relações humanas “constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Kunsch (2003, p. 20) afirma que “a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos”. Nesse sentido, pode-se



relacionar a comunicação interna com elementos de Gestão do Conhecimento (GC), como práticas e ferramentas, já que esses elementos se sustentam a partir das relações firmadas entre pessoas, processos, estrutura e tecnologia (DALKIR, 2011; WIIG, 1997).

A GC, portanto, pode significar fator relevante para essa problemática da comunicação interna das organizações, já que por meio da proposta de práticas e ferramentas de GC o conhecimento passa a ser sistematizado, em documentos, planilhas e ambientes on-line, contribuindo para uma comunicação com maior fluidez e eficiência (DALKIR, 2011; MARTÍN-CASTILLA; RODRÍGUEZ-RUIZ, 2008).

Uma organização que faz o bom uso das ferramentas de comunicação interna consegue desenvolver mecanismos que podem identificar, minimizar ou neutralizar os possíveis problemas logo que surgem, evitando que se tornem maiores no futuro. Também é possível com uma boa comunicação interna identificar falhas em projetos ou atrasos pela falta de integração entre os setores da empresa (GARCÍA, 2016).

De acordo com Stoner (1997, p. 3), a base das ferramentas de gestão é a comunicação, que tem a função de transmitir informações fundamentais de planejamento, concretização do planejamento, organização e controle de pessoal e de tarefas. Nesse sentido a GC pode oferecer práticas e ferramentas que auxiliam a comunicação interna que, por sua vez, permite os membros da organização trabalharem de modo mais qualificado e eficiente.

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

2 MATERIAIS E MÉTODOS

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

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

A pesquisa se estruturou da seguinte maneira: i) definição do problema e objetivo da pesquisa; ii) levantamento do material bibliográfico referente ao problema de pesquisa; iii) leitura e fichamento do material; iv) redação do referencial teórico; v) desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados; vi) realização da pesquisa de campo; vii) análise e apresentação dos resultados e; ix) escrita do relatório e considerações finais.



3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente foi aplicado o questionário aos colaboradores, no período de 22 a 26 de janeiro de 2018, de modo a analisar nesse cenário como se davam as políticas em relação à sistemática de CIO para então alinhá-las às práticas e ferramentas de GC.

De acordo com o resultado do questionário, os colaboradores sentem dificuldade na comunicação com seus superiores e a comunicação interna não está acontecendo com eficiência. Os colaboradores desconhecem as metas da organização num plano geral além disso os funcionários não recebem *feedback* sobre o seu trabalho individual. Isso pode estar associado ao fato de não haver uma sistematização de ações voltadas a comunicação interna, sugere-se que isso possa ser feito por meio da GC.

Após a aplicação do questionário, foi sugerido a montagem de um plano de ação visando melhorar a qualidade da informação e aprimorar os canais de comunicação interna, a partir de elementos já existentes na empresa. Macedo, Porém e Andrelo (2014), destacam a importância de um plano de CIO ser adequado aos elementos já disponíveis em uma organização. O plano de ação foi dividido em três etapas com início imediato. Após seis meses de implantação do plano de ação uma nova pesquisa seria feita para comparar os resultados.

A primeira etapa possuía o objetivo de agilizar e simplificar os canais de comunicação, devendo a informação chegar aos colaboradores com mais rapidez e clareza, a linguagem da informação deixa de ser formal e burocrática e passa a ser mais informal e direta, facilitando a compreensão dos colaboradores. A informação originada na diretoria é repassada aos demais colaboradores por meio dos gestores de setor.

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

A terceira está relacionada com o *feedback* e o acompanhamento da informação. O *feedback* é uma ferramenta de fundamental importância para a organização, sendo responsável por dar retorno sobre os resultados obtidos. Os gestores ficam responsáveis de acompanhar e avaliar se as informações foram recebidas e compreendidas de forma satisfatória pelos colaboradores. A diretoria precisa estar ciente se a informação chegou ao destinatário final com sucesso. Nesse caso os gestores são os intermediadores, que irão dar o *feedback* a diretoria se a informação passada anteriormente foi compreendida pelos funcionários.

Foram analisados os aspectos relativos ao referencial teórico utilizado nesta pesquisa, como a necessidade das relações pessoais, a importância da CIO para as organizações, e o uso de meios que melhorem a CIO, e os elementos de GC.

Após o período de avaliação, percebeu-se que a sistemática de comunicação interna teve melhoras no sentido de maior segurança nas informações, maior fluidez e até mesmo no aumento das vendas. Em se tratando de elementos, o uso de e-mail, mural, intranet e comunicação oral, possuem semelhanças a práticas e ferramentas de GC, como uso de ambientes virtuais, banco de dados, assistência por auxílio, melhores práticas e comunidades de prática, descritas por Dalkir (2011), Batista (2012) e Massingham (2014).



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

De acordo com o comparativo entre os resultados da pesquisa deste trabalho fica evidente que quando a comunicação interna é realizada com eficiência os colaboradores conseguem interpretar a informação corretamente sem ficar com dúvidas que podem dificultar o andamento do trabalho. Uns dos principais fatores geradores de renda para as organizações é o aspecto intelectual de seus colaboradores, quando o colaborador tem em mãos as informações necessárias para seu desenvolvimento profissional ele tende a aumentar seu rendimento gerando benefícios e conhecimento para as organizações.

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

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

Por fim este trabalho atingiu o objetivo proposto, de avaliar quais as práticas e ferramentas de GC que podem auxiliar os processos de comunicação interna nas organizações, com o auxílio do referencial teórico, do estudo de caso e a utilização dos instrumentos de coleta de dados. Sugere-se novos estudos que contribuam para a problemática da CIO sob a luz de elementos de GC.

REFERÊNCIAS

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. p.149. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

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

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



KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

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

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

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

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna.** Publicado em 08/12/2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>. Acesso em: 18/03/2017.

WIIG, K. M. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems With Application**,