

Dissertação de Mestrado

Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica

Micheline Guerreiro Krause



Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento

Micheline Guerreiro Krause

**MARKETING INTERNO EM APOIO ÀS PRÁTICAS DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE
BASE TECNOLÓGICA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^a Dr^a Édis Mafra Lapolli

Coorientadora: Prof^a Dr^a Gertrudes Aparecida Dandolini

Tutora: Inara Antunes Vieira Willerding, MSc.

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

KRAUSE, Micheline Guerreiro

Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica / Micheline Guerreiro KRAUSE ; orientadora, Édis Mafra LAPOLLI ; coorientadora, Gertrudes Aparecida DANDOLINI. - Florianópolis, SC, 2014.

185 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Marketing Interno. 4. Comunicação Interna. I. LAPOLLI, Édis Mafra. II. DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Micheline Guerreiro Krause

MARKETING INTERNO EM APOIO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO
DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DE BASE
TECNOLÓGICA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de dezembro de 2014

Gregorio Jean Varvakis Rados, Prof. Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Édis Mafrá Lapolli, Prof.^a Dra.
Orientadora
PPGEGC-UFSC

Pedro Antônio de Melo, Prof. Dr.
Examinador Externo
INPEAU-UFSC

Cristiano J. C. de A. Cunha, Prof. Dr.
Examinador Interno
PPGEGC-UFSC

João Artur de Souza, Prof. Dr.
Examinador Interno
PPGEGC-UFSC

Aos meus filhos Caio e Peri,
pela colaboração e paciência.
Eles merecem cada letrinha!
Ao meu marido Paul,
pelo grande incentivo.
À Nossa Senhora,
pela proteção e revelações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, pelo amor, incentivo, paciência e colaboração, em especial ao meu marido Paul Krause, aos meus dois filhos Peri e Caio, aos meus pais, irmãs e irmão, e aos meus sogros.

À querida orientadora, Prof^a Édis Mafra Lapolli, pela competência, orientações, visão e carinho. Uma gestora de pessoas, que me incentivou a trabalhar com o tema de meu interesse, deu liberdade e apoio, e soube usar o “chininho rosa” para a entrega de cada capítulo nos prazos necessários para avaliações e ajustes.

À querida Prof^a Gertrudes Aparecida Dandolini, coorientadora, pela dedicação, competência, ensinamentos, incentivos e todo o carinho. À Inara Willerding, pelos conselhos, tutoria na dissertação, amizade e parceria em artigos. Aos membros da Banca, pela disponibilidade, atenção e contribuições.

Ao auxílio financeiro da CAPES.

Aos professores do PPGEHC, por toda dedicação ao Programa e aos alunos. Aos profs. Gregorio Varvakis, José Leomar Todesco, Fernando Gauthier e demais coordenadores de área. À Secretaria, pela eficiência em nos prestar sempre os melhores serviços e rápido atendimento. À Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC, pela oportunidade de ter participado do SIIPE Sul.

À equipe do LED, pelo suporte. Aos cafezinhos da Henedina, essenciais para manter o cérebro acordado.

Aos membros do LGR e Neogap, que compartilharam o inspirador espaço de trabalho, em especial à Helen Günther, Thaís Schadech e ao Prof. Cristiano Cunha, um *gentleman* e exemplo a ser seguido. Aos colegas do IGTI e LEC, aos membros do NGS e ao grupo da APP Gestão Empreendedora da Inovação. Ao carinho da Prof.^a Ana Maria Franzoni.

Às queridas amigas Silvia Maria Bentancourt (oráculo de conhecimentos) e Maricel Karina Torres, bem como Thaís Schadech, Julieta Watanabe, Isadora Sampaio, Kamila Bittarello, Inara Willerding.

Ao casal de amigos Lisiane Librelotto e Paulo César Ferroli, que me recomendaram o PPGEHC, bem como o amigo jornalista Eduardo Freire. Aos amigos do movimento católico Comunhão e Libertação, especialmente Alda Casagranda, Susana Tarifa e Mariana Paolozzi.

Aos amigos do Grupo Escoteiro Desterro, especialmente Ramon Silva, Rodrigo Lisboa, Afonso Voltolini e Roberto Willrich.

Aos entrevistados nos estudos durante o mestrado e aos amigos que os indicaram, especialmente Maurício Rotta.

Ao trabalho de revisão e formatação feito por Vera Maria Flesch.
E meu profundo amor e reconhecimento a Deus e a Nossa
Senhora.

Se outrora o fator decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, [...] hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, a sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro.

(Pontífice João Paulo II,
Carta Encíclica Centesimus Annum, 1991)

RESUMO

KRAUSE, Micheline Guerreiro. **Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.** 185p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

A implementação de práticas de gestão do conhecimento apresenta, como um de seus principais desafios, a obtenção de adesão e comprometimento por parte dos colaboradores das organizações. Os paradigmas organizacionais foram alterados com a evolução da sociedade do conhecimento, oferecendo contexto favorável à redução de departamentalizações, maior integração e diálogo interdisciplinar, o que por sua vez expressa o valor do conhecimento. Motivada por esta visão, a pesquisa teve como principal objetivo analisar como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica, usualmente identificadas como intensivas em conhecimento. O método apropriado de condução dos estudos surgiu a partir da busca e revisão sistemática da literatura, que localizou seis publicações com os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento, sinalizando a necessidade de investigação exploratória. O método de procedimento foi o de estudo qualitativo básico, com definição da estratégia analítica geral com base nas proposições teóricas, cujo agrupamento evidenciou oito focos de análises, sendo eles: 1) Promoção de GC internamente; 2) Cultura organizacional; 3) Alinhamento estratégico; 4) Gestão de pessoas; 5) Liderança; 6) Processos e tecnologias; 7) Interdisciplinaridade; 8) Gestão, comunicação, ação. Em paralelo, com base na literatura sobre o marketing interno, identificou-se como essa atividade pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento, correlacionando-se, em resumo: 1) Utilização de campanhas promocionais para “vender” GC internamente; 2) Gestão da mudança e da identidade corporativa; 3) Implementação de estratégias; 4) visão de que o colaborador é um dos principais clientes, endereçando a ele campanhas de integração e de incentivos; 5) Formação de líderes propagadores de GC; 6) Dinâmica da comunicação; 7) Integração e comunicação alicerçada em sinergia; 8) Planejamento integrado, comunicação para difusão do conhecimento, incentivo à ação e aos inter-relacionamentos. Conclui-se que, apesar de não haver um contexto de maturidade de gestão do conhecimento nas organizações

pesquisadas, existe significativo número de práticas e ferramentas do conhecimento empregadas, que necessitam ser divulgadas e tornadas visíveis para melhor utilização e envolvimento por parte dos colaboradores. Os casos pesquisados apresentaram um conjunto significativo de práticas e ferramentas de marketing interno que podem oferecer o apoio à GC. Constatou-se, porém, que as abordagens de marketing precisam ser melhor utilizadas no mercado interno, de forma estratégica e estruturada. Recomenda-se, como estudos futuros, o aprofundamento de cada tópico pesquisado, em especial os relacionados às lideranças de GC e à inovação fomentada por cultura de criação do conhecimento em organizações de base tecnológica.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Marketing Interno. Comunicação Interna.

ABSTRACT

KRAUSE, Micheline Guerreiro. **Internal marketing in support of knowledge management practices in technology-based organizations.** 185p. Dissertation (Master of Engineering and Knowledge Management) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

The implementation of knowledge management practices in organizations shows the obtainment of adhesion and commitment of employees as one of its main challenges. Organizational paradigms have been changing with the evolution of the knowledge society, now providing a favorable environment for reducing departmentalizations, increasing integration and promoting interdisciplinary dialogue, which in turn expresses the value of knowledge. Driven by this vision, the research aimed at analysing how internal marketing may support the knowledge management practices in technology-based organizations, usually identified as knowledge intensive. The proper method of conducting this study was identified after running a systematic search and review of the literature, which located six publications when combining the internal marketing and knowledge management terms, signaling as such the need for exploratory research. The procedure method was the basic qualitative study, with definition of the general analytical strategy based on theoretical propositions, whose grouping highlighted eight foci of analysis, which are: 1) KM promotion internally; 2) Organizational Culture; 3) Strategic Alignment; 4) People Management; 5) Leadership; 6) processes and technologies; 7) Interdisciplinary; 8) Management, communication, action. At the same time, based on the literature on internal marketing, we identified how this activity can support knowledge management practices, correlating, briefly: 1) Using promotional campaigns to "sell" KM internally; 2) Change management and corporate identity; 3) Strategies implementation; 4) Viewing the employee as the main client, addressing him integration and incentives campaigns; 5) Training KM propagator leaders; 6) Communication dynamic; 7) Integration and communication grounded in synergy; 8) Integrated planning, communication for knowledge diffusion, encouraging action and interrelationships. We conclude that, although there is no context of knowledge management maturity in the organizations studied, there is a significant number of knowledge practices and tools employed that need to be made visible

and disclosed for better use and involvement by employees. The cases studied showed a significant set of internal marketing practices and tools that can provide support for KM. It was found, however, that marketing approaches need to be better used in the internal market, strategically and in a structured way. It is recommended as future work to detail each topic researched, particularly those related to KM leadership, and innovation fostered by knowledge creation culture in technology-based organizations.

Keywords: Knowledge Management. Internal Marketing. Internal Communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de busca e revisão em um estudo exploratório	30
Figura 2 – Etapas de implementação de GC segundo a APO	53
Figura 3 - A cultura intraempreendedora nas organizações	61
Figura 4 – Abordagem de implementação de GC (APO).....	63
Figura 5 – Focos da gestão do conhecimento.....	66
Figura 6 – Fases históricas do desenvolvimento de GC.....	67
Figura 7 – Planejamento de marketing (interno-externo).....	72
Figura 8 – Arquitetura para uma efetiva governança do conhecimento	83
Figura 9 – Um modelo de comunicação interna.....	84
Figura 10 – Modelo multinível de marketing interno	87
Figura 11 – Desafios na implementação de programas de GC.....	89
Figura 12 – Modelo de retórica organizacional com o uso de mídias sociais	90
Figura 13 – Fluxograma do trabalho	94
Figura 14 – Tipos de pesquisa qualitativa	97
Figura 15 - Práticas de GC na TecMark.....	108
Figura 16 - Práticas de GC na TagCom	109
Figura 17 – Práticas de MI na TecMark.....	110
Figura 18 - Práticas de MI na TagCom	111
Figura 19 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TecMark	113
Figura 20 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TagCom	115
Figura 21 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TecMark	117
Figura 22 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TagCom.....	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Protocolo de busca e revisão sistemática da literatura	30
Quadro 2 – Síntese sobre as publicações relacionando MI e GC.....	34
Quadro 3 – Referências mais citadas nas seis publicações	36
Quadro 4 – Destaques da produção sobre o MI	38
Quadro 5 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre MI..	39
Quadro 6 – Destaques da produção sobre GC.....	41

Quadro 7 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre GC.	43
Quadro 8 – Destaques da produção sobre CI e GC.....	46
Quadro 9 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre CI..	47
Quadro 10 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre Organizações de Base Tecnológica.....	48
Quadro 11 – Definições de empresas de base tecnológica.....	58
Quadro 12 – Definições de Fluxo de Conhecimento	64
Quadro 13 – Definições de marketing interno	74
Quadro 14 – Os 4Ps do marketing interno	78
Quadro 15 - Decisões de pesquisa e referências norteadoras.....	95
Quadro 16 – Proposições teóricas sobre GC, MI e CI	102
Quadro 17 – Dez mais citados sobre MI na Web of Science	162
Quadro 18 – Dez mais citados sobre MI na Scopus.....	163
Quadro 19 – Dez mais relevantes sobre MI na Web of Science	164
Quadro 20 – Dez mais relevantes sobre MI na Scopus.....	165
Quadro 21 – Dez mais citados sobre GC na Web of Science	166
Quadro 22 – Dez mais citados sobre GC na Scopus	168
Quadro 23 – Dez mais relevantes sobre GC na Web of Science	169
Quadro 24 – Dez mais relevantes sobre GC na Scopus	170
Quadro 25 – Dez mais citados sobre CI e GC na Web of Science.....	171
Quadro 26 – Dez mais citados sobre CI e GC na Scopus	172
Quadro 27 – Dez mais relevantes sobre CI e GC na Web of Science.	173
Quadro 28 – Dez mais relevantes sobre CI e GC na Scopus	174
Quadro 29 - Revisão complementar 2014, com os termos combinados	176

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção científica anual sobre o Marketing Interno	37
Gráfico 2 – Autores que mais publicaram sobre o tema, nas duas bases	38
Gráfico 3 – Produção científica anual sobre Gestão do Conhecimento	40
Gráfico 4 – Produção científica anual sobre CI e GC.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção científica pelos termos de busca sobre MI e GC .	32
Tabela 2 – Produção científica pelos termos de busca sobre CI e GC ..	44
Tabela 3 – Produção científica anual por termo de busca.....	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4Ps	–	Produto, Praça, Preço, Promoção
ABS	–	<i>Abstract</i>
AMA	–	American Marketing Association
APO	–	Asian Productivity Organization
BTD	–	Banco de Teses e Dissertações
CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CI	–	Comunicação Interna
CT&I	–	Ciência, Tecnologia e Inovação
DNA	–	<i>DeoxyriboNucleic Acid</i>
GC	–	Gestão do Conhecimento
EBT	–	Empresa de Base Tecnológica
EGC	–	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GP	–	Gestão de Pessoas
IDC	–	International Data Corporation
INPEAU	–	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária
INPI	–	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
JCR	–	Journal Citation Reports
KEY	–	<i>Keywords</i>
LED	–	Laboratório de Ensino à Distância
MEC	–	Ministério da Educação
MI	–	Marketing Interno
N/A	–	Não se Aplica
NGKM	–	<i>New Generation Knowledge Management</i>
OBTs	–	Organizações de Base Tecnológica
P&D	–	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGEGC	–	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RH	–	Recursos Humanos
SECI	–	Socialização, Explicitação, Combinação, Internalização
SWOT	–	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>

- TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- TI – Tecnologias da Informação
- TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
- UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- WOCATE – World Council of Associations for Technology Education
- WoS – Web of Science

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	25
1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	29
1.1 PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	29
1.2 CONDUÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	30
1.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	32
1.3.1 Revisão sistemática - MI e GC	33
1.3.2 Revisão sistemática - MI	36
1.3.3 Revisão sistemática - GC	40
1.3.4 Revisão sistemática – CI e GC.....	43
1.3.5 Revisão não sistemática – OBTs.....	47
1.4 REVISÃO COMPLEMENTAR JANEIRO-AGOSTO 2014.....	48
1.5 CONCLUSÕES E PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS SOBRE A REVISÃO SISTEMÁTICA	49
2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
2.1 TÍTULO DA PESQUISA.....	51
2.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	51
2.3 DECLARAÇÃO DE OBJETIVOS	52
2.3.1 Objetivo geral	52
2.3.2 Objetivos específicos	52
2.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	52
2.5 VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA	53
2.6 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA	54
2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	55
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	57
3.1 ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA	57
3.1.1 Ambiente inovador em organizações de base tecnológica	60
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	62
3.2.1 O conhecimento	63
3.2.2 O elemento humano na gestão do conhecimento	65
3.2.3 Estratégias, enfoques e desafios da gestão do conhecimento ..	68
3.2.4 Gestão da mudança, cultura e gestão do conhecimento.....	70

3.3	MARKETING INTERNO (MI).....	71
3.3.1	Conceitos do marketing interno.....	74
3.3.2	Interdisciplinaridade e média gerência no marketing interno.....	76
3.3.3	O <i>marketing mix</i> do marketing interno	77
3.3.4	Abordagens e principais desafios do marketing interno	79
3.4	COMUNICAÇÃO INTERNA (CI)	80
3.4.1	O que é Comunicação	81
3.4.2	Interdisciplinaridade e sinergia da comunicação interna.....	82
3.4.3	Implementação e governança da comunicação interna	83
3.5	MARKETING INTERNO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ..	85
3.5.1	Comunicação interna em apoio à gestão do conhecimento	88
3.6	CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO.....	91
4	METODOLOGIA	93
4.1	JUSTIFICATIVAS DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS	94
4.2	CONDUÇÃO DA PESQUISA	97
4.2.1	Elaboração do instrumento de coleta de dados	98
4.2.2	Análise dos dados e conclusões	99
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES	101
5.1	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS PARA ANÁLISES EMPÍRICAS .	101
5.2	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	105
5.2.1	Caracterização da TecMark	106
5.2.2	Caracterização da TagCom.....	106
5.3	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	107
5.3.1	Práticas de GC na TecMark	107
5.3.2	Práticas de GC na TagCom.....	108
5.3.3	Construção da explanação.....	109
5.4	AS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO (MI)	110
5.4.1	Práticas de MI na TecMark	110
5.4.2	Práticas de MI na TagCom	111
5.4.3	Construção da explanação.....	111
5.5	ANÁLISES EMPÍRICAS DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS	112
5.5.1	Promoção de GC internamente.....	112
5.5.1.1	Promoção de GC na TecMark.....	113
5.5.1.2	Promoção de GC na TagCom	114
5.5.1.3	Construção da explanação.....	116
5.5.2	Cultura organizacional	117
5.5.2.1	Cultura organizacional na TecMark.....	117
5.5.2.2	Cultura organizacional na TagCom	118
5.5.2.3	Construção da explanação.....	120
5.5.3	Alinhamento estratégico	121

5.5.3.1 Alinhamento estratégico na TecMark	121
5.5.3.2 Alinhamento estratégico na TagCom	122
5.5.3.3 Construção da explanação	122
5.5.4 Gestão de pessoas	123
5.5.4.1 Gestão de pessoas na TecMark	123
5.5.4.2 Gestão de pessoas na TagCom	124
5.5.4.3 Construção da explanação	124
5.5.5 Liderança	125
5.5.5.1 Liderança na TecMark	125
5.5.5.2 Liderança na TagCom	127
5.5.5.3 Construção da explanação	127
5.5.6 Processos e tecnologias	128
5.5.6.1 Processos e tecnologias na TecMark	128
5.5.6.2 Processos e tecnologias na TagCom	129
5.5.6.3 Construção da explanação	130
5.5.7 Interdisciplinaridade	130
5.5.7.1 Interdisciplinaridade na TecMark	131
5.5.7.2 Interdisciplinaridade na TagCom	131
5.5.7.3 Construção da explanação	132
5.5.8 Gestão, comunicação, ação	132
5.5.8.1 Gestão, comunicação e ação na TecMark	133
5.5.8.2 Gestão, comunicação e ação na TagCom	135
5.5.8.3 Construção da explanação	136
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS	
TRABALHOS	139
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	146
REFERÊNCIAS	147
APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA	161
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	
ESCLARECIDO	177
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA	179

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Empresas de base tecnológica contam com a capacidade e colaboração de profissionais qualificados, que utilizam o conhecimento como um de seus principais recursos de trabalho. Revisão da literatura indica que promover e implementar práticas de gestão do conhecimento nessas organizações configura-se como alavancadores da vantagem competitiva, necessitando do envolvimento de todos e promoção de contexto favorável.

Dalkir (2005) considera que, enquanto muitos reconhecem o conhecimento como importante ativo organizacional, poucos sabem como gerenciá-lo. Diante do caráter dinâmico dos contextos organizacionais, necessidade de visão holística e pressões de ordem cultural na gestão de pessoas, a Gestão do Conhecimento (GC) vem ganhando complexidade e sendo tratada como questão estratégica para o sucesso das organizações, segundo a autora. Como principais desafios, lista a necessidade de incorporar o conhecimento no "tecido" das empresas, promover cultura favorável, atenção a pessoas e ao alinhamento estratégico. Dalkir (2005) compreende GC como um processo de longo prazo, que envolve melhorias organizacionais e humanas, e possibilitam a criação, captura, compartilhamento e uso do conhecimento como parte essencial da organização e como forma natural de comportamento dos funcionários.

A gestão do conhecimento vem conquistando crescente atenção da academia e do mercado, nos últimos 40 anos, caracterizando-se como prática interdisciplinar. No Guia para Facilitadores, Nair e Prakash (2009) recomendam que um programa de GC exponha objetivos claros e compartilhados, definição de papéis e responsabilidades, bem como material de comunicação que gere predisposição a acordos e adesões. As autoras defendem a criação de uma força-tarefa, reunindo diferentes especialistas, como os comportamentais e estrategistas organizacionais. Definir papéis é, portanto, uma das necessidades para a efetiva gestão do conhecimento em suas várias etapas, principalmente na de implementações.

Segundo Rafiq e Ahmed (1993, p. 222, tradução livre), o marketing interno envolve o "esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais". Por meio de revisão da literatura, esses autores

identificaram três principais focos na trajetória do marketing interno: foco em motivação e satisfação dos funcionários; foco na orientação do funcionário para atender ao cliente; e foco em implementações estratégicas e em gestão da mudança (AHMED; RAFIQ, 2002). Eles ressaltam como as estratégias do marketing interno podem ser utilizadas na implementação das mais variadas estratégias organizacionais, como gestão da qualidade total, desenvolvimento de produtos e implementações necessárias à gestão do conhecimento. Consideram que inúmeras organizações já sofreram as consequências de conceber estratégias brilhantes, que se tornaram inúteis por não serem implementadas de forma eficaz. Enfatizam, ainda, o potencial do marketing interno na prática de integração interfuncional, reduzindo departamentalizações.

Para Cobra e Brezzo (2010, p. 175-176), o marketing interno possibilita coesão entre a empresa e seus funcionários em termos de objetivos compartilhados e atividades. Declaram “que se trata de aplicar à administração de recursos humanos as técnicas de marketing, com o objetivo de conseguir a adesão do pessoal aos objetivos da empresa e sua motivação para atuar em consequência”.

Considerando-se o *know-how* do marketing interno, verifica-se que ele reúne o conhecimento e as práticas necessárias para oferecer efetivo apoio à implementação de práticas de gestão do conhecimento. De um lado, tem-se o marketing interno, estratégico-operacional, propagador de cultura organizacional, gestor de mudanças, motivador, incentivador, persuasivo, comunicador e promotor de relacionamentos. Do outro lado, tem-se a gestão do conhecimento, com o desafio de efetivamente implementar o planejamento de suas fases e práticas, estabelecer uma cultura favorável à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento (YOUNG, 2010) no cotidiano organizacional.

Cabe ressaltar a compreensão de que não se trata de delegar ao marketing a responsabilidade pelos processos de gestão do conhecimento. Trata-se de explorar seu papel como apoiador, integrador, comunicador, influenciador para obtenção de adesões e comprometimento organizacional. Para tanto, pode-se lançar mão de técnicas e ferramentas do marketing interno, marketing direto, marketing de relacionamento, marketing estratégico, de incentivos, holístico, marketing do conhecimento, *database marketing*, dentre

outras técnicas, empregando-as no ambiente interno, tendo como clientes os colaboradores.

O surgimento da sociedade do conhecimento e de organizações baseadas em conhecimento põe em evidência a integração do saber em prol de benefícios à sociedade, sejam de ordem econômica, social, política ou cultural. O conhecimento interdisciplinar assume hoje um papel fundamental, reunindo disciplinas, integrando papéis, conquistando espaço no meio acadêmico e reduzindo departamentalismos nas esferas organizacionais. Nesse contexto de análise, o papel do marketing interno pode ser visto como uma função de apoio à gestão do conhecimento.

Esta pesquisa foi desenvolvida por autora com formação acadêmica alinhada à proposta, considerando sua pós-graduação *lato sensus* em Marketing, bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas – e vivência prática por mais de quinze anos no marketing de grandes organizações. Durante sua atuação profissional, dentre outras funções, pôde realizar atividades de marketing interno, com foco em divulgação de novos produtos e serviços aos colaboradores, campanhas de incentivos, de apoio a vendas, e de apoio à área de Gestão de Pessoas (GP).

A experiência na realização dessas atividades permitiu uma clara visão do retorno que pode ser obtido quando as áreas de marketing, GP, vendas e principais lideranças atuam de forma alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Pôde verificar o entusiasmo por parte de colaboradores que receberam em suas casas uma mala-direta da própria empresa, em primeira mão, anunciando um lançamento. Uma ação simples, e que fez os colaboradores se sentirem considerados, valorizados, envolvidos e convidados a prestar apoio. Uma nítida compreensão de que produtos e serviços devem primeiramente ser vendidos dentro da organização, em busca de apoio tanto estratégico quanto operacional. E ainda a possibilidade de colaborar com especialistas comportamentais, como os alocados na área de gestão de pessoas, que souberam aproveitar as capacidades de comunicação, estratégicas e de persuasão do departamento de marketing, solicitando apoio direto e envolvimento para o sucesso de campanhas de incentivos e de treinamentos.

Curiosamente, a experiência mostrou que muitas vezes o orçamento não abrange essas ações voltadas para o mercado interno, sendo necessários malabarismos financeiros e acúmulo de funções,

levando a extensas horas de trabalho, além de execução de ações não coordenadas e sem planejamento, ou simplesmente anulação de um importante aspecto a ser considerado.

A experiência pessoal prática revelou, ainda, que os bancos de dados não eram aproveitados para pesquisas de segmentação interna, relacionamentos, comunicação e marketing direto com os colaboradores, ou seja, com um dos mais valiosos capitais da economia baseada em conhecimento. Paradoxalmente, fala-se em valor ao capital humano, que, por sua vez, enriquece o capital intelectual das organizações (EDVINSSON; MALONE, 1998; VIDOTTO; KRAUSE; LAPOLLI, 2013).

Cabe ainda ressaltar que o desenvolvimento deste trabalho contou com a tutoria de pesquisadora da área de marketing, com a orientação e coorientação de professoras doutoras da área interdisciplinar da Gestão do Conhecimento, com foco em gestão de pessoas, intraempreendedorismo, teorias da informação, inovação e temas estreitamente ligados a organizações de base tecnológica, citando-se alguns dos temas em estreita relação com a abordagem desta pesquisa.

Por meio deste estudo, buscou-se alinhar os conceitos interdisciplinares do marketing interno e da gestão do conhecimento, evidenciando-se principalmente os pilares pessoas, processos, cultura e tecnologias, considerados comumente importantes pelos pesquisadores da Gestão do Conhecimento. Diante dos desafios em incorporar o conhecimento no cotidiano organizacional, o problema que se apresenta é o de analisar "como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica". A busca sistemática da literatura com os termos combinados "marketing interno" e "gestão do conhecimento" não encontrou resposta à indagação, até o ano completo de 2013, estimulando investigações exploratórias sobre a temática.

1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Diante do propósito de analisar as possíveis contribuições do marketing interno às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica, o primeiro procedimento adotado foi recorrer à busca e revisão sistemática da literatura. Nessa fase, buscou-se a identificação de escopos, conexões, principais desafios e compreensão sobre como o assunto vem sendo tratado pela comunidade acadêmica.

A revisão sistemática da literatura possibilitou a identificação, avaliação e interpretação dos estudos disponíveis para a questão de pesquisa, conforme concebido por Kitchenham e Charters (2007). Foi possível verificar que a revisão da literatura atende a variadas finalidades, possibilitando examinar teorias, considerar as evidências em relação ao tema proposto, encontrar sentido no conjunto de informações, identificar lacunas de conhecimento, conforme exposto por Petticrew e Roberts (2006).

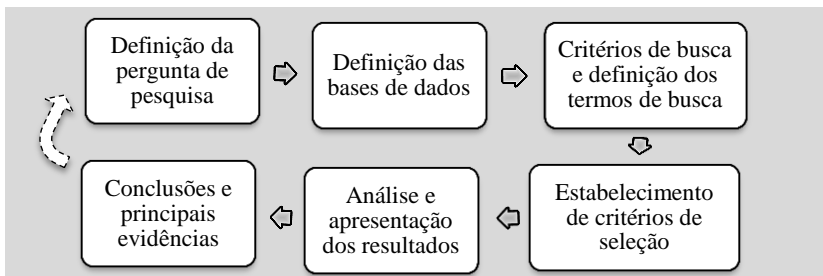
A exemplo de Dias (2012), esta revisão foi conduzida preliminarmente a fim de nortear as pesquisas a serem feitas, delimitar as fronteiras de análise, estabelecer marco situacional dos estudos já publicados, além de auxiliar no refinamento do título, definido como: "Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica".

1.1 PROTOCOLO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Considerando o volume de informações disponíveis no âmbito das pesquisas sociais, que impossibilitam o acompanhamento de tudo o que é publicado a não ser que se mantenha um foco bem definido (PETTICREW, ROBERTS, 2006), estabeleceu-se o planejamento e condução das estratégias de investigação por meio da revisão sistemática, de acordo com um protocolo de procedimentos.

Após consultas a diferentes protocolos de revisão sistemática, constatou-se a dificuldade em adotar um modelo existente, talvez em função desse tipo de procedimento ter forte embasamento na literatura ligada à saúde. Sampaio e Mancini (2007) foram os que apresentaram o passo a passo mais condizente a este estudo. Propôs-se, portanto, o esquema exposto na figura 1.

Figura 1 – Esquema de busca e revisão em um estudo exploratório



Fonte: Elaborada pela autora (2014), com base em Sampaio e Mancini (2007).

Em função do estudo ser de natureza exploratória, previu-se a possibilidade de retorno a nova formulação da questão de estudo, para condução da pesquisa propriamente dita.

1.2 CONDUÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Com base no esquema delineado na figura 1, procedeu-se à busca e revisão passo a passo, conforme detalhamentos no quadro 1.

Quadro 1 – Protocolo de busca e revisão sistemática da literatura

CONDUÇÃO	DECISÕES
Definição da pergunta de pesquisa	Como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento?
Definição das bases de dados	Duas plataformas: Web of Science (WoS), da Thomson Reuters, e Scopus, da Elsevier B.V, ambas selecionadas devido à sua ampla abrangência e relevância dos dados indexados. A WoS, por oferecer acesso a mais de 12 mil revistas internacionais e mais de 150 mil anais de conferências, abrangendo Ciências, Ciências Sociais, Artes e Humanidades (THOMSON REUTERS, 2014), além de índices de citações e fatores de impacto dos periódicos. Foi utilizada a base WoS Core Collection, que abrange: <i>Science Citation Index Expanded; Social Sciences Citation Index; Arts & Humanities Citation Index; Conference Proceedings Citation Index- Science; Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities</i> . E Scopus, pelo acesso a 50 milhões de registros nas áreas de Ciência, Tecnologia, Medicina, Ciências Sociais, Artes e Humanidades, reunindo 21 mil títulos de mais de 5 mil editoras internacionais, 5,5 milhões de documentos de conferências, bem

CONDUÇÃO	DECISÕES
	como "Articles-in-Press" em mais de 3.850 periódicos e editoras (ELSEVIER, 2013). A base principal de documentos disponível abrange: <i>Life Sciences; Health Sciences; Physical Sciences; e Social Sciences & Humanities</i> .
Critérios de busca	Os campos de buscas foram <i>topic</i> na base WoS; e <i>article title, abstract, keywords</i> na base Scopus, por localizarem os termos no título, resumo ou palavras-chave dos autores ou bases. As aspas foram utilizadas para evitar lematizações, como, por exemplo, “mercado interno” – <i>internal market</i> , em vez de <i>internal marketing</i> . O asterisco foi utilizado para localizar a forma singular ou plural da palavra comunicação. O período de tempo escolhido abrange desde os primeiros registros até o último ano completo, no caso, até o ano de 2013, utilizando-se filtros temporais na busca sobre gestão do conhecimento, em função do número de publicações. O boleano <i>OR</i> foi utilizado entre os termos correlatos, a fim de localizar todos os termos; e o boleano <i>AND</i> foi utilizado entre os campos de busca, a fim de localizar os termos combinados.
Definição dos termos de busca	Após definição dos termos em português, identificou-se as traduções idiomáticas para o inglês, por se tratarem de bases internacionais. Marketing interno e Gestão do Conhecimento: “ <i>internal marketing</i> ” <i>OR</i> <i>endomarketing</i> [®] , considerando que no Brasil o marketing interno é comumente denominado de <i>endomarketing</i> [®] , termo cunhado por Bekin (1991); <i>AND</i> “ <i>knowledge management</i> ”. Diante do reduzido número de publicações – seis resultados – buscou-se os termos isolados Marketing Interno: “ <i>internal marketing</i> ” <i>OR</i> <i>endomarketing</i> [®] ; e Gestão do Conhecimento: “ <i>knowledge management</i> ”. Comunicação Interna e Gestão do Conhecimento: “ <i>internal communication*</i> ” <i>OR</i> “ <i>corporate communication*</i> ” <i>OR</i> “ <i>business communication*</i> ” <i>OR</i> “ <i>employee communication*</i> ”; <i>OR</i> “ <i>intra-organi?ational communication*</i> ” <i>AND</i> “ <i>knowledge management</i> ”.
Estabelecimento de critérios de seleção	As seis publicações localizadas com os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento foram selecionadas para análise. Em função da variedade dos dados disponíveis nos demais termos, foram aplicados os seguintes critérios de seleção para leitura dos resumos e leitura dinâmica do conteúdo: aplicou-se filtros adicionais aos resultados de busca do termo GC, conforme será explicado na subseção 1.3.3. Foram selecionadas as dez publicações mais citadas; e as dez mais relevantes, em cada uma das duas bases, sendo baixadas e salvas no disco rígido, em suas versões pdf., totalizando 126 arquivos. Ou seja, seis publicações dos termos combinados MI e GC; 40 publicações sobre CI e GC, nas duas bases; 40 publicações sobre MI, nas duas bases; e 40 sobre GC, após filtros, nas duas bases.

CONDUÇÃO	DECISÕES
Análise e apresentação dos resultados	As seis publicações com os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento, bem como os dados das demais 120 publicações, são apresentadas na seção 1.3 e subseções.
Conclusões e principais evidências	Os principais resultados e conclusões da busca e revisão sistemática são apresentados no tópico 1.4, buscando-se evidências norteadoras para o desenvolvimento da pesquisa proposta.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme previsto no esquema da figura 1, a comunicação interna foi pesquisada em adição, em função de o marketing interno utilizá-la como um de seus recursos. Seguem as apresentações e análises dos resultados.

1.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os primeiros resultados sobre marketing interno e gestão do conhecimento – termos combinados – apontaram que a temática proposta identifica lacuna de conhecimento. As buscas sistemáticas nas duas plataformas de dados selecionadas, Web of Science e Scopus, apresentaram os resultados exibidos na tabela 1. Nesta demonstração não foram aplicados filtros, a fim de oferecer uma visão ampla do número de publicações nos dois principais termos.

Tabela 1 – Produção científica pelos termos de busca sobre MI e GC

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Número de Publicações		Primeiras Publicações (ANO)		Termos Combinados com GC		Termos Combinados após fusão
		<i>Scopus</i>	WoS	<i>Scopus</i>	WoS	<i>Scopus</i>	WoS	
Gestão do Conhecimento	<i>Knowledge Management</i>	41.001	13.887	1960	1974	N/A*	N/A*	N/A*
Marketing Interno (MI)	<i>Internal Marketing</i>	361	188	1964	1975	3	5	5**
	<i>Endomarketing</i> [®]	4	2	2004	2008	1	1	1**
TOTAL MI		364**	190	-	-	4	6	6**

Fonte: Elaborada pela autora (2014), com base nos resultados Scopus e WoS.

Nota 1: *N/A. Não se aplica.

Nota 2: **Reduções após fusão, em função da indexação dos dois termos na mesma publicação, ou duplicidade entre as bases.

A tabela 1 revela que apenas 3% (três por cento) da produção científica sobre o marketing interno foi relacionada à gestão do conhecimento na base Web of Science; enquanto na Scopus o índice foi menor, sendo em torno de 1% (um por cento). Ou seja, considerável número de estudos foi realizado sobre o marketing interno, mas poucos são os estudos enfocando suas contribuições à gestão do conhecimento, conforme resultados da busca realizada.

Detalhamentos sobre a produção anual podem ser verificados na tabela 3, inserida no Apêndice A. A base Scopus apresentou pioneirismo temporal e maior número de registros em todos os termos isolados, porém, menor número nos termos combinados, em comparação à base WoS. Conforme será explicado em cada subseção sobre os termos isolados, as publicações iniciais localizadas não correspondem ao escopo atual dos termos.

A fim de delimitar o escopo da proposta, primeiramente serão apresentados os resultados e análises dos termos combinados, para em seguida serem apresentados os termos isolados constituintes da temática, bem como as buscas complementares identificadas.

1.3.1 Revisão sistemática - MI e GC

A busca pelos termos combinados “marketing interno” e “gestão do conhecimento”, nas duas plataformas de dados, retornaram seis registros após aglutinação, até o ano completo de 2013, revelando lacuna de conhecimento a ser estudada de forma exploratória. Buscou-se (“*internal marketing*” OR *endomarketing*[®]) AND (“*knowledge management*”) em *TITLE-ABS-KEY* na Scopus, totalizando quatro documentos; e em *TOPIC* na base WoS, totalizando seis. As publicações foram examinadas integralmente, e as informações sintetizadas no quadro 2.

Quadro 2 – Síntese sobre as publicações relacionando MI e GC

TIPO	ANO	TÍTULO	FONTE	METODOLOGIA	Nº Pág	Nº Ref	Cita- do
1. Article/ Proceedings	2006	<i>How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy</i> (By: Schlosser, F; Templer, A; Ghanam, D.)	<i>Journal of Labor Research</i>	Qualitativa; Exploratória; Básica	13	55	3
2. Article	2011	<i>Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective</i> (By: Nakata, C; Zhu, Z; Izberk-Bilgin, E.)	<i>Journal of The Academy of Marketing Science</i>	Quantitativa; Descritiva; De campo, EUA. (100 gestores TI e Mkt)	17	80	1
3. Article	2010	<i>Knowledge sharing in corporate portals</i> (By: Moresi, E.A; Mendes, S.P.)	TransInformação	Quantitativa; Descritiva; De campo, Brasil. (55 gestores GC)	14	23	1
4. Article	2013	<i>The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors</i> (By: Yu, B.T.W; To, W.M.)	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Quantitativa; Descritiva; De campo, China. (203 empregados da linha de frente)	9	74	0
5. Proceedings	2013	<i>An empirical analysis on information-based innovation system in chinese enterprises</i> (By: Yan, X; Hong, S; Tongjian, Z; Mingxing, L.)	<i>Proceedings of the 10th International Conference on Innovation and Management</i>	Quantitativa; Exploratória; De campo, China (180 gestores TI, GC, Mkt)	4	5	0
6. Article	2012	<i>Internal communication in the small and medium sized enterprises</i> (By: Holá, J.)	<i>E & M Economie a Management</i>	Quantitativa; Descritiva; De campo, Czech. (722 empregados)	14	18	0

Fonte: Elaborado pelo autora (2014), com base nas publicações analisadas.

As seis publicações listadas no quadro 2 abordam: terceirizações e suas consequências na aprendizagem organizacional, no contexto da economia do conhecimento (SCHLOSSER; TEMPLER; GHANAM, 2006); complementaridades entre as funções do marketing e do serviço

de informação (NAKATA; ZHU; IZBERK-BILGIN, 2011); compartilhamento do conhecimento em portais corporativos (MORESI; MENDES, 2010); os efeitos da informação interna no comportamento de funcionários (YU; TO, 2013); sistemas de inovação baseados em informação (YAN et al., 2013); e a comunicação interna em pequenas e médias empresas (HOLÁ, 2012).

Em função do baixo número de registros, não foi feita análise bibliométrica, mas sim análise qualitativa da produção científica. A maior parte da produção foi publicada na forma de artigo, totalizando cinco entre as seis. A maior parte, cinco registros, foi publicada entre os anos de 2010 e 2013. A publicação mais antiga com os termos combinados data de 2006, sendo também a que tem maior índice de citações. Confirmando a relação entre tempo de publicação e citação por outros autores, verifica-se, ainda, que as três publicações com índice de citação igual a zero são justamente as três mais atuais, de 2012 e 2013.

Os periódicos em que as publicações foram veiculadas têm denominações que os associam aos segmentos de questões trabalhistas, ao marketing, informação, turismo, inovação, economia e gestão, o que pode sugerir uma demanda de interesse interdisciplinar por parte da comunidade acadêmica ligada ao assunto. Este indício vem a confirmar o enquadramento desta pesquisa como uma questão interdisciplinar, que envolve o marketing, a gestão de pessoas, as relações públicas, as comunicações, a gestão do conhecimento e a administração.

Sobre as abordagens metodológicas, a maior parte adota delineamentos quantitativos, com prevalência de pesquisas de levantamento. Os principais públicos-alvo foram os gestores de organizações, sobretudo os da alta gestão, de marketing, de tecnologias da informação, de gestão do conhecimento. Dois estudos foram feitos junto aos empregados e principais supervisores, o que sugere que o assunto perpassa as várias esferas e níveis organizacionais. Sobre o contexto de análise, duas das cinco pesquisas empíricas foram conduzidas na China, uma nos Estados Unidos, uma no Brasil, e uma na República Checa, sugerindo o interesse internacional na aplicação de pesquisas de campo sobre o assunto.

Sobre as palavras-chave mais utilizadas pelos autores das publicações e pelos indexadores das bases, destacam-se: inovação, marketing interno, gestão do conhecimento, orientação para o mercado, desempenho, contratos psicológicos, teoria da troca social.

As publicações reúnem 255 referências a outras publicações, gerando uma média de 42 referências por estudo, sendo que o maior número totalizou 80, em um dos artigos, e o menor totalizou cinco, em anais. Esses estudos foram publicados em 71 páginas, com uma média de quase 12 páginas por publicação.

As 255 referências foram exportadas para o programa Excel, onde foram trabalhadas em busca de duplicidades que indicassem preferências e utilizações de principais autores, nas seis publicações pesquisadas. No quadro 3, identifica-se os autores, ano e títulos. Vale ressaltar que esta é apenas uma das estratégias de busca sistemática da literatura, não representando necessariamente as obras mais relevantes a serem consultadas sobre o assunto.

Quadro 3 – Referências mais citadas nas seis publicações

AUTORES	TEMÁTICAS
Coyle-Shapiro (2002)	<i>A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior.</i>
Davenport (1998)	<i>Working knowledge.</i>
Kotler (1999, 2008)	<i>Marketing do século 21; Administração de marketing.</i>
Lings (2004, 2005)	<i>Internal market orientation - Construct and consequences; Measuring internal market orientation.</i>
Miller (2005, 2009)	<i>Communication Theories: Perspectives, processes, and contexts; Organizational Communication.</i>
Nonaka (1994); Nonaka e Takeuchi, (1995)	<i>A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation; Criação de conhecimento na empresa.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base na repetição das referências.

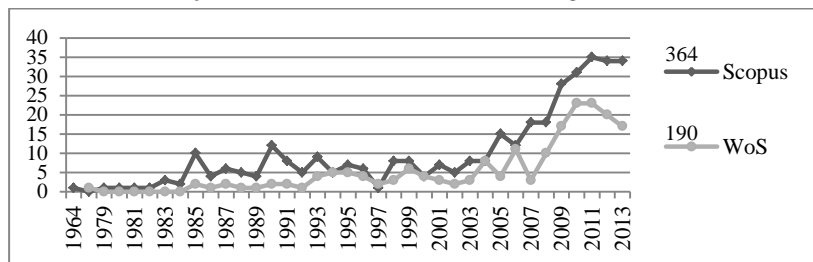
Em função dos termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento atenderem diretamente ao escopo deste estudo, os resultados apresentados foram analisados sem aplicação de qualquer outro filtro. A seguir, são apresentados os termos isolados constituintes da temática, com aplicação de filtros e análise dos indicadores.

1.3.2 Revisão sistemática - MI

As investigações sobre o termo de busca do marketing interno ou *endomarketing*[®] foram iniciadas nas duas plataformas, Scopus e Web of Science (WoS), sem aplicação de filtros, a fim de obter um apanhado geral da produção científica sobre o tema, desde os primeiros registros até o ano completo de 2013. Buscou-se ("*internal marketing*" OR

endomarketing[®]) em *TITLE-ABS-KEY* na base Scopus, totalizando 364 documentos; e em *TOPIC*, na base WoS, totalizando 190. A produção científica anual é representada no gráfico 1.

Gráfico 1 – Produção científica anual sobre o Marketing Interno



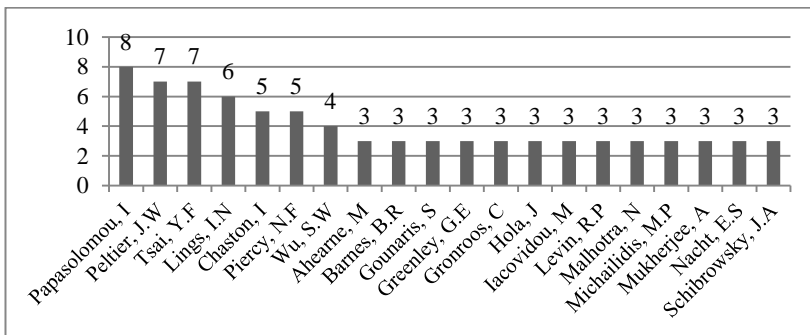
Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados consultados em abril de 2014.

Apesar de os primeiros registros terem surgido em 1964, verificou-se que o termo era utilizado sem o significado atual, referindo-se a “mercado interno” agrícola, hospitalar ou odontológico. O primeiro registro dentro do escopo atual foi em 1976, conforme será esclarecido no referencial teórico sobre o marketing interno.

No gráfico 1, verifica-se que o primeiro pico de publicações sobre o tema foi em 1985, quando saltou de duas para dez publicações na Scopus. Naquele ano, em fevereiro, aconteceu o National Health Care Marketing Symposium, em Kansas City, realizado pela American College of Health Care Marketing. Apesar de apenas duas publicações estarem relacionadas aos anais daquele encontro, pode-se interpretar o evento como possível alavancador do tema, uma vez que sete dentre os dez artigos naquele ano foram publicados em periódicos sobre gestão hospitalar, saúde e odontologia. Os maiores índices foram registrados a partir de 2005, com os mais elevados cumes entre 2011 e 2013.

O gráfico 2 apresenta os autores que mais publicaram sobre o marketing interno. Utilizando o filtro de autoria maior que dois, os dados das duas plataformas foram exportados para o Excel e aglutinados, para evitar dupla contagem. Metade desses autores foi selecionada para o referencial teórico, sendo a outra metade não utilizada, por ter como enfoque principalmente as áreas de saúde, havendo interesse na área de negócios.

Gráfico 2 – Autores que mais publicaram sobre o tema, nas duas bases



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Mais da metade das publicações localizadas pela Scopus está indexada sob as áreas de estudo de negócios, administração e contabilidade; e mais de dois terços das localizadas pela WoS, sob a área de negócios e economia. A maior parte dos trabalhos foi publicada na forma de artigos, com prevalência dos periódicos *Journal of Business Research* e *Service Industries Journal*. A principal organização de vinculação dos autores foi a Aston University, que ficou no topo da lista nas duas bases, sendo aqueles originários principalmente dos Estados Unidos, Reino Unido, Austrália, China e Taiwan. Dados podem ser conferidos resumidamente no quadro 4.

Quadro 4 – Destaques da produção sobre o MI

CAMPOS DE ANÁLISE	SCOPUS	%	WEB OF SCIENCE	%
Subject/ Research areas	<i>Business, Management and Accounting</i>	57%	<i>Business Economics</i>	71%
Document Type	Article	80%	Article	64%
Source Title	<i>J. of Business Research;</i> <i>Service Industries Journal</i>	4%	<i>Service Industries Journal;</i> <i>J. of Business Research</i>	10%
Affiliations/ Organizations	Aston University; Univ. of Wisconsin Whitewater; Griffith University	6%	Aston University; Chung Shan Medical University; University of Plymouth	10%
Country/ Territories	<i>United States; United Kingdom; Australia</i>	44%	<i>United States; England; China</i>	51%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril, 2014.

Nota: Percentuais proporcionais. Scopus = 364 registros; WoS = 190 registros.

Na seleção das dez publicações mais citadas de cada base, três foram consideradas fora do escopo, selecionando-se as três seguintes, em substituição. Já nas dez mais relevantes, como não ficam claros os critérios de classificação das bases indexadoras, optou-se por retirar dez dentre as 25 identificadas como mais relevantes em cada base, tendo como critério a contribuição ao escopo do trabalho.

A lista de selecionados pode ser conferida no Apêndice A, constando os dez mais citados nos quadros 17 e 18, e os dez mais relevantes nos quadros 19 e 20. Pode-se inferir, dos dados, que publicações em 16 páginas, utilizando 63 referências, são números médios a serem considerados na submissão de publicações sobre o tema.

Com base nas buscas e revisão sistemática sobre marketing interno, tendo como pressuposto o apoio à gestão do conhecimento, os autores selecionados para utilização no referencial teórico constam no quadro 5. Foram escolhidos também autores não contemplados pelo critério de seleção da revisão, porém, identificados como necessários nas obras verificadas; além de fontes bibliográficas impressas.

Quadro 5 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre MI

SELEÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE MARKETING INTERNO
Entre os dez mais citados	WoS: George (1990); Wieseke et al. (2009); Lings (2004); Piercy e Morgan (1991); Gounaris (2006); Varey (1995). Scopus: Gronroos (1990); Leonard-Barton (1987); Arnett, Laverie e McLane (2002); Kusluvan et al. (2010); Joseph (1996).
Entre os dez mais relevantes	WoS: Wu, My e Lee (2011); Prasad e Steffes (2002); Yao, Chen e Cai (2013). Scopus: Sanchez-Hernandez e Grayson (2012); Pappasolomou-Doukakis (2002); Finney e Scherrebeck-Hansen (2010); Pitt e Foreman (1999).
Seis publicações termos combinados	Moresi e Mendes (2010); Schlosser, Templer e Ghanam (2006); Nakata, Zhu e Izberk-Bilgin (2011); Holá (2012); Yan et al. (2013); Yu e To (2013).
Entre as fontes bibliográficas impressas e outras.	American Marketing Association (2013); Ahmed e Rafiq (2002); Brum (2010); Rafiq e Ahmed (1993, 2000); Bouzas-Lourenzo (2010); Sasser e Arbeit (1976); Berry, Hensel e Burke (1976); Cobra e Brezzo (2010); Marzano, Carss e Bell (2006); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010); Kotler (1998); Stones e Jacobs (2001); Bekin (1995); Limeira (2010).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O capítulo 3 traz, portanto, referencial sobre marketing interno com base em 39 publicações selecionadas. Vide a seguir os resultados da revisão sobre GC.

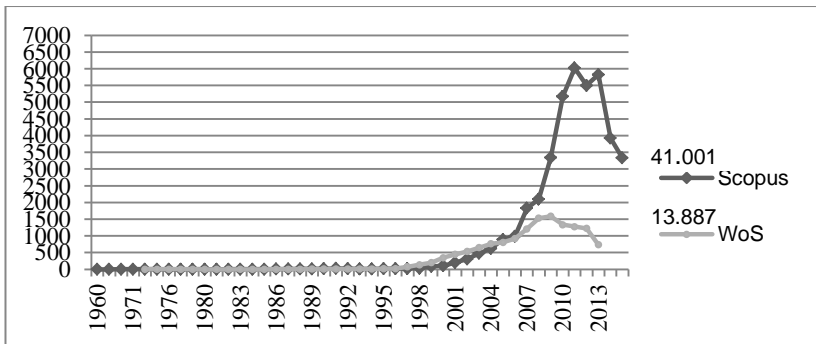
1.3.3 Revisão sistemática - GC

As investigações sobre o termo de busca gestão do conhecimento nas duas plataformas, Scopus e Web of Science (WoS), revelaram se tratar de um tema maduro e bastante explorado. Buscou-se (*"knowledge management"*) em *TITLE-ABS-KEY* na base Scopus, totalizando 41.001 documentos; e em *TOPIC*, na base WoS, totalizando 13.887, até o ano completo de 2013. A produção anual está representada no gráfico 3.

Apesar de localizar como primeiro registro de GC o ano de 1960, o termo foi empregado como palavra-chave fundamental de Engenharia, em artigo intitulado *An engineering evaluation of algae*, de J.J. Konikoff, não abordando diretamente a gestão do conhecimento. Em seguida, o termo consta no *abstract* de artigo de Byrd et al. (1966), sobre desenvolvimento de sistemas baseados em conhecimento, informando, porém, *"no source information available"*.

No gráfico 3, verifica-se que a alavancagem no número de publicações deu-se a partir de 1997, quando saltou de 33 para 86 publicações na base Scopus; e de 22 para 73, na base WoS. O tema recebeu crescente atenção a partir de então, com saltos a partir de 2005, quando dobrou em número na base Scopus. O maior pico foi registrado em 2009, nas duas bases, apresentando declínio em 2012 e 2013.

Gráfico 3 – Produção científica anual sobre Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados consultados em abril de 2014.

Mais de dois terços das publicações localizadas pela Scopus estão indexadas sob as áreas de estudos de Ciências da Computação e Engenharia; e mais de dois terços das localizadas pela WoS sob as áreas de Ciências da Computação e Economia Empresarial. Este dado oferece uma visão geral sobre a utilização da gestão do conhecimento, de fato muito utilizada naquelas três áreas.

A maior parte das pesquisas foi publicada na forma de anais de conferências, o que demonstra a necessidade de aplicação de filtros para o resgate de alguns dos artigos. As principais organizações às quais os autores estavam vinculados foram as do continente asiático, sendo este mais um dado confirmatório sobre as tendências de estudos em GC. Em relação aos países de origem, em função de dados difusos, destacam-se Estados Unidos, China e Reino Unido, conforme resumido no quadro 6.

Quadro 6 – Destaques da produção sobre GC

CAMPOS DE ANÁLISE	SCOPUS	%	WEB OF SCIENCE	%
<i>Subject/ Research areas</i>	<i>Computer Science; Engineering.</i>	77%	<i>Computer Science; Business Economics.</i>	85%
<i>Document Type</i>	<i>Conference paper.</i>	62%	<i>Proceedings paper.</i>	59%
<i>Source Title</i>	<i>Lecture notes in Computer Science, including Artificial Intelligence and Bioinformatics.</i>	9%	<i>Lecture notes in Computer Science.</i>	3%
<i>Affiliations/ Organizations</i>	Tsinghua Univ, National Univ. of Singapore, Hong Kong Polytechnic Univ.	2%	National Cheng Kung Univ, Hong Kong Polytechnic Univ, Pennsylvania Commonwealth System of Higher Educat. Pcshe	2%
<i>Country/ Territories</i>	<i>United States, China, United Kingdom.</i>	43%	<i>United States, China, England.</i>	40%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Percentuais proporcionais. Scopus = 41.001; WoS = 13.887.

Em função do volume de dados, foram aplicados filtros para seleção das publicações para análises do texto integral. Na base Scopus, os filtros utilizados foram:

- a) por áreas – as selecionadas foram *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Psychology; Arts and Humanities;* e

Multidisciplinary – o que reduziu o número de registros de 41.001 para 13.616;

- b) filtro pelos últimos cinco anos completos – de 2009 a 2013 – reduzindo para 8.160 registros; e
- c) filtro por artigos como forma de publicação, uma vez que anais oferecem dificuldades na localização do texto integral para análise, totalizando 3.176 publicações.

Na base WoS:

- a) por áreas – as selecionadas foram *Business Economics; Sociology; Philosophy; Psychology; Anthropology; Social Sciences other topics; Arts Humanities other topics; Communication; Social Issues; Linguistics; Social Work; e Literature* – o que reduziu o número de registros de 13.887 para 5.399;
- b) filtro pelos últimos cinco anos completos – de 2009 a 2013 – reduzindo para 2.737 registros; e
- c) filtro por artigos, totalizando, então, 1.190 publicações.

Após aplicação dos filtros, o critério seguinte foi a seleção das dez publicações mais citadas de cada base, conforme quadros 21 e 22; e as dez mais relevantes, conforme os quadros 23 e 24, todos inseridos no Apêndice A. Dentre as mais citadas, três foram consideradas fora do escopo, selecionando-se as três seguintes, em substituição. Dentre as mais relevantes, escolheu-se dez entre os primeiros 25 registros indicados como mais relevantes pelas bases, em ordem decrescente, tendo como critério a contribuição ao escopo da pesquisa. Pode-se inferir, dos dados, que publicações em 18 páginas, utilizando 76 referências, são números médios a serem considerados na submissão de publicações sobre o tema.

Os autores selecionados para utilização no referencial teórico deste estudo constam no quadro 7, com base nas buscas e revisão sistemática sobre gestão do conhecimento.

Quadro 7 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre GC

SELEÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO
Entre os dez mais citados	WoS: Wang e Noe (2010); Lelonardi (2011); Zheng, Yang e McLean (2010); Zack, McKeen e Singh (2009). Scopus: Fugate, Stank e Mentzer (2009); Hooff e Huysman (2009); Heisig (2009).
Entre os dez mais relevantes	WoS: Rusly, Corner e Sun (2012); Reich, Gemino e Sauer (2012); Cardoso, Meireles e Peralta (2012). Scopus: Zhao, Pablos e Qi (2012); Rai (2011).
Entre as fontes bibliográficas impressas e outras.	Nonaka e Takeuchi (1997); Takeuchi e Nonaka (2008); Young (2010); Rastogi (2000); Davenport e Prusak (1998); McLuhan (2007); Dalkir (2005); Sommerman (2008); Etges (1995); Macedo et al. (2010); Nair e Prakash (2009); Wiig (2004); Sveiby (1998); Dubois e Wilkerson (2008); Dixon (2012); Aspinwall e Wong (2004); Vidotto, Krause e Lapolli (2013); Feliciano (2013); Bittarello (2014).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Em adição, foram escolhidos autores não contemplados pelo critério de seleção da revisão, porém, identificados como necessários nas obras verificadas; além de fontes bibliográficas impressas.

O capítulo 3 traz, portanto, referencial sobre gestão do conhecimento com base em 31 publicações selecionadas.

1.3.4 Revisão sistemática – CI e GC

Conforme previsto no esquema de revisão sistemática proposto para aplicação neste estudo exploratório, as primeiras investigações sobre a temática conduziram à necessidade de buscas adicionais sobre a comunicação interna, em combinação à gestão do conhecimento. Cabe ressaltar que a comunicação interna é um recurso amplamente utilizado pelo marketing interno, sendo inerente às práticas da atividade. Os termos de busca podem ser conferidos na tabela 2, com os termos correlatos e respectivas traduções idiomáticas.

Tabela 2 – Produção científica pelos termos de busca sobre CI e GC

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Número de Publicações		Primeiras Publicações		Termos Combinados com GC		Termos Combinados após fusão
		Scopus	WoS	Scopus	WoS	Scopus	WoS	
Gestão de Conhecimento	<i>Knowledge Management</i>	41.001	13.887	1960	1974	N/A*	N/A*	N/A*
Comunicação Interna	<i>Internal Communication</i>	1.016	480	1974	1957	31	12	34**
	<i>Corporate Communication</i>	768	318	1973	1964	16	7	16**
	<i>Business Communication</i>	1.721	559	1974	1957	18	6	21**
	<i>Employee Communication</i>	194	109	1971	1957	4	1	4**
	<i>intraorganizational communication</i>	34	20	1985	1965	1	1	2**
TOTAL APÓS FUSÕES		3.627**	1.457**	-	-	67**	25**	74**

Fonte: Elaborada pela autora (2014), com base nos resultados Scopus e WoS.

Nota 1: *N/A. Não se aplica, em função do termo ser usado em combinação aos demais.

Nota 2: **Reduções após fusão, em função da indexação dos dois termos na mesma publicação, ou duplicidade entre as bases.

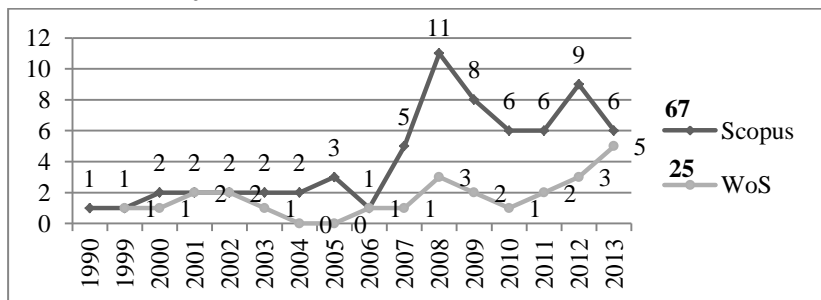
A comunicação interna, no escopo desta pesquisa, é considerada como uma ação ou recurso utilizado de forma interdisciplinar pelas mais variadas áreas, principalmente as ligadas às áreas afins de comunicação, administração e marketing. A fim de aproveitar os estudos relacionando a comunicação interna à GC, o enfoque deste tópico será sobre o termo combinado, uma vez que apoiará o referencial sobre o marketing interno em apoio à gestão do conhecimento.

Os termos de buscas combinados, até o ano completo de 2013, foram ("*internal communication**" OR "*corporate communication**" OR "*business communication**" OR "*employee communication**" OR "*intraorganizational communication**") AND ("*knowledge management**").

Na Scopus, em *TITLE-ABS-KEY*, totalizando 67 documentos; e na Web of Science, em *TOPIC*, totalizando 25. Da soma de 92 registros, restaram 74, após fusão entre as duas bases.

O gráfico 4 demonstra a produção científica anual sobre a temática.

Gráfico 4 – Produção científica anual sobre CI e GC



Fonte: Elaborado pela autora, com base em dados consultados em abril de 2014.

Verifica-se, pelo gráfico 4, que a primeira publicação com os termos combinados surgiu em 1990, na base Scopus, com alavancagem no número de publicações a partir de 2007, quando saltou de uma para cinco publicações; e a partir de 2008, na base WoS, quando saltou de uma para três. Os maiores picos foram em 2008, na Scopus, e em 2013, na WoS. O dado sugere declínio na primeira, e ascensão na segunda base, o que pode levar à compreensão de que periódicos indexados na base WoS estejam em fase de aceitação de artigos sobre a temática.

Mais de dois terços das publicações localizadas nas duas bases estão indexadas sob as áreas das Ciências da Computação, Economia Empresarial, Negócios, Gestão e Contabilidade. Este dado oferece uma visão interdisciplinar sobre a fusão de tecnologias e comunicações. A maior parte das publicações na Scopus foi publicada na forma de anais de conferências, enquanto na WoS aquele índice ficou equiparado com artigos. As principais organizações às quais os autores estavam vinculados põem em evidência o Brasil, por meio da Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade do Paraná, conforme resumido no quadro 8.

Quadro 8 – Destaques da produção sobre CI e GC

CAMPOS DE ANÁLISE	SCOPUS	%	WEB OF SCIENCE	%
<i>Subject/ Research areas</i>	<i>Computer Science; Business, Management and Accounting.</i>	75%	<i>Computer Science; Business Economics.</i>	94%
<i>Affiliations/ Organizations</i>	Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Paraná, Tampereen Yliopisto, University Washington, Göteborgs Universitet, Uppsala Universitet, Jyväskylän Yliopisto.	11%	Universidade Federal de Minas Gerais, University of Graz.	2%
<i>Country/ Territories</i>	<i>United States, Brazil.</i>	30%	<i>United States, Brazil.</i>	26%

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Percentuais proporcionais. Scopus = 67 registros; WoS = 25 registros.

Na seleção das dez publicações mais citadas de cada base, um dos artigos foi excluído, sobre malária, por não ter como principal escopo a temática pesquisada, selecionando-se, em substituição, a publicação seguinte, conforme listagens no Apêndice A, quadros 25 e 26. Foram selecionados também os artigos mais relevantes indicados pelas duas bases, conforme quadros 27 e 28, no Apêndice A, não sendo localizados três anais de conferências. Com base nas publicações mais citadas e nas mais relevantes, pode-se inferir que publicações em 12 páginas, utilizando 30 referências, são números médios a serem considerados na submissão de publicações sobre o tema. Estas foram as menores médias reveladas nesta revisão sistemática, provavelmente em função do elevado número de anais.

Os autores selecionados para utilização no referencial teórico deste estudo constam no quadro 9, com base nas buscas e revisão sistemática dos termos combinados sobre comunicação interna e gestão do conhecimento. Em adição, foram escolhidos autores não contemplados pelo critério de seleção da revisão, porém, identificados como necessários nas obras verificadas; além de fontes bibliográficas impressas.

Quadro 9 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre CI

SELEÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA
Entre os 10 mais citados	WoS: McAfee (2006); Luggler e Kraus (2001); Stevens e McElhill (2000); Valackiene (2010); Huang, Baptista e Galliers (2012); Scopus: Wyld (2008); Capuano et al. (2010); Rodriguez (2010).
Entre os 10 mais relevantes	WoS: Torres et al. (2011); Ping (2008); Chelmis (2013); Broillet, Barchilon e Kampf (2012); Scopus: O'Sullivan (2007).
Entre os 6 termos combinados MI+GC*	Holá (2012); Moresi e Mendes (2010).
Entre as fontes bibliográficas impressas; e outras.	Ferdous (2008); Martino (2008); França (2008); Rogers, Agarvala-Rogers (1976); McLuhan (2007); Vercic, Vercic e Sriramesh (2012); Kalla (2005); Joachim, Beimborn e Weitzel (2013); Ryyanen, Jalkala e Salminen (2013); Sirkemaa e Suomi (2002); Asif e Sergeant (2000); Santaella (2001). Miller (2005).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Nota: *Termos combinados MI e GC, com enfoque em comunicação interna.

O capítulo 3 traz, portanto, referencial sobre comunicação interna com base em 28 publicações selecionadas.

1.3.5 Revisão não sistemática – OBTs

A condução das revisões sistemáticas sobre o marketing interno, comunicação interna e gestão do conhecimento sinalizaram que as temáticas são aplicáveis a qualquer segmento ou ambiente organizacional, seja público ou privado, cabendo ao pesquisador orientar suas escolhas segundo inclinações pessoais, áreas de interesse, conveniência, ou de acordo com demandas institucionais.

O interesse inicial em contextualizar as pesquisas empíricas em organizações de base tecnológica foi reforçado: pela revisão sistemática da literatura, que localizou elevado número de publicações indexadas sob a área de estudo das ciências da computação; pela compreensão do escopo da temática estudada; por conveniência de localização, uma vez que o Estado de Santa Catarina tem destacada atuação no segmento tecnológico; e em função da literatura já desenvolvida no PPGEGC-UFSC, que tem a inovação tecnológica como um dos enfoques das linhas de pesquisa.

Para compreensão do contexto de aplicação da pesquisa, optou-se pela revisão da literatura bibliográfica impressa, obras disponíveis no Banco de Teses e Dissertações (BTD) do PPGE/GC, e outras fontes. A lista de autores selecionados consta no quadro 10.

Quadro 10 – Autores selecionados para o referencial teórico sobre Organizações de Base Tecnológica

SELEÇÃO	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA
Obras impressas e digitais; BTD	Wocate (2003), Dias (2012), Granstrand (1998), Unesco (2012), Reis (2008), Makri, Lane e Gomez-Mejia (2006), Davenport (2005), Metz (2011), Vidotto, Krause e Lapolli (2013), Willerding (2011).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

No capítulo 3, apresenta-se o referencial sobre organizações de base tecnológica de acordo com 10 publicações selecionadas.

1.4 REVISÃO COMPLEMENTAR JANEIRO-AGOSTO 2014

Em tempo: nova revisão sistemática da literatura foi realizada, contemplando os meses de janeiro a agosto do ano de 2014, tendo como parâmetros os critérios já definidos. Os resultados podem ser conferidos no quadro 29 (Apêndice A). Artigo publicado em língua espanhola, sob o título *Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero* (ROBLEDO; ARÁN; PÉREZ-ARANDA, 2014, tradução livre) foi analisado na íntegra, não apresentando contribuições diretas ao escopo desta pesquisa. O artigo analisa quantitativamente, e de forma descritiva, o grau de orientação do marketing interno e sua contribuição em criar vantagem competitiva por meio do capital humano. Os autores verificam que os hotéis que desenvolvem uma estratégia de orientação para o marketing interno em conjunção com a gestão do conhecimento conseguem maior satisfação e compromisso dos colaboradores, o que, por sua vez, exerce influência na qualidade dos serviços no segmento hoteleiro. Apesar de mencionar GC, o foco do artigo é a orientação para o marketing interno.

1.5 CONCLUSÕES E PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS SOBRE A REVISÃO SISTEMÁTICA

Diante do interesse em pesquisar as contribuições do marketing interno à gestão do conhecimento, uma revisão sistemática da literatura foi realizada nas bases Scopus e Web of Science, até o ano completo de 2013. Os resultados e análises apresentaram significativas evidências, não só para o delineamento do trabalho apresentado a seguir, como também para a compreensão de seu escopo por parte dos que se interessarem pelo tema.

A revisão sistemática da literatura, nas duas reconhecidas plataformas de indexação de periódicos internacionais – Web of Science e Scopus – revelou lacuna de conhecimento sobre o tema proposto. Apesar de haver literatura abordando o assunto, principalmente em relação à comunicação interna e GC, existem poucos estudos enfocando as contribuições do marketing interno à gestão do conhecimento. Nenhum dos seis estudos localizados até o ano completo de 2013 teve como temática a pesquisa aprofundada sobre o assunto. Apresentam, contudo, abordagens relacionadas, sendo possível verificar que existe a compreensão do potencial do marketing interno naquela direção. Nenhuma revisão sistemática sobre o tema foi localizada nas referidas plataformas, sinalizando que investimentos devem ser feitos nesse sentido.

As seis publicações sobre o marketing interno e a gestão do conhecimento tiveram como principais públicos das pesquisas empíricas os gestores de organizações, de marketing, de TI, de GC, tendo se dirigido também aos colaboradores e principais supervisores. Isto demonstra que o assunto perpassa diferentes níveis organizacionais, o que oferece uma certa liberdade na escolha do público a ser pesquisado no delineamento da pesquisa empírica realizada. Quatro dos seis estudos localizados foram conduzidos em diferentes territórios – Brasil, China, Estados Unidos, República Checa – sugerindo o interesse internacional na aplicação de pesquisas de campo sobre o tema.

Diante da natureza exploratória do estudo, a revisão sistemática apontou a necessidade de revisões complementares, com foco em comunicação interna e gestão do conhecimento. Revisões foram feitas em relação ao marketing interno sem o termo combinado com gestão do conhecimento, a fim de buscar evidências em uma amostra maior da produção literária, bem como investigações sobre GC. A partir das

verificações, foi possível selecionar os autores com maior número de publicações sobre os temas, os mais citados, e os autores das publicações mais relevantes, para composição do referencial teórico deste estudo.

Os periódicos são de áreas variadas, confirmando o enquadramento desta pesquisa como uma questão interdisciplinar, envolvendo o marketing, a gestão de pessoas, as relações públicas, a comunicação, gestão do conhecimento, tecnologias da informação, administração. Evidências apontam a necessidade de estudo exploratório, de cunho interdisciplinar, que pode ser melhor examinado por meio de abordagem qualitativa.

Com base na contextualização já apresentada e de posse das principais evidências e recomendações verificadas na revisão sistemática, apresenta-se o delineamento desta pesquisa, no capítulo 2.

2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A revisão sistemática da literatura se mostrou como um procedimento de significativa relevância para a seleção do referencial teórico, compreensão da dimensão do estudo, e melhores procedimentos a serem adotados na pesquisa. Neste capítulo, apresenta-se o seu delineamento.

2.1 TÍTULO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por título: Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.

2.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Implementar as práticas de gestão do conhecimento exige modificação de comportamento (DUBOIS; WILKERSON, 2008); cultura favorável, atenção a pessoas, alinhamento estratégico (DALKIR, 2005); definição de papéis, material de comunicação que gere predisposição a acordos e adesões (NAIR; PRAKASH, 2009).

Definir papéis é, portanto, uma das necessidades para a efetiva gestão do conhecimento em suas várias etapas, principalmente em implementações. Considerando-se que o marketing interno envolve o "esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais" (RAFIQ; AHMED, 1993, p. 222), a indagação que este estudo apresenta é: "Como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica?"

As práticas relacionadas aos processos de gestão do conhecimento são consideradas nas verificações. Organizações de base tecnológica foram inseridas no recorte, em função de elevado número de publicações estarem indexadas sob a área de estudo das ciências da computação, inclinações pessoais, conveniência pela localização geográfica próxima a parques tecnológicos, além das significativas evidências relacionando a gestão do conhecimento a contextos tecnológicos.

2.3 DECLARAÇÃO DE OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é definido a seguir, em sentença única, formulada de forma clara e específica, conforme recomendações consultadas em Creswell (2010). Complementarmente, seguem-se os objetivos específicos.

2.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.

2.3.2 Objetivos específicos

Delineado o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

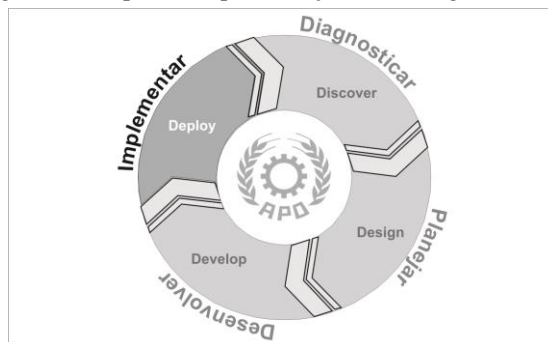
- Identificar as práticas de marketing interno e comunicação interna nas organizações estudadas.
- Identificar as práticas de gestão do conhecimento nas organizações estudadas.
- Verificar as relações existentes entre o marketing interno e as práticas de gestão do conhecimento.

2.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O enfoque deste trabalho reside no papel de apoio do setor de marketing às práticas de gestão do conhecimento, com base no escopo do marketing interno. Os principais aspectos estudados salientam a comunicação, o uso das tecnologias da informação, o planejamento integrado, adesões e comprometimentos, avaliações contínuas, alinhamento, integração, bem como os aspectos motivacionais e de incentivos.

O estudo enfatiza a etapa de implementação, considerando-se o modelo de implementações de gestão do conhecimento segundo a Asian Productivity Organization (APO), que envolve o diagnóstico, o planejamento, o desenvolvimento e a implementação (NAIR; PRAKASH, 2009) de seus processos e práticas. A figura 2 ilustra o enunciado.

Figura 2 – Etapas de implementação de GC segundo a APO



Fonte: Editado de APO (NAIR; PRAKASH, 2009).

O estudo tem como escopo, portanto, a análise das contribuições do marketing interno às implementações das práticas de gestão do conhecimento, bem como as potencialidades não exploradas de contribuições. As proposições teóricas são identificadas, correlacionadas e averiguadas empiricamente em duas grandes organizações de base tecnológica sediadas no município de Florianópolis (SC).

2.5 VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA

De acordo com Morgan (2010), as organizações são complexas, gerando diferentes leituras, perspectivas, enfoques e abordagens baseadas em “imagens da organização” ou metáforas, que ajudam a criar significados e compreensões pela combinação de elementos presentes na própria experiência. “Como Albert Einstein disse uma vez, é a teoria pela qual observamos uma situação que decide o que vamos notar” (MORGAN, 2010, p. 25), declara o autor, que reconhece a parcialidade dos resultados. Ele considera a possibilidade de serem utilizadas “múltiplas metáforas”, com o cuidado de que sejam complementares e não antagônicas.

Conforme comumente abordado na literatura sobre gestão do conhecimento, esta pesquisa tem em perspectiva a necessidade de tornar o conhecimento parte da cultura organizacional, o papel do elemento humano, do marketing e da comunicação em implementações de GC. A visão principal, portanto, é das “organizações vistas como culturas”,

“como realidades socialmente construídas”, com valores, comportamentos, estratégias, interações sociais, “significados compartilhados”, holografias, com papéis e estilos de lideranças, sendo reflexo das crenças e imagens construídas “nas mentes das pessoas” (MORGAN, 2010, p. 136-176). Na visão do autor, a palavra cultura “deriva metaforicamente da ideia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra”.

Complementarmente, considera-se “as organizações vistas como cérebros”, como “processadores de informações”, como “sistemas de comunicação”, como “sistema holográfico”, como “organizações que aprendem”, que se autorregulam iniciando ações corretivas, com “equipes holísticas”, com construção do “todo nas partes”, tendo como um de seus princípios a redundância (MORGAN, 2010, p. 90-135). Em consonância, a natureza humana é considerada, sendo “as organizações vistas como organismos”, que buscam se adaptar, “sobreviver num ambiente em mudança”, como “conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados”, como “sistemas abertos” em interação com o ambiente, sendo os colaboradores vistos como “pessoas com necessidades complexas” (MORGAN, 2010, p. 53-89). Ou seja, trata-se de uma visão múltipla e interdisciplinar.

A pesquisa caracteriza-se como científica, pois busca teorizar e avançar o conhecimento pela verificação factual, de forma sistemática, e seguindo uma metodologia, podendo ser replicada em outros contextos, bem como contestada em função de novas pesquisas e descobertas (APPOLINÁRIO, 2012).

2.6 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA

O tema proposto tem aderência à área de Gestão do Conhecimento (GC), pois busca compreender o papel e aproveitamento estratégico do marketing interno em apoio às práticas de GC em contextos organizacionais.

Adere-se ao histórico acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), que “[...] tem focado suas pesquisas e sua formação no conhecimento, percebido como produto, processo e resultado de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos” (EGC, 2014a).

O objeto de pesquisa está em consonância com a linha de pesquisa GC - Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, que “[...] tem como objetivo estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora [...]” (EGC, 2014b).

Apresenta temática interdisciplinar, pois envolve disciplinas e conceitos de Gestão do Conhecimento, Marketing, Comunicação, Relações Públicas, Administração, Gestão de Pessoas e Tecnologias da Informação (TI), conforme explicitado na revisão sistemática.

2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação apresenta primeiramente a contextualização do estudo, com as principais crenças, motivações e visões norteadoras na condução das pesquisas e desenvolvimento do trabalho.

No capítulo 1, é apresentada a revisão sistemática da literatura, com os termos isolados e combinados marketing interno, comunicação interna e gestão do conhecimento, oferecendo uma visão holística sobre a temática proposta, principais constatações e orientações.

O capítulo 2 apresenta os principais delineamentos da pesquisa, declaração de objetivos, definição do problema, escopo de abordagem, visão de mundo, aderência ao PPGEGC-UFSC e identificação como estudo interdisciplinar.

O capítulo 3 apresenta os referenciais teóricos sobre a gestão do conhecimento, marketing interno, comunicação interna e sobre organizações de base tecnológica. Esse capítulo tem como um de seus principais objetivos oferecer as fundamentações que auxiliaram a condução da pesquisa empírica.

No capítulo 4, a metodologia de pesquisa é apresentada, com o detalhamento dos procedimentos, abordagens, decisões relacionadas à pesquisa empírica e sua coleta de dados, bem como a condução das análises.

No capítulo 5, o estudo empírico é apresentado e analisado, reunindo informações sobre o contexto, os dados coletados, agrupamentos, análises e identificação das relações verificadas na temática proposta.

No capítulo 6, as conclusões são apresentadas, enfocando como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em

organizações de base tecnológica. Nesse capítulo são apresentadas também as sugestões para pesquisas futuras.

Encerrando esta dissertação, a lista de referências bibliográficas é apresentada, sendo anexados os apêndices.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta como referencial teórico as publicações selecionadas na revisão sistemática da literatura; as referências indicadas naquelas publicações; fontes bibliográficas impressas; e produções localizadas no Banco de Teses e Dissertações (BTD) do PPGEGC-UFSC, conforme indicado no capítulo 1.

Primeiramente, explicita-se o entendimento sobre organizações de base tecnológica, uma vez que este estudo se propõe a fazer investigação empírica no setor. Em seguida, são elucidados os conceitos, fundamentações e desafios da Gestão do Conhecimento (GC), e do marketing interno, enfocando o envolvimento humano nas implementações. A comunicação interna, por sua vez, é analisada como atividade, prática ou recurso a ser utilizado estrategicamente pelo marketing interno. Fazendo o fechamento, parte-se para a exploração da temática sobre o papel do marketing interno e da comunicação interna em apoio às práticas de GC.

A interdisciplinaridade é compreendida nesta pesquisa como uma “abordagem em que duas ou mais disciplinas *intencionalmente* estabelecem nexos e vínculos entre si para alcançar um conhecimento mais abrangente, ao mesmo tempo diversificado e unificado” (COIMBRA, 2000 apud SOMMERMAN, 2008, p. 30, grifo do autor). Na visão de Etges (1995, p. 73), a interdisciplinaridade promove mediação na comunicação entre as áreas do conhecimento, criando “uma linguagem comum entre os cientistas de diferentes campos ou disciplinas ou especialidades, mediante a qual eles compreendem o construto do outro e o seu próprio”.

3.1 ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA

O Manual de Educação Tecnológica da United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) define, em termos simples, que: “a tecnologia é a extensão da nossa capacidade humana, a fim de satisfazer nossas necessidades ou desejos” (WOCATE, 2003, p. 27, tradução livre). Esta definição atende aos propósitos desta pesquisa que, conforme já enunciado, tem como perspectiva o enfoque humano. O manual elucida, ainda, que a “tecnologia emprega conhecimentos, ferramentas e habilidades para

aumentar o potencial humano, para resolver problemas práticos, para modificar o nosso mundo” (p. 8, tradução livre).

Compreende-se, como organizações de base tecnológica, nesta pesquisa:

Empresas que têm a tecnologia como elemento essencial à sua operação e aos seus diferenciais competitivos. Por terem na tecnologia seu diferencial competitivo, tais empresas investem na geração constante de novos conhecimentos já que todos os resultados da empresa advém desses. Por este motivo, tais empresas possuem um ciclo de vida dos produtos bastante curto já que a perecibilidade do conhecimento é alta (RIGGS, 1983 apud DIAS, 2012, p. 44).

A definição foi selecionada a partir do trabalho de revisão sistemática da literatura apresentado por Dias (2012), conforme o quadro 11.

Quadro 11 – Definições de empresas de base tecnológica

Autor(es)	Definição de Empresa de Base Tecnológica
Abernathy e Utterback (1978)	Empresas com processos flexíveis de produção, classificadas como de padrão de inovação fluído, cujo capital humano é altamente qualificado, (intra)empreendedor, e com controle organizacional informal. Normalmente formam-se e se desenvolvem proximamente a polos de tecnologia, geralmente Universidades.
Riggs (1983)	Empresas que têm a tecnologia como elemento essencial à sua operação e aos seus diferenciais competitivos. Por terem na tecnologia seu diferencial competitivo, tais empresas investem na geração constante de novos conhecimentos já que todos os resultados da empresa advém desses. Por este motivo, tais empresas possuem um ciclo de vida dos produtos bastante curto já que a perecibilidade do conhecimento é alta.
Torkomian e Ferro (1988)	Empresas com competências que incorporam elevado grau de conhecimento científico, atuantes nos segmentos da biotecnologia, da informática, das telecomunicações, da robótica e no desenvolvimento de novos materiais.

Autor(es)	Definição de Empresa de Base Tecnológica
Castells (1989)	Empresas que utilizam como principal matéria-prima, a informação e o conhecimento. As empresas de maior porte, não raras vezes, perdem capital humano empreendedor que inicia seu próprio negócio.
Kruglianskas (1996)	Empresas com extraordinária orientação inovativa, que operam com alto risco de sucesso e com muitas incertezas, e que possuem grande estoque de ativos intangíveis. Normalmente não possuem fluxo de caixa estável e saudável. São empresas que estão sempre próximas aos clientes, não raras vezes trabalhando dentro das instalações deles.
Fernandes et al. (2000)	Empresas com processo de desenvolvimento de produto interno, estruturado ou não, que possuem elevado percentual do faturamento aplicado em pesquisa e desenvolvimento tendo, em alguns casos um setor de P&D dentro da empresa. Possuem, ainda, alto percentual de trabalhadores do conhecimento em relação ao número total de colaboradores. Procuram estar próximas e com relações estreitas com universidades e com centros de pesquisas. Mantém significativa parcela dos seus investimentos na aquisição de novas tecnologias.
Porter (2002)	Empresas de maior rentabilidade, orientadas para inovação, e mais exigentes em termos de qualificação do capital humano.

Fonte: Adaptado de Dias (2012, p. 44-47).

Granstrand (1998, p. 466, tradução livre) explica que a evolução das ciências e tecnologias gerou a exploração de novas oportunidades, tornando um crescente número de empresas "dependente ou baseada em tecnologia na exploração de oportunidades de negócio, dando assim origem à empresa de base tecnológica (EBT) como uma subespécie da empresa de negócios moderna". O autor evidencia, ainda, a interação da empresa com o seu meio, sendo sensível a mudanças técnicas e tecnológicas de ordem interna ou externa. Ele considera que a "tecnologia é um tipo de conhecimento especial", com propriedades características não compartilhadas por outros tipos de conhecimento. Dentre as propriedades, lista: vínculo com artefatos ou sistemas de artefatos e com os seus processos de produção; vínculo com as ciências naturais e suas metodologias; alto grau de codificabilidade pelo uso de fórmulas e linguagens formais, modelos, patentes, explicitações; vínculo com a intenção prática; vínculo com sistemas comuns globalmente orientados como normalizações, classificações, regulamentos; sendo

passível de proteção pelos direitos e patentes (GRANSTRAND, 1998, p. 480).

3.1.1 Ambiente inovador em organizações de base tecnológica

Organizações de base tecnológica devem oferecer o ambiente propício para os fluxos de conhecimento e inovação, sendo potenciais incentivadoras do intraempreendedorismo por parte de seus colaboradores. Por intraempreendedor compreende-se o empreendedor interno que, “a partir de uma ideia, e recebendo liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalha, dedica-se em transformar esta ideia num produto de sucesso” (PINCHOT, 1987 apud REIS, 2008, p. 173).

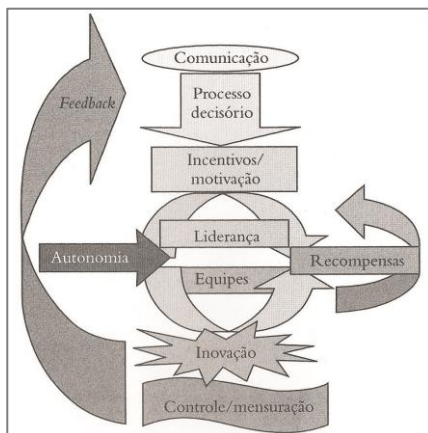
Na avaliação de Willerding (2011, p. 50), “as inovações tecnológicas possibilitam novas perspectivas de atuação organizacional, descortinando os horizontes individuais e valorizando, através de suas competências intelectuais, o capital humano”. A autora evidencia que investimentos no elemento humano podem ser convertidos em vantagens competitivas para a própria organização.

De acordo com Leonardi (2011), pessoas reagem à materialidade tecnológica pondo em evidência o agente humano. Esta crença encontra fundamentação em McLuhan (2007), para quem as tecnologias criam ambientes novos, precipitando novos papéis, valores e padrões de comportamentos, além de maior participação e relacionamentos no trabalho e na vida social.

Reforçando as ideias expostas, Reis (2008, p. 81) considera que os colaboradores “são fundamentais no processo de acumulação de conhecimentos e construção de capacidades tecnológicas da empresa”, sendo geradores de inovação e competitividade no mercado. Defende que os colaboradores devem ter a percepção de que a busca constante por formação e conhecimentos parte da alta gestão, mantendo toda a empresa em constante formação, em alusão à empresa que aprende. O autor propõe a implantação de cultura intraempreendedora, com base na figura 3, reproduzida.

Reis (2008) esclarece que o ciclo de inovação deve ser iniciado por mecanismos de difusão e comunicação, processos decisórios pautados por planejamento, autonomia de líderes e de equipes de trabalho, sendo a inovação um resultado esperado e monitorado, a fim de retroalimentar toda a sustentabilidade do ciclo.

Figura 3 - A cultura intraempreendedora nas organizações



Fonte: Reis (2008, p. 185).

De acordo com Makri, Lane e Gomez-Mejia (2006), o setor de alta tecnologia desempenha importante papel na economia, sendo necessário capitalizar as ideias desenvolvidas, pois o ciclo de vida dos produtos são mais curtos, fazendo as empresas buscarem um fluxo contínuo de ideias para introdução de novos produtos. Evidenciam o poder dos principais gestores em manter um ambiente corporativo propício às inovações, precisando estes também ser motivados e incentivados.

Segundo Davenport (2005, p. 3-4, tradução livre), trabalhadores do conhecimento são desencadeadores de inovação, lucratividade, crescimento e progresso. Segundo o autor, a automação fabril, o advento dos computadores e a difusão da informação criaram a demanda para esses trabalhadores, empenhados em extrair significados e agir com base no conhecimento.

Caso este século (séc. 21) confirme o padrão de inovações tecnológicas a cada 50 anos, verificado pelo economista Joseph Schumpeter com base nos ciclos de desenvolvimento econômico de Nikolai Kondratiev (METZ, 2011), a sociedade está à beira de uma inovação tecnológica revolucionária. Considerando que a última "onda" foi em 1970, com as novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), investir na GC de organizações de base tecnológica pode ser o caminho para inovações radicais, incrementais, vantagem competitiva e sustentabilidade das organizações.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Diferentes definições sobre Gestão do Conhecimento (GC) podem ser encontradas na literatura, o que é previsível e salutar em um campo interdisciplinar, que congrega pesquisadores com diferentes visões de mundo. Muitas dessas definições, contudo, trazem pontos em comum ou são complementares.

Este estudo adota como definição de gestão do conhecimento “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. IX), bem como em práticas e atitudes. A escolha se deve à identificação de palavras-chave como: processo; criação contínua; novos conhecimentos; disseminação ampla; de um lado a outro da organização; incorporação veloz em produtos, tecnologias e sistemas.

Vale ressaltar que as palavras-chave processo, veloz e tecnologias foram acrescentadas em comparação à definição anunciada pelos citados autores em edição de 1997, sugerindo maior maturidade em termos de sistematizações e processos, velocidade impulsionada pelo conhecimento e proliferação de novas tecnologias. A incorporação de "práticas e atitudes" (grifos nossos), se deve à compreensão de que o conhecimento está relacionado à ação humana, à incorporação de crenças e compromissos, que, por sua vez, influenciam comportamentos e funcionam como “[...] modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI, NONAKA, 2008, p. 19).

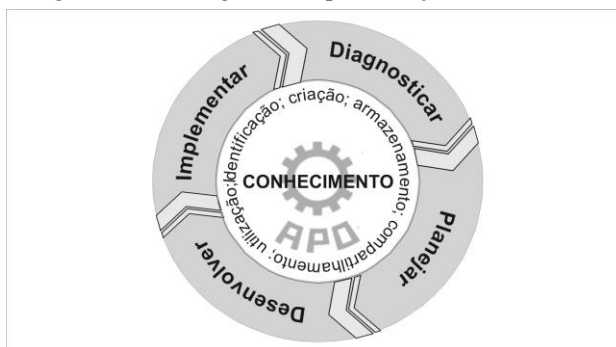
Práticas de gestão do conhecimento podem ser definidas como “atividades organizacionais observáveis relacionadas à gestão do conhecimento” (ZACK, McKEEN; SINGH, 2009, p. 394, tradução livre), envolvendo uma das fases do processo de GC.

Em relação ao processo que a gestão do conhecimento envolve, contempla-se as cinco etapas de GC definidas pela Asian Productivity Organization (APO), por meio de trabalho colaborativo entre vários países, sendo elas: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento (YOUNG, 2010). A elencação corrobora os estudos de Heisig (2009), que, ao analisar 117 modelos de GC, verificou que os 166 diferentes termos utilizados para as atividades poderiam ser agrupados nessas cinco etapas. Segundo esse

autor, em 1999 acreditava-se na impossibilidade de descrever um padrão de processos do conhecimento, o que demonstra a evolução de um consenso sobre o assunto.

Quanto ao escopo de abordagem, esta pesquisa enfoca a implementação de práticas de qualquer das etapas de GC, conforme representado na figura 4.

Figura 4 – Abordagem de implementação de GC (APO)



Fonte: Adaptado de Young (2010, tradução livre).

A gestão do conhecimento é uma área de natureza interdisciplinar, que reúne diferentes disciplinas e fundamentações (DALKIR, 2005), sendo recomendável a criação de uma **força-tarefa em implementações**, reunindo diferentes especialistas, como os comportamentais e estrategistas organizacionais (NAIR; PRAKASH, 2009, grifos nossos).

3.2.1 O conhecimento

A gestão do conhecimento não pode ser confundida com gestão da informação. Neste estudo, conhecimento é considerado como “[...] o conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomar decisões, à desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimentos” (MACEDO et al., 2010, p. 40).

Segundo Feliciano (2013, p. 42):

[...] o conhecimento é próprio do ser humano, que o potencializa por meio de suas relações e interações, fazendo uso da sua capacidade de

raciocínio, processando conhecimentos pré-existentes para a produção do novo conhecimento.

Nas duas definições supracitadas reside a compreensão de que o conhecimento gera ação, relações e criação de novos conhecimentos.

Neste sentido de ação, interação, criação, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram a teoria da criação do conhecimento organizacional, baseados nas dimensões do conhecimento tácito e explícito, preconizadas por Michael Polanyi, conforme referenciado pelos autores. Eles sintetizam a interação dinâmica entre as duas dimensões, que geram quatro modos de conversão do conhecimento, também classificada como espiral da criação do conhecimento, sendo: de tácito para tácito (indivíduo-indivíduo), em um movimento de socialização; de tácito para explícito (indivíduo-grupo), pela externalização; de explícito para explícito (grupo-organização), em um movimento de combinação; e de explícito para tácito (organização-indivíduo), que corresponde à internalização do conhecimento. Este ciclo é também denominado de processo SECI – Socialização, Explicitação, Combinação, Internalização – ocorrendo de forma contínua, por meio de ações, interações, atitudes, aprendizagem, além de ambiente propício ao compartilhamento do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Complementando essas visões, Bittarello (2014, p. 44) enfoca a criação do conhecimento interorganizacional, a partir do relacionamento e colaboração entre organizações. Por meio de revisão da literatura, a autora evidencia os fluxos de conhecimentos, reunindo as definições apresentadas no quadro 12.

A análise das definições expostas no quadro 12 evidencia o valor da ação humana, da transferência, da movimentação, das relações e de processos criados e mantidos em torno do conhecimento.

Quadro 12 – Definições de Fluxo de Conhecimento

Autor	Definição de Fluxo de Conhecimento
Zhuge (2002)	Processo de movimentação do conhecimento a partir de uma fonte para um receptor e sua subsequente absorção e utilização, com a finalidade de melhorar a capacidade da organização em executar as atividades.

Autor	Definição de Fluxo de Conhecimento
Nissen (2006)	Considera o fluxo de conhecimento, em termos de conhecimento dinâmico, onde o fluxo trabalha numa atividade de conversão do conhecimento, transferência, compartilhamento, integração, reutilização, movimentação e aplicação deles numa escala de tempo.
Liu, Lin e Chen (2013)	Reflete o nível de cooperação entre os trabalhadores do conhecimento ou processos e influencia a eficácia do trabalho em equipe ou o fluxo de trabalho.
Lin, Wu e Yen (2012)	Processo de passagem de conhecimento entre as pessoas ou mecanismos de processamento de conhecimento.
Laihonen (2006)	Refere-se ao conhecimento que é transferido de uma pessoa ou lugar para outro. O receptor relaciona-o com o próprio modelo mental e cria a própria interpretação do conhecimento original que ele recebeu.
Dalmarco (2012)	Definido pelo conteúdo de conhecimento transferido nas relações e pelo ator responsável por estimular a relação.
Schulz (2001)	Volume agregado de <i>know-how</i> e informação, transmitido por unidade de tempo.

Fonte: Adaptado de Bittarello (2014, p. 48).

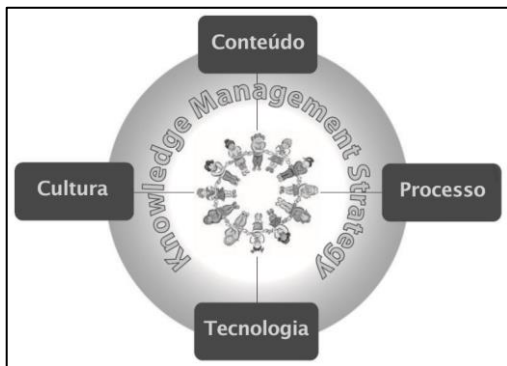
3.2.2 O elemento humano na gestão do conhecimento

A sociedade do conhecimento está passando por uma nova fase de maturidade, denominada como a Nova Geração da Gestão do Conhecimento (nome original: *New Generation Knowledge Management* – NGKM), “mais altamente integrada com a filosofia, estratégia, objetivos, práticas, sistemas e procedimentos da empresa, e de como se torna parte da motivação e vida cotidiana de cada colaborador” (WIIG, 2004, p. 218).

Apesar de toda sofisticação tecnológica, a GC baseada em tecnologias não tem se mostrado eficaz, abrindo precedentes para visões sublinhando o papel do elemento humano, ou ainda, perspectivas inclinadamente baseadas em pessoas (SVEIBY, 1998; WIIG, 2004; DALKIR, 2005; DUBOIS; WILKERSON, 2008; NAIR; PRAKASH, 2009; HEISIG, 2009; HOOF; HUYSMAN, 2009; MACEDO et al., 2010; WANG; NOE, 2010; LEONARDI, 2011; DIXON, 2012; CARDOSO; MEIRELES; PERALTA, 2012). Pesquisadores têm enfatizado a gestão de pessoas, lideranças, motivações, comportamentos e atitudes de comprometimento.

Segundo Sveiby (1998), as pessoas são os únicos verdadeiros agentes em uma organização, sendo todos os outros ativos resultados dessa ação humana. Esta concepção é corroborada por Dubois e Wilkerson (2008), que, ao apresentarem os quatro componentes fundamentais para a implementação estratégica de gestão do conhecimento nas organizações – cultura, conteúdo, processo e tecnologia –, consideram o componente pessoas como inerente aos quatro outros aspectos. Pessoas são representadas como centrais, conforme figura 5.

Figura 5 – Focos da gestão do conhecimento

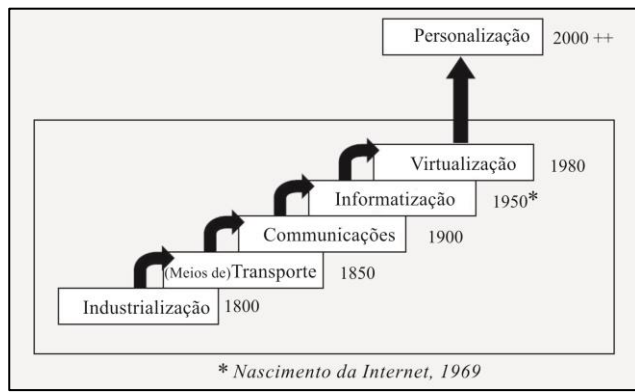


Fonte: Dubois e Wilkerson (2008, p. 21, tradução livre).

Leonardi (2011) menciona que da interação humano-material nascem as infraestruturas tecnológicas e as rotinas organizacionais, gerando ações incrementais ou radicais em direção a novas infraestruturas, de acordo com a percepção do agente humano frente às limitações ou oportunidades geradas pelas tecnologias. Sob esta visão, é possível visualizar a dinâmica da inovação.

Pode-se afirmar que a personalização marca o início do século 21, conforme figura 6, que sintetiza as fases que antecederam o desenvolvimento histórico da gestão do conhecimento (DALKIR, 2005). Ressalte-se que a autora evidencia o nascimento da internet como o principal acontecimento favorável.

Figura 6 – Fases históricas do desenvolvimento de GC



Fonte: Adaptado de Dalkir (2005, p. 14, grifos da autora, tradução livre).

Se na era do taylorismo a ênfase era no aspecto visível, repetitivo, definido e programável, na nova era “o foco mudou para o ‘invisível’ e difícil de ser observado trabalho intelectual” (WIIG, 2004, p. 18, grifo dos autores, tradução livre), sendo os trabalhadores estimulados a pensar inovativamente. Para Nancy Dixon, articuladora da teoria das três eras da gestão do conhecimento (*Information; Experience; Idea management*), o que se gerencia agora são as ideias, cabendo envolver as pessoas em um ambiente que facilite o uso do conhecimento coletivo, para construir novos conhecimentos de forma conjunta e plural. Para ela, profissionais de gestão do conhecimento nesta fase precisam ter uma postura de convocação, de “inclusão das diversas perspectivas cognitivas; integração dos conhecimentos da organização; maior transparência” (DIXON, 2012).

Nair e Prakash (2009) identificam os seguintes níveis de comprometimento entre o funcionários: os espectadores ou indecisos, que não sabem se apoiam o programa ou não, necessitando de mais informações; os cumpridores de obrigações, que fazem estritamente o que lhes é pedido; os inscritos no processo, que visualizam benefícios, e procuram desempenhar algum papel; e os comprometidos, que aderem, empenham-se, vestem a camisa, vendem a ideia aos demais. Daí a importância, para as autoras, de desenvolvimento de material de comunicação que gere predisposição a acordos e adesões, e que venda os benefícios do valor do conhecimento.

3.2.3 Estratégias, enfoques e desafios da gestão do conhecimento

Na avaliação de Dalkir (2005), enquanto muitos reconhecem o conhecimento como importante ativo organizacional, poucos sabem como gerenciá-lo. Diante do caráter dinâmico dos contextos organizacionais, necessidade de visão holística, pressões de ordem cultural na gestão de pessoas, a gestão do conhecimento vem sendo tratada como questão estratégica para o sucesso das organizações, segundo a autora. Dalkir (2005) compreende GC como um processo de longo prazo, envolvendo melhorias organizacionais e humanas, disponibilizando à criação, captura, uso e compartilhamento do conhecimento como parte do principal negócio da organização e como forma natural de comportamento dos funcionários. Ela defende a necessidade de vender o conceito de GC aos colaboradores.

Revisão sistemática da literatura sobre gestão do conhecimento aponta como um dos principais desafios incorporar o conhecimento ao "tecido" das empresas (DALKIR, 2005), às rotinas da organização (ZHENG; YANG; McLEAN, 2010), ao trabalho (RASTOGI, 2000), às práticas e ao contexto social (HOOF; HUYSMAN, 2009), bem como em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Outros autores elucidam também a necessidade de incorporar processos e métodos à cultura organizacional (ASPINWALL; WONG, 2004), tornando sua utilização e seus procedimentos algo natural. Na literatura relacionada a implementações de programas em contextos organizacionais, menciona-se o termo internalização de filosofias, princípios e práticas (GEORGE, 1990; VAREY, 1995).

O alinhamento estratégico aos objetivos da organização é outro aspecto comumente abordado (DALKIR, 2005; ASPINWALL; WONG, 2004; ZHENG; YANG; McLEAN, 2010; RUSLY; CORNER; SUN, 2012). Considera-se que iniciativas isoladas de GC não produzem os efeitos esperados, fazendo-se necessário o planejamento adequado (ASPINWALL; WONG, 2004; ZHAO; PABLOS; QI, 2012). Ressalte-se que essas temáticas já fazem parte da literatura organizacional há décadas, existindo inúmeras ferramentas e modelos disponíveis.

O apoio das lideranças e gerências organizacionais é sublinhado em implementações de gestão do conhecimento (RASTOGI, 2000; HEISIG, 2009; WANG; NOE, 2010; ZHAO; PABLOS; QI, 2012), com ênfase em compromissos, definições de papéis, comprometimento e incentivos diretos às equipes de trabalho. Vale ressaltar, ainda, que o

processo de GC põe em evidência a gerência de nível médio, referenciada na literatura como modelo gerencial *middle-up-down* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, grifo dos autores), ou seja, em cotidiana interação com a alta gerência e com os colaboradores de nível operacional.

Gestores, implementadores e lideranças precisam motivar e incentivar os colaboradores (RASTOGI, 2000; HEISIG, 2009; ZACK; McKEEN; SINGH, 2009; WANG; NOE, 2010), a fim de despertar interesses, encorajar participações, promover práticas e utilização do conhecimento. Trata-se não só de recompensas diretas, mas de propiciar a percepção de custos e benefícios com o processo de GC. A confiança é um dos fatores-chave que motivam ou inibem ações e adesões (WANG; NOE, 2010; HOOFF; HUYSMAN, 2009), estando ela também relacionada à liderança e cultura organizacional.

A fim de criar o contexto apropriado à GC, processos, estruturas e tecnologias também são evidenciados (RASTOGI, 2000; ASPINWALL; WONG, 2004; HEISIG, 2009; HOOFF; HUYSMAN, 2009; WANG; NOE, 2010; REICH; GEMINO; SAUER, 2012; ZHAO; PABLOS; QI, 2012); além de organização, controle, normas e métricas (RASTOGI, 2000; ASPINWALL; WONG, 2004; HEISIG, 2009; ZHENG; YANG; McLEAN, 2010).

A comunicação, por sua vez, é apresentada como recurso de difusão e estabelecimento de fluxos de conhecimento (RASTOGI, 2000; NAIR; PRAKASH, 2009; ZHENG; YANG; McLEAN, 2010; RUSLY; CORNER; SUN, 2012; REICH; GEMINO; SAUER, 2012), o que pode vir a favorecer mudança de percepções, adesões, novas atitudes e comportamentos (RASTOGI, 2000; DUBOIS; WILKERSON, 2008; WANG; NOE, 2010).

Outros enfoques identificados na revisão apontam para a necessidade de gerar identificações e reciprocidades, definir claramente o escopo da iniciativa, atrair e reter talentos (HOOFF; HUYSMAN, 2009), bem como desenvolver capacidades e aprendizagem organizacional (RASTOGI, 2000). Pesquisas empíricas também sinalizam como lições aprendidas as falhas relacionadas à falta de compreensão sobre GC, falta de definição de papéis e compreensão de GC como um trabalho adicional (ZHAO; PABLOS; QI, 2012)

Fugate, Stank e Mentzer (2009), por sua vez, alertam que a gestão do conhecimento deve ser bem implementada no nível operacional, ou seja, impactar as operacionalizações cotidianas dos colaboradores. Eles

ênfatizam que o conhecimento só gera desempenho operacional quando posto em ação, não sendo suficiente informar, mas construir visão compartilhada do valor do conhecimento.

3.2.4 Gestão da mudança, cultura e gestão do conhecimento

A revisão da literatura revela que a implementação de GC passa pela necessidade de mudança na cultura organizacional (RASTOGI, 2000; DALKIR, 2005; DUBOIS; WILKERSON, 2008; HEISIG, 2009; NAIR; PRAKASH, 2009; HOOF; HUYSMAN, 2009; WANG; NOE, 2010; ZACK; McKEEN; SINGH, 2009; ZHENG; YANG; McLEAN, 2010; RAI, 2011; CARDOSO; MEIRELES; PERALTA, 2012; RUSLY; CORNER; SUN, 2012; REICH; GEMINO; SAUER, 2012; ZHAO; PABLOS; QI, 2012), a fim de construir uma cultura centrada em conhecimento:

[...] definida pelas crenças fundamentais, valores, normas e condutas sociais que governam a qualidade de como o trabalho é feito e como todos pensam e agem, bem como a forma como se responsabilizam e dão apoio ao conhecimento como importante e necessário nas ações e decisões do dia a dia (CARDOSO; MEIRELES; PERALTA, 2012, p. 271, tradução livre).

Documento de referência, de *workshop* realizado pelo European Committee for Standardization (Comité Européen de Normalisation – CEN), registra, com base em Schein (1984, edição não localizada), que "Cultura organizacional pode ser definida como a maneira aprendida de perceber, pensar e sentir, compartilhada e transmitida entre os membros da organização" (CEN, 2004, p. 9, tradução livre).

Zheng, Yang e McLean (2010) consideram que a cultura tem a mais forte influência no conjunto de necessidades de GC, sendo essencial a construção de um ambiente de cultura favorável ao conhecimento, capaz de influenciar e moldar comportamentos. Cultura organizacional é identificada, ainda, como o fator mais crucial no desenvolvimento do capital social, que, por sua vez, influencia o compartilhamento do conhecimento (HOOF; HUYSMAN, 2009).

Schein (2004, p. 11, tradução livre) argumenta que a "liderança cria e muda culturas, enquanto a gestão e a administração agem de

acordo com uma cultura". Esta afirmação favorece as ideias de autores que defendem a distinção entre líderes e gestores ou administradores, além de ressaltar a compreensão do papel das lideranças na promoção da gestão do conhecimento organizacional.

Fala-se em construção de cultura, pois se trata de um processo de longo prazo, que não logra quando imposto. Rusly, Corner e Sun (2012) mencionam a importância da “prontidão para a mudança” em implementações de GC, justificando-a como as “crenças na necessidade de mudança, nas razões para a mudança, e nos benefícios de iniciativas em direção à mudança, que moldam as percepções” (HOLT et al. 2007 apud RUSLY; CORNER; SUN, 2012, p. 332).

Corroborando essa compreensão, Vidotto, Krause e Lapolli (2013) constatam, por meio de pesquisa empírica em grande instituição financeira brasileira, que o setor de Gestão de Pessoas (GP) deve estar estrategicamente alinhado com a alta gestão, atuando de forma a desenvolver o capital intelectual – capital humano, estrutural e de clientes – ajudando a construir a cultura de valor ao conhecimento e à aprendizagem contínua entre os colaboradores.

No entendimento de Hoof e Huysman (2009), a GC evoluiu do entendimento de que o conhecimento é um objeto a ser armazenado e recuperado por meio de ferramentas tecnológicas, para o de que se trata de algo a ser socialmente incorporado no contexto, sendo gerador de significados.

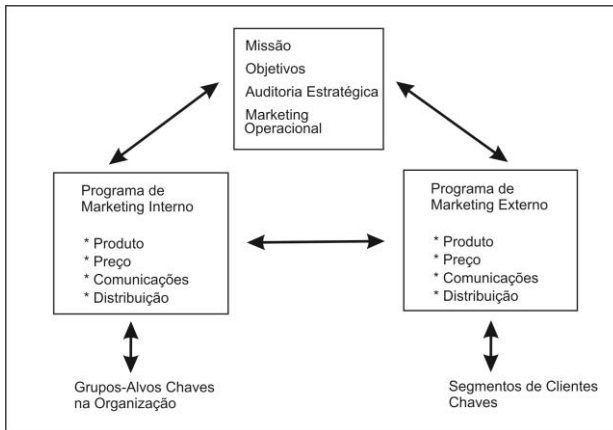
3.3 MARKETING INTERNO (MI)

Muitas das definições e abordagens de autores sobre o marketing interno fazem alusão às técnicas, perspectivas e princípios de marketing, cabendo introduzir o assunto apresentando a definição da American Marketing Association (AMA), para a qual o "Marketing é a atividade, conjunto de práticas estabelecidas e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, 2013, tradução livre). Esse termo de língua inglesa deriva da palavra *market* – mercado – que expressa “ação voltada para o mercado” (LIMEIRA, 2010, p. 2), sendo o marketing interno (MI) a ação voltada para o mercado interno.

O marketing interno põe em foco o papel dos colaboradores na organização, considerando-os como clientes (GRÖNROOS, 1990; PIERCY; MORGAN, 1991; VAREY, 1995; AHMED; RAFIQ, 2002;

LINGS, 2004; KUSLUVAN et al., 2010), atuando como uma agência de propaganda interna (BRUM, 2010). Para Grönroos (1990, p. 8), campanhas de marketing, produtos ou serviços devem ser postos “à venda” primeiramente no mercado interno, sob pena de fracassar no mercado externo. Todos esses autores estabelecem paralelos entre o marketing externo e interno, citando, por exemplo, a adaptação da estrutura de planejamento e análise utilizada pelo marketing, com identificação de ameaças e oportunidades no mercado interno (PIERCY; MORGAN, 1991). A figura 7 apresenta esse paralelo. Atente-se que as setas sugerem relações interativas, sendo necessários replanejamentos para equilíbrio de resultados internos e externos.

Figura 7 – Planejamento de marketing (interno-externo)



Fonte: Piercy e Morgan (1991, p. 84, tradução livre).

Em Gounaris (2006), encontra-se reforço à representação da figura 7. Ele considera que, a partir de 1980, as organizações começaram a perceber a necessidade de alinhar os objetivos de mercado com as capacidades e habilidades dos colaboradores. Propõe o desenvolvimento da orientação para o mercado interno, capaz de alinhar os objetivos do ambiente externo e as capacidades internas, estando sustentada em três principais pilares, sendo eles: coleta de relevante inteligência de mercado interno; disseminação entre colaboradores e supervisores em todos os níveis e departamentos; e adoção de estratégias apropriadas de marketing interno, que associa ao *marketing mix* – composto de marketing.

Varey (1995) fala em orientação de marketing interno, capaz de criar um ambiente flexível, ágil e consistente, envolvendo planejamento, promoção, *feedback*, pesquisas de satisfação interna e compartilhamento de valores. Na concepção do autor, as melhorias organizacionais podem ser vistas como desenvolvimento de produtos e serviços internos. O autor faz referência à gestão da qualidade total, que buscou apoio nos conceitos de marketing para criar o paradigma do cliente interno, encorajar os colaboradores a participar, identificar-se com preceitos que exigiam comprometimento e desenvolvimento de capacidades.

Vários autores apontam que o interesse pelo marketing interno emergiu da demanda pela gestão de serviços (GEORGE, 1990; GRÖNROOS, 1990; RAFIQ; AHMED, 1993, 2000; VAREY, 1995; JOSEPH, 1996; PITT; FOREMAN, 1999; GOUNARIS, 2006). O assunto acompanha as ênfases da disciplina e práticas de marketing, que, segundo Bouzas-Lourenzo (2010), já transferiu seu foco de atenção no produto ao foco na qualidade dos serviços; da ênfase em transações à ênfase nos relacionamentos; dos processos de fabricação para a preocupação com a criação de valor; do foco em recursos materiais e humanos para a preocupação com sistemas baseados em conhecimento.

De acordo com Pitt e Foreman (1999), o marketing interno entrou na pauta de investigações acadêmicas e organizacionais a partir de alusão feita por Earl Sasser e Stephen Arbeit. Apesar de citarem como referência o ano de 1980, leia-se 1976. Naquela ocasião, Sasser e Arbeit (1976, p. 64, tradução livre) não usaram o termo marketing interno, mas sinalizaram a compreensão de que a empresa “deve primeiro vender o trabalho para os funcionários antes de vender seus serviços aos clientes”. Eles consideravam a possibilidade de que gerentes de produto comesçassem a ocupar o departamento de pessoal em organizações de serviços, implementando ações de marketing voltadas para gestão de pessoas. Dentre suas argumentações:

A empresa de serviços precisa perceber agora que seu recurso produtivo mais importante é a sua equipe de trabalho e que a chave para o sucesso é a empresa de serviços considerar seus postos de trabalho como seus principais produtos, e seus funcionários como seus clientes mais importantes (SASSER; ARBEIT, 1976, p. 61, tradução livre).

Três meses depois, publicação de Berry, Hensel e Burke (1976) assinalava a necessidade de desenvolver práticas de marketing interno a fim de preparar organizações de varejo a atender seus consumidores. Os autores enfatizavam que bons programas demandavam tempo, comprometimento da alta gestão, investimentos e uma combinação de abordagens que não se efetivariam instantaneamente, pois consideravam que valores não são comunicados por meio de discursos anuais, mas por práticas do cotidiano organizacional.

3.3.1 Conceitos do marketing interno

No Brasil, o marketing interno é conhecido como *endomarketing*[®]. O termo foi registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), sob o Certificado de Registro de Marca nº 815990995, em 1995, por Saul Bekin & Consultores Associados Ltda., atendendo à solicitação encaminhada em 1991 (BEKIN, 1995). O quadro 13 apresenta algumas definições para marketing interno.

Quadro 13 – Definições de marketing interno

AUTORES/ANO	MARKETING INTERNO É:
Berry, Hensel e Burke, 1976, p. 8	“[...] voltado a fazer produtos internos disponíveis (trabalhos) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (funcionários), enquanto satisfazem os objetivos da organização.”
George e Grönroos, 1989, apud George, 1990, p. 64	“[...] uma filosofia de gestão dos recursos humanos da organização com base em uma perspectiva de marketing.”
Grönroos, 1990, p.8	“[...] uma filosofia da gestão”
Rafiq e Ahmed, 1993, p. 222	“[...] esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais.”
Bekin, 1995, p. 2	“[...] o Endomarketing [®] consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente.”
Varey, 1995, p. 42	“[...] o processo de ‘vender’ aos funcionários o conceito de serviço aos clientes, de forma que internalizem um conjunto de valores apropriados. Por conseguinte, tem como objetivo mudar atitudes e comportamentos.”

AUTORES/ANO	MARKETING INTERNO É:
Joseph, 1996, p. 55	“[...] a aplicação de técnicas e princípios de marketing, gestão de recursos humanos e teorias afins, para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar os funcionários em todos os níveis da organização, para melhorar continuamente a forma como eles servem os clientes externos e uns aos outros.”
Ahmed e Rafiq, 2002, p. 10	“[...] um esforço planejado, que utiliza uma abordagem semelhante ao marketing, dirigida a motivar os funcionários para a implementação e integração de estratégias organizacionais em direção à orientação para o cliente.”
Wieseke et al., 2009, p. 123	“[...] fundamentalmente um processo em que líderes instilam em seus seguidores um senso de unidade com a organização, formalmente conhecido como ‘identificação organizacional’.”
Brum, 2010, p. 41	[o <i>endomarketing</i> [®]] “[é] a comunicação da empresa para os seus empregados, executada com a sofisticação da propaganda bem feita.”
Cobra e Brezzo, 2010, p. 176	“[...] aplicar à administração de recursos humanos as técnicas de marketing, com o objetivo de conseguir a adesão do pessoal aos objetivos da empresa e sua motivação para atuar em consequência.
Wu e Lee, 2011, p. 12552	“[...] uma abordagem de mercado, que vê os funcionários como clientes, e empregos como produtos [...] e cria um ambiente harmonioso de gestão interna e nutre nos funcionários a orientação para o cliente e consciência sobre o serviço, para então satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos organizacionais”.

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base nas publicações consultadas. Tradução livre.

Este estudo assume, como definição norteadora de MI, o "esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas e funcionais" (RAFIQ; AHMED, 1993, p. 222, tradução livre), utilizando a abordagem de marketing. Os autores modificaram a definição em edições de trabalhos posteriores, porém, esta é a que melhor atende ao escopo de investigação desta pesquisa.

A escolha pela definição dada pelos dois autores se deve a duas principais razões:

- 1) identificação de palavras-chave como: esforço planejado, superação de resistência organizacional à mudança, alinhamento, motivação, integração, implementação eficaz, estratégias corporativas e funcionais; e

- 2) identificação dos principais elementos necessários para compreensão do papel do marketing interno em apoio à GC, atendendo aos objetivos desta pesquisa.

A menção à utilização da abordagem de marketing – inserida pelos já citados Rafiq e Ahmed em publicações posteriores – se deve à necessidade de nortear o escopo, uma vez que análise à definição conduz à constatação de que poderia ser aplicada a outras áreas, como gestão de pessoas, psicologia, relações públicas.

3.3.2 Interdisciplinaridade e média gerência no marketing interno

Apesar de o marketing interno utilizar as abordagens do marketing, pesquisadores evidenciam não se tratar de atividade de exclusividade da área, devendo ser vista como multifuncional, de operacionalização holística, e integradora de diferentes funções (GEORGE, 1990; VAREY, 1995; WU; LEE, 2011).

Na visão de Kuslivan et al. (2010), o marketing interno, a gestão de pessoas, a cultura e o clima organizacional trabalham com domínios e dimensões similares. Marketing e gestão de pessoas seriam as atividades mais diretamente envolvidas (GRÖNROOS, 1990; JOSEPH, 1996; LINGS, 2004), sendo de grande importância os conceitos de comportamento organizacional, que podem ajudar na internalização de filosofias e compreensão da “personalidade da organização” (GEORGE, 1990, p. 64). Trata-se, portanto, de oportunidade para redução de departamentalizações (AHMED; RAFIQ, 2002), sendo um convite a alianças e integrações, na reflexão de Varey (1995, p. 55), para quem as distinções funcionais não se aplicam diante da “complexidade da gestão estratégica de organizações adaptativas”.

Ainda existe um caminho a ser percorrido, em termos de integração e harmonização de objetivos em organizações, não sendo este um desafio atual. Piercy e Morgan (1991), por exemplo, verificaram que as empresas no Reino Unido não ofereciam treinamento e recrutamento adaptado às estratégias e planos de marketing, de acordo com análises a dados secundários de pesquisa de levantamento em 200 organizações de médio e grande porte. Também por meio de suas vivências com executivos, eles atestaram a dificuldade da aplicação prática das teorias relacionadas, e a tendência da literatura técnica em apresentar as decisões de marketing como algo isolado do contexto organizacional.

George (1990) enfatiza que um programa de marketing isolado, ou “*in a vacuum*”, não é capaz de atingir seus objetivos de estabelecer nova cultura, envolvendo muito mais que o composto de marketing, elencando questões racionais (FINNEY; SCHERREBECK-HANSEN, 2010). Referindo-se à responsabilidade corporativa, Sanchez-Hernandez e Grayson (2012) elucidam que vendê-la internamente significa torna-la parte da cultura organizacional. Nesse sentido, é possível fazer um paralelo com pesquisadores de gestão do conhecimento, que afirmam que vender a gestão do conhecimento internamente significa tornar o conhecimento parte da cultura organizacional.

Joseph (1996, p. 58) amplia o âmbito de envolvimento, considerando que o papel de cada gerência, seja ela alta, média ou baixa, é ser um “*internal marketer*”, ou seja, um propagador, promotor, publicitário, profissional de mercado interno. Outros autores evidenciam a importância da atuação da média gerência nas organizações (LEONARD-BARTON, 1987; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; WIESEKE et al., 2009), atribuindo-se aos supervisores o papel de “guardiões” das inovações e implementações (LEONARD-BARTON, 1987, p. 15), uma vez que podem encorajar ou inibir adesões por parte de liderados imediatos. Segundo esse autor, os papéis precisam ser reconhecidos explicitamente, sendo primordial que a média gerência esteja convencida sobre os benefícios de seu apoio. Nesta direção, conta-se com a concordância de Marzano, Carss e Bell (2006), que concluem, em suas pesquisas, que a interdisciplinaridade exige um esforço consciente, tempo e recursos para o desenvolvimento de relações interpessoais para melhorar a comunicação e colaboração dos envolvidos.

3.3.3 O *marketing mix* do marketing interno

Na área de Marketing, é comum a aplicação do *marketing mix*, termo introduzido por Neil Borden, em 1953, em discurso na American Marketing Association, sendo popularizado como “*four Ps*” por Jerome McCarthy, em 1960, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). No Brasil, é também conhecido como composto de marketing, ou 4Ps, envolvendo produto, preço, praça e promoção.

Kotler (1998, p. 97) define o composto como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. No estudo em questão, o mercado-alvo é o interno,

sendo aplicável a adaptação da ferramenta ao marketing interno (PIERCY; MORGAN, 1991; VAREY, 1995; AHMED; RAFIQ, 2002; GOUNARIS, 2006; SANCHEZ-HERNANDEZ; GRAYSON, 2012).

No quadro 14 resume-se a compreensão adaptada dos 4Ps ao mercado interno.

Quadro 14 – Os 4Ps do marketing interno

Produto	Valores, atitudes, comportamentos necessários, programas, o próprio trabalho, processos ou atividade.
Preço	Custo psicológico da mudança, custo da oportunidade, ajustamento, forma de trabalho, <i>status</i> , adoção de novos valores.
Praça	Ambiente, reuniões, treinamentos, a própria gestão de pessoas.
Promoção	Comunicação e propaganda interna, incentivos motivacionais, as mídias (os aspectos mais tangíveis).

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Piercy e Morgan (1991) e Ahmed e Rafiq (2002).

Na avaliação de Ahmed e Rafiq (2002), há um agravante em relação ao produto, pois muitas vezes o cliente interno precisa comprá-lo, diferentemente do cliente externo, que não tem que se justificar ou ser convencido. Os autores sugerem, ainda, a consideração do *marketing mix* expandido para serviços, adicionando mais três Ps, sendo eles: provas tangíveis, processos e participantes, que envolvem, dentre outros: documentação e material de apoio; estruturas e introdução de novos métodos; definição de papéis das lideranças, segmentação e pesquisas de satisfação, respectivamente.

No que se refere à implementação de inovações, por exemplo, Leonard-Barton (1987) considera que esta dá início a um processo demorado de divulgação dentro da empresa, pois raramente se obtém a adesão e aceitação imediata por parte dos colaboradores. Contudo, Piercy e Morgan (1991, p. 91, grifos dos autores) avaliam que, na prática, acaba-se explorando a “venda interna” de projetos para a alta gerência, subestimando-se a necessidade de planejar e “vender” a implementação de forma estratégica para toda a organização.

3.3.4 Abordagens e principais desafios do marketing interno

Ahmed e Rafiq (2002) identificam, na literatura, os principais focos na abordagem sobre o marketing interno, sob uma perspectiva do marketing: foco em motivação e satisfação dos colaboradores; foco na orientação ao cliente; em coordenação e integração interfuncional; em implementações estratégicas e em gestão da mudança. Os autores realçam a relação desses focos com a cultura organizacional.

O marketing interno em apoio à construção de cultura corporativa encontra repercussão em vários pesquisadores. Existe a compreensão, por exemplo, de que pode promover mudanças radicais ou incrementais, partindo de “o modo como sempre fazemos as coisas”, para “o modo como precisamos fazer as coisas para sermos bem sucedidos” (PIERCY; MORGAN, 1991, p. 84, tradução livre), utilizando amplamente da comunicação interativa como recurso para superar a resistência à mudança (VAREY, 1995).

Arnet, Laverie e McLane (2002) consideram que um dos maiores desafios do marketing interno é gerenciar a mudança em empresas em transição, sendo muitas vezes necessário mudar a cultura organizacional, para ajudar a alinhar as atitudes dos funcionários à nova estratégia. Segundo os autores, a cultura de uma organização pode ser alterada por meio da contratação de empregados que se encaixam na nova visão da organização, pelo treinamento adequado, pela motivação para que adotem ações e atitudes que endossem a nova visão.

Já Lings (2004) identifica duas abordagens distintas, porém complementares. Uma, concentrada em processos, baseando-se na gestão da qualidade total, que implantou o conceito de que o público interno é ao mesmo tempo cliente e fornecedor na organização; e a outra, em recursos humanos, baseada na necessidade de manter os funcionários satisfeitos e motivados.

Outro ponto de convergência entre os pesquisadores da literatura relacionada ao marketing interno é a função motivacional do marketing (GEORGE, 1990; ARNET; LAVERIE; MCLANE, 2002; KUSLUVAN et al., 2010), uma vez que envolve comunicação tanto explicativa quanto persuasiva, programas de incentivos, premiações, valor à satisfação dos colaboradores, atenção ao sentimento de capacidade e pertencimento do colaborador, fatores que contribuem para as adesões, adoção de novos comportamentos e atitudes.

Na concepção de Leonard-Barton (1987), uma campanha de marketing interno deve esclarecer como as mudanças propostas afetam os usuários. A autora enfatiza que as implementações são "empacotadas" na mente dos usuários, por ocasião de sua aceitação ou rejeição, podendo assumir atributos que não foram inicialmente planejados pelos desenvolvedores. Ela afirma também que a maneira como a gerência faz a implementação afeta a maneira como a iniciativa é percebida e a velocidade de sua difusão. Por meio de pesquisa empírica, constata que os colaboradores observam "quem é promovido", antes de desenvolver um critério de adesão. A autora lista, dentre outros influenciadores: percepção de atributos, sistema de recompensas ao uso, percepção dos valores organizacionais, treinamento e suporte, apoio dos chefes imediatos, atitudes dos pares, identificação com os implementadores, competências técnicas e experiência na função.

Prasad e Steffes (2002, p. 75-76) listam, como práticas do marketing interno: a comunicação formal ou informal com a audiência interna; a promoção de interação entre os colaboradores e clientes; a difusão da compreensão de cliente interno de serviços; o "uso de evangelizadores para explicar novas iniciativas"; e treinamento contínuo dos colaboradores. Os autores verificam que campanhas de marketing interno são necessárias para divulgar e envolver os colaboradores até mesmo em relação ao óbvio.

As ideias supracitadas corroboram o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de redundância, uma das condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional. Para eles, a redundância refere-se à sobreposição intencional de informações e conceitos sobre as atividades, obrigações e demais práticas organizacionais, favorecendo o envolvimento dos colaboradores.

3.4 COMUNICAÇÃO INTERNA (CI)

A comunicação interna é abordada neste estudo como um recurso, prática, ou atividade que pode ser utilizada estrategicamente pelo marketing interno (FERDOUS, 2008; AHMED; RAFIQ, 2003; VAREY, 1995), não sendo, logicamente, exclusivo da área de marketing.

Líderes de associações europeias de comunicação interna a definem como "toda forma de comunicação dentro da organização", de acordo com levantamento Delphi realizado por Vercic, Vercic e

Sriramesh (2012, p. 225, tradução livre). O estudo corrobora a definição dada por Kalla (2005, p. 304, tradução livre), para quem as comunicações internas são “toda comunicação formal e informal que ocorre internamente, em todos os níveis de uma organização”, justificando o uso do termo no plural por compreendê-la como prática multidisciplinar.

3.4.1 O que é Comunicação

Por meio de revisão da literatura sobre comunicação, e codificação dos enunciados comumente empregados, Santaella (2001, p. 22) define comunicação como:

[...] a transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança. [...] de modo que a comunicação está basicamente na capacidade para gerar e consumir mensagens.

A revisão da literatura realizada por Miller (2005) verificou que diferentes definições sobre comunicação proliferaram na metade do século 20, identificando, porém, convergências de opinião no sentido de que a comunicação é um processo contínuo, complexo, histórico, interativo e transacional. Essa autora evidencia a evolução da compreensão de um modelo linear limitado à “fonte-mensagem-canal-receptor”, para uma compreensão dinâmica e transacional, envolvendo *feedback*, reações e trocas de papéis entre o emissor e receptor.

Na visão de Martino (2008, p. 19-20), “a importância da comunicação para a vida humana é tão significativa que praticamente não existe ciência humana que possa prescindir de seu estudo”. O uso do termo é fato recente, tendo prevalecido em tempos mais remotos as palavras retórica e linguagem (FRANÇA, 2008).

A comunicação faz parte da cadeia de valor do conhecimento, uma vez que este é antecedido por dados e pela informação, que precisam ser interpretados em busca de significados e compreensão. A informação mostra-se como parte ou sinônimo do processo de comunicação, não havendo comunicação sem informação e vice-versa (MARTINO, 2008). Esse autor identifica o movimento de transporte e de persuasão da comunicação, reportando-se à antiga Grécia – na figura do deus Hermes, “patrono de oradores, escritores e mercadores” –

quando “não bastava apenas transportar as mercadorias, pois era preciso negociá-las [...] saber encontrar, abordar (contactar), persuadir” (MARTINO, 2008, p. 19).

Expressões como “*the lifeblood of an organization*” (ROGERS; AGARWALA-ROGERS, 1976), artérias ou estradas (MARTINO, 2008), ou extensões do homem (McLUHAN, 2007) são relacionadas à comunicação. Rogers e Agarwala-Rogers (1976, p. 7, tradução livre) cogitam que, sem o fluxo de comunicação, não se tem uma organização, pois ela é “[...] um conjunto elaborado de canais de comunicação interligados, destinados a importar, classificar e analisar informações do ambiente e exportar mensagens processadas de volta para o ambiente”.

3.4.2 Interdisciplinaridade e sinergia da comunicação interna

Enquanto alguns autores entendem a comunicação interna como multidisciplinar, há quem a considere como interdisciplinar (VALACKIENE, 2010), ou como uma disciplina com domínios e conhecimentos próprios, porém interligados com outras disciplinas (VERCIC; VERCIC; SRIRAMESH, 2012). Na prática, conforme levantamento Delphi realizado por esses autores, líderes de associações europeias de comunicação interna a identificam como interdisciplinar, integrando gestão de pessoas, comunicação, gestão estratégica, relações públicas e marketing.

A visão interdisciplinar é reforçada por Holá (2012), para quem a comunicação permeia todas as atividades de gestão, favorecendo conexão, colaboração, conscientizações e coordenação de pessoas, além de fomentar cultura corporativa. Sob este enfoque, Joachim, Beimborn e Weitzel (2013) ressaltam a importância da comunicação em implementações, para trocas de conhecimento, alinhamentos, incentivos mútuos. A comunicação é vista, assim, como alicerçada em sinergia (HOLÁ, 2012; JOACHIM; BEIMBORN; WEITZEL, 2013).

Valackiene (2010, p. 101, tradução livre) afirma que a gestão da comunicação corporativa promove inter-relações entre ambientes organizacionais internos, e entre estes e o externo, acreditando que o sucesso da nova geração de executivos vai “[...] se concentrar na compreensão das funções da Comunicação Corporativa e em capacidades estratégicas de implementação”.

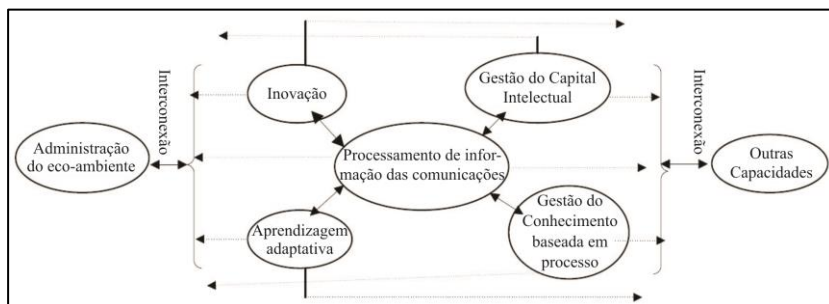
3.4.3 Implementação e governança da comunicação interna

A comunicação nas organizações também precisa ser gerenciada de forma sistemática. Alguns autores defendem o desenvolvimento de arquitetura integrada de governança (PING, 2008; JOACHIM; BEIMBORN; WEITZEL, 2013), envolvendo estruturas, processos, critérios; bem como desenvolvimento, aplicação e uso de ontologias, para adoção de uma linguagem comum na organização (ALMEIDA; BARBOSA, 2009), o que envolve, necessariamente, a comunicação interna.

O uso não regulamentado de intranet, documentação não sistemática e não estruturada, negligência do impacto cultural e politicagens são barreiras a implementações, conforme identificado por Ryyanen, Jalkala e Salminen (2013), por meio de entrevistas em profundidade e análise de redes de comunicação interna. Por outro lado, atmosfera de comunicação aberta, estruturas não hierárquicas, canais de comunicação alternativos e treinamento para boas práticas de comunicação foram apontados como impulsionadores da comunicação interna, em apoio a iniciativas organizacionais.

Ping (2008) desenvolve um modelo de arquitetura integrada de governança do conhecimento, tendo a informação e a comunicação como elementos centrais, a partir dos quais revelam-se as relações, sinergias e conexões, conforme figura 8.

Figura 8 – Arquitetura para uma efetiva governança do conhecimento



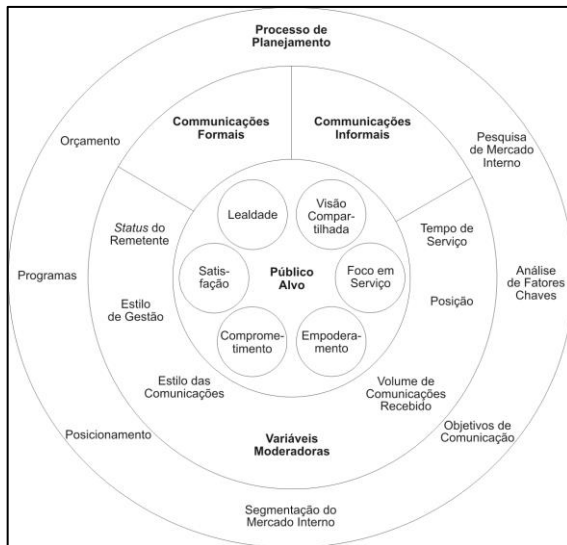
Fonte: Ping (2008, p. 1126, tradução livre).

Analisando-se o modelo supracitado, verifica-se que pode oferecer uma arquitetura útil em implementações, apoiada em retroalimentação. Deixa clara a posição central do processamento de

informação das comunicações, e a interação com o ambiente externo para a efetiva governança do conhecimento.

Em termos de planejamento e operacionalização da comunicação interna, Asif e Sergeant (2000) oferecem um modelo detalhado, conforme figura 9.

Figura 9 – Um modelo de comunicação interna



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

Dentro do modelo supracitado de comunicação interna, a definição da audiência é o aspecto central do processo de planejamento, buscando-se lealdade, visão compartilhada, comprometimento, empoderamento, satisfação, foco. O modelo evidencia a importância tanto da comunicação formal quanto informal, o que sugere a preocupação com a construção de cultura corporativa.

Interpreta-se que, para atingir o centro do modelo, é preciso considerar as variáveis moderadoras do contexto, definir o estilo de gestão e de comunicação, o volume de mensagens, dentre outros fatores. Verifica-se, ainda, que o macro processo envolve a pesquisa e segmentação do mercado interno, definição de objetivos de comunicação, orçamento, posicionamento, fatores-chave e o programa em si.

3.5 MARKETING INTERNO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O marketing interno (MI) é orientado a pessoas, um dos pilares de gestão do conhecimento. Põe em evidência o elemento humano como central nas implementações, sendo capaz de promover a formação de “identidade corporativa” e da “mente coletiva” (AHMED; RAFIQ, 2002, p. 168, grifos dos autores).

O MI segue as tendências do marketing que, evolutivo em relação aos desafios do ambiente organizacional, anuncia o “Marketing 3.0”, identificado como o “marketing do espírito humano” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4, tradução livre), fortemente orientado a valores e à cultura organizacional. Segundo os autores, o termo foi precedido pelo “Marketing 1.0”, centrado no produto; e pelo “Marketing 2.0”, centrado no consumidor.

Fala-se também em marketing do conhecimento, porém este não vem sendo explorado nos relacionamentos com o segmento interno das organizações, mas sim em termos de inteligência de negócios, para prospecção do mercado externo. Na visão de Moresi e Mendes (2010), o marketing do conhecimento tem por finalidade apoiar as estratégias de conhecimento das corporações, mas precisa ser melhor utilizado internamente, em direção aos colaboradores e lideranças. Essa percepção é corroborada pelo baixo número de registros localizados em duas conceituadas bases internacionais de periódicos, a Web of Science e a Scopus, em que se localizou apenas seis publicações com os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento (SCHLOSSER; TEMPLER; GHANAM, 2006; MORESI; MENDES, 2010; NAKATA; ZHU; IZBERK-BILGIN, 2011; HOLÁ, 2012; YAN et al., 2013; YU; TO, 2013).

Por meio de pesquisa empírica em organização brasileira de base tecnológica, Moresi e Mendes (2010) verificaram que a falta de tempo, de definição sobre o que é interessante compartilhar, e a ausência de benefícios pessoais são apontados como os principais obstáculos ao compartilhamento do conhecimento. Eles concluem que ações isoladas, como disponibilização de portais corporativos, são insuficientes para garantir o compartilhamento, sendo necessário desenvolver práticas motivacionais adequadas junto ao quadro interno, construção de cultura organizacional, envolvimento das lideranças, clima de confiança, além de gerenciamento eficaz da comunicação. Essa visão é reforçada por Yan et al. (2013), que verificaram empiricamente que inovação baseada

em informação não tem eficácia quando sustentada exclusivamente por tecnologias, em detrimento de investimentos em capital humano, em aprendizagem organizacional e em gestão do conhecimento.

Dentre as seis publicações, Schlosser, Templer e Ghanam (2006) examinam como a aprendizagem organizacional pode ser facilitada em um contexto de terceirização, integrando gestão de pessoas, marketing interno, estratégias e comportamentos. Corroborando as visões interdisciplinares, a sinergia que pode ser criada entre o marketing e o serviço de informação também é estudada no contexto de Tecnologia da Informação (TI), a fim de identificar e abrir novos mercados, melhorar a qualidade dos serviços, otimizar processos, gerar flexibilidade, rapidez, e desenvolver capacidades estratégicas (NAKATA; ZHU; IZBERK-BILGIN, 2011).

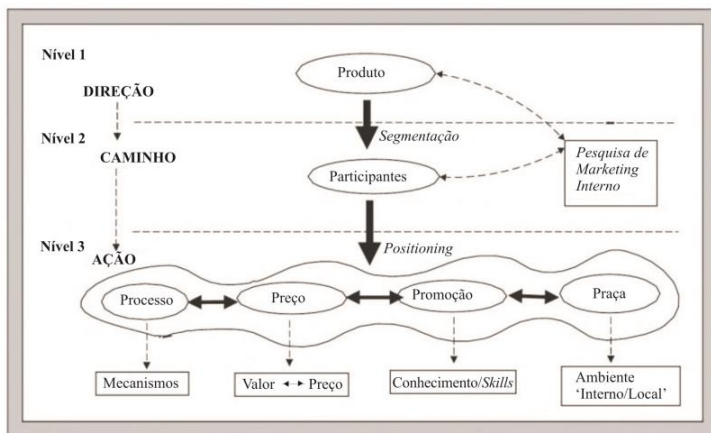
Apoiando-se na literatura existente sobre marketing interno, gestão do conhecimento e teoria da troca social, Yu e To (2013) investigaram os efeitos da geração e disseminação da informação interna sobre o comportamento dos funcionários. Eles constataram que tanto a geração de informação formal face a face quanto a informal influenciam a disseminação da informação entre os colaboradores, afetando atitudes, concordância, retenção. Nesse sentido, Holá (2012) realça a importância da informação, vendo a comunicação como a base da cooperação nas organizações. Segundo a autora, a comunicação permeia todas as atividades de gestão, conectando e coordenando pessoas. Ela entende a comunicação como um processo desenhado pela sinergia de visões e como geradora de conscientizações que favorecem a confiança por parte dos empregados, produtividade, compartilhamento do sucesso da empresa, cultura e clima favorável.

Na visão de Ahmed e Rafiq (2002), o conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva capaz de ações potenciais, contanto que seja explorado de forma a ser capturado, sustentado e promovido no ambiente. Para eles, a GC abarca um processo de mudança cultural, aprendizagem, definição de responsabilidades gerenciais, conscientizações, desenvolvimento de estratégias, comunicação de valores, políticas e princípios, bem como adoção de processos de apoio ao conhecimento. Os citados autores propõem um modelo de utilização das estratégias, técnicas e ferramentas de marketing interno para implementações e obtenção de comprometimento dos colaboradores, conforme figura 10. Eles não endereçam o modelo especificamente para

o apoio à gestão do conhecimento, mas a análise do modelo sugere que ele pode ser utilizado no planejamento de implementações de GC.

A figura 10 incorpora seis dos sete elementos do composto estendido de marketing (provas tangíveis não são explicitadas), além de pesquisa interna, segmentação e posicionamento. O produto a ser lançado está no nível 1, e indica a direção, os procedimentos, a definição da mudança, estando inter-relacionado com pesquisas de mercado interno para sua definição. No nível 2, identifica-se o “como” fazer, os caminhos e programas a serem adotados junto aos colaboradores e lideranças, definindo segmentos e papéis. Pesquisas internas devem orientar também esta fase, identificando as resistências, barreiras e oportunidades para a implementação.

Figura 10 – Modelo multinível de marketing interno



Fonte: Ahmed e Rafiq (2002, p. 37, tradução livre).

De posse do “o quê” e do “como”, parte-se para a operacionalização de ações no nível 3, de forma segmentada, assumindo-se posicionamento e envolvendo os quatro Ps restantes. Neste nível, é preciso garantir que os processos, os mecanismos, as estruturas sejam criadas; que os colaboradores percebam não só o preço a ser pago, mas os benefícios diretos e indiretos; que a “venda” promocional seja bem executada, com as mídias adequadas, desenvolvendo conhecimentos, habilidades, conscientizações; e que o ambiente, a atmosfera, os aspectos tangíveis e intangíveis relacionados à

mudança apoiem e propiciem a implementação (AHMED; RAFIQ, 2002, p. 37-44, grifos nossos).

O apoio do marketing em implementações de práticas de gestão do conhecimento é um assunto a ser explorado empiricamente, com base no referencial teórico das duas áreas interdisciplinares. Pesquisa empírica realizada por Krause et al. (2014, grifos nossos) verificou como uma ferramenta de criação do conhecimento foi utilizada em organização sediada em um dos parques tecnológicos do Estado de Santa Catarina, Brasil. O apoio de campanha de marketing para o lançamento “em grande estilo” foi um dos pontos evidenciados, uma vez que os implementadores tinham a consciência sobre a necessidade de incentivos, premiação e criação de ambiente motivador para obtenção do essencial envolvimento dos colaboradores.

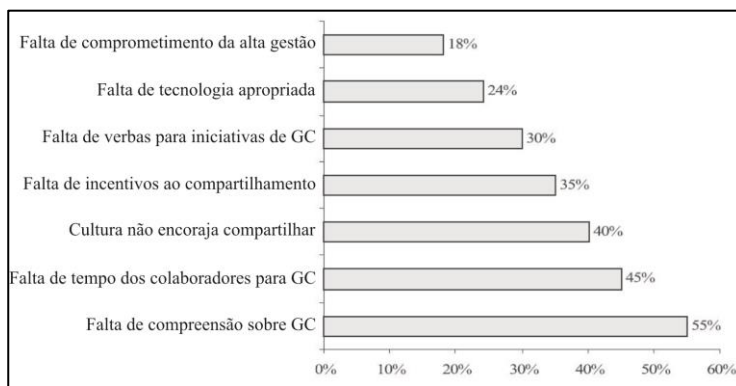
Stone e Jacobs (2001, p. 25-43) oferecem diferentes modelos de planejamentos utilizados pelo marketing, dentre eles o planejamento estratégico, que podem orientar o planejamento das implementações de práticas de gestão do conhecimento nas organizações.

3.5.1 Comunicação interna em apoio à gestão do conhecimento

Na visão de Lugger e Kraus (2001), programas de gestão do conhecimento devem iniciar pela análise e revisão da comunicação interna, verificando-se os melhores canais, hábitos, frequência de uso, oportunidades e barreiras às implementações.

Para O'Sullivan (2007), implementações de GC podem ser favorecidas pelo planejamento adequado das comunicações internas, uma vez que a falta de compreensão sobre GC é indicada como principal desafio, conforme reproduzido na figura 11. Ele recomenda considerar a utilização de material de marketing, definição de estratégias para vencer resistências naturais à mudança, ênfase em valores, utilização adequada de tecnologias e sistemas.

Figura 11 – Desafios na implementação de programas de GC



Fonte: IDC (1999 apud O'SULLIVAN, 2007, p. 103, tradução livre).

No início deste século 21, avaliava-se que a gestão do conhecimento não parecia dar a devida importância à comunicação interna (LUGGER; KRAUS, 2001). Nos anos atuais, a comunicação interna continua sendo negligenciada, apesar do reconhecimento de sua importância (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012; CHELMIS, 2013; RYYNANEN; JALKALA; SALMINEN, 2013). Segundo Broillet, Barchilon e Kampf (2012), seis das sete empresas suíças pesquisadas pelos autores demonstraram falta de conhecimento sobre como a comunicação poderia apoiar a mudança. Já Ryyanen, Jalkala e Salminen (2013, grifos nossos) avaliam que a comunicação vem sendo negligenciada em seu potencial de “vender” projetos internamente, a fim de obter envolvimento e colaboração.

Torres et al. (2011) avaliam que a comunicação já ocupou posição de menos destaque no passado, sendo considerada uma prática essencial e sofisticada na atualidade. Os autores a veem como historicamente associada ao progresso e desenvolvimento da sociedade e defendem o seu alinhamento com a gestão do conhecimento, uma vez que a GC não deve ser concebida somente por suas etapas, mas como um processo dinâmico e contínuo de comunicação e interações.

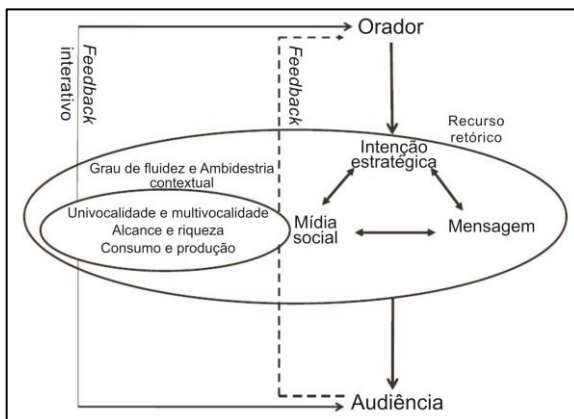
Tecnologias de comunicação como Web 2.0 – que permite consumo e interatividade – impactaram o ambiente de trabalho, possibilitando comunicação em duas vias, novos padrões de comportamentos e novas modalidades de divulgação (STEVENS; McELHILL, 2000; SIRKEMAA; SUOMI, 2002; McAFEE, 2006;

WYLD, 2008; CAPUANO et al., 2010; RODRIGUEZ, 2010; CHELMIS, 2013; HUANG; BAPTISTA; GALLIERS, 2013). McAfee (2006), o autor mais citado na literatura sobre os termos combinados CI e GC na base Web of Science, avalia que o uso das tecnologias 2.0 não é automático, sendo necessária ação coordenada envolvendo criação de cultura receptiva, incentivo ao uso e apoio das gerências.

Wylid (2008) e Chelmis (2013) analisam os *blogs* em organizações, afirmando que podem ser utilizados como canais para incentivar criação e compartilhamento do conhecimento, participações e colaborações, além de disseminar cultura corporativa, novas práticas de trabalho e novos negócios. O fenômeno de *bloggings* é analisado também em contextos acadêmicos (RODRIGUEZ, 2010), sendo uma ferramenta útil, porém pouco divulgada ou incentivada, em apoio à GC.

Huang, Baptista e Galliers (2013) propõem um modelo de práticas de retóricas com o uso das mídias sociais, demonstrando o aumento de oradores, pela interatividade, bem como *feedback* e fluxos de mensagens, conforme figura 12.

Figura 12 – Modelo de retórica organizacional com o uso de mídias sociais



Fonte: Huang, Baptista e Galliers (2013, p. 120, tradução livre).

Atente-se para a intenção estratégica, amparo de recursos, interatividade e o *feedback*, este em pontilhado, pela compreensão de nem sempre ser utilizado. Os autores buscam demonstrar a alternância de papéis, que acreditam promover credibilidade, legitimidade, compartilhamento de princípios, valores e cultura.

A evolução das comunicações gerou a necessidade de se repensar o seu uso nas organizações, recomendando-se critério e planejamento. Ao mesmo tempo que a troca de informações em redes é vista como possibilidade de criar conhecimento, relacionamentos e espírito de equipe (SIRKEMAA; SUOMI, 2002), ela é vista também sob o risco de gerar sobrecarga de informação (STEVENS; McELHILL, 2000).

Enfim, cabe ressaltar que pesquisa quantitativa conduzida por Moresi e Mendes (2010) aponta que a comunicação interna é, de fato, um dos fatores críticos para o sucesso de implementações de gestão do conhecimento. Os autores consideram que a visibilidade em todos os níveis da organização pode ser alcançada pelo trabalho coordenado de marketing interno e gestão da comunicação.

3.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura consultada sobre organizações de base tecnológica evidencia a importância do elemento humano em interação com as tecnologias e do desenvolvimento de ambiente propício ao uso e criação do conhecimento. Colaboradores agem com base em conhecimentos, sendo geradores de inovações.

A gestão do conhecimento atingiu uma fase cujo enfoque são as pessoas, mas que considera a necessidade de desenvolvimento de processos, tecnologias, estruturas, formação de lideranças e de cultura de valor ao conhecimento. Os fatores estão em estreita relação, devendo haver alinhamento de GC com as estratégias, objetivos e práticas cotidianas da organização. Trata-se de promover adesões, participações e comprometimentos, por meio de disseminação ampla, convocação, criação de ambiente favorável e implementação de práticas observáveis de GC.

A própria literatura sobre gestão do conhecimento aponta como necessidade a promoção de GC por meio de material de comunicação que “venda” GC internamente, e que propicie a percepção de valor do conhecimento. O marketing interno reúne um conjunto de abordagens, ferramentas e atividades utilizadas estrategicamente, de forma planejada, alinhada com a organização e de acordo com o perfil do público interno. Utiliza a comunicação como um de seus recursos de divulgação, e enxerga os colaboradores como principais clientes para o sucesso de implementações corporativas, tomada de ação e internalização de valores.

Apesar de toda correlação passível de ser feita, a abordagem sobre o apoio do marketing interno em implementações de práticas de gestão do conhecimento não tem sido explorada de forma ampla, deixando lacunas no entendimento e motivação para verificações e análises empíricas da questão.

4 METODOLOGIA

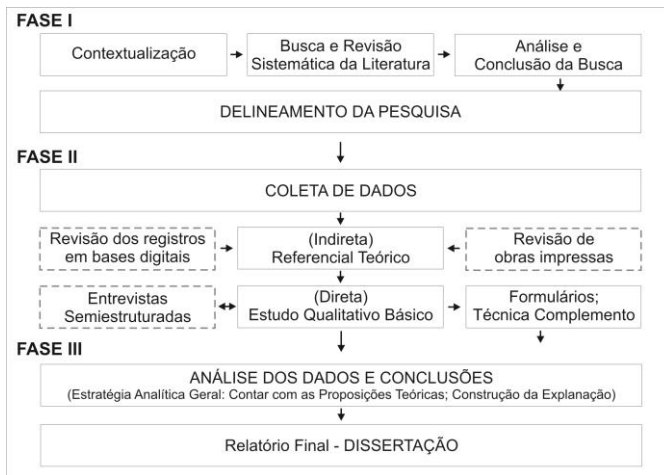
Este capítulo apresenta a metodologia e procedimentos adotados na pesquisa para que os objetivos do estudo pudessem ser alcançados.

Gil (2012, p. 8) define método “como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Morin (2001) pontua que uma teoria depende do método para ser reorganizada, ressignificada e empregada para tratar um problema. Para esse autor, o método é essencial:

- quando a experiência não é uma fonte clara, não equívoca do conhecimento;
- quando se sabe que o conhecimento não é acumulação dos dados ou informações, mas sua organização; [...]
- quando se sabe que a teoria é sempre aberta e inacabada; [...]
- quando há incerteza e tensão no conhecimento;
- quando o conhecimento revela e faz renascer ignorâncias e interrogações (MORIN, 2001, p. 337-338).

Diante de diferentes definições e abordagens sobre o conhecimento científico, cabe ao pesquisador posicionar-se a respeito do caminho utilizado. Admite-se que as crenças, concepções, habilidades, objetivos e contexto de interesse norteiem as escolhas e combinações de métodos. Em síntese, o trabalho de pesquisa obedeceu ao fluxograma de trabalho apresentado na figura 13.

Figura 13 – Fluxograma do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Em seguida, são apresentadas as justificativas que conduziram às escolhas.

4.1 JUSTIFICATIVAS DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

As escolhas tanto da temática quanto da condução dos estudos foram norteadas por visão interdisciplinar da pesquisadora, com aplicação de recursos relacionados à sua formação acadêmica em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas; especialização em Marketing; em conjunção com os conhecimentos apreendidos em Gestão do Conhecimento.

O estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa básica e exploratória. Ressalte-se que o planejamento foi direcionado por revisão sistemática da literatura em duas relevantes bases indexadoras internacionais de trabalhos científicos, que localizou seis publicações sobre os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento, residindo neste fato a principal lacuna a ser investigada, de forma exploratória.

As referências norteadoras são apresentadas no quadro 15, tendo como estrutura principal Marconi e Lakatos (2012), no que se refere aos métodos de abordagem, de procedimento e técnicas de coleta de dados.

Quadro 15 - Decisões de pesquisa e referências norteadoras

	PES- QUISA	REFERENCIAL TEÓRICO NORTEADOR
Caracterização	Qualitativa, Exploratória	“Na pesquisa <i>qualitativa</i> , os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de conhecimento do participante [...]. Uma das principais razões para se conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso em geral significa que não foi escrita muita coisa sobre o tópico [...], e que o pesquisador procura ouvir os participantes e desenvolver um entendimento baseado nas ideias deles” (CRESWELL, 2010, p. 52, grifo do autor).
Método de Procedimento	Estudo Qualitativo Básico	“[No estudo qualitativo básico] o pesquisador está interessado em compreender o significado de um fenômeno para os envolvidos” (MERRIAM, 2009, p. 22, tradução livre). “Foco em significado, compreensão, processo; amostra intencional; coleta de dados através de entrevistas, observações, documentos; análise dos dados é indutiva e comparativa; as conclusões são ricamente descritivas e apresentadas como temas/categorias” (idem, p. 38, tradução livre)
Coleta de Dados Indireta	Revisão bibliográfica. Base digital e impressa	“É importante examinar extensivamente a literatura sobre seu tópico antes de planejar sua proposta” (CRESWELL, 2010, p. 19). “A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação, em dada comunidade, de resultados obtidos em outra sociedade, quanto a enumeração das discrepâncias são de grande importância” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 114-115).
Coleta de Dados Direta	Entrevista semiestruturada	“[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar do conteúdo da pesquisa” (TRIVIÑOS, 2012, p. 146). “As principais vantagens das entrevistas semiestruturadas são: possibilidade de acesso a informação além do que se listou; esclarecer aspectos da entrevista; orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, entre outras” (LAPOLLI, 2010, p. 62).

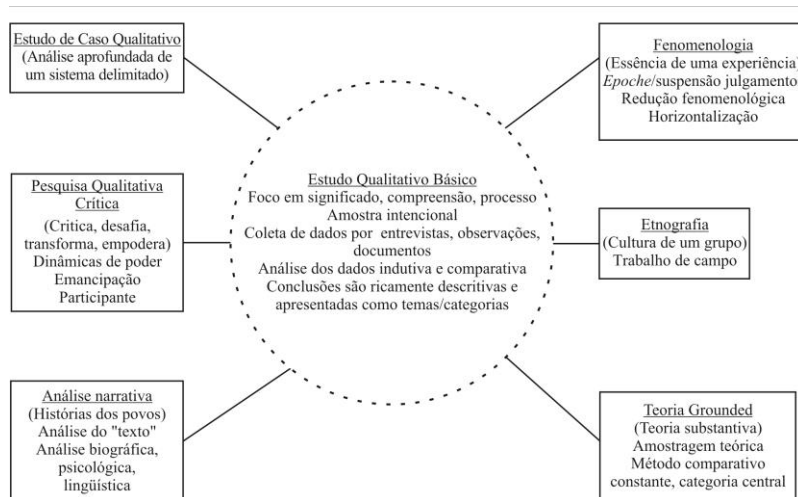
	PES-QUIZA	REFERENCIAL TEÓRICO NORTEADOR
(Cont. Coleta de Dados Direta)	Formulário	<p>“[...] roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 111).</p> <p>Com utilização da técnica de Complemento: “[...] por meio dos quais o pesquisador apresenta ao respondente um estímulo para ser preenchido com palavras. [...] Ao ser completado, ele pode revelar motivações, crenças e sentimentos que dificilmente seriam captados por meios convencionais, tais como questionários ou entrevistas estruturadas” (VERGARA, 2008, p. 217).</p> <p>Com utilização da técnica da Auditoria da Comunicação Organizacional: “tem como propósito fundamental pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação do ponto de vista da eficácia e eficiência, no âmbito corporativo como um todo ou em partes, compreendendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2012, p. 238).</p>
Estratégia Analítica Geral	Proposições teóricas: Técnica construção da explanação	<p>“As ferramentas são importantes e podem ajudar, mas são geralmente de mais utilidade se você souber o que está procurando (isto é, tiver uma estratégia analítica geral), o que, infelizmente, o faz voltar ao seu problema original, caso não tenha notado” (YIN, 2010, p. 155).</p> <p>“Contando com proposições teóricas. A primeira e preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos originais e o projeto para o estudo de caso foram baseados, presumidamente, nessas proposições que, por sua vez, refletiam um conjunto de questões de pesquisa, revisões da literatura e novas hipóteses ou proposições” (idem, p. 158, grifos do autor).</p> <p>“[Aplicação da técnica de construção da explanação em estudos exploratórios] seu objetivo não é concluir um estudo, mas desenvolver as ideias para um estudo posterior” (ibidem, p. 170).</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2014), tendo por principal base estrutural Marconi e Lakatos (2012).

Para a análise do estudo, foram combinados os componentes do estudo de caso, por meio da definição da estratégia analítica geral, identificação das proposições teóricas, e construção da explanação, seguindo a metodologia de análise de Yin (2010). De acordo com Merriam (2009, p. 37, tradução livre), os tipos de pesquisas mais

utilizados em Ciências Sociais “compartilham exatamente as mesmas características de um estudo qualitativo básico”, com dimensões adicionais. A síntese que a autora faz pode ser conferida na figura 14.

Figura 14 – Tipos de pesquisa qualitativa



Fonte: Merriam (2009, p. 38, tradução livre).

As escolhas foram feitas com o propósito de verificar como o marketing interno pode auxiliar as práticas de GC em organizações de base tecnológica.

4.2 CONDUÇÃO DA PESQUISA

O primeiro passo, após a definição da indagação que motivou a pesquisa, foi proceder à revisão sistemática da literatura nas bases internacionais Scopus e Web of Science, conforme detalhado no capítulo 1. Este foi o passo que direcionou o delineamento da pesquisa e que ofereceu as principais fontes que foram verificadas e que remeteram a outras fontes relevantes. Livros impressos, teses e dissertações também foram consultados. Com isto, reuniu-se, no capítulo 3, o referencial teórico que embasou as escolhas metodológicas e procedimentos para verificação empírica.

O estudo qualitativo básico foi o método de procedimento escolhido, por oferecer a possibilidade de combinação de diferentes técnicas de coleta de dados e análises. Duas empresas foram selecionadas intencionalmente, tendo como critérios:

- a) serem de base tecnológica, supondo-se que organizações dessa natureza usualmente desenvolvem iniciativas de gestão do conhecimento;
- b) serem de grande porte, onde geralmente o trabalho de marketing e de comunicação interna se fazem essenciais;
- c) terem sede na cidade de Florianópolis (SC);
- d) por conveniência de contato;
- e) possuírem departamento de marketing e também assessoria de comunicação; e
- f) pelo fato de as empresas serem apontadas como relevantes em seus setores.

Os responsáveis pelo marketing interno nas organizações foram os escolhidos como público-alvo, um em cada uma das duas organizações. O respondente, em um dos casos, foi o gerente de marketing, e no outro caso, foi o assessor de comunicação. Recebidos os aceites, encontros face a face foram agendados, tendo sido assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme modelo no Apêndice B. As entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados e transcritas literalmente, para análises.

4.2.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no referencial teórico apresentado no capítulo 3, extraindo-se os conceitos a serem verificados empiricamente, proposições teóricas, principais escopos de pesquisas já conduzidas em outros contextos e sob outras visões de mundo. Buscou-se obter um mapa teórico das questões a serem investigadas, conforme orientação na literatura de Yin (2010), verificando-se como a teoria estava sendo utilizada, subutilizada, não utilizada, ou, ainda, refutada, no contexto pesquisado.

O instrumento de coleta de dados fundiu as três técnicas já referenciadas no quadro 15:

- a) técnica de complemento;

- b) técnica de auditoria da comunicação organizacional, com base no entrevistado; e
- c) roteiro de entrevista semiestruturada, com perguntas diretas abertas e perguntas suscitadas durante sua condução.

O modelo do instrumento encontra-se disponível no Apêndice C. O instrumento foi dividido em três partes: A parte 1 teve como objetivo identificar as práticas de gestão do conhecimento na organização, as principais percepções e enfoques de GC; a parte 2 buscou identificar as práticas de marketing interno e comunicação interna na organização e principais compreensões; a parte 3 teve como principal objetivo verificar como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base tecnológica.

O contato presencial com os respondentes teve variação de dois minutos, apresentando padrão de tempo de participação, envolvendo preenchimento de formulários e entrevista semiestruturada.

4.2.2 Análise dos dados e conclusões

A fim de priorizar os elementos de análise, a estratégia analítica geral de contar com as proposições teóricas foi definida, com base em Yin (2010, p. 159), para quem “[...] claramente, a proposição ajuda a focar a atenção em determinados dados e a ignorar outros. (Um bom teste é decidir que dados citaria se tivesse apenas cinco minutos para defender a proposição [...])”.

Agrupamentos foram feitos com base em adaptação da técnica de codificação orientada por dados, de DeCuir-Gunby et al. (2011, grifo dos autores), buscando-se chegar a um “nível de significado” visualizável.

No contexto de análise, foi selecionada a técnica de construção da explanação (YIN, 2010), considerada relevante em estudos exploratórios. Sua operacionalização envolveu a definição das proposições teóricas iniciais; comparação com as descobertas nos casos pesquisados; e revisão das proposições. Por se tratar de um estudo exploratório, ressalte-se que as fundamentações teóricas só puderam ser encontradas a partir de busca por referenciais teóricos com os termos não combinados.

A apresentação dos resultados compõe o capítulo 5, seguido das considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta o relatório de resultados e análises sobre os estudos realizados em duas organizações de base tecnológica de grande porte, sediadas no município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil.

A fim de manter o anonimato das organizações, elas são aqui apresentadas com os nomes fictícios TecMark Tecnologias e TagCom Desenvolvedora. Os nomes foram escolhidos com o propósito de promover associações com os respondentes, uma vez que na TecMark o entrevistado foi o Gerente de Marketing, e na TagCom, foi o Assessor de Comunicação.

Quando as organizações foram escolhidas, desconhecia-se que departamentos exerciam as funções de marketing interno. A resposta a este dado foi um dos primeiros indícios de que as unidades de análise marketing interno e comunicação interna representam escolhas apropriadas para as averiguações sobre a divulgação e apoio corporativo interno a iniciativas de gestão do conhecimento.

Os dados apresentados foram analisados com base em prioridades definidas pela estratégia analítica geral, com levantamento das proposições teóricas identificadas na literatura pesquisada (YIN, 2010). A construção da explanação das descobertas empíricas foi, então, orientada aos focos elencados de análise, ocorrendo de forma concomitante aos dois estudos.

5.1 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS PARA ANÁLISES EMPÍRICAS

As proposições identificadas no referencial teórico foram reunidas com base em adaptação da técnica de codificação orientada por dados, de DeCuir-Gunby et al. (2011), tratando-se as teorias como dados, a fim de chegar a um “nível de significado”. O quadro de codificação reuniu, na coluna da esquerda, os temas, subtemas e desafios relacionados às teorias sobre gestão do conhecimento, e na direita, as proposições sobre marketing interno e comunicação interna que sugerem atender àquela coluna. O quadro 16 apresenta os resultados.

Quadro 16 – Proposições teóricas sobre GC, MI e CI

	Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)
1. PROMOÇÃO DE GC INTERNAMENTE	“Vender” GC internamente.	O MI como agência de propaganda interna; colaboradores são clientes; comunicação e persuasão; venda para a alta gerência; 4Ps internos.
	Disseminação ampla de processos e novos conhecimentos.	Campanhas de marketing interno para divulgar e envolver os colaboradores.
	Criar receptividade; predisposição à criação, uso, compartilhamento do conhecimento.	MI é um conjunto de práticas e “processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas” (AMA, 2013) de valor para clientes internos.
	Material de comunicação que gere acordos, adesões; venda os benefícios do conhecimento.	Abordagem de marketing; implementação das “estratégias corporativas e funcionais” (RAFIQ; AHMED, 1993).
	Definir claramente o escopo da iniciativa.	Informação; campanhas de MI devem esclarecer como as mudanças afetam os usuários.
	Gerar identificações, reciprocidades.	A maneira de implementar afeta percepções.
2. CULTURA ORGANIZACIONAL	Cultura é um dos pilares de GC.	O MI pode apoiar a construção da cultura interna.
	Tornar o conhecimento parte da cultura; cultura do conhecimento.	A comunicação favorece a cultura corporativa.
	Lideranças criam culturas; maneira “de perceber, pensar e sentir, compartilhada e transmitida entre os membros” (CEN, 2004).	“Uso de evangelizadores” (PRASAD; STEFFES, 2002); ontologias para adoção de linguagem comum na organização.
	Incorporar processos e métodos, tornando a utilização natural; internalizar filosofias e princípios.	Capaz de formar a “identidade corporativa” e a “mente coletiva” (AHMED; RAFIQ, 2002).
	Ambiente que facilite o uso do conhecimento e processos SECI.	Atmosfera de comunicação aberta.
	Modificação de comportamento; valor ao conhecimento.	“Esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança” (RAFIQ; AHMED, 1993).
Conhecimento socialmente incorporado; utilizado no cotidiano.	Valores não são comunicados por meio de discursos anuais, mas por práticas cotidianas.	

	Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)
3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Alinhamento estratégico; conhecimento como parte dos negócios.	Planejamento estratégico; alinhar objetivos, capacidades e habilidades internas; 4Ps no planejamento interno; implementação de estratégias corporativas.
	GC integrada à filosofia, estratégia, objetivos e práticas da empresa.	Definição de objetivos e metas; criação de identidade corporativa.
	Incorporar o conhecimento no "tecido" das empresas (DALIKIR, 2005), rotinas, produtos.	Orientação de MI, planejamento, promoção, <i>feedback</i> , pesquisas de satisfação e compartilhamento de valores; posicionamento.
4. GESTÃO DE PESSOAS	Ênfase em GP, liderança, motivação, comportamento e atitude de comprometimento com GC.	“Alinhar, motivar e integrar os funcionários” (RAFIQ; AHMED, 1993); motivação e satisfação; comunicação para incentivos mútuos.
	Pessoas como inerentes aos outros pilares (DUBOIS; WILKERSON, 2008).	O MI põe as pessoas como centrais; marketing do conhecimento a ser utilizado internamente.
	GC baseada em tecnologias não tem se mostrado eficaz; ênfase no papel do elemento humano.	Definição da audiência; “marketing do espírito humano” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), orientado a valores e à cultura.
	Investir em motivações e incentivos, despertar interesses, participações.	Função motivacional do MI envolve comunicação explicativa e persuasiva, programas, premiações.
	Obstáculos ao compartilhamento: falta de tempo, de definições, ausência de benefícios pessoais (MORESI; MENDES, 2010).	A comunicação favorece a coordenação de pessoas; comunicação é a base da cooperação nas organizações (HOLÁ, 2012).
	Atrair e reter talentos; desenvolver capacidades e aprendizagem.	Estrategismo em contratações e treinamentos; atenção ao sentimento de capacidade e pertencimento.
	Trabalhadores estimulados a pensar inovativamente (WIIG, 2004).	Gerentes de produto na GP, implementando ações de marketing (SASSER; ARBEIT, 1976).

	Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)
5. LIDERANÇA	Apoio das lideranças e gerências é sublinhado em implementações.	“Evangelizadores”; gerências como “ <i>internal marketers</i> ”(JOSEPH,1996).
	Gerência de nível médio; <i>middle-up-down</i> (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	Definição estratégica sobre os papéis das lideranças, pelo uso do <i>marketing mix</i> e segmentação.
	A confiança como motivadora ou inibidora de ações e adesões, sendo relacionada à liderança e cultura.	Ações isoladas são insuficientes; envolvimento das lideranças e construção de clima de confiança; a comunicação gera conscientizações e confiança (HOLÁ,2012).
6. PROCESSOS E TECNOLOGIAS	SECI – Socialização, Explicitação, Combinação, Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).	Compreensão dinâmica da comunicação: <i>feedback</i> , reações, troca de papel entre emissor e receptor (MILLER, 2005); comunicação para trocar conhecimentos.
	Processos e tecnologias são pilares de GC.	Arquitetura integrada de governança de CI, com estruturas, processos.
	Interação humano-material gera novas infraestruturas tecnológicas e rotinas (LEONARDI, 2011).	Tecnologias de comunicação afetam o ambiente, com comunicação em duas vias, padrões comportamentais; estruturas não hierárquicas.
	Processo de longo prazo; desenvolvimento de organização, controle, normas e métricas.	A comunicação é um processo, contínuo, interativo e transacional (MILLER, 2005); <i>feedback</i> ; comunicação gerenciada sistematicamente.
	O uso de tecnologias não é automático; ação coordenada.	Processo demorado de divulgação, pois não se obtém adesão imediata.
7. INTERDISCIPLINARIDADE	Reúne diferentes especialistas: comportamentais, estrategistas (NAIR; PRAKASH, 2009).	Domínios similares: MI, GP, cultura e clima; diminuição de conflitos interdepartamentais.
	Postura de convocação, de integração de conhecimentos (DIXON, 2012).	O MI é Multifuncional, holístico, integrador de funções; convite a alianças; comunicação e sinergia.
	Construção de conhecimentos de forma conjunta e plural (DIXON, 2012).	Coordenação e integração interfuncional como um dos focos de abordagem.
	Barreiras: falta de definição de papéis, e compreensão de GC como um trabalho adicional (ZHAO; PABLOS; QI, 2012).	Convencer média gerência sobre benefícios de seu apoio; esforço consciente, uso de tempo e de recursos.

	Proposições Teóricas Sobre Gestão do Conhecimento (GC)	Proposições Teóricas Sobre Marketing Interno (MI) e Comunicação Interna (CI)
8. GESTÃO, COMUNICAÇÃO, AÇÃO	Poucos sabem gerenciar o conhecimento (DALIKIR, 2005).	Planejamento; 4Ps como ferramenta; treinamento/recrutamento estratégico.
	GC deve iniciar pela revisão da comunicação, canais, hábitos, frequências (LUGGER; KRAUS, 2001); barreiras e oportunidades.	Desconhecimento sobre a comunicação em apoio à mudança; uso das mídias sociais, interatividade, <i>feedback</i> , fluxos de mensagens.
	A comunicação é recurso de difusão e de fluxos de conhecimento.	Comunicação formal e informal como práticas do MI; a CI permeia gestão, favorece conexões.
	Práticas de GC são observáveis; conhecimento gera ação, relações e criação de novos conhecimentos.	Visibilidade pelo MI e gestão da comunicação; 4Ps; comunicação gera produtividade.
	Redundância, sobreposição de informações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), atividades, práticas e obrigações, para envolvimento.	Paralelo com a Qualidade Total, que, com apoio do MI, criou o paradigma do cliente interno, encorajando à participação (VAREY, 1995).

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base na revisão sistemática da literatura.

Os principais focos de análise para construção da explanação (YIN, 2010) foram oito: 1) Promoção de GC Internamente; 2) Cultura Organizacional; 3) Alinhamento Estratégico; 4) Gestão de Pessoas; 5) Liderança; 6) Processos e Tecnologias; 7) Interdisciplinaridade; 8) Gestão, Comunicação, Ação. Os resultados dos estudos empíricos são apresentados a seguir, de forma concomitante ao foco de análise, com o principal objetivo de verificar como o marketing interno pode apoiar as práticas de GC em organizações de base tecnológica.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são apresentadas de forma concomitante, sob cada item de análise, facilitando as análises comparativas.

5.2.1 Caracterização da TecMark

A organização de base tecnológica TecMark Tecnologias tem sede na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, sendo uma das maiores do país no segmento de soluções tecnológicas. Possui mais de 2 mil clientes no Brasil e exterior, e mais de 1,5 mil colaboradores. O entrevistado foi o Gerente de Marketing, no mês de agosto de 2014, tendo ele adicionalmente assumido a gerência de gestão de pessoas, em data recente, conciliando as duas funções. O dado reforça a visão de que o marketing interno e a gestão de pessoas trabalham com domínios similares, de forma integrativa, além de sugerir que a interdisciplinaridade funcional é uma realidade prática na organização.

A gerência de marketing ocupa a posição hierárquica imediatamente abaixo do Conselho Diretor no organograma, tendo papel consultivo e de assessoria, junto com outras gerências. Este dado evidencia a atuação estratégica do marketing na corporação. Doze funcionários integram o quadro do Departamento.

O entrevistado é graduado em Administração, com especialização e Mestrado em Recursos Humanos. Atua na organização há três anos, tendo anteriormente atuado como professor na área de marketing, por 18 anos, e como consultor de marketing, por 15 anos.

5.2.2 Caracterização da TagCom

A organização de base tecnológica TagCom Desenvolvedora tem sede na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, declarando-se como a maior em seu setor no país, dentre a iniciativa privada. Atua em cinco regiões do Brasil, e tem cerca de 1,3 mil colaboradores. O entrevistado foi o assessor de comunicação, no mês de setembro de 2014, especialista em comunicação interna e externa.

A organização possui uma gerência de comunicação, sendo o entrevistado ligado diretamente ao Diretor Administrativo, que “é, em última análise, o responsável pela comunicação na empresa”, conforme informou o entrevistado. A Diretoria Administrativa, por sua vez, ocupa a posição hierárquica imediatamente abaixo da presidência da organização, juntamente com outras diretorias, englobando cinco áreas, dentre elas a Assessoria de Comunicação, RH, e Tecnologia da Informação. Na Assessoria de Comunicação existem cinco colaboradores, sem correlação hierárquica entre eles.

O entrevistado é graduado em Jornalismo, com MBA em Comunicação, e especialização no exterior, em Marketing Internacional. Atua na organização há três anos, tendo informado que atua com comunicação corporativa desde o ano de 2005, com cerca de 20 anos de experiência na área de Comunicação. Ressaltou que conhece bem o pessoal que lida com *endomarketing*[®] no Brasil, tendo acompanhado o desenvolvimento da atividade.

5.3 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A fim de identificar as práticas de GC nas organizações em estudo, um dos objetivos específicos da pesquisa, seguem os resultados e análises verificados.

5.3.1 Práticas de GC na TecMark

Na TecMark, dentre as 21 práticas e ferramentas de gestão do conhecimento apresentadas, com base na APO (YOUNG, 2010), o entrevistado identificou que 19 são utilizadas na organização, tendo como principal objetivo compartilhar conhecimento, com 15 opções selecionadas.

A segunda coluna com maior número de seleção de práticas foi a de utilização do conhecimento, com seis seleções. Criação e armazenamento do conhecimento recebeu cinco seleções cada. As práticas atendem a quatro etapas de GC, ficando de fora a identificação do conhecimento, na visão do entrevistado.

As práticas empregadas com maior número de finalidades foram as de mentor/mentorado, taxonomia, biblioteca de documentos e espaços colaborativos físicos, cada qual selecionada três vezes. As identificadas com duas finalidades foram: comunidades de prática, portal do conhecimento, assistência de pares e ferramentas de busca avançada. A figura 15 reproduz as selecionadas na TecMark pelo gerente de marketing respondente.

Figura 15 - Práticas de GC na TecMark

1.1 Por favor, identifique as práticas e ferramentas utilizadas nesta Organização, de acordo com seus objetivos e usos (criar conhecimento, compartilhar, etc)

Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	CONHECIMENTO:				
	Compartilhar	Criar	Armazenar	Utilizar	Identificar
Cafés do conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidades de prática	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clusters de conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localizador de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços virtuais colaborativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal do Conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bases de conhecimento (Wikis)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões de aprendizagem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões após-ação	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentor/Mentorado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxonomia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteca de documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços colaborativos físicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistência de pares	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storytelling	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de busca avançada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramenta de captura de ideias	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mapeamento do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pela autora (20140, com base em Young (2010, p. 3-5).

5.3.2 Práticas de GC na TagCom

Na Tagcom, 11 práticas e ferramentas foram identificadas pelo assessor de comunicação, sendo a maior parte utilizada para compartilhamento do conhecimento, com nove seleções. Armazenamento e utilização do conhecimento foram as finalidades seguintes, cada qual com cinco opções. Criação do conhecimento recebeu quatro seleções, enquanto a identificação do conhecimento recebeu uma prática relacionada, que foi a de *clusters* de conhecimento.

A prática empregada com maior número de objetivos foi a de *clusters* de conhecimento, utilizada nas cinco etapas de GC. A segunda é a ferramenta tipo *wiki*, de bases de conhecimento, selecionada em conformidade com o manual APO (YOUNG, 2010), que identificou sua utilização nas quatro etapas de GC, excluindo-se a de identificação do conhecimento. Em seguida vêm as taxonomias, utilizadas para compartilhar, armazenar e utilizar conhecimento. Com duas finalidades, foram selecionadas as comunidades de prática, os espaços virtuais colaborativos e a biblioteca de documentos. A figura 16 reproduz o quadro assinalado pelo assessor de comunicação respondente.

Figura 16 - Práticas de GC na TagCom

1.1 Por favor, identifique as práticas e ferramentas utilizadas nesta Organização, de acordo com seus objetivos e usos (criar conhecimento, compartilhar, etc)

Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	C O N H E C I M E N T O :				
	Compartilhar	Criar	Armazenar	Utilizar	Identificar
Cafés do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidades de prática	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clusters de conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Localizador de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços virtuais colaborativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal do Conhecimento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bases de conhecimento (Wikis)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões de aprendizagem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisões após-ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mentor/Mentorado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxonomia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biblioteca de documentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços colaborativos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistência de pares	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços de redes sociais	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Storytelling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brainstorming	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramentas de busca avançada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ferramenta de captura de ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mapeamento do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Young (2010, p. 3-5).

5.3.3 Construção da explanação

As duas organizações pesquisadas utilizam práticas e ferramentas de gestão do conhecimento com o principal objetivo de compartilhar conhecimento, o que pode ser um reflexo das culturas organizacionais, ou um esforço para construção da cultura necessária ao compartilhamento. A preocupação com a identificação do conhecimento parece não chamar a atenção, nos dois contextos. Por serem organizações de base tecnológica, a criação do conhecimento poderia estar melhor endereçada.

Na TecMark, três dentre os oito recursos utilizados com diferentes objetivos envolvem relações presenciais diretas, o que pode sugerir uma atenção ao compartilhamento do conhecimento tácito. Na TagCom, nenhuma das seis práticas identificadas com maior número de objetivos se caracteriza essencialmente por relações presenciais, sugerindo maior atenção pelo compartilhamento por meio de ferramentas tecnológicas.

5.4 AS PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO (MI)

A fim de identificar as práticas de marketing interno nas organizações, um dos objetivos específicos da pesquisa, seguem os resultados e análises verificados.

5.4.1 Práticas de MI na TecMark

Dentre as 22 práticas de marketing interno apresentadas, o gerente de marketing selecionou todas as opções, fazendo a ressalva de estar substituindo *feedback* por *follow-up*. A maior parte das práticas é utilizada de forma sistemática, sendo as não sistemáticas o marketing *mix* (4Ps), o marketing do conhecimento, o *database* marketing, e a comunicação informal. A figura 17 reproduz as práticas selecionadas pelo gerente de marketing respondente.

Figura 17 – Práticas de MI na TecMark

2.1 Sua organização conta com práticas de marketing interno? Marque as opções associadas especificamente às atividades de marketing interno:

Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático		Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático	
	SIM	NÃO		SIM	NÃO
<input type="checkbox"/> Planejamento	X		<input type="checkbox"/> Criação da identidade corporativa	X	
<input type="checkbox"/> Pesquisa de satisfação	X		<input type="checkbox"/> Database marketing	X	
<input type="checkbox"/> Premiação e Incentivos	X		<input type="checkbox"/> Divulgar missão, visão, objetivos	X	
<input type="checkbox"/> Promoção	X		<input type="checkbox"/> Criação da cultura organizacional	X	
<input type="checkbox"/> Informação	X		<input type="checkbox"/> Alinhamento estratégico	X	
<input type="checkbox"/> Marketing mix (4Ps)		X	<input type="checkbox"/> Comunicação interna formal	X	
<input type="checkbox"/> Propaganda e Publicidade	X		<input type="checkbox"/> Comunicação interna informal	X	
<input type="checkbox"/> Jornal interno	X		<input type="checkbox"/> Papelaria, material promocional	X	
<input type="checkbox"/> Marketing digital	X		<input type="checkbox"/> Marketing direto	X	
<input type="checkbox"/> Marketing do conhecimento	X		<input type="checkbox"/> Feedback <i>follow up</i>	X	
<input type="checkbox"/> Treinamento	X		<input type="checkbox"/> Blogs, mídias sociais	X	
<input type="checkbox"/> Outro.....			<input type="checkbox"/> Outro.....		

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Pela técnica de complemento utilizada no formulário de coleta de dados, o gerente de marketing definiu que marketing interno, para ele, é “o processo de ‘vender’ a empresa para os colaboradores”, utilizando, portanto, três palavras-chave: processo, vender e colaboradores. Registrou que o MI enxerga o colaborador como “um parceiro que precisa acreditar nos mesmos princípios e objetivos”. Ressalte-se as palavras: parceiro, precisa acreditar, mesmos objetivos. Identifica como sua principal ferramenta o *e-mail*, por ser “mais prática e rápida”.

5.4.2 Práticas de MI na TagCom

Dentre as 23 práticas de marketing interno apresentadas (*follow-up* adicionada após a primeira entrevista), o assessor de comunicação selecionou todas as opções, dentre as quais 16 sistemáticas. As sete identificadas como não sistemáticas foram o marketing *mix* (4Ps), propaganda e publicidade, jornal interno, *database* marketing, marketing do conhecimento, papelaria e material promocional, bem como *blogs* e mídias sociais. A figura 18 reproduz as práticas selecionadas pelo assessor de comunicação respondente.

Figura 18 - Práticas de MI na TagCom

Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático		Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático	
	SIM	NAO		SIM	NAO
<input type="checkbox"/> Planejamento	×		<input type="checkbox"/> Database marketing		×
<input type="checkbox"/> Pesquisa de satisfação	×		<input type="checkbox"/> Divulgar missão, visão, objetivos	×	
<input type="checkbox"/> Premiação e Incentivos	×		<input type="checkbox"/> Criação da cultura organizacional	×	
<input type="checkbox"/> Promoção	×		<input type="checkbox"/> Alinhamento estratégico	×	
<input type="checkbox"/> Informação	×		<input type="checkbox"/> Comunicação interna formal	×	
<input type="checkbox"/> Marketing mix (4Ps)		×	<input type="checkbox"/> Comunicação interna informal	×	
<input type="checkbox"/> Propaganda e Publicidade		×	<input type="checkbox"/> Papelaria, material promocional		×
<input type="checkbox"/> Jornal interno		×	<input type="checkbox"/> Marketing direto	×	
<input type="checkbox"/> Marketing digital	×		<input type="checkbox"/> Feedback	×	
<input type="checkbox"/> Marketing do conhecimento		×	<input type="checkbox"/> Follow-up	×	
<input type="checkbox"/> Treinamento	×		<input type="checkbox"/> Blogs, mídias sociais		×
<input type="checkbox"/> Criação da identidade corporativa	×		<input type="checkbox"/> Outro.....		

Fonte: Elaborada pela autora (2014).

Pela técnica de complemento utilizada, o assessor de comunicação definiu que marketing interno para ele é “todo o esforço de comunicação dirigida aos empregados, com o objetivo de informar, engajar e promover a cultura corporativa”. As palavras-chave, neste caso, são: comunicação dirigida, empregados, informar, engajar, promover a cultura. Registrou que o MI enxerga o colaborador como “uma pessoa que precisa ser informada para executar bem suas tarefas e atingir os objetivos empresariais”. Ressalte-se as expressões: precisa ser informado, executar tarefas e objetivos empresariais. O respondente identifica como principal ferramenta a “comunicação formal digital”, por ser “consumida por todos e ter credibilidade”.

5.4.3 Construção da explanação

As organizações de base tecnológica utilizam sistematicamente amplo leque de práticas e ferramentas de marketing interno, tendo preferência pelas ferramentas digitais na comunicação com os

colaboradores. As ferramentas podem ser utilizadas para dar apoio às práticas de gestão do conhecimento, oferecendo visibilidade, abrangência, rapidez e interatividade na comunicação.

O marketing *mix* – 4Ps – o marketing do conhecimento, e o *database* marketing são utilizados não sistematicamente, o que sugere subutilização das práticas no mercado interno, perda de oportunidades de comunicação dirigida, e baixa evidência de estrategismo por meio dos 4Ps, muito utilizados no mercado externo. Diante da provável cultura de compartilhamento do conhecimento nas organizações pesquisadas, o *database* e o marketing do conhecimento poderiam oferecer mapeamentos para interações e relacionamentos grupais.

Por meio das definições apresentadas, o MI pode ser entendido como “um processo para ‘vender’ a empresa para os colaboradores, informar, engajar e promover a cultura corporativa, sendo um esforço de comunicação dirigida”. Tal definição carrega tanto as abordagens de marketing quanto a compreensão de que a comunicação é um importante recurso, oferecendo, ainda, palavras-chave para o apoio a práticas de GC, como informar, engajar, promover cultura, vender GC.

Enquanto o gerente de marketing enxerga o colaborador como um parceiro a ser persuadido – “precisa acreditar” nos mesmos princípios e objetivos” – o assessor de comunicação o enxerga como uma pessoa a ser informada, para maior produtividade – “para executar bem suas tarefas e atingir os objetivos empresariais”.

5.5 ANÁLISES EMPÍRICAS DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Os dados empíricos são analisados pela estratégia analítica geral com base nas proposições teóricas (YIN, 2010) agrupadas, com o recurso da técnica de construção da explanação, do mesmo autor.

Busca-se verificar como o MI tem contribuído e como pode vir a contribuir com as práticas de GC nas organizações pesquisadas, tendo como um dos principais recursos a comunicação interna.

5.5.1 Promoção de GC internamente

Este tópico analisa se o marketing interno atua no sentido de divulgar, comunicar, esclarecer, envolver, promover estrategicamente, persuadir, “vender” GC internamente, considerando os colaboradores como clientes. Verificações são feitas sobre a utilização das abordagens

de marketing, dentre elas os 4Ps, em estratégias de implementações, a fim de gerar identificações, reciprocidades, adesões, afetar percepções, esclarecer e gerar predisposição às iniciativas e aos processos de GC.

5.5.1.1 Promoção de GC na TecMark

De acordo com o gerente de marketing, cerca de 70 por cento das atividades de marketing são utilizadas visando o público-alvo interno. “Nós temos uma *house*, uma agência interna [...] é como se fosse uma agência de publicidade”, afirma.

O entrevistado mencionou casos de sucesso em que utilizou abordagens de marketing a fim de lançar campanhas internas, como programa de inovação e pesquisa de clima organizacional. Os lançamentos foram feitos de forma coordenada em todo o território nacional em que tinham colaboradores, com utilização de panfletos, material promocional, brindes personalizados com o nome do programa, e contratação de personalidades do cenário local.

Denominando algumas ações como *blitz*, o gerente de marketing explicou que utilizam materiais para envolver os colaboradores, e que “no caso de gestão do conhecimento, se desenvolvêssemos um projeto neste sentido, certamente alguma ação assim caberia também”. Em outro momento, afirmou que “se nós fôssemos implementar aqui gestão do conhecimento, certamente utilizaríamos os instrumentos que já listamos no último *box* [parte 2 do instrumento]”. A figura 19, complementada pelo entrevistado, corrobora o declarado.

Figura 19 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TecMark



Fonte: Elaborada pela autora (2014) (grafia substituída por fonte digital, para preservar anonimato).

Indagado sobre como poderia contribuir em apoio à GC, declarou que “na disseminação desse conhecimento [...] na questão da cultura, da

divulgação, da promoção”. Quando questionado se algumas práticas de GC poderiam obter apoio sem o envolvimento do marketing, considerou que sim: “Poderiam, e obtiveram”, especificando que se trataram de práticas que nasceram e se desenvolveram dentro das unidades de negócios, sem qualquer interferência do marketing. Completa, no entanto: “Elas não são corporativas. Nas corporativas, é fundamental a participação do marketing”, para atingir colaboradores separados geograficamente, o que considera ser “um trabalho de logística, de guerra, mas nós conseguimos fazer”. Declarou, ainda, que não consta em suas atribuições o apoio à GC.

O gerente afirmou que não utiliza os 4Ps aplicados ao marketing interno, considerando a prática uma “adaptação do conceito”. Sobre a aplicação do modelo de Ahmed e Rafiq, dos 7Ps no planejamento de implementações, ele considerou ser aplicável, mas “teria que forçar um pouquinho a barra. Possível é. Tem uma lógica aqui [...] mas não sei se eu ficaria confortável em fazer”.

Sobre o maior esforço de “venda” interna, o entrevistado afirmou ter o objetivo de obter a aprovação da alta gerência, uma vez que “se não tiver o *ok* deles, o aval, se eles não estiverem convencidos de que aquele projeto vale a pena, não vai”.

5.5.1.2 Promoção de GC na TagCom

Segundo o assessor de comunicação, a maior parte dos esforços de comunicação na empresa é orientada ao mercado externo. Sobre o MI, foi solicitado a ele que entendesse como “ações de *endomarketing*®” – termo cunhado no Brasil. Declarou-se conhecedor da área e responsável pela comunicação corporativa com os colaboradores.

Indagado sobre como poderia apoiar as práticas de GC, declarou que, por meio da comunicação, poderia trabalhar na sensibilização para atitudes de compartilhamentos, mostrando aos colaboradores que a empresa preocupava-se com o assunto. “Mas eu também não vejo muito mais que isso. Acho que a gestão do conhecimento é muito mais uma questão de gestão mesmo, de processo, do que de comunicação”. Indagado se o apoio às iniciativas de GC constava em suas atribuições, respondeu: “Não, comunicação interna não tem papel no apoio a isso”.

Por meio da técnica de complemento, expressou, em um primeiro quadro, dúvidas sobre como poderia apoiar, expressando, no segundo quadro, compreensão de que poderiam utilizar as práticas que já

dispunham, de planejamento, e de recursos disponíveis, porém não utilizados, conforme a figura 20.

Figura 20 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TagCom



Fonte: Elaborada pela autora (2014) (grafia substituída por fonte digital, para preservar anonimato).

A fim de reduzir o viés de interpretação, foi solicitado ao entrevistado que confirmasse a compreensão de que as práticas de GC não estavam sendo “vendidas” internamente. A resposta foi: “Talvez não de uma forma ampla e aberta, que possa ser percebida”. E ainda:

Não passam por ações de comunicação da área de comunicação. Essas práticas, esses processos, passam muito mais por comunicação direta da diretoria executiva para as médias gerências, e dos gerentes para os seus liderados.

Nesse sentido, o entrevistado explicou que reuniões eram feitas regularmente. Questionado sobre se não consideravam o apoio da comunicação à GC como uma decisão corporativa, afirmou: “É corporativa [...] mas ela não é feita. Você não tem um programa, você não tem um evento, você não tem um cartaz, você não tem as ações de comunicação que reforçam isso”.

O entrevistado mencionou que, para não sobrecarregar os canais com o público interno, a organização se pergunta o tempo inteiro se determinada comunicação é ou não necessária, uma vez que a cultura de compartilhamento já favorece comprometimentos. Declarou que comunicam o necessário, o que acaba sendo refletido nas ações de MI.

Quanto ao uso dos princípios do marketing no tratamento do mercado interno, explicou que não utilizam a segmentação, uma vez que o princípio básico da organização é manter os colaboradores

informados, para que executem suas tarefas e cumpram os objetivos empresariais, fazendo a informação chegar a todos.

Declarou utilizar o “P” de Promoção dos 4Ps, avaliando que havia “espaço para melhoria e ampliação da atuação. Se formos focar a resposta em gestão do conhecimento e difusão desse conhecimento, tem mais espaço ainda”. O assessor explicou que a comunicação interna estava nas mãos do RH até há um ano, quando a organização “acordou para isso”. Em sua avaliação, o amadurecimento dos processos de comunicação interna fez com que as empresas enxergassem que o RH não detinha as estruturas necessárias para fazer comunicação interna.

5.5.1.3 Construção da explanação

As organizações demonstram compreensão de que o marketing interno pode promover a gestão do conhecimento e prestar apoio por meio da disseminação do conhecimento, cultura, divulgação, e por meio da sensibilização sobre sua importância. Analisando-se as práticas e ferramentas de MI existentes, verifica-se que as organizações dispõem de estruturas e recursos para o apoio corporativo à GC. Por meio da técnica de complemento, verificou-se que o verbo apoiar foi utilizado afirmativamente em resposta, bem como o entendimento de que os recursos de comunicação e marketing já estavam disponíveis, devendo ser melhor aproveitados. Observa-se que os 4Ps não estão sendo utilizados de forma estratégica internamente, e que o papel de apoio à GC não está definido nas atribuições dos profissionais de MI. Este fato pode contribuir para a existência de algumas dúvidas na compreensão de seus efetivos papéis em apoio à GC, conforme confirmado durante as entrevistas.

Interpreta-se que a organização que mantinha uma gerência de marketing, com foco no mercado interno, com uso de abordagens promocionais no lançamento de iniciativas, trabalho de logística interna, e estruturação semelhante a uma agência de publicidade interna, demonstrou maior potencial para promover GC entre os colaboradores. Já a organização que mantinha uma assessoria de comunicação, com maior foco no mercado externo, política de comunicar apenas o necessário para não sobrecarregar os canais com seu público interno, e menor domínio das abordagens de marketing, demonstrou menor potencial na promoção interna de GC.

5.5.2 Cultura organizacional

Neste tópico, são analisadas as proposições de que o MI pode apoiar a construção de cultura e identidade corporativa, formação da “mente coletiva” (AHMED; RAFIQ, 2002), propiciar atmosfera de comunicação aberta para maior envolvimento, e adotar uma linguagem comum na organização. Também é analisada a definição de Ahmed e Rafiq (1993), de que o MI é um “esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança”.

Com base na literatura pesquisada, assume-se que a cultura é um dos pilares de GC, envolvendo construção de valor e de cultura do conhecimento, modificação de comportamento, internalização de princípios e construção de ambiente propício aos processos SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

5.5.2.1 Cultura organizacional na TecMark

O gerente de marketing demonstrou compreensão de que a gestão do conhecimento envolve a promoção de mudança cultural, em sua fala:

Sempre que a gente promove alguma mudança cultural, e a gestão do conhecimento seria uma mudança nesse sentido, nós costumamos utilizar ações extraordinárias, *blitz*, intervenções [...] ação de marketing pra mexer na empresa.

A figura 21 reproduz sua resposta ao instrumento de pesquisa.

Figura 21 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TecMark



Fonte: Elaborada pela autora (2014) (grafia substituída por fonte digital, para preservar anonimato).

As opções de práticas selecionadas na parte 1 do formulário indicam cultura de compartilhamento do conhecimento, em termos de GC, com múltipla utilização de ferramentas que envolvem relacionamentos presenciais diretos. Em entrevista, o gerente afirmou:

Na minha percepção, hoje a forma como eles fazem isso aproxima alguém daquela pessoa, para que o sujeito absorva por osmose [...]. Não sei se é a melhor forma de fazer isso, mas é a maneira que eu vejo que é mais utilizada aqui na empresa.

Afirmou, ainda, a existência de alto grau de interação e trocas entre as gerências, que atuam “bastante conjuntamente”.

Sobre o conhecimento fazer parte do cotidiano da organização, o entrevistado o considera como um dos instrumentos de trabalho da empresa como um todo, principalmente na produção. O dado é reforçado pela estimativa do entrevistado de que cerca de 80 a 90 por cento dos colaboradores têm nível educacional superior.

5.5.2.2 Cultura organizacional na TagCom

O assessor de comunicação demonstrou compreensão de que o marketing interno pode promover a cultura de gestão do conhecimento, ao complementar o instrumento de pesquisa, conforme figura 22.

Figura 22 – Reprodução parcial do instrumento complementado pela TagCom



Fonte: Elaborada pela autora (2014) (grafia substituída por fonte digital, para preservar anonimato).

As práticas e ferramentas de GC selecionadas pelo respondente na parte 1 do instrumento sugerem que seu foco seja o

compartilhamento do conhecimento. Dentre as utilizadas com múltiplos objetivos, destacam-se as tecnológicas. Durante a entrevista, o assessor de comunicação declarou que a organização tinha como preocupação a necessidade de armazenar o conhecimento de colaboradores que estariam se aposentando em breve, em número elevado.

O assessor declarou que a cultura da organização é departamentalizada:

Você tem muita geração de conhecimento, muito conhecimento compartilhado dentro de determinados departamentos, mas isso fica intradepartamento. Isso fica dentro. Existem alguns esforços de fazer isso sair.

Acrescentou que existe liberdade entre os pares, comunicação lateral e boas relações entre os departamentos, ressaltando, porém: “Talvez a questão de gestão do conhecimento, sim, ela esteja mais encapsulada, esteja mais encaixotada em alguns departamentos. Mas isso não quer dizer que não flua a informação. [...] A cultura é boa”.

O entrevistado também declarou não ver barreiras quando a questão é interna a cada departamento, pois, em processos de tutoria, por exemplo, o profissional sênior não vê o tutorado como uma ameaça. E acrescentou: “Então, dentro do departamento, acho que está bem [...]”. Porém, considerando as barreiras entre departamentos, “acho que tem espaço para evoluir bastante”, afirmou.

O assessor acredita que corrobora para a departamentalização o fato de haver uma área de P&D, o que pode ser compreendido pelos demais “que eles é que têm que gerar conhecimento e que têm que estar atentos às coisas, e inventando as coisas”. Menciona que um dos programas já lançados buscou mostrar aos colaboradores que o uso do conhecimento e inovação são atribuições de todos.

Acredita que o “vestir a camisa” faz parte da cultura e os diferencia no setor, uma vez que os colaboradores querem sair e continuar tendo orgulho de ter feito parte da organização: “não quer sair daqui, e daqui a pouco ver pelo jornal que [a Organização] afundou, porque não sabiam mais como fazer as coisas [...]. Isso é um fator cultural muito forte nosso”.

Segundo o assessor, “a formalidade é uma marca nossa [...]. Nós integramos um setor que tem esse jeitão, e a [Organização] herdou isso, tem isso no seu DNA”. Foi, então, questionado sobre a “rádio-corredor”

– mensagens passadas informalmente entre os pares; prática associada à fofoca – e reconheceu sua existência sob um viés positivo: “O que você tem que fazer é ser inteligente o suficiente para usar a rádio-corredor a favor da empresa. Então, em determinados momentos, e de propósito, você larga algumas informações pela rádio-corredor”.

Sobre o conhecimento fazer parte do cotidiano, enfatizou, que tudo é feito na organização com base em “conhecimento... profundo”, bem como a atualização contínua do conhecimento. Historicamente, no entanto, afirma que esta realidade é nova, havendo a “necessidade de difundir essa informação e mostrar para os empregados [...] que nós também desenvolvemos e implantamos projetos”.

5.5.2.3 Construção da explanação

Dado comum entre as duas organizações pesquisadas foi a identificação da cultura de compartilhamento do conhecimento, pelas práticas selecionadas na parte 1 do instrumento de pesquisa. A proposição de que o MI pode apoiar a formação de cultura e identidade corporativa foi verificada por meio das técnicas de complemento e de entrevista, notando-se que os verbos promover cultura, informar/divulgar foram utilizados nos dois casos como atribuições do responsável pelo marketing interno.

Transpassando o foco de análise sobre liderança, interpreta-se que as lideranças de GC na TecMark promovem mais claramente a mudança da cultura corporativa orientada aos processos de gestão do conhecimento. Evidências apontam, também, para a geração de maior envolvimento, criação de atmosfera de comunicação aberta, promoção de mudanças, uso de recursos promocionais de marketing para “mexer na empresa”. Em relação à definição de Ahmed e Rafiq, orientada ao apoio de cultura corporativa de GC, identificou-se a existência de esforços e compreensão no sentido de gerar mudanças organizacionais, não ficando, no entanto, evidente se isso acontecia de forma planejada, pois o entrevistado mencionou “ações extraordinárias” para aquelas situações. A condução da entrevista confirmou o foco em compartilhamento do conhecimento, com iniciativas para compartilhamento do conhecimento tácito por meio de relacionamentos presenciais, o que pode favorecer processos SECI.

Na TagCom, a técnica de complemento evidenciou o papel do marketing interno em apoio à cultura corporativa de GC. O entrevistado

demonstrou compreensão clara da cultura corporativa, que identificou como departamentalizada, com GC encapsulada em alguns departamentos, e de comunicação formal. Ao mesmo tempo, como uma empresa que sabe utilizar estrategicamente a comunicação informal, com ambiente de cultura boa, de compartilhamento entre os pares, de “vestir a camisa”. A entrevista ora confirmava a cultura de compartilhamento, ora indicava a de armazenamento do conhecimento. Tendo em vista que as ferramentas de GC identificadas com múltiplas finalidades foram as baseadas em tecnologias, e considerando que, para armazenar conhecimento, é necessário compartilhá-lo, considera-se a possibilidade de a cultura organizacional ser focada em armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

5.5.3 Alinhamento estratégico

Este tópico verifica se o marketing interno contribui para o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento com as filosofias, objetivos, estratégias, rotinas e práticas da organização, a fim de tornar o conhecimento como parte do empreendimento.

5.5.3.1 Alinhamento estratégico na TecMark

A gerência de marketing responsável pelo MI ocupa a posição imediatamente abaixo do conselho diretor, juntamente com outras cinco unidades corporativas, atuando “como se fosse no nível de assessoria”. São responsáveis por políticas corporativas e por operacionalizações que atendem aos diferentes segmentos de atuação da organização. Segundo o entrevistado, “o marketing é chamado tanto para o planejamento quanto para a implementação”, ressaltando que, nas unidades onde atua, procura “atuar de uma forma mais consultiva e menos operacional”.

Indagado sobre o uso das estratégias de marketing no mercado interno, como análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, ressaltou que o planejamento anual fazia parte das atividades de sua gerência, não sendo utilizado, porém, exclusivamente nas ações de MI.

Durante o preenchimento do formulário, ressaltou que não utilizava processos de *feedback*, mas sim de “*follow-up*”.

5.5.3.2 Alinhamento estratégico na TagCom

Não há uma gerência de comunicação na organização, estando sua atuação subordinada a uma diretoria administrativa, ocupando, portanto, um terceiro nível no organograma. Indagado se atuava mais estrategicamente ou operacionalmente, o assessor de comunicação respondeu que, “para marketing interno, é mais operacional”, e que não era convidado para planejamentos estratégicos quando o tema era GC.

Declarou que muitas atividades são terceirizadas, em termos de comunicação, menos o planejamento, que nunca é entregue a terceiros, sendo “sempre feito em casa”. Sobre o uso de análises de mercado interno como forças e fraquezas, declarou: “Não. Nós não usamos análise SWOT. É mais comunicação mesmo. Ou seja, é o P de Promoção dos 4Ps do marketing”.

Em relação ao estrategismo no alinhamento, demonstrou que a comunicação informal é utilizada a favor da organização, que por vezes “planta” informações na prática denominada “rádio-corredor” (grifos nossos), a fim de serem transmitidas informalmente. Demonstrou entendimento de que o *feedback* pode ser utilizado em alinhamentos, conforme encaminhamentos do RH ou diretoria, estando vinculado a metas individuais, à área do colaborador, e às metas da empresa.

5.5.3.3 Construção da explanação

Nas organizações pesquisadas, o marketing interno não tem promovido o alinhamento estratégico de gestão do conhecimento, de forma integrada aos objetivos estratégicos da organização, por meio do planejamento ou de ferramentas de análises de mercado. Isto, considerando-se as interpretações verificadas durante diferentes momentos das entrevistas, tendo como enfoque o mercado interno.

Na TecMark, a posição hierárquica da gerência de marketing na organização favorece a atuação estratégica, estando o seu planejamento subordinado ao da organização. O contexto é propício ao alinhamento, porém, a preocupação não pareceu direcionada à gestão do conhecimento, mas sim ao planejamento promocional em apoio a cada implementação de iniciativas, dentre elas as de GC. Já na TagCom, a posição hierárquica da assessoria de comunicação não favorece sua atuação estratégica, uma vez que não há uma gerência de comunicação, tendo o assessor declarado que atuam mais operacionamente no caso do

MI. Como o assessor de comunicação da TagCom já havia declarado que o planejamento nunca é entregue a terceiros, e como ele é o responsável direto pelo MI, assume-se a ausência de planejamento em apoio ao alinhamento com a gestão do conhecimento.

5.5.4 Gestão de pessoas

Neste foco de análise, é verificada a capacidade do MI em motivar, incentivar, integrar os colaboradores, definir audiências pelo marketing *mix*, coordenar pessoas pela comunicação, envolvê-las e colocá-las em evidência, por meio de abordagens de marketing. Assume-se que pessoas compõem os pilares de GC (DUBOIS; WILKERSON, 2008), havendo necessidade de foco no elemento humano, em motivações e incentivos, a fim de gerar adesão às práticas de gestão do conhecimento.

5.5.4.1 Gestão de pessoas na TecMark

Indagado sobre os focos da organização, o entrevistado respondeu que estes eram os processos, em primeiro lugar e, em segundo lugar, as tecnologias, em sua visão.

Segundo o gerente de marketing, campanhas são lançadas internamente com o suporte de ferramentas tecnológicas e presenciais, para divulgar, esclarecer, incentivar, motivar e envolver os colaboradores. Indagado sobre o uso do *database* para mapeamento do público interno, explicou que costuma utilizar em ações *blitz*, a fim de orientar tomada de decisões, mas não para *e-mail* marketing, que é dirigido a todos.

Sobre eventuais resistências a processos de GC, afirmou que não saberia dizer, por não ter uma convivência diária com as pessoas. Sobre a utilização dos 4Ps neste tópico, declarou que não os utiliza. Questionado sobre a possível falta de tempo como barreira a processos de GC, o entrevistado analisou que poderia fazer sentido, visto que os colaboradores “estão sempre correndo atrás do cronograma”, com prazos de entregas apertados, e sempre muito pressionados pelos clientes.

5.5.4.2 Gestão de pessoas na TagCom

Segundo o assessor de comunicação, os principais focos da organização são os processos e as pessoas: “O nosso dia a dia depende muito de processos e de pessoas. As pessoas certas, executando os processos desenhados”, explicando que não dá para “querer inventar [...] Está escrito lá como fazer. Então, faça ‘*by the book*’. E esteja preparado para fazer isso”. Já sobre o recurso produtivo mais importante na organização, identificou como sendo “as pessoas, no sentido de que sem elas, você não toca a empresa. Não é uma empresa automatizada. Você depende das pessoas para tudo”.

Para o assessor, a comunicação interna da organização não é vista como uma ferramenta de motivação: “[...] As empresas misturam, e as próprias agências de *endomarketing*[®] vendem isso: a motivação! [A Organização] tem muito claro isso, que motivação não é a empresa que vai dar por meio da comunicação”.

Para o entrevistado, a comunicação é informação, enquanto a motivação a “pessoa traz de casa”, encontra por meio do trabalho que executa, pelas lideranças que tem, pelo clima entre seus pares, sendo o conjunto disto tudo o motivo de a pessoa estar motivada e dar o melhor de si. “Eu digo assim: ah, tem muito time que perde motivado. Então não é a motivação que garante a vitória. É o preparo”.

O entrevistado atribui ao RH o papel de usar campanhas motivacionais: “[...] mas não é só a motivação pela motivação. É, por exemplo, promover a qualidade de vida das pessoas internamente. Porque isso vai deixar elas com maior gás, mais interessadas [...]”.

Criticou a associação da comunicação interna como prática de RH, pela visão de que é o setor que “fala para os empregados”, explicando que há apenas um ano passou a ser de responsabilidade de sua assessoria. Falou das necessidades de divulgar e mostrar aos colaboradores seus papéis em atividades de inovação, implantação de projetos, bem como trabalhar na sensibilização do colaborador, no sentido de perceber a preocupação da empresa em relação à gestão do conhecimento e à necessidade de compartilhamento do conhecimento.

5.5.4.3 Construção da explicação

Em relação ao apoio do marketing interno à gestão de pessoas, verificou-se correlação na capacidade do MI em divulgar, esclarecer,

informar e envolver os colaboradores, nos dois casos pesquisados. Considerando esses verbos de ação, o dado enfatiza a importância da comunicação interna como prática ou como principal recurso da atividade. Apesar do interesse em motivar e incentivar os colaboradores ter se mostrado um dado variável nas organizações, contando com diferentes visões, interpreta-se que colaboradores bem informados e esclarecidos podem se sentir incentivados e motivados ao trabalho.

Conforme explanação do tópico sobre as práticas de MI, ressalte-se que o colaborador é visto sob enfoques diferentes: como um parceiro a ser persuadido – “‘precisa acreditar’ nos mesmos princípios e objetivos” – de acordo com a visão do gerente de marketing da TecMark; ou como uma pessoa a ser informada, para maior produtividade – “para executar bem suas tarefas e atingir os objetivos empresariais” – de acordo com o assessor de comunicação da TagCom.

No caso da TecMark, apesar de o entrevistado considerar que os principais focos da empresa fossem processos e tecnologias, orienta suas ações a fim de envolver pessoas. Utiliza algumas das abordagens de marketing no mercado interno, por meio de campanhas, *blitz*, campanhas de incentivo e de motivação, para envolvimento, sem no entanto utilizar os 4Ps. Já a TagCom elencou processos e pessoas como principais enfoques. Não utiliza abordagens de marketing no mercado interno, nem aprova a missão de motivar os colaboradores por meio do MI, mas sim utilizar a comunicação como recurso de informação.

5.5.5 Liderança

Neste foco de análise, verifica-se como o MI busca utilizar o apoio das lideranças e da média gerência em implementações, favorecendo adesões às práticas de GC. Assume-se, com base na literatura, que ações isoladas são insuficientes em implementações, havendo necessidade de definição de papéis das lideranças como *internal marketers* (JOSEPH, 1996), para promoção de iniciativas, comunicação conscientizadora e construção de clima de confiança.

5.5.5.1 Liderança na TecMark

O entrevistado foi sondado se os outros gerentes atuavam como *internal marketers*, respondendo afirmativamente e acrescentando que trabalhavam de maneira colaborativa. Segundo ele, a percepção do papel

das lideranças mudou a partir de 2010, após contratação de consultoria, que os ajudou a entender que o gerente ou coordenador era também um gestor de pessoas, que “tem que agir como um propagandista da empresa, tem que divulgar os nossos valores, que tem que divulgar nossa missão, que tem que fazer as pessoas todas trabalharem com o mesmo objetivo”. Segundo ele, mudanças significativas aconteceram, sendo que “alguns estão mais à vontade que outros nesse papel, mas têm uma participação bastante efetiva”. Para ele:

Há uma ideia equivocada de que a comunicação interna ela é de responsabilidade exclusiva da área de marketing [...] Mas não é verdade. A comunicação interna é responsabilidade prioritária dos gestores. A comunicação institucional, ou seja, aquilo que a empresa quer fazer chegar até os colaboradores, essa sim, é uma responsabilidade do marketing. Mas a maior parte da comunicação interna é comunicação interpessoal. E aí é a responsabilidade do gestor garantir que isto funcione dentro da sua equipe.

Diante de um projeto de implementação estratégica, o gerente declarou que primeiro busca obter o apoio da alta gestão, solicitando apoio de todos os gerentes em seguida. Em sua visão, os desafios e problemas dos gerentes das áreas corporativas são muito próximos, fazendo com que se apoiem. Mencionou campanhas em que a ação coordenada contou com ajuda das lideranças locais, que conhecem e acompanham cada equipe dispersa geograficamente, e que receberam as orientações sobre como lançar a iniciativa. Expressou atenção em oferecer visibilidade dos resultados das iniciativas. Informou não utilizar o marketing *mix* expandido para segmentação e estrategismo, no trabalho junto às lideranças.

Sobre os principais promotores de GC na organização, mencionou o papel principal de dois gerentes corporativos. “Mas existe uma preocupação generalizada quanto a isso, especialmente dos diretores”, afirmou, explicando que há muito conhecimento na cabeça de poucas pessoas, havendo risco de perda do conhecimento com eventuais saídas. “Então há uma preocupação bastante grande em disseminar, muito mais que registrar esse conhecimento”.

Sobre equipe responsável por planejar e implementar GC, declarou: “não existe processos, nem eleitos”. E sobre a definição do próprio papel em relação à GC: “Não, não está [definida]. Nada que diga respeito à gestão do conhecimento está bem definido na organização. Nem meu papel, nem práticas, nem responsáveis, nada”.

5.5.5.2 Liderança na TagCom

Segundo o assessor de comunicação, as lideranças na organização “têm um papel muito forte”, inclusive na comunicação, atuando tanto no sentido de fazer ecoar as iniciativas quanto na confiança aos esforços da assessoria. “Acho que é um esforço equilibrado, mas muito parte do gatilho nosso. Nós damos o gatilho, iniciamos o processo, e eles levam adiante”. Informou que buscam incentivar “o bom relacionamento entre subordinados e lideranças, para que as coisas fluam melhor”.

Declarou que a organização tem o cuidado de “às vezes” informar os gerentes em primeira mão, para que se sintam prestigiados, possam questionar, e também para que se sintam preparados para responder às indagações de seus liderados.

Sobre os principais promotores de GC, declarou ser algo “*top-down*”. Ele identifica iniciativas de GC como um objetivo estratégico e, portanto, “isso vem do conselho, e vem da diretoria executiva”. Considera que a média gerência seja apoiadora nas implementações.

5.5.5.3 Construção da explanação

Os responsáveis pelo marketing interno nas organizações pesquisadas utilizam as lideranças para fazer ecoar as iniciativas, levá-las adiante, compreendendo a comunicação interna como uma responsabilidade de todos. As lideranças assumem seus papéis como apoiadores sempre que solicitadas, sendo relatado, nos dois contextos, a cultura de bom relacionamento, de confiança, e atitudes de adesão às iniciativas lançadas pelo MI. A repercussão de gestão do conhecimento, por ser considerada estratégica, depende primeiramente do aval da alta diretoria, para então obter o apoio das lideranças gerenciais e locais, o que leva a sua caracterização como *top-down*. Abordagens de marketing, como os 4Ps, não são utilizadas na definição de estratégias para arremessar esses líderes.

Na TecMark, as lideranças locais desempenham papel de apoio inclusive logístico, possibilitando implementações coordenadas em diferentes localidades. Houve marco de mudança na organização, com redefinição do papel das lideranças, a partir de consultoria contratada em 2010. Na fala do entrevistado, de que alguns se sentem mais à vontade que outros na redefinição de seus papéis, é possível visualizar a ação das características individuais no exercício da liderança. Pode-se destacar, ainda, o cuidado do MI em oferecer visibilidade dos resultados, o que favorece o estabelecimento de confiança interna. Na TagCom, foi possível perceber o cuidado de fazer com que as gerências se sentissem privilegiadas com informações em primeira mão, anteriores ao lançamento corporativo. Esse fato pode ser interpretado como ação motivacional endereçada às lideranças, promovendo sentimentos de prestígio e valorização.

5.5.6 Processos e tecnologias

Esta análise passa pela compreensão dinâmica da comunicação, gerenciada de forma sistemática, com governança, *feedback*, visão de estruturas e processos, uso dos recursos oferecidos pela interatividade, e pelas tecnologias para divulgação e obtenção de adesões em implementações. Com base no referencial teórico, assume-se que processos e tecnologias são pilares de GC, que da interação humano-máquina surgem novas infraestruturas (LEONARDI, 2011), e que os processos SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) podem ser impulsionados pela dinâmica da comunicação.

5.5.6.1 Processos e tecnologias na TecMark

O gerente de marketing demonstrou utilizar a tecnologia em suas ações de marketing interno, citando, por exemplo, uso de *hotsite* na divulgação de campanhas internas, além de outros canais tecnológicos. A maior parte das ferramentas é utilizada de forma sistemática, sendo apresentados exemplos de casos em que processos e canais de comunicação foram criados para dar apoio à implementação de práticas de gestão do conhecimento.

O entrevistado considera que, devido ao número de programadores e desenvolvedores de redes de *softwares*, “tudo é

processo e sempre que possível esse processo vira um sistema de informática”. Durante a entrevista, explicou:

O que mais temos aqui é tecnologias disponíveis. Tudo nós queremos processualizar e, se possível, sistematizar na forma de um software. Sim, usamos as tecnologias nos processos de comunicação na empresa. Sim, há uma ânsia na empresa no sentido de absolutamente tudo que fazemos processualizar. Essa é uma condição.

Indagado sobre os pilares da organização, declarou que estão baseados principalmente em processos, considerando a natureza dos negócios e a formação das pessoas: “[...] Processo é a principal preocupação. Em segundo lugar, eu colocaria tecnologia, pois, uma vez que vira processo, nós já inventamos alguma ferramenta [...]”.

5.5.6.2 Processos e tecnologias na TagCom

Em análise às ferramentas de GC identificadas pelo respondente, verifica-se a existência de tecnologias disponíveis na empresa e utilização de recursos tecnológicos nas práticas de marketing interno, de forma sistemática.

Na visão do entrevistado, o foco da organização são processos e pessoas. Tanto o formulário quanto a entrevista fez menção ao uso do *feedback* como prática sistemática. Explicou que a organização não tem a cultura de oferecer *feedback* constantemente, mas que oferece anualmente, de forma estruturada, com registro e validação da fala do colaborador, e encaminhamentos feitos pelo RH ou diretoria, para tomada de decisões.

Declarou a utilização de ferramentas estruturadas para poder avaliar o resultado de um determinado esforço de comunicação: “Algumas ações que você fez, você vai lá e avalia como ela foi vista, como as pessoas reagiram a ela. Mas você não tem uma avaliação sistemática do processo de comunicação interna”.

Sobre processos de GC, o assessor de comunicação avalia uma preocupação da organização em estruturar ações. Criaram uma área de documentação, “[...] para que esse conhecimento todo que hoje está na cabeça das pessoas esteja no papel, para que outros tenham acesso a

isso, estruturando isso para em um outro momento disponibilizar [...]”. Em sua opinião, há muito o que ser feito, mas o trabalho já foi iniciado.

5.5.6.3 Construção da explicação

O principal foco das organizações, na avaliação dos entrevistados, são os processos, em primeiro lugar, sendo estes um dos pilares de GC. As empresas utilizam processos sistemáticos e não sistemáticos na atividade de marketing interno, com amplo uso de recursos tecnológicos na comunicação.

Na TecMark, processos e tecnologias foram associados à própria natureza dos negócios, à formação dos colaboradores, à propensão natural de processualizar e sistematizar todas as ações. Foi possível visualizar ambiente propício a processos SECI na criação do conhecimento, apoiados por processos e canais de comunicação criados para promover socializações e interações em tempo real. A relação humano-máquina foi verificada na fala: “pois uma vez que vira processo, nós já inventamos alguma ferramenta”, o que demonstra a dinâmica criada por processos e tecnologias, tendo como inerente o papel do elemento humano.

Na TagCom, foi possível interpretar que os focos em processos e pessoas estavam correlacionados, pela declaração de que o *feedback* oferecido pelos colaboradores, por meio de ação sistematizada e estruturada, era utilizado para reorientar ações organizacionais. No entanto, analisa-se que o ambiente oferece contexto de baixa interatividade na comunicação corporativa, identificada como formal e *top-down*, o que pode não favorecer os processos SECI. Em relação à gestão do conhecimento, verificou-se que os processos foram iniciados recentemente, havendo preocupação em estruturar as ações.

5.5.7 Interdisciplinaridade

As análises sob este tópico têm como foco verificar questões interdisciplinares comuns tanto ao marketing interno quanto à gestão do conhecimento. A necessidade de integração de conhecimentos, de pluralidade, de sinergia pela comunicação, necessidade de definição de papéis e postura de convocação serão analisadas sob a perspectiva do marketing.

5.5.7.1 Interdisciplinaridade na TecMark

O gerente de marketing entrevistado é também o gerente de RH na corporação, tendo graduação em Administração, especialização e mestrado em Recursos Humanos.

O Marketing reúne profissionais de Inteligência de Mercado, Administração, Ciência da Informação, Pesquisa de Mercado, Design, Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda. O entrevistado considera a equipe multidisciplinar, e avalia-se como tendo uma visão mais generalista que especialista, creditando o fato à sua formação em Administração. O RH, também sob sua responsabilidade, reúne profissionais de Departamento Pessoal, recrutamento, seleção, clima organizacional, avaliação de desempenho e treinamento.

O gerente de marketing explica que a organização tem discutido a possibilidade de criação de uma universidade corporativa, que associa com a gestão do conhecimento, tendo oferecido à gerência responsável ideias e indicação de parceiros. Ele acredita que o RH é o departamento que melhor pode contribuir nesse caso.

Declarou que as gerências se apoiam. Solicitado a identificar seus principais pares de trabalho, mencionou a gerência administrativo-financeira, explicando: “É onde a gente toca mais. É que o administrativo-financeiro aqui [...] é responsável pela parte de planejamento estratégico também, pela parte de estratégia empresarial”.

5.5.7.2 Interdisciplinaridade na TagCom

O assessor de comunicação entrevistado é responsável pelo MI na organização, tendo graduação em Jornalismo, MBA em Comunicação e especialização em Marketing Internacional.

A assessoria de comunicação está subordinada a uma diretoria administrativa, com a ressalva de que até há um ano a comunicação interna estava nas mãos do RH. Em seu quadro, aloca um jornalista, uma publicitária, dois advogados, e uma quinta pessoa, que talvez não tivesse nível superior, segundo o assessor entrevistado.

Sobre papéis definidos em relação à GC, o entrevistado considerou uma questão de difícil resposta: “porque eu sei que, em tese, todos nós temos que atuar em relação a isso, mas eu não saberia te dizer se tem [...] alguém responsável mesmo por isso”. Cita a pessoa na área de documentação e acrescenta: “eu não saberia te dizer se alocadas só

para isso, só no sentido de estarem exclusivamente voltadas à gestão do conhecimento. Acho que não, acho que é uma atribuição a mais, dentro de outras”. Sobre o próprio papel de apoiar as iniciativas, declarou que não, que a “comunicação interna não tem papel no apoio a isso”.

Sobre pares de trabalho, principalmente na questão da comunicação, afirmou existir interação com a área de desenvolvimento de negócios, de operação, de implantação de projetos e área de comercialização, que também faz o marketing com os clientes, “sem deixar obviamente de lado a área de recursos humanos”.

Quando indagado sobre seu principal cliente interno, além da diretoria administrativa e da própria corporação, declarou: “Não é o RH. Porque como nós segmentamos a comunicação de RH, ela é feita pelo RH. Aquilo que seriam demandas, não existe. Acho que meu principal cliente interno hoje é a área de implantação de projetos”.

5.5.7.3 Construção da explanação

O marketing interno é desempenhado nas duas organizações por profissionais com perfil interdisciplinar, não sendo a atividade compreendida como exclusiva da área de marketing. Esses profissionais trabalham com domínios relacionados à gestão de pessoas, cultura e clima organizacional, o que pode promover familiaridade com o contexto interdisciplinar de GC, que busca integrar conhecimentos de diferentes especialistas, como os estrategistas, de RH e de comunicação. A falta de definição de papéis se confirmou como possível barreira à GC, acentuando-se no caso da TagCom, que conta com profissional oriundo de uma área com perfil mais classista. A comunicação se confirmou como alicerçada em sinergia, sendo as gerências de nível médio convidadas a prestar apoio às iniciativas lançadas pelo MI. Nos dois casos, foi percebida a postura de convocação e de contribuição ao trabalho de outras gerências. Interpreta-se, portanto, que, na prática, a interdisciplinaridade está relacionada à construção de cultura e de bom clima organizacional.

5.5.8 Gestão, comunicação, ação

O foco de análise verifica os aspectos relacionados à gestão, à comunicação e à ação que o conhecimento gera. Assume-se que muitos reconhecem o conhecimento como importante ativo, mas poucos sabem

gerenciá-lo (DALKIR, 2005), que a comunicação é recurso de difusão e estabelecimento de fluxos de conhecimento, e que as práticas de conhecimento devem se tornar observáveis, a fim de gerar ação e relações. Assume-se, ainda, com base no referencial teórico, que tanto a comunicação formal quanto informal, o uso de recursos digitais e de abordagens estratégicas de marketing, podem ajudar a criar o paradigma do conhecimento, a exemplo do que ocorreu na gestão da qualidade total, quando o MI prestou apoio à construção do paradigma do cliente interno (VAREY, 1995).

5.5.8.1 Gestão, comunicação e ação na TecMark

Na avaliação do gerente de marketing da TecMark, o conhecimento poderia ser melhor gerenciado, tendo ainda “muita coisa para melhorar”, principalmente considerando o risco de evasão do conhecimento, com a saída de pessoas-chave. Explica que existem ações de compartilhamento e disseminação do conhecimento, mas que não podem ser feitas todos os dias, “e esse sujeito, ele está todo dia absorvendo mais conhecimento, desenvolvendo mais conhecimento”. Segundo o entrevistado, havia projeto de uma das lideranças, com estudos em GC, que tratava de “como obter esse conhecimento deles, como armazenar esse conhecimento, como disseminar esse conhecimento”, mas “que não foi para frente”.

Sobre o esforço praticado de armazenar o conhecimento, considera ineficaz, uma vez que se tenta armazenar tudo, faltando um critério claro de seleção. “Nós temos uma dificuldade grande na empresa, que é uma dificuldade de renúncia [...]. Tudo é importante, e quando tudo é importante, nada é importante”. Afirma que “falta gestão do conhecimento. Falta alguém que diga o que é importante”.

O gerente listou casos em que o planejamento e execução de ações extraordinárias na implementação de alguns programas ofereceu alta visibilidade interna, favorecendo o envolvimento e tomada de ação por parte dos colaboradores. Declarou que as atividades de marketing interno constam formalmente na descrição de seu cargo, havendo orçamentos para as ações de comunicação previstas.

Sobre a comunicação, avalia que é mais formal que informal, e muito mais unidirecional que interativa. Informou que flui com facilidade dentro das unidades da própria organização, mas que é complexa em relação ao pessoal alocado dentro de organizações

clientes. Declarou não saber dizer com certeza quais os canais internos mais populares, mas que o *e-mail* era muito utilizado, e a ferramenta *wiki*, acrescentando que as equipes de desenvolvimento tinham outras ferramentas de uso que ele não saberia listar. Cita como barreira comum à comunicação “a má escuta. Pessoas leem pela metade, ouvem pela metade, abrem *e-mail* e fecham sem ler totalmente [...]. Por isso que toda informação importante nós procuramos comunicar por vários veículos diferentes”. Aplicativos pessoais são utilizados na comunicação interpessoal, mas não como instrumento de massa.

Afirmou que existe uma governança da comunicação, com política de comunicação na internet e com definições de como as pessoas devem se comunicar e se portar na rede, para não serem divulgadas informações estratégicas ou sigilosas, uso indevido da logomarca, risco na segurança de dados.

Sobre os grupos, declarou serem mais informais, não havendo uma política ou estratégia pensada em formar os grupos. Sobre a utilização do marketing *mix* em implementações, considerou possível de ser feito, mas que não se sentia confortável em fazer tal adaptação ao mercado interno.

Em relação às práticas de gestão do conhecimento, declarou que o marketing é mais convidado a apoiar, não sendo o que propõe ações:

Nós não somos protagonistas desse processo. Eu diria que, aqui dentro da empresa, quem está mais ligado à questão do conhecimento é o pessoal do P&D, até pela característica pessoal do gerente da unidade. Então ele que puxa esse tipo de iniciativa. Em termos corporativos. Dentro das unidades, todos os dias nascem iniciativas.

O gerente de marketing considera que a seleção de pessoal não está adequada aos negócios da organização, tendo planejado alterar a forma de avaliação, simulando o ambiente de trabalho: “Nós teríamos que dar um problema para ele resolver, e ele poder acessar a internet, usar o celular, porque é assim que eles trabalham no dia a dia, e isso é 80 a 90 por cento dos nossos colaboradores”.

Segundo o entrevistado, em 2010 os gestores perceberam que o porte da organização necessitava de investimentos em práticas de gestão, o que revelou problemas antes não identificados e proliferação de projetos, tendo sido criado um *software* para determinar prioridades.

5.5.8.2 Gestão, comunicação e ação na TagCom

Na avaliação do assessor de comunicação, o conhecimento ainda não está bem gerenciado na organização, em função de ser uma preocupação recente, levantada pela alta gerência. Considera que “existem gatilhos que aceleram esse processo”, explicando que, no caso da organização, o gatilho aconteceu um ou dois anos atrás, com a constatação de “grandes levas de pessoas se aposentando” ao mesmo tempo. “Então, a gestão do conhecimento para nós é crítica, porque essas pessoas levam o conhecimento embora, e esse conhecimento tem que permanecer na empresa”. Informou que a empresa tem mapeado essas ondas de aposentadoria, e que já identificou a proximidade de uma delas, contratando mais colaboradores, para que tutorandos absorvam o conhecimento, havendo uma mobilização e preocupação com o assunto.

Declarou que os papéis de GC não estavam bem definidos, sendo provavelmente uma atribuição a mais. Sobre as próprias atribuições, declarou que não lhe foram delegados papéis em termos de apoiar iniciativas de GC, e que a “comunicação interna não tem papel no apoio a isso [...]. Acho que a gestão do conhecimento é muito mais uma questão de gestão mesmo, de processo, do que de comunicação”.

A comunicação interna na TagCom é “um braço da comunicação como um todo”, tendo sido avaliada pelo entrevistado como sendo unidirecionada, de forma *top-down*, apesar de haver espaço para o fluxo de comunicações laterais ou de baixo para cima. Declarou desenvolver ações de marketing interno, e que a função consta na descrição de suas atribuições. “Consta, e recentemente foi alterada, inclusive a política de comunicação, porque na política estava meio que em uma área cinzenta e agora está claro”, referindo-se à mudança da atividade que estava sob responsabilidade do RH. Informou não ter orçamento definido para o MI, nem utilizar análises ou segmentação estratégica no mercado interno, pontuando: “Não é marketing interno, é comunicação interna”.

Declarou que existe uma governança da comunicação, estruturas, procedimentos e filosofias. Avalia que a formalidade é uma marca da organização, fazendo parte da cultura do próprio setor. Sobre os canais mais populares, identificou o *e-mail* em primeiro lugar, pela acessibilidade de todos, afirmando tomar “cuidado para não exagerar na dose”, bem como TV interna e utilização de comunicação direta, como, por exemplo, reuniões.

Sobre as principais barreiras à comunicação, avaliou ser “[...] aquela perguntinha que se faz em comunicação interna, da entonação do ‘precisa’. [...] O empregado ‘precisa’ dessa informação! O empregado ‘precisa’ dessa informação? [atenção para a pontuação]”. Segundo o entrevistado, a diretoria orienta que a informação seja útil para o colaborador executar seu trabalho e cumprir os objetivos empresariais.

Explica que às vezes entende que uma determinada informação deve ser repassada, enquanto a diretoria entende que não, e que nesse processo de avaliar se perde o momento. Havendo “a chancela para comunicar, não existe barreira”, afirma. Na organização, adotam poucas ferramentas de comunicação interna, para ter controle sobre elas, “para garantir credibilidade da informação, que é fundamental, que é o que diferencia a comunicação formal da rádio-peão”. Resultados não eram avaliados sistematicamente, mas sim eventualmente.

Foi apresentado ao entrevistado o quadro e o diagrama dos 4Ps aplicados ao MI. Ele já havia pontuado que praticavam apenas o P de Promoção, por meio da comunicação, ponderando, em seguida, que teriam dentro daquele conceito a Promoção e Praça e, após breve pausa, Produto. E afirmou: “Olhando esses Ps, com essa definição, sim. É porque eu já vi outras definições, dos 4 Ps, internos. Eu já vi Produtos não tanto na questão de valores [...]. Mas com essa definição, sim, só não pratico o preço”.

Sobre fluxos de comunicação, declarou serem favorecidos pela boa cultura de relacionamentos entre pares na organização, apesar da departamentalização. Informou utilizar a “rádio-corredor” a favor da organização, e que existe atualmente um “amadurecimento dos processos de comunicação interna”.

5.5.8.3 Construção da explanação

Em relação à gestão, os entrevistados das duas organizações pesquisadas concordam que o conhecimento não estava sendo bem gerenciado, havendo espaço para melhoras significativas. Ambos expressaram preocupações das organizações com a perda do conhecimento quando colaboradores deixam as empresas, tendo mencionado relações mentor/mentorado para absorção do conhecimento, além de outras práticas para armazenamento. “Falta gestão do conhecimento”, como resume um dos entrevistados, além de definição de papéis, de critérios, de processos. Os profissionais de MI

entrevistados não se sentem protagonistas dos planejamentos relacionados à GC, atuando mais como divulgadores, e não utilizando ferramentas como análises estratégicas.

Em relação à comunicação do conhecimento, o gerente de marketing avalia a existência da barreira da “má escuta”, ou seja, dos ruídos da comunicação, enquanto o assessor de comunicação enxerga a barreira da perda do momento, em função da necessidade de obtenção de chancela organizacional. Em ambos os casos, houve reconhecimento de que a comunicação era unidirecionada, com espaços não explorados para comunicação lateral e interativa. Nos dois casos, há a prática de governança da comunicação, porém não endereçada à comunicação do conhecimento. Como os profissionais de MI não tinham papéis definidos em apoio à comunicação do conhecimento, os meios e canais de comunicação interna não estavam sendo avaliados para a finalidade, não sendo utilizadas abordagens de marketing como análises estratégicas e 4Ps. Em ambas organizações, o *e-mail* foi apontado como a ferramenta mais utilizada na comunicação, o que lança questionamento sobre a baixa exploração de interatividade. A criação do paradigma do conhecimento não foi observada, a exemplo da criação da cultura de gestão da qualidade total, conforme relatado na literatura.

Em um dos casos, o gerente de marketing expressou preocupação com a forma de recrutamento e seleção da organização, pois não a considera adaptada para esse tipo de organização, que trabalha com conhecimento dinâmico.

Em relação à ação que o conhecimento gera, percebeu-se que, na organização que mantém um gerente de marketing com foco de atuação em MI, as práticas e ferramentas de GC são implementadas com alta visibilidade, com exploração dos vários recursos tecnológicos e promocionais. Tal abordagem favorece a ação, sendo esta uma das finalidades da abordagem de marketing. Já na organização que mantém um assessor de comunicação cujo foco não é o mercado interno, percebeu-se que ações não estão sendo impulsionadas por abordagens promocionais de marketing, havendo preocupação de não sobrecarregar os canais. Nessa, comunicava-se o estritamente necessário, para maior controle em termos de credibilidade da informação. Havia a ideia, por parte do entrevistado, de que GC era mais uma questão de gestão, de processo, e não de comunicação, o que sugere a necessidade de melhor definição do papel da comunicação em todo o processo.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Este estudo foi realizado com o principal objetivo de analisar como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.

O delineamento da pesquisa foi fundamentado na busca e revisão sistemática da literatura em duas bases de indexação de periódicos científicos internacionais, que totalizaram seis publicações com os termos combinados marketing interno e gestão do conhecimento, até o ano completo de 2013.

Pesquisa qualitativa e exploratória foi realizada, tendo como método de procedimento o estudo qualitativo básico. A coleta de dados envolveu revisão sistemática da literatura, entrevista semiestruturada e criação de formulários com utilização das técnicas de complemento e de auditoria da comunicação organizacional. Nas análises, utilizou-se da definição da estratégia analítica geral, com base em proposições teóricas e técnica de construção da explanação.

Significativos resultados foram revelados com o agrupamento das proposições teóricas, que evidenciou oito focos de análises para apoio à GC, com base na literatura pesquisada: 1) Promoção de GC internamente; 2) Cultura organizacional; 3) Alinhamento estratégico; 4) Gestão de pessoas; 5) Liderança; 6) Processos e tecnologias; 7) Interdisciplinaridade; 8) Gestão, comunicação, ação.

As proposições sobre o MI também foram identificadas e relacionadas aos agrupamentos sobre GC, revelando como poderia contribuir: 1) Campanhas promocionais para “vender” GC internamente; 2) Gestão da mudança e da identidade corporativa; 3) Implementação de estratégias corporativas; 4) Visão do colaborador como principal cliente, campanhas de integração e de incentivos; 5) Formação de “*internal marketers*”; 6) Dinâmica da comunicação, geração de novos padrões de comportamento; 7) Integração e comunicação alicerçada em sinergia; 8) Planejamento integrado, comunicação, gerar ação.

A fim de identificar as práticas de marketing interno e comunicação interna, identificar as práticas de gestão do conhecimento e verificar as relações existentes entre elas para o efetivo apoio à GC, partiu-se para as averiguações empíricas em duas organizações de base tecnológica de grande porte, sediadas na cidade de Florianópolis (SC). Os cargos ocupados pelos respondentes foram as primeiras evidências

de que os pressupostos de análises com base no marketing interno e na comunicação interna estavam corretos. Um dos entrevistados responsável por MI foi o gerente de marketing, e o outro, o assessor de comunicação.

Sobre as práticas e ferramentas de GC, as duas organizações pesquisadas possuem significativo número de iniciativas, sendo a maior parte utilizada com o objetivo de compartilhar conhecimento, seja por meio de relações presenciais ou de relações mediadas por ferramentas tecnológicas. Por serem empresas de base tecnológica, os dados fazem sentido e constroem significados, uma vez que as organizações estão envolvidas em contextos complexos, que exigem trocas e compartilhamentos de conhecimentos por múltiplos meios.

Curiosamente, a criação do conhecimento não pareceu evidenciada, ficando em terceira posição em número de práticas endereçadas ao propósito, nos dois casos. Considerando que os entrevistados expressaram preocupações das organizações com pesquisa, desenvolvimento e com inovações, percebe-se que as práticas e ferramentas precisam ser melhor alinhadas. Outro dado que pode ser interpretado como preocupante foi o reduzido número de iniciativas para a identificação do conhecimento, tendo sido selecionado uma vez, dentre os dois casos. De forma resumida, pode-se interpretar os contextos como: onde se compartilha muito, não se enfoca a criação, e pouco se identifica o conhecimento.

Sobre as práticas e ferramentas de marketing interno, os respondentes apontaram utilizar todas as apresentadas, a maior parte de forma sistemática, dando prioridade para as ferramentas digitais, por oferecerem praticidade, rapidez e abrangência. Três importantes ferramentas comumente utilizadas em abordagens de marketing externo são utilizadas não sistematicamente no mercado interno, o que sugere sua subutilização, como os 4Ps, o *database* e o marketing do conhecimento. A primeira poderia contribuir em implementações estratégicas, e as duas últimas, em segmentações e promoção de relacionamentos em uma cultura voltada ao compartilhamento, bem como ser utilizada na identificação de conhecimentos.

Empiricamente, a definição de marketing interno que se poderia construir colaborativamente, com base na compreensão explicitada pelos entrevistados por meio da técnica de complemento, é a de ser “um processo para ‘vender’ a empresa para os colaboradores, informar,

engajar e promover cultura corporativa, sendo um esforço de comunicação dirigida”.

A literatura sobre a gestão do conhecimento aponta para a necessidade de promover GC internamente, "vendê-la" aos colaboradores, disseminá-la amplamente, esclarecer seu escopo, gerar identificações, adesões, receptividade e predisposições aos seus vários objetivos, produzindo material de comunicação adequado. No sentido de apoiar a promoção de GC internamente, a literatura sobre o marketing interno e a comunicação interna evidencia que o MI atua como uma agência de propaganda interna, divulgando e considerando os colaboradores como clientes, utilizando a comunicação de forma persuasiva e estratégica para "vendas internas" com uso dos 4Ps, abordagens sob uma perspectiva do marketing, direcionando um de seus focos para implementações de estratégias corporativas.

Os dados empíricos revelaram que a gestão do conhecimento pode ser promovida internamente com os recursos e abordagens de marketing, de campanhas promocionais, comunicação, disseminação do conhecimento e por meio de sensibilizações. As práticas e ferramentas de MI encontram-se disponíveis nas organizações, os responsáveis pelo marketing interno têm formação adequada, e o público-alvo é de trabalhadores que lidam com o conhecimento, em sua maioria. Este potencial apoio, no entanto, é mal explorado, não sendo explicitado funcionalmente, o que pode causar falta de visão ou menor conscientização sobre a importância de suas contribuições.

Interpretação das evidências empíricas sugerem que a comunicação interna deva ser tratada sob uma perspectiva holística, para fins de promoção de GC. A organização que mantinha uma gerência de marketing, com utilização de recursos promocionais, visão de logística, e atuação comparável a uma agência de publicidade interna, demonstrou maior potencial para promover a gestão do conhecimento. A organização com cargo de assessoria de comunicação demonstrou menor potencial de promoção de GC, principalmente por não ter como foco o mercado interno, e por ter a informação como principal prática, expressa pela política de comunicar apenas o necessário, o que, por sua vez, deixa de fora elementos como persuasão, incentivos ao envolvimento, dentre outros.

Na prática, um importante recurso não está sendo utilizado para promover GC nos casos estudados, que é a utilização estratégica dos 4Ps adaptados ao mercado interno. Implementações poderiam ser lançadas

considerando que o produto é o conhecimento, a promoção é todo o material de comunicação para divulgação e envolvimento, a praça é composta pelos vários departamentos da organização, e o preço é o investimento e os benefícios percebidos pelos colaboradores. Esta adaptação encontra reforço na literatura, mas não nas organizações pesquisadas, o que já havia sido identificado por outros autores.

Revisão da literatura sobre GC identifica a cultura organizacional como um dos pilares da gestão do conhecimento, maneira natural de pensar e sentir de forma compartilhada, envolvendo modificação de comportamento, incorporação de processos e métodos, e ambiente que favoreça os processos SECI. Revisão da literatura sobre o MI sugere que os esforços podem ser direcionados para construção de cultura corporativa de GC, uma vez que o MI e seus recursos favorecem a formação de cultura e de identidade corporativa, formação da “mente coletiva”, compreensão de que valores não são comunicados por meio de discursos anuais mas sim por práticas do dia a dia, além da construção de atmosfera de comunicação aberta e adoção de uma linguagem comum na organização.

Empiricamente, a proposição teórica de apoio do marketing interno na construção de cultura corporativa foi confirmada em termos de compreensão dos entrevistados, revelando, porém, possível fraqueza em termos de planejamento, utilização de “ações extraordinárias” e economia de comunicação de reforço. Em um dos casos explorados, a confirmação das proposições foi mais favorável, com maior utilização de abordagens do marketing. No outro caso pesquisado, interpreta-se que a comunicação interna não estava sendo utilizada de forma a promover mudanças culturais. Favorecimento a processos SECI pôde ser visualizado apenas no primeiro caso. Os dados oferecem uma oportunidade para melhor exploração do MI na construção de cultura do conhecimento, um dos pilares de GC em organizações, principalmente as de base tecnológica, que reúnem grande parte de trabalhadores que utilizam o conhecimento no cotidiano.

Outro critério evidente na visão de muitos autores sobre gestão do conhecimento, é a necessidade de alinhamento estratégico de GC, de forma integrada aos objetivos, filosofias e práticas da organização, a fim de que o conhecimento se torne parte das rotinas e práticas e gere significados em seu contexto. O planejamento estratégico é uma das práticas normalmente utilizadas em abordagens de marketing. No caso do MI, existe uma orientação para a criação de identidade corporativa,

definição de objetivos e metas, alinhamento com as capacidades e habilidades dos colaboradores, uso de pesquisas de satisfação, de *feedback*, bem como definição de posicionamento, para associações e identificações imediatas, o que ajuda a construir significados.

Análise à necessidade de alinhamento da gestão do conhecimento encontra, na teoria, possibilidade de contribuição do marketing interno. Na prática, no entanto, o alinhamento de GC não tem sido foco de atenção nos contextos pesquisados. Como muitos dos critérios e contextos estão intrinsecamente relacionados, interpreta-se que o dado confirma o limitado apoio do MI em relação à consolidação da cultura do conhecimento nas organizações pesquisadas. Esses dados podem estar apontando caminhos a serem trilhados em apoio à GC.

Gestão de pessoas é um dos pilares da gestão do conhecimento, conforme revisão sistemática da literatura, com ênfase no papel do elemento humano, visto que a GC baseada em tecnologias não tem sido eficaz. A literatura indica a necessidade de investir em motivações e incentivos, despertar interesses, envolver pessoas em processos de GC, atrair e reter talentos, desenvolver capacidades e aprendizagem organizacional, sendo os colaboradores estimulados a pensar inovativamente. Atendendo a esses pressupostos, encontra-se, na literatura sobre o MI, a capacidade de atuação para alinhamento, motivação, integração, satisfação dos colaboradores, tendo como principal recurso a abordagem de marketing e o envolvimento pela comunicação interna. A literatura menciona a eleição dos colaboradores à categoria de público-alvo interno, ou seja, clientes internos.

Análises empíricas apresentaram evidências de que o marketing interno tem a capacidade de envolver seus colaboradores, tendo como principal recurso a comunicação interna, divulgando, esclarecendo e informando sobre iniciativas e práticas relacionadas à gestão do conhecimento. Apesar de não haver uma concordância de visões sobre a missão de incentivar e motivar os colaboradores, por meio de ações do MI, em um dos casos a prática ficou caracterizada como bem sucedida. Em um dos casos pesquisados, as abordagens de marketing são utilizadas internamente como ferramentas, enquanto, no outro, o principal recurso era a comunicação interna ou corporativa. A utilização do marketing do conhecimento e dos 4Ps em implementações e segmentações não ficaram evidentes, bem como o MI orientado a valores e à cultura, sendo também direcionamentos a serem melhor explorados em apoio à gestão do conhecimento com foco em pessoas.

Contrariamente às recomendações da literatura contemporânea sobre GC, pessoas não foram identificadas como principal foco das organizações, e sim processos, em primeiro lugar. Este dado lança a necessidade de reflexões sobre a percepção dos principais valores e ativos organizacionais na sociedade do conhecimento.

De acordo com a literatura pesquisada, a liderança exerce papel de destaque em gestão do conhecimento, transpassando pilares como cultura, pessoas e processos organizacionais. O apoio das gerências e lideranças é sublinhado em implementações de GC, sendo gerador ou inibidor de ações e adesões dos colaboradores em relação às iniciativas e práticas. Lideranças chegam a ser apontadas como criadoras de novas culturas. A literatura sobre o MI aborda o uso de evangelizadores em iniciativas, em que as gerências atuam como *internal marketers*, conscientes de seus papéis como propagadores e promotores. A literatura sugere, ainda, que o uso do marketing *mix* expandido ajuda na definição de papéis da liderança, por meio de segmentação, definição do produto e de seu posicionamento, custo da mudança e logística.

Nas organizações pesquisadas, os dados coletados confirmam a compreensão e utilização das gerências como líderes organizacionais, capazes de promover implementações, oferecer apoio, fazer reverberar ações, arregimentar e promover adesões em campanhas de marketing interno. Nessas organizações, a comunicação interna é vista como responsabilidade de todos, havendo uma expectativa pelo aval da alta gerência em primeiro lugar, para obtenção de adesões da média gerência e demais cargos de liderança. O papel das lideranças como criadoras de cultura ficou evidente em um dos casos pesquisados, que mostrou maior desenvoltura em GC, podendo o fato ser associado à presença de líderes que estudam e promovem GC internamente. Ficou evidente que o marketing *mix* expandido não tem sido utilizado na definição de papéis, segmentação, posicionamento das lideranças, dentre outros potenciais benefícios, oferecendo mais um caminho a ser trilhado.

A literatura sobre GC identifica, ainda, processos e tecnologias como pilares, favorecendo e sendo favorecida pelas interações humanas, com surgimento de estruturas, tecnologias, processos e utilização do conhecimento. Processos favorecem o desenvolvimento organizacional, estabelecimento de controles, normas e métricas, segundo alguns autores, auxiliando a criação do conhecimento. A literatura sobre o MI oferece compreensão sobre a dinâmica da comunicação, processos de

divulgação para o uso de novas tecnologias e processos, e uso de *feedback* para controle, ajustes e retroalimentações.

Nos contextos pesquisados, o foco identificado como principal nas organizações foi o de processos, ficando em segundo lugar tecnologias e pessoas. *Feedback* estruturado e sistemático foi identificado em um dentre os dois casos, o mesmo ocorrendo com processos favorecedores de criação do conhecimento, com o apoio do marketing interno.

A literatura evidencia, ainda, os aspectos interdisciplinares de GC, que assume postura de convocação, de integração de conhecimentos, para criação de novos conhecimentos, reunindo especialistas com diferentes formações, principalmente os estrategistas e comportamentais. Essas compreensões encontram correlações na literatura sobre o MI, que mantém como um de seus focos de abordagem a promoção de relações interpessoais, integração interfuncional, diminuição de conflitos interdepartamentais, e convite a alianças, reunindo profissionais de perfil interdisciplinar.

Nos casos pesquisados, a interdisciplinaridade ficou evidente pelo próprio perfil dos entrevistados, reunindo, em dois responsáveis pelo MI, a formação em Administração, em RH, em Marketing, Jornalismo/Comunicação. Houve associação entre o marketing interno e o RH, havendo concordâncias e ressalvas. Em ambos os casos pesquisados, identificou-se propensão à integração e parcerias entre o corpo gerencial, deixando transparecer que a interdisciplinaridade, na prática, depende de bom clima organizacional.

Por fim, em um último bloco de proposições teóricas, reuniu-se a necessidade de gestão, de comunicação do conhecimento e de ação subsequente. Enquanto a literatura sobre GC assume que poucos sabem gerenciar o conhecimento nas organizações, que a comunicação é um importante recurso para fluxos de conhecimento e sobreposição de mensagens de reforço, e que as práticas de conhecimento geram ação e relações, a literatura sobre o MI aborda a utilização de ferramentas que ajudam em estratégias gerenciais, além da importância da governança da comunicação, o estímulo à ação e aos relacionamentos.

Os dados empíricos evidenciaram a compreensão de que o conhecimento está mal gerenciado nas organizações, havendo preocupações com a evasão do conhecimento mediante saída de pessoas-chave, e de problemas como falta de definição de papéis, de processos, de critérios. Isso acaba se refletindo na atuação do MI, que

não se vê utilizando as ferramentas estratégicas em favor de GC. A comunicação nas organizações não explora a interatividade dos recursos utilizados, sendo prioritariamente unidirecionada e não sendo utilizada de forma estratégica a favor da construção da cultura do conhecimento. Em ambos os casos, a criação do paradigma do conhecimento não foi observada, a exemplo de como foi possível observar quando o marketing interno prestou apoio à implantação da gestão da qualidade total, conforme relatado em pesquisas anteriores. Sobre a compreensão de que conhecimento gera ação, verificou-se que ficou mais evidente no caso em que o MI utilizava campanhas promocionais, incentivos e motivacionais no envolvimento dos colaboradores. No caso em que o assessor de comunicação usava, como principais recursos, a informação e a comunicação institucional formal, não ficou evidente a tomada de atitudes e envolvimento dos colaboradores em relação às práticas de gestão do conhecimento.

A realização desta pesquisa possibilitou a compreensão dos temas sob uma perspectiva interdisciplinar, respondendo à indagação de como o marketing interno poderia apoiar as práticas de GC em organizações de base tecnológica. Nos contextos estudados, foi possível identificar as práticas de GC, as práticas de marketing interno e de comunicação interna, verificar as relações, e analisar as contribuições do MI em implementações de práticas de gestão do conhecimento.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se o aprofundamento de cada enfoque teórico e suas correspondentes verificações empíricas, de forma descritiva e explicativa, envolvendo maior número de participantes. Recomenda-se, especialmente, aprofundamentos das questões relacionadas à liderança na criação e mudança da cultura organizacional, orientada à gestão do conhecimento.

Considerando a importância das inovações em organizações de base tecnológica, investigações enfocando a criação do conhecimento e a participação das lideranças, como as de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de forma corporativa, se apresentam também como um campo fecundo para estudos futuros.

Como métodos de procedimentos, recomenda-se o estudo de caso, relações fundamentadas pela *grounded theory*, bem como estudos etnográficos, envolvendo um dos parques tecnológicos locais.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; RAFIQ, M. **Internal Marketing**: tools and concepts for customer-focused management. Kindle Edition: Chartered Institute of Marketing/Butterworth-Heinemann Marketing Series, 2002.

_____. _____. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

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

AMA.org. – American Marketing Association. **Definition of Marketing** (Approved July 2013). Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: Jul 2014.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A.; McLANE, C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 87-96, Apr. 2002.

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

ASPINWALL, E.; WONG, K. Y. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, p. 93-104, 2004.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**: uma série de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, v. 52, n. 3, p. 3-14, Fall 1976.

BITTARELLO, K. P. **O fluxo de conhecimento no ambiente das redes de empresas de base tecnológica**. 166p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BOUZAS-LORENZO, R. Public sector marketing, political science and the science of public administration: the evolution of transdisciplinary dialogue. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 7, n. 2, p. 113-125, 2010.

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

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

BYRD, T. A. et. al. **An object-oriented rule-based design structure for a maintenance management system**. Publisher: Columbia, U.S.A., University of South Carolina [No source information available], 1966.

CAPUANO, N. et al. Semantic web fostering enterprise 2.0. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPLEX, INTELLIGENT AND SOFTWARE INTENSIVE SYSTEMS, 2010, Italy. **Proceedings...** Italy: IEEE, 2010, p. 1087-1092.

CARDOSO, L.; MEIRELES, A.; PERALTA, C. F. Knowledge management and its critical factors in social economy organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 267-284, 2012.

CEN – European Committee for Standardization. European guide to good practice in knowledge management. **Part 2: Organizational Culture**. European Committee for Standardization (CEN). Workshop Agreement (CWA 14924-2), Brussels, 2004.

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

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Tradução parcial: Andrea Pizzutiello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

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

DECUIR-GUNBY, J. T.; MARSHALL, P. L.; MCCULLOCH, A. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: an example from a professional development research Project. **Field Methods**, v. 23, n. 2, p.136-155.

DIAS, A. **Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica** 158p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

DIXON, N. Blog Conversation Matters. **The three eras of knowledge management**. August 08, 2012. Disponível em: <www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html>. Acesso em: 20 out 2012.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T. **Knowledge management**: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada. Hamilton: National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EGC – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Histórico**, 2014a. Disponível em: <<http://egc.ufsc.br/index.php/pt/egc/pos-graduacao/programa/historico>> Acesso em: fev. 2014.

_____. **Linhas de Pesquisa**. 2014b. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/index.php/pt/pesquisas/linhas-de-pesquisa>> Acesso em: fev. 2014.

ELSEVIER, B.V. **Scopus facts and figures**, 2013. Disponível em: <www.elsevier.com/online-tools/scopus>. Acesso em: mar. 2014.

ETGES, N. Ciência, interdisciplinaridade e educação. In: JANTSCH, Ari Paulo; BIANCHETTI, Lucídio (Org.). **Interdisciplinaridade**: para além da filosofia do sujeito. Petrópolis: Vozes, 1995.

FELICIANO, A. M. **Extensão Rural**: criação, estratégias de uso e retenção do conhecimento. 363p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

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

FINNEY, S.; SCHERREBECK-HANSEN, M. Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. **Journal of Marketing Communications**, v. 16, n. 5, p. 325-344, 2010.

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

FUGATE, B. S; STANK, T. P.; MENTZER, J. T. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. **Journal of Operations Management**, v. 27, p. 247–264, 2009.

GEORGE, W. R. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. **Journal of Business Research**, v. 20, n.1, p. 63-70, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

GRANSTRAND, O. Towards a theory of the technology-based firm. **Research Policy**, v. 27, p. 465–489, 1998.

GRÖNROOS, C. A service-orientated approach to marketing of services. **European Journal of Marketing**, v. 12, n. 8, p. 588-601, 1978.

_____. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 1, p. 3-11, 1990.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

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

HOOF, B. V. D.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v. 46, p. 1-8, 2009.

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

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

JOSEPH, W. B. Internal marketing builds service quality. **Journal of Health Care Marketing**, v. 16, n. 1, p. 54-59, Spring 1996.

KALLA, H. K. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering (version 2.3)**. Technical report, Keele University and University of Durham, 2007.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. New Jersey, USA: Wiley, 2010.

KRAUSE, M. et al. Ferramenta de captação de ideias em organização intensiva em conhecimento. **Espacios**, v. 35, n. 2, p. 7, 2014.

KUNSCH, M. M. K. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 236-252.

KUSLUVAN, S. et al. The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 171-214, May 2010.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências**: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas. 163p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LEONARD-BARTON, D. Implementing structured software methodologies: a case of innovation in process technology. **Interfaces**, v. 17, n. 3, p. 6-17, May-Jun, 1987.

LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of Human and material agencies. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 147-167, March 2011.

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados. 2.ed. São Paulo: Saraiva, p. 1-15, 2010.

LINGS, I. N. Internal market orientation: construct and consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 405-413, 2004.

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

MACEDO, M. et al. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

MAKRI, M.; LANE, P. J; GOMEZ-MEJIA, L. R. CEO incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms: a reconciliation of outcome and behavior-based incentive schemes. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 1057–1080, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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

MARZANO, M.; CARSS, D. N.; BELL, S. Working to make interdisciplinary work: Investing in communication and interpersonal relationships. **Journal of Agricultural Economics**, v. 57, n. 2, p. 185-197, Jul 2006.

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

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

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research**: a guide to design and implementation. Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education. San Francisco, USA: Jossey-Bass, 2009.

METZ, R. Do Kondratieff waves exist? How time series techniques can help to solve the problem. **Cliometrica**, v. 5, p. 205-238, 2011.

MILLER, K. **Communication theories**: perspectives, processes, and contexts. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

MORESI, E. A. D.; MENDES, S. P. Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. **Revista TransInformação**, Campinas, v. 22, n. 1, p. 19-32, jan./abr, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Tradução de Maria D. Alexandre e Maria Alice Sampaio Dória. 5. ed. revista e modificada pelo autor. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

NAIR, P.; PRAKASH, K. (Org.) **Knowledge Management: facilitator's guide**. APO: Tokyo, 2009. p.104-208.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5.ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'SULLIVAN, K. J. Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 102-108, 2007.

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

PIERCY, N.; MORGAN, N. Internal marketing - the missing half of the marketing program. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 24, n. 2, p. 82-93, 1991.

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

PITT, L. F.; FOREMAN, S. K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 1, p. 25-36, 1999.

PRASAD, A.; STEFFES, E. Internal marketing at Continental Airlines: convincing employees that management knows best. **Marketing Letters**, v. 13, n. 2, p. 75-89, 2002.

RAFIQ, M.; AHMED, P. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. **Journal of Marketing Management**, n.9, p.219-232, UK, 1993.

RAI, R. K. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 779-801, 2011.

RASTOGI, P. N. Knowledge management and intellectual capital: the new virtuous reality of competitiveness. **Human Systems Management**, v. 19, p. 39-48, 2000.

REICH, B. H.; GEMINO, A.; SAUER, C. Knowledge management and project-based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results. **International Journal of Project Management**, v. 30, p. 663-674, 2012.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

ROBLEDO, J. L. R; ARÁN, M. V; PÉREZ-ARANDA, J. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, p. 1-9, 2014.

RODRIGUEZ, J. Social software in academic libraries for internal communication and knowledge management: a comparison of two reference blog implementations. **Internet Reference Services Quarterly**, v. 15, n. 107-124, 2010.

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

RUSLY, F. H.; CORNER, J. L.; SUN, P. Positioning change readiness in knowledge management research. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 329-355, 2012.

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

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v.11, n.1, p. 83-89. São Carlos, jan/fev 2007.

SANCHEZ-HERNANDEZ, I.; GRAYSON, D. Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. **Intangible Capital**, v. 8, n. 2, p. 275-307, 2012.

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

SASSER, W. E.; ARBEIT, S. P. Selling jobs in the service sector. **Business Horizons**, v. 19, n. 3, p.61-65, June 1976.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.

SCHLOSSER, F.; TEMPLER, A.; GHANAM, D. How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. **Journal of Labor Research**, v. XXVII, n. 3, p. 291-303, Summer 2006.

SIRKEMAA, S.; SUOMI, R. Managing knowledge through company networks: a stage model. In: 6th WORLD MULTICONFERENCE ON SYSTEMICS, CYBERNETICS AND INFORMATICS. Jul..., 2002, Florida. **Proceedings...**Florida: SCI society, 2002.

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

STONES, B.; JACOBS, R. **Successful direct marketing methods**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOMMERMAN, A. **Inter ou transdisciplinaridade?** 2.ed. São Paulo: Paulus, 2008.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Institute for Statistics. **Science, technology and innovation statistics**: training material for capacity building workshops. France: Unesco, 2012. 65p.

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

VAREY, R. J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 1, p. 40-63, 1995.

VERCIC, A. T.; VERCIC, D.; SRIRAMESH, K. Internal communication: Definition, parameters, and the future. **Public Relations Review**, v. 38, p. 223-230, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIDOTTO, J. D. F.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, E. M. Contribuições da gestão de pessoas ao desenvolvimento do capital intelectual. In: LAPOLLI, Édis M.; FRANZONI, Ana Maria B; LAPOLLI, Juliana (Org). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**, v.8. p. 91-119. Florianópolis: Pandion, 2013.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, p. 115-131, 2010.

WIESEKE, J. et al. The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 123-145, March 2009.

WIIG, K. M. **People-focused knowledge management** : how effective decision making leads to corporate success. USA/UK: Elsevier, 2004.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 134p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WOCATE – The World Council of Associations for Technology Education. **Technology Education Guide**. France: Unesco, 2003.

WU, M. Y.; LEE, Y. R. The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 32, p. 12551-12562, 2011.

YAN, X. et al. An empirical analysis on information-based innovation system in chinese enterprises. In: 10th INTERNATIONAL

CONFERENCE ON INNOVATION AND MANAGEMENT. Dec., 2013, São Paulo. **Proceedings...** São Paulo, 2013, p. 425-428.

YAO, Q.; CHEN, R.; CAI, G. L. How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. **Social Behavior and Personality**, v. 41, n. 4, p. 529-537, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

YU, B. T. W; TO, W. M. The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 475-483, 2013.

ZACK, M.; McKEEN, J.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 6, p. 392-409, 2009.

ZHAO, J.; PABLOS, P. O.; QI, Z. Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. **Computers in Human Behavior**, v. 28, n. 2, p. 324-330, March 2012.

ZHENG, W.; YANG, B.; McLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, p. 763-771, 2010.

APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA

A.1 – PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Tabela 3 – Produção científica anual por termo de busca (Continua)

Ano Publicação	GC		MI		CI		Ano Publicação	GC		MI		CI	
	<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>	<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>	<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>		<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>	<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>	<i>Scopus</i>	<i>WoS</i>
1865	0	0	0	0	2	0	1865	7	0	10	2	62	13
1954	0	0	0	0	1	0	1986	12	2	4	1	33	5
1957	0	0	0	0	0	4	1987	13	2	6	2	66	16
1958	0	0	0	0	4	7	1988	18	1	5	1	41	5
1959	0	0	0	0	0	4	1989	25	6	4	1	33	16
1960	1	0	0	0	0	7	1990	24	7	12	2	36	22
1961	0	0	0	0	0	9	1991	7	13	8	2	42	37
1962	0	0	0	0	1	8	1992	12	8	5	1	23	23
1963	0	0	0	0	0	2	1993	17	13	9	4	34	24
1964	0	0	1	0	0	4	1994	24	10	5	5	29	24
1965	0	0	0	0	6	2	1995	23	17	7	5	34	19
1966	2	0	0	0	2	0	1996	33	22	6	4	100	36
1967	0	0	0	0	0	1	1997	86	73	1	2	75	39
1968	1	0	0	0	3	3	1998	109	139	8	3	93	44
1969	0	0	0	0	2	4	1999	207	199	8	6	86	43
1970	0	0	0	0	1	6	2000	313	348	4	4	79	53
1971	1	0	0	0	3	1	2001	484	450	7	3	79	37
1972	0	0	0	0	4	6	2002	634	533	5	2	70	32
1973	0	0	0	0	7	4	2003	891	649	8	3	105	43
1974	0	1	0	0	11	3	2004	984	766	7	8	137	25
1975	0	4	0	1	9	10	2005	1829	809	15	4	210	51
1976	1	1	0	0	16	15	2006	2101	918	12	11	190	61
1977	2	1	0	0	9	7	2007	3342	1209	18	3	191	65
1978	0	1	0	0	14	12	2008	5174	1532	18	10	226	80

1979	0	0	1	0	19	8	2009	6020	1587	28	17	218	95
1980	4	0	1	0	15	6	2010	5502	1333	31	23	232	78
1981	1	0	1	0	24	6	2011	5826	1277	35	23	284	99
1982	5	0	1	0	14	5	2012	3924	1222	34	20	260	107
1983	4	0	3	0	35	22	2013	3332	734	34	17	304	87
1984	6	0	2	0	53	12	TOTAL	41001	13887	364	190	3627	1457

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados disponíveis em abril de 2014.

Nota: GC: Gestão do Conhecimento; MI: Marketing Interno e correlatos; CI: Comunicação Interna e correlatos.

A.2 – PRODUÇÃO SOBRE MARKETING INTERNO (MI)

Quadro 17 – Dez mais citados sobre MI na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	1990	<i>Internal marketing and organizational-behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level</i>	George, W.R.	<i>J. Bus. Res.</i>	8	32	102
Article	2001	<i>The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis</i>	Yoon, M.H; Beatty, S.E; Suh, J.	<i>Int. J. Serv. Ind. Manage.</i>	22	61	59
Review	2009	<i>The role of leaders in internal marketing</i>	Wieseke, J; Ahearne, M; Lam, S.K; Van Dick, R.	<i>Journal of Marketing</i>	23	111	49
Article	2004	<i>Internal market orientation: construct and consequences</i>	Lings, I.N.	<i>J. Bus. Res.</i>	9	89	41
Review	2005	<i>Measuring internal market orientation</i>	Lings, I.N; Greenley G.E.	<i>J. Serv. Res.</i>	16	102	36
Article	1991	<i>Internal marketing: the missing half of the marketing program</i>	Piercy, N; Morgan, N.	<i>Long Range Planning</i>	12	27	35
Article	2006	<i>Internal-market orientation and its measurement</i>	Gounaris, S.P.	<i>J. Bus. Res.</i>	17	87	32
Review	1995	<i>Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges</i>	Varey, R.J.	<i>Int. J. Serv. Ind. Manage.</i>	24	155	31

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2004	<i>When customers disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints</i>	Bell, S.J; Menguc, B; Stefani, S.L.	<i>J. Acad. Mark. Sci.</i>	15	69	29
Review	2006	<i>Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres</i>	Mukherjee, A; Malhotra, N.	<i>Int. J. Serv. Ind. Manage.</i>	30	145	25
SOMA TOTAL					176	878	439
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					18	88	44

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014

Nota: Três registros não considerados, buscando-se os próximos.

Quadro 18 – Dez mais citados sobre MI na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	1990	<i>Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface</i>	Gronroos, C.	<i>J. Bus. Res.</i>	9	46	295
Article	1995	<i>Relationship marketing: the strategy continuum</i>	Gronroos, C.	<i>J. Acad. Mark. Sci.</i>	3	16	123
Article	1987	<i>Implementing structured software methodologies: a case of innovation in process technology</i>	Leonard-Barton, D.	<i>Interfaces</i>	12	11	56
Article	2002	<i>Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools</i>	Arnett, D.B; Laverie, D.A; Mclane, C.	<i>Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.</i>	10	25	51
Article	2000	<i>Effect of sales force adoption on new product selling performance</i>	Hultink, E.J; Atuahene-Gima, K.	<i>J. Product Innov. Manage.</i>	10	40	38
Article	2010	<i>The human dimension: a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry</i>	Kusluvan, S; Kusluvan, Z; Ilhan I; Buyruk, L.	<i>Cornell Hosp. Quarterly</i>	45	361	37
Article	1996	<i>Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing</i>	Boshoff, C; Tait, M.	<i>Int. J. Serv. Ind. Manage.</i>	27	83	34

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Review	1996	<i>Internal marketing builds service quality</i>	Joseph, W.B.	<i>J. Health Care Marketing</i>	6	36	34
Article	2001	<i>Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline</i>	Frost, F.A; Kumar, M.	<i>Int. J. Quality & Reliability Manage.</i>	16	46	29
Article	2005	<i>Human resource management 's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy</i>	Aurand, T.W; Gorchels, L; Bishop, T.R.	<i>J. Product and Brand Manage.</i>	7	22	28
SOMA TOTAL					145	686	725
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					15	69	72

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Dez registros repetidos e três registros não considerados.

Quadro 19 – Dez mais relevantes sobre MI na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2011	<i>Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality</i>	Tsai, Y.F; Wu, S.W.	<i>J. Adv. Nurs.</i>	12	54	1
Article	2011	<i>The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: job Involvement and Job Satisfaction as Mediators</i>	Ting, S.C.	<i>Educ. Admin. Q.</i>	30	66	1
Article	2009	<i>Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses</i>	Chang, C.S; Chang, H.C.	<i>J. Adv. Nurs.</i>	9	20	9
Article	2012	<i>Internal marketing and the moderating role of employees: an exploratory study</i>	Pantouvakis, A.	<i>Total Qual. Manag. Bus.Excell</i>	19	106	0
Article	2011	<i>The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm</i>	Wu, M.Y; Lee, Y.R.	<i>Afr. J. Bus. Manag.</i>	12	23	0
Article	2008	<i>How to improve service quality: internal marketing as a determining factor</i>	Tsai, Y.F; Tang, T.W.	<i>Total Qual. Manag. Bus.Excell</i>	10	30	10

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Proceed.	2007	<i>Use the concept of market orientation and internal marketing to improve service quality</i>	Yafang, T; Shih-Wang, W.	<i>I. C. Wirel Comm. Netw.</i>	4	19	0
Article	2002	<i>Internal marketing at Continental Airlines: convincing employees that management knows best</i>	Prasad, A; Steffes, E.	<i>Marketing Letters</i>	15	19	2
Article	2013	<i>Perceptual market orientation gap and its impact on relationship quality and patient loyalty: the role of internal marketing</i>	Huang, J.A; Weng, R.H; Lai, C.S; Hu, J.S.	<i>Eval. Health Prof.</i>	24	46	0
Article	2013	<i>How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance</i>	Yao, Q; Chen, R; Cai, G.L.	<i>Soc. Behav. Pers.</i>	9	27	0
SOMA TOTAL					144	410	23
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					14	41	2

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Nove anais não localizados; um já considerado dentre os mais citados.

Quadro 20 – Dez mais relevantes sobre MI na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2012	<i>The internal marketing as a training tool: case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers Datriilha</i>	Romancini, J.	<i>Espacios</i>	N/A	12	0
Article	2004	<i>Endomarketing: essay on possibilities of innovation in nursing management</i>	Weirich,C.F; Munari, D.B; Bezerra,A.L.	<i>Rev.Brasileira Enfermagem</i>	4	25	1
Proceed.	2009	<i>The influence of conduct of internal marketing to service oriented attitude of nursing staffs in hospitals</i>	Tsai, Y; Wu, S.-W; Chung, H.-J.	<i>Proc. Int. Conf.Serv. Syst. Serv. Manage.</i>	6	18	0
Article	2012	<i>Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey</i>	Sanchez-Hernandez, I; Grayson,D.	<i>Intangible Capital</i>	33	105	0

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Proceed.	2007	<i>Internal marketing, organizational commitment and service quality</i>	Tsai, Y; Wu, S.-W.	<i>Proc. Int. Conf. Serv. Syst. Serv. Manage.</i>	7	46	1
Article	2002	<i>Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks</i>	Papasolomou-Doukakis, I.	<i>Journal of Marketing Communications</i>	14	38	5
Article	2010	<i>Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding</i>	Finney, S; Scherrebeck-Hansen, M.	<i>Journal of Marketing Communications</i>	20	65	3
Review	2013	<i>Internal marketing and service quality in restaurants</i>	Akroush; Abu-Elsamen; Samawi; Odetallah	<i>Marketing Intelligence and Planning</i>	33	112	0
Article	1999	<i>Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective</i>	Pitt, L.F; Foreman, S.K.	<i>J. Bus. Res.</i>	12	96	19
Article	2012	<i>Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools</i>	Hung, C.-L.	<i>Soc. Behav. Pers.</i>	16	35	0
SOMA TOTAL					145	552	29
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					16	55	3

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Oito registros não localizados; cinco repetidos; um cancelado.

A.3 – PRODUÇÃO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Quadro 21 – Dez mais citados sobre GC na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2010	<i>Knowledge sharing: a review and directions for future research</i>	Wang, S; Noe, R.A.	<i>Hum. Resour. Manage. Rev.</i>	17	181	73
Article	2009	<i>A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity</i>	Lichtenthaler; Lichtenthaler	<i>J. Manage. Stud.</i>	24	99	73

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2010	<i>Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field</i>	Volberda, H.W; Foss, N.J; Lyles, M.A.	<i>Organ. Sci.</i>	21	114	67
Article	2009	<i>Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity</i>	Chen, C.J; Huang, J.W.	<i>J. Bus. Res.</i>	11	71	66
Article	2011	<i>When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies</i>	Leonardi, P.M.	<i>Mis Quarterly</i>	21	78	46
Article	2009	<i>Managing expert knowledge: organizational challenges and managerial futures for the uk medical profession</i>	Waring, J; Currie, G.	<i>Organ. Stud.</i>	24	52	42
Article	2009	<i>WEB 2.0 implications on knowledge management</i>	Levy, M.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	15	34	42
Article	2010	<i>Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management</i>	Zheng, W; Yang, B.Y; Mclean, G.N.	<i>J. Bus. Res.</i>	9	76	35
Article	2009	<i>Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis</i>	Zack, M; Mckeen, J; Singh, S.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	18	67	34
Article	2011	<i>Inter-firm market orientation as antecedent of knowledge transfer, innovation and value creation in networks</i>	Cambra-Fierro; Florin; Perez; Whitelock	<i>Manag. Decis.</i>	24	106	33
SOMA TOTAL					184	878	511
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					19	88	51

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Um registro não considerado, buscando-se os próximos.

Quadro 22 – Dez mais citados sobre GC na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2010	<i>Fear appeals and information security behaviors: an empirical study</i>	Johnston, A; Warkentin, M.	<i>MIS Quart Manage. Inf. Syst.</i>	18	75	79
Article	2009	<i>What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge-contribution and seeking beliefs</i>	He, W; Wei, K.-K.	<i>Decis. Support. Syst.</i>	13	64	70
Article	2011	<i>Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance</i>	Cao, M; Zhang, Q.	<i>J. Oper. Manage.</i>	18	172	68
Article	2009	<i>Linking improved knowledge management to operational and organizational performance</i>	Fugate, B.S; Stank, T.P; Mentzer, J.T.	<i>J. Oper. Manage.</i>	18	169	65
Article	2009	<i>Managing knowledge sharing: emergent and engineering approaches</i>	Van Den Hooff, B; Huysman, M.	<i>Inf. Manage.</i>	8	32	65
Article	2009	<i>Decisions 2.0: The power of collective intelligence</i>	Boinabeau, E.	<i>MIT Sloan Manage. Rev.</i>	8	24	62
Article	2009	<i>Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe</i>	Heisig, P.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	28	37	62
Review	2009	<i>Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation</i>	Holcomb, T; Holmes, R; Connelly, B.	<i>Strategic Manage. J.</i>	29	161	60
Article	2011	<i>Information architecture for supply chain quality management</i>	Xu, L.D.	<i>Int. J. Prod. Res.</i>	16	91	52
Article	2010	<i>Multimodal semi-automated affect detection from conversational cues, gross body language, and facial features</i>	D'mello, S.K; Graesser, A.	<i>User Modelling and User-Adapted Interaction</i>	41	118	50
SOMA TOTAL					197	943	633
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					20	94	63

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014

Nota: Oito registros repetidos e dois registros não considerados.

Quadro 23 – Dez mais relevantes sobre GC na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2012	<i>Positioning change readiness in knowledge management research</i>	Rusly, F,H; Corner, J,L; Sun, P.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	27	125	2
Article	2011	<i>Drivers of organizational knowledge management</i>	Wu, C; Wu, C; Li, C; Huang, T.	<i>Afr. J. Bus. Manag.</i>	15	29	0
Article	2013	<i>Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management</i>	Zhao, Y.X; Lu, Y.Q; Wang, X.Y.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	11	44	0
Article	2012	<i>Teams as a sub-process for knowledge management</i>	Turner, J.R; Zimmerman, T; Allen, J.M.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	15	46	0
Article	2010	<i>Knowledge management in international organisations</i>	Ringel-Bickelmaier, C; Ringel, M.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	16	42	2
Article	2010	<i>Knowledge management in UK police forces</i>	Seba, I; Rowley, J.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	16	39	5
Article	2010	<i>The impact of knowledge management on SME growth and profitability: a structural equation modelling study</i>	Omerzel, D.G.	<i>Afr. J. Bus. Manag.</i>	16	80	3
Article	2010	<i>Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007</i>	Ma, Z.Z; Yu, K.H.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	15	53	8
Article	2012	<i>Knowledge management and project-based knowledge in it projects: a model and preliminary empirical results</i>	Reich, B.H; Gemino, A; Sauer, C.	<i>Int. J. Proj. Manag.</i>	12	96	2
Article	2012	<i>Knowledge management and its critical factors in social economy organizations</i>	Cardoso, L; Meireles, A; Peralta, C.F.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	18	92	1
SOMA TOTAL					161	646	23
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					17	647	2

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Um registro não localizado. Buscou-se os próximos.

Quadro 24 – Dez mais relevantes sobre GC na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTES	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2013	<i>Computer support for knowledge management within R&D and the teaching of bachelor students</i>	Svetsky, S; Moravcik, O; Stefankova, J; Schreiber, P.	<i>Int. J. Emerging Technol. in Learning</i>	7	15	0
Article	2012	<i>Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry</i>	Lin, R.-J; Che, R.-H; Ting, C.-Y.	<i>Industrial Manag. & Data Syst.</i>	22	82	6
Article	2010	<i>School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development</i>	Zhao, J.Y.	<i>Comput. Hum. Behav.</i>	8	40	8
Article	2012	<i>Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study</i>	Zhao, J; Pablos, P.O; Qi, Z.	<i>Comput. Hum. Behav.</i>	7	30	9
Article	2009	<i>Foundations of intelligent knowledge management</i>	Zhang, L; Li, J; Shi, Y; Liu, X.	<i>Human Syst. Manag</i>	17	71	13
Article	2012	<i>Collaborative knowledge management practices Theoretical development and empirical analysis</i>	Li, Y.L; Tarafdar, M; Rao, S.S.	<i>Int. J. Oper. Prod. Manage.</i>	25	66	5
Article	2010	<i>The knowledge management strategy and its effect on firm performance: a contingency analysis</i>	Yang, J.	<i>Int. J. Production Economics</i>	9	90	15
Article	2011	<i>An ontology for knowledge management instruments and knowledge engineering agents</i>	Rautenberg, S; Todesco, J.L; Steil, A.V.	<i>Informação e Sociedade</i>	18	48	0
Article	2011	<i>Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework</i>	Rai, R.K.	<i>J. Knowl. Manag.</i>	23	93	7
Article	2010	<i>Knowledge management: using feedback from performance metrics to improve strategic and tactical plans</i>	Stevens, R.H.; Saint-Germes, J.	<i>Int. J. Knowl., Culture & Change Manag.</i>	14	41	0
SOMA TOTAL					150	576	63
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					15	58	6

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Dois repetidos; quatro não localizados, dentre quais dois fora do escopo.

A.4 – PRODUÇÃO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA (CI) E GC

Quadro 25 – Dez mais citados sobre CI e GC na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Softw. Review	2006	<i>Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration</i>	Mcafee, A.P.	<i>MIT Sloan Manage. Rev.</i>	8	12	221
Article/ Proc.	2001	<i>Mastering the human barriers in knowledge management</i>	Lugger, K. M; Kraus, H.	<i>J. Univers. Comput.Sci.</i>	10	7	10
Article	2000	<i>A qualitative study and model of the use of e-mail in organisations</i>	Stevens, G.R; Mcelhill, J.	<i>Internet Res. Electron. Netw.Appl. Policy</i>	13	38	10
Article	2009	<i>A web-based training system for business letter writing</i>	Gasparetti,F; Micarelli,A; Sciarrone,F.	<i>Knowledge-Based Syst.</i>	5	14	7
Article	2004	<i>The role of knowledge management in R&D: a survey of Danish R&D leaders' perceptions and beliefs</i>	Frederiksen, L.F; Hemlin, S; Husted, K.	<i>Int. J. Technol. Manage.</i>	20	49	5
Article	2010	<i>Efficient corporate communication: decisions in crisis management</i>	Valackiene, A.	<i>Inz. Ekon.</i>	12	61	4
Article	2012	<i>Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: the impact of social media on internal communications</i>	Huang, J; Baptista, J; Galliers, R.D.	<i>Inf. Manage.</i>	13	64	3
Article/ Proc.	2002	<i>Knowledge maps of knowledge management tools: information visualization with BibTechMon</i>	Noll, M; Frohlich, D; Schiebel, E.	<i>Practical Aspects of Knowl. Manag.</i>	14	23	3
Article	2013	<i>An overview of the literature on technology roadmapping: contributions and trends</i>	Carvalho, M. M; Fleury,A; Lopes, A.P.	<i>Technol. Forecast. Soc. Chang.</i>	24	110	1
Article	2009	<i>Ontologies in knowledge management support: a case study</i>	Almeida, M. B; Barbosa, R.R.	<i>J. Am. Soc. Inf. Sci. Technol.</i>	16	88	1
SOMA TOTAL					135	466	265
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					14	47	26

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Um registro não considerado, buscando-se o registro seguinte.

Quadro 26 – Dez mais citados sobre CI e GC na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2005	<i>What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?</i>	Burgess, D.	<i>J. Business Communication</i>	25	66	55
Article	2006	<i>Exploring the interdependency between reengineering and information technology by developing a conceptual model</i>	Akhavan, P; Jafari, M; Ali-Ahmadi, A.	<i>Business Process Manag. Journal</i>	12	48	18
Article	2008	<i>Management 2.0: a primer on blogging for executives</i>	Wyld, D.C.	<i>Manag. Research News</i>	36	117	17
Article	2010	<i>Exploring the performance of transnational projects: shared knowledge, coordination and communication</i>	Adenfelt, M.	<i>Int. J. Proj. Manag.</i>	10	58	15
Article	2007	<i>What are the essential capabilities of marketers?: a comparative study of managers', academics' and students' perceptions</i>	Gray, B; Ottesen, G; Bell, J; Chapman, C; Whiten, J.	<i>Marketing Intelligence and Planning</i>	25	26	10
Conf. Paper	2010	<i>Semantic web fostering enterprise 2.0</i>	Capuano, N; Gaeta, M; Orciuoli, F; Ritrovato, P.	<i>Int. Conf. Complex, Intelligence Software Intensive Syst.</i>	6	12	9
Article	2004	<i>"It's easier to ask someone I know": Call center technicians' adoption of knowledge management tools</i>	Downing, J.R.	<i>J. Business Communication</i>	27	81	9
Article	2002	<i>Knowledge management education and curriculum development</i>	Lau, C.L; Al-Hawamdeh	<i>J. Inf. and Knowl. Manage.</i>	20	23	7
Article	2012	<i>The impact of transactive memory systems on IS development teams' coordination, communication, and performance</i>	Hsu, J.S.C; Shih, S.-P; Chiang, J.C; Liu, J.Y.C.	<i>Int. J. Proj. Manag.</i>	12	99	5
Article	2010	<i>Social software in academic libraries for internal communication and knowledge management: A comparison of two reference blog implementations</i>	Rodriguez, J.	<i>Internet Reference Services Quarterly</i>	18	27	5

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
SOMA TOTAL					191	557	150
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					19	56	2

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Quatro registros repetidos, sendo um deles não considerado para análise.

Quadro 27 – Dez mais relevantes sobre CI e GC na Web of Science

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2011	<i>Knowledge management and communication in Brazilian agricultural research: an integrated procedural approach</i>	Torres, T.Z.; Pierozzi, I; Pereira, N.R; Castro, A.	<i>Int. J. Inf. Manage.</i>	7	15	0
Proceed.	2007	<i>Integrating knowledge management into corporate internal communication</i>	Xu, K.J.	<i>IEEE Int. Prof. Commun. Confer.</i>	7	15	0
Proceed.	2008	<i>Ontology-based semantic web services framework for knowledge management system</i>	Cob, Z.C; Abdullah, R.	<i>Int.Symposium Inf. Technol.</i>	8	23	0
Proceed.	2008	<i>An integrated architecture for effective knowledge e-government</i>	Ping, Z.	<i>IEEE Int. Symp.on Knowl. Acquisit. Modeling Workshop</i>	4	20	0
Proceed.	1999	<i>Learning on demand using xFIND: An improved way for ongoing and lifelong learning as a smart module for the GENTLE learning environment</i>	Gutl, C; Maurer, H; Pivec, M.	<i>Advanced Research in Computers Commun. Education</i>	8	12	0
Proceed.	2008	<i>ICT and knowledge management for the ISO 9001:2000 standards compliance of IRCCS "Burlo Garofolo" Maternal-children Hospital</i>	Bava, M; Danielli, E; Orsini, A; Tarticchio,D; Brumatti, L; Zangrando,R; Zennaro, F; Accardo, A.	<i>14th Nordic-Baltic Confer.on Biomedical Eng. Medical Physics</i>	4	2	0

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Proceed.	2013	<i>Complex modeling and analysis of workplace collaboration data</i>	Chelmis, C.	<i>Int. Confer. Collaborati on Tech. Systems</i>	4	16	0
Proceed.	2012	<i>Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process</i>	Broillet, A; Barchilon, M; Kampf, C.E.	<i>IEEE Int. Prof. Commun. Confer.</i>	7	16	0
Proceed.	2012	<i>Competence mapping: tool for scientific communication and diffusion</i>	Torres, A.A.L; Ziviani, F; Silva, S.M.	<i>TransInfor macao</i>	15	23	0
Proceed.	2008	<i>Software as a service: analysis of 'Google Sites' as KM Tool for Academic Environment</i>	Farooqui, N.K.	<i>Innovation and KM in Business Globalizati on: Theory Practice.</i>	9	5	0
SOMA TOTAL					73	147	0
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					7	15	0

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Quatro registros repetidos; um registro não localizado.

Quadro 28 – Dez mais relevantes sobre CI e GC na Scopus

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2013	<i>Knowledge management goals revisited: a cross-sectional analysis of social software adoption in corporate environments</i>	Richter, A; Stocker, A; Müller, S; Avram, G.	<i>VINE: The J. of Inf. Knowl. Manag. Syst.</i>	17	41	0
Proceed.	2010	<i>Mikrow: an intra-enterprise semantic microblogging tool as a micro-knowledge management solution</i>	Álvaro, G; Córdoba, C; Pénela, V; Castagnone, M; Carbone, F; Gómez-Pérez, J.M; Contreras, J.	<i>KMIS 2010 Proc. Int. Confer. on Knowl. Manage. Inf. Sharing</i>	8	18	1

TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref	Cita-do
Article	2007	<i>Creating and executing an internal communications plan for knowledge management systems deployments</i>	O'sullivan, K.J.	<i>Journal of Knowl. Manage.</i>	7	13	5
Proceed.	2009	<i>KnowIT, a semantic informatics knowledge management system</i>	Alquier, L; McCormick, K; Jaeger, E.	<i>Proc. Int. Symp. Wikis Open Collab, WiKiSym</i>	5	17	0
Article	2013	<i>Using events to connect thinking and doing in knowledge management</i>	Boyd, D.	<i>Constructi on Manag. Economics</i>	16	104	0
Proceed.	2011	<i>A knowledge management system for enterprise resource planning implementation</i>	Ebrahimi, S; Ibrahim, O.	<i>Int. Conf. Res.Innov. Inf. Syst., ICRIS</i>	6	23	0
Proceed.	2012	<i>A holistic Knowledge Management framework for higher education institutions</i>	Kumar, R; Sarukesi, K; Uma, G.V.	<i>Int. Conf. Comput., Commun. Netw. Technol.</i>	4	7	0
Article	2007	<i>Applying snowden's narrative technique to conduct project debrief within the British Council: an exemplar of knowledge management project</i>	Cheuk, B.	<i>J. Inf. and Knowl. Manage.</i>	8	17	1
Proceed.	2009	<i>Incorporating culture in knowledge management of second language acquisition based on internet</i>	Wu, C.	<i>ICRCCS - Int. Conf. Res.Chall. Comput. Sci.</i>	3	4	0
Proceed.	2005	<i>Mining conference proceedings for corporate technology knowledge management</i>	Watts, R.J; Porter, A.L.	<i>Portland Int. Conf. Manage. Eng. Technol.</i>	10	13	1
SOMA TOTAL					84	257	8
MÉDIA POR PUBLICAÇÃO					8	26	1

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados consultados em abril 2014.

Nota: Oito repetidos, sendo três não localizados, buscando-se os seguintes.

A.5 – COMPLEMENTO. BUSCA SISTEMÁTICA JAN-AGO, 2014

Quadro 29 - Revisão complementar 2014, com os termos combinados

<i>“Internal Marketing” OR endomarketing AND “Knowledge Management”</i>							
	TIPO	ANO	TÍTULO	AUTOR	FONTE	Nº Pág	Nº Ref
Scopus	Article	2014	<i>Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero.</i>	Robledo, J.L.R; Arán, M.V; Pérez-Aranda, J.	<i>Investigaciones Europeas de Dirección y Econ. la Empresa</i>	9	96
<i>“Internal Communication” (e correlatos) AND “Knowledge Management”</i>							
WoS & Scopus	Article	2014	<i>Improving internal communication between marketing and technology functions for successful new food product development</i>	Jacobsen; Grunert; Sondergaard; Steenbekkers; Dekker; Lahteenmaki	<i>Trends in Food Science & Technology</i>	9	50
	Article	2014	<i>Continuance use intention of enterprise instant messaging: a knowledge management perspective</i>	Ajjan; Hartshorne; Cao; Rodriguez	<i>Behaviour & Information Technology</i>	15	107

Fonte: Elaborado pela autora, em setembro de 2014.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Micheline Guerreiro Krause, sob orientação da Profª Drª Édis Mafra Lapolli, para fins de investigação científica sobre o título: Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.

Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista e formulário de pesquisa possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de Mestrado e, posteriormente, possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 90 minutos, onde serão abordados aspectos referentes às minhas atividades de marketing interno, comunicação interna, bem como as relacionadas à gestão do conhecimento. Estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto, poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a pesquisadora que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone: (48) 9128-7420; e ainda por meio eletrônico através do e-mail: michelinekrause@gmail.com. Também manter contato com a pesquisadora, Profª Drª Édis Mafra Lapolli (Orientadora), através do *email* edismafra@gmail.com.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: _____

Cargo: _____

Local e Data: _____

Assinatura: _____

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Centro Tecnológico.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Mestranda: Micheline Guerreiro Krause;

Orientadora: Édis Maíra Lapolli, Profª Drª; Coorientadora: Gertrudes Aparecida Dandolini, Profª Drª; Tutora: Inana Antunes V. Willerding, MSc.

Pesquisa para fins acadêmicos

PARTE 1: PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

Objetivo Específico: Identificar as práticas de gestão do conhecimento na organização, as principais percepções, e enfoques de GC.

1.1 Por favor, identifique as práticas e ferramentas utilizadas nesta Organização, de acordo com seus objetivos e usos (criar conhecimento, compartilhar, etc.)

Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	C O N H E C I M E N T O :				
	Compartilhar	Criar	Armazenar	Utilizar	Identificar
Cafés do conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunidades de prática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Clusters</i> de conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localizador de especialistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espaços virtuais colaborativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portal do Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bases de conhecimento (Wikis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Blogs</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revisões de aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Revisões após-ação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Mentor/Mentorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taxonomia	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Biblioteca de documentos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Espaços colaborativos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Assistência de pares	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Serviços de redes sociais	<input type="checkbox"/>				
<i>Storytelling</i>	<input type="checkbox"/>				
<i>Brainstorming</i>		<input type="checkbox"/>			
Ferramentas de busca avançada		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Ferramenta de captura de ideias		<input type="checkbox"/>			
Mapeamento do conhecimento					<input type="checkbox"/>
Outras:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Young, R. Knowledge Management: Tools and Techniques Manual, APO (2010, p. 3-5)

1.2 Em minha percepção, usar o marketing interno para apoiar práticas de gestão do conhecimento nesta organização

1.3 Meu mais íntimo sentimento nesta circunstância, bem como do RH, seria:



Obrigada pela Colaboração!

(Continuação)

PARTE 2: PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO E COMUNICAÇÃO INTERNA

Objetivo Específico: Identificar as práticas de marketing interno e comunicação interna na organização e principais compreensões.

2.1 Sua organização conta com práticas de marketing interno? Marque as opções associadas especificamente às atividades de marketing interno:

Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático		Ações, Recursos, Objetivos	Sistemático	
	SIM	NÃO		SIM	NÃO
<input type="checkbox"/> Planejamento			<input type="checkbox"/> Criação identidade corporativa		
<input type="checkbox"/> Pesquisa de satisfação			<input type="checkbox"/> <i>Database</i> marketing		
<input type="checkbox"/> Premiação e Incentivos			<input type="checkbox"/> Divulgar missão, visão, objetivos		
<input type="checkbox"/> Promoção			<input type="checkbox"/> Criação da cultura organizacional		
<input type="checkbox"/> Informação			<input type="checkbox"/> Alinhamento estratégico		
<input type="checkbox"/> Marketing <i>mix</i> (4Ps)			<input type="checkbox"/> Comunicação interna formal		
<input type="checkbox"/> Propaganda e Publicidade			<input type="checkbox"/> Comunicação interna informal		
<input type="checkbox"/> Jornal interno			<input type="checkbox"/> Papelaria, material promocional		
<input type="checkbox"/> Marketing digital			<input type="checkbox"/> Marketing direto		
<input type="checkbox"/> Marketing do conhecimento			<input type="checkbox"/> <i>Feedback</i> ; <i>follow-up</i>		
<input type="checkbox"/> Treinamento			<input type="checkbox"/> <i>Blogs</i> , mídias sociais		
<input type="checkbox"/> Outro:.....			<input type="checkbox"/> Outro:.....		

2.2 Complete com as primeiras ideias que lhe vierem à mente:

a) Em minha definição, marketing interno é

.....

b) O Marketing enxerga o colaborador interno (o funcionário) como

.....

c) A comunicação interna na organização é

.....

d) Minha principal ferramenta para o marketing interno é,
que é essencial porque

e) As ações internas que demandam maior esforço na organização são
.....
.....
.....

f) O marketing interno é capaz de

2.3 Complete com seus pensamentos e falas:

<p>Você foi convidado pelo diretor-presidente a apoiar implementações de práticas de gestão do conhecimento.</p> 	<p>Você explica ao diretor-presidente como você pode colaborar e fala dos recursos que precisa.</p> 
--	---

Imagens: Presenter Media

Obrigada pela Colaboração!

(Continuação)

PARTE 3: MARKETING INTERNO EM APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Objetivo Geral: Verificar como o marketing interno pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento em uma organização de base tecnológica

3.1 Perfil do Entrevistado

Cargo:
 Tempo de empresa:.....
 Anos de experiência em Marketing e Comunicação.....
 Formação:

3.2 Perfil do Departamento de Marketing

Posição hierárquica na organiza.....
 Hierarquia do departamento (níveis):
 Nº de funcionários no departamento:
 Principal foco de atuação do marketing:
 Outros departamentos similares a marketing, RP, comunicação?.....

3.3 Perguntas abertas sobre marketing e comunicação:

- a) Fale-me de sua atuação na organização
- b) Você desenvolve ações de marketing interno? Consta na descrição de atribuições?
- c) Usa os princípios do marketing para tratar do mercado interno? Planeja, faz análise de mercado interno, identifica ameaças e oportunidades?
- d) Utiliza-se do composto de marketing (4Ps) para direcionar ações de marketing interno?
- e) O marketing atua mais estrategicamente ou mais operacionalmente?
- f) Como analisaria a comunicação interna na organização? (Tecnologias disponíveis, hábitos de uso, comunicação interativa ou mais unidirecionada? prevalência de comunicação formal ou informal? quais os canais internos mais populares?)
- g) Existe uma governança da comunicação? Procedimentos formalizados?

- h) Sempre que necessário, os outros gerentes assumem atitudes de *internal marketers*? ou seja: propagam, promovem, incentivam, vendem a ideia aos colaboradores imediatos?
- i) Quem são seus pares de trabalho? Que outras gerências atuam mais paralelamente?
- j) Presta suporte aos outros departamentos? Geralmente, quais?
- k) Em sua opinião, existem barreiras à comunicação? quais?
- l) Qual o maior foco de sua prospecção interna? Alta; média gerência; colaboradores
- m) Existe um orçamento definido para ações de marketing interno?
- n) Avalia resultados sistematicamente?

3.4 Sobre o marketing interno em apoio à Gestão do Conhecimento na organização:

- a) Em sua visão, o conhecimento faz parte do cotidiano dos colaboradores? Justifique; avalie se poderia ser melhor gerenciado.
- b) Como enxerga a gestão do conhecimento na organização? Quais os principais desafios e barreiras? E os principais promotores?
- c) A GC é promovida internamente? De que forma?
- d) Quem são os diretamente responsáveis por planejar e implementar GC?
- e) Os papéis de GC estão bem definidos na organização? O seu papel está?
- f) Qual o foco que a organização dá a GC? Pessoas? Processos? Cultura? Tecnologias?
- h) Qual o recurso produtivo mais importante na organização?
- i) Qual o papel da média gerência em implementações?
- j) As novas práticas de gestão do conhecimento são “vendidas” para o colaborador?
- h) O marketing é chamado para definições estratégicas relacionadas à GC? ou somente para apoio nas implementações?
- l) Cite uma situação em que o marketing tenha apoiado uma prática de GC.
- m) Como o seu departamento pode apoiar as práticas de gestão do conhecimento?

3.5 Consegue visualizar a estratégia dos 4Ps em apoio à GC?

a) Considerando o quadro:

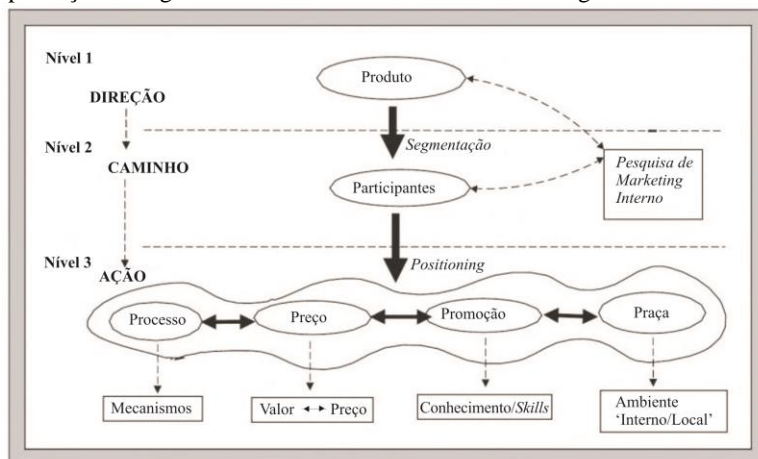
Reprodução do Quadro 14 – Os 4Ps do marketing interno

Produto	Valores, atitudes, comportamentos necessários, programas, o próprio trabalho, processos, ou atividade.
Preço	Custo psicológico da mudança, custo da oportunidade, ajustamento, forma de trabalho, status, adoção de novos valores.
Praça	Ambiente, reuniões, treinamentos, a própria gestão de pessoas.
Promoção	Comunicação e propaganda interna, incentivos motivacionais, as mídias (os aspectos mais tangíveis).

Fonte: Elaborado pela autora (2014), com base em Piercy e Morgan (1991), Ahmed e Rafiq (2002).

b) Consegue aplicar a Figura a seguir em um planejamento estratégico de marketing interno em apoio à implementação de práticas de GC? Considerando que o **Produto** neste caso é uma ferramenta de compartilhamento do conhecimento, que direcionamentos tomaria?

Reprodução da Figura 10 – Modelo multinível de marketing interno



Fonte: Ahmed e Rafiq (2002, p. 37, tradução livre).