

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)

LUCAS SANCHES DOS SANTOS TOSATI

**PLANO DE AÇÃO:
METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**BAURU
2019**

LUCAS SANCHES DOS SANTOS TOSATI

PLANO DE AÇÃO:

METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes de Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Prof^a Dr^a Tamara de Souza Brandão Guaraldo

BAURU

2019

LUCAS SANCHES DOS SANTOS TOSATI

PLANO DE AÇÃO:
METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes de Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Profª Drª Tamara de Souza Brandão Guaraldo.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª. Tamara de Souza Brandão Guaraldo - Orientadora

Departamento de Comunicação Social - UNESP/Bauru

Profª Ms. Rita de Cássia Santos

Docente na Universidade Brasil e Mestre em Engenharia de Produção pela
FEB/UNESP

Profª Dra. Letícia de Passos Affini

Docente na UNESP Bauru e Doutora em Comunicação

Bauru, 31 de maio de 2019

AGRADECIMENTO

Sim Vó Neyde, você tem mais um neto formado na faculdade e eu fico muito feliz em poder te falar que vou ser apenas o segundo entre todos os próximos que virão, graças a você, que nos proporcionou a felicidade de poder contar com o maior porto-seguro do estado de São Paulo, desde quando eu era criança até hoje, você foi e sempre será meu exemplo de luta, força e solidariedade. Obrigado por tudo o que fez por mim e o que continua fazendo, te amo com todas as minhas forças.

Agradeço a minha mãe, que me tornou quem eu sou, minha personalidade e meu caráter vieram de você, eu aprendi com minha mãe que um sorriso no rosto e um abraço podem curar e não podem ser coisas raras, precisam ser rotineiras. Você me acompanhou desde sempre na minha luta pra passar na faculdade, durante minha faculdade e agora durante meu trabalho e sempre sei que posso contar com você pra tudo. Não quero te perder nunca.

Ao Júnior, que me fez entender o significado de responsabilidade, de luta, de firmeza e de bom humor. Já tivemos nossos momentos difíceis mais saiba que eles foram fundamentais, você sempre foi e sempre será meu pai.

À Sandra, minha Tia-mãe que eu sempre tive, agradeço a você por tudo o que já fez e continua fazendo por mim, para mim você é minha segunda mãe e quero que esteja comigo em todos os momentos da minha vida, me desculpe se algum dia eu não demonstrei o suficiente desse amor.

À minha Vó Rosane, que sempre esteve ao meu lado e com um amor gigantesco, você é meu exemplo de compaixão e carinho, você fez muito por mim desde que eu era um bebê e continua fazendo, nunca vou esquecer as noites que dormia com você na sua casa, te amo muito.

Ao Carlos e a Sônia, meus vos de coração, que sempre me fizeram me sentir amado e nunca esquecem de mim. Vocês são responsáveis por muito da minha vida.

Ao meu Pai e Luciane, obrigado por terem me acolhido nos últimos meses, sempre é tempo de recuperar o tempo perdido, graças a vocês pude evoluir como ser humano, deixando de lado algumas certezas da vida para aprender a sempre

ponderar. Tenho muito orgulho da evolução que tivemos em nossa relação e espero que continuemos assim para todo o sempre. Amo vocês.

Ao Victor Reversi que me fez escolher o curso de Relações Públicas, pois até o último minuto da inscrição minha escolha era Relações Internacionais. Foi uma das mudanças mais rápidas da minha vida, mas depois de 4 anos fazendo RP percebi que fiz uma ótima escolha. Te agradeço por ser meu eterno amigo e faço questão em te ter por perto.

Às minhas amigas de faculdade, Ariane, Thaynara e Leonora, obrigado por terem feito essa trajetória de 4 anos mais fácil e mais engraçada. Contem comigo.

À minha orientadora, Tamara Guaraldo, que aceitou esse desafio comigo de realizar um TCC inteiro em tempo recorde, obrigado pelos conselhos e comentários.

Ao Artur Capoani, meu companheiro de vida, obrigado por estar comigo durante boa parte dessa fase, seja em momentos bons ou ruins, você é o motivo do meu sorriso, nunca esqueça-se disso.

Por último, à todos os meus colegas do departamento de Marketing e Planejamento Digital da Paschoalotto, que estão comigo nessa jornada dia a dia e contribuíram para o meu crescimento profissional.

RESUMO

A gestão do conhecimento é um diferencial competitivo para as organizações da modernidade, principalmente quando a criação de dados e informação se tornam cada vez mais comuns e massivas dentro da sociedade. Contudo, sozinha a gestão do conhecimento não tem o potencial de transformar a forma como a empresa armazena e compartilha a informação adquirida, faz-se necessário uma cultura organizacional que propicie o nascimento de uma gestão colaborativa do conhecimento. A comunicação possui papel crucial na proliferação da cultura organizacional e precisa atuar em todas as suas áreas, e por ser tão necessária no desenvolvimento da cultura organizacional, é primordial que o próprio departamento responsável pela comunicação organizacional passe por mudanças processuais, abraçando novas formas e modelos de gestão do próprio conhecimento. O Scrum é o modelo proposto neste trabalho para parametrizar os objetivos da comunicação organizacional como um todo e segmentá-lo dentro de todas as suas 4 subáreas, de acordo com a teoria da comunicação integrada proposta por Kunsch (2003), a comunicação administrativa, mercadológica, institucional e interna.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Cultura Organizacional, Relações Públicas, Gestão do Conhecimento, Scrum.

ABSTRACT

Knowledge management is a competitive advantage for modern organizations, especially when the creation of data and information became increasingly common and massive within society. But alone the knowledge management does not have the potential to transform the way the company stores and shares the acquired information, it becomes necessary an organizational culture that allows the birth of a collaborative management of knowledge. Communication plays a crucial role in the proliferation of organizational culture and needs to work in all its areas and because it is so necessary in the development of the organizational culture, it is fundamental that the department responsible for organizational communication itself undergoes procedural changes, embracing new forms and models of knowledge management. Scrum is the model proposed in this work to parameterize the objectives of organizational communication as a whole and to segment it within all its four sub-areas, according to the integrated communication theory proposed by Kunsch (2003), the administrative, marketing, institutional and internal communication.

Keywords: Organizational communication, Organizational culture, Public relations, Knowledge management, Scrum.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração do ciclo da metodologia do Scrum.....	43
Figura 2 - Exemplo de planilha do SCRUM.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.1. Conceitos e tipologia de comunicação organizacional	12
1.2. Cultura organizacional como produto da comunicação organizacional	15
1.3. Relações Públicas e comunicação integrada	19
2. GESTÃO DO CONHECIMENTO	22
2.1. Como a cultura organizacional influencia na gestão do conhecimento	22
2.2. Ecologia da informação:	26
2.3. Gestão do conhecimento	30
2.4 Metodologias ágeis e gestão do conhecimento	34
2.5. O que é Scrum	39
3. PLANO DE AÇÃO: METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	44
3.1 Introdução	44
3.2 Criação de objetivos, metas e análise de métricas	45
3.3 Implementação	46
3.4 Adaptação	50
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	55

INTRODUÇÃO

As mudanças acontecem cada vez mais rápido no mercado e um impulsionador desse fenômeno é a tecnologia. Seus efeitos podem ser sentidos em todos os setores organizacionais e demandam maior agilidade, pois caso a organização não seja ágil o suficiente para adaptar-se às evoluções contínuas da tecnologia, ela está fadada a ser substituída por ela. Enquanto uma invenção como o Avião, o modo mais rápido de se viajar longas distâncias, demorou cerca de 68 anos, após a sua primeira operação, para alcançar a marca de 50 milhões de usuários, Aplicativos modernos o fazem em questão de dias, o *Pokémon Go* demorou 19 dias para atingir os mesmos 50 milhões de usuários.

Empresas especializadas em tecnologia, que estão acostumadas a decisões ágeis e na maior parte das vezes são as precursoras das mudanças, transformam seus processos e procedimentos organizacionais mais rapidamente que outras já consagradas no mercado. Em 2011, de acordo com a Exame¹, das cinco mais valiosas empresas do mundo, três eram de tecnologia. Hoje, de acordo com a revista InfoMoney² apenas oito anos depois, os cinco maiores valores de mercado do mundo pertencem a organizações de tecnologia.

Este fato acontece pois a grande maioria das empresas de tecnologias adaptaram a forma com que lidam com seus processos organizacionais, utilizando novas metodologias de projetos e processos, chamadas de Metodologias Ágeis.

Este trabalho de conclusão de curso apresenta um plano de ação, exemplificando as Metodologias Ágeis aplicadas a comunicação organizacional como transformador de informações internas, criadas em progressão aritmética, em conhecimento de forma exponencial para toda a empresa.

O atraso das tomadas de decisões são consequências das burocracias e travas de comunicação entre as partes e departamentos envolvidos. O objetivo deste trabalho é elucidar e orientar as organizações e seus indivíduos da importância de

¹Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/marketing/as-100-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2011/>> Acesso em: 26/05/2019.

² Disponível em:

<<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/7445445/100-marcas-mais-valiosas-mundo-valem-juntas-tri-confira-ranking>> Acesso em: 26/05/2019.

uma comunicação clara e como uma metodologia ágil pode ser um grande aliado para a manutenção da comunicação administrativa como processo da organização.

Corporações que utilizam a metodologia ágil estão menos suscetíveis a grandes mudanças disruptivas, já que as tomadas de decisão são mais rápidas e acompanham o cenário do mercado. A comunicação é a chave para se aplicar e se executar de forma coesa as mudanças necessárias e com ela é possível organizar as metodologias ágeis para um objetivo geral da companhia. Alinhar a comunicação organizacional da empresa com as novas tecnologias de gestão da informação e novos modelos de processos é um desafio que este trabalho pretende abordar.

Por se tratar de um plano de ação aplicado à comunicação organizacional foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando-se de referências sobre os principais objetos de estudo do trabalho: a intersecção entre Gestão do conhecimento, Comunicação Organizacional e Metodologia Ágil. Essas referências estavam nos formatos de Artigo, Revistas, Periódicos e documentos eletrônicos, e também em Blogs e Redes Sociais.

Quanto a estrutura do trabalho, como a aplicação das metodologias ágeis nada mais são que uma forma tabulada de se construir uma saudável gestão do conhecimento organizacional, um dos objetos tratados por este trabalho é bibliografias, conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento e como sua manutenção impõe à organização uma vantagem competitiva ao seus concorrentes.

A seguir, abordamos as metodologias ágeis de forma teórica, de onde vieram e como são aplicadas nas grandes corporações de tecnologia nos dias atuais. Sua repercussão e as vantagens e desvantagens perante a outros modelos de gestão da comunicação organizacional.

A Comunicação Organizacional será tratada como abordagem principal deste trabalho, já que é ela que faz a conexão entre a Metodologia e os funcionários que irão utilizá-la, de forma a estudar todo o fenômeno comunicacional dentro das organizações que, segundo Kunsch (2003), deve ocorrer de forma integrada, valorizando as pessoas envolvidas e auxiliando-as a atingir seus objetivos.

Por fim, apresenta-se um plano de ação, como uma proposta passo a passo com o objetivo de auxiliar gestores na aplicação de metodologia ágil em sua equipe, quais as principais dificuldades que podem surgir e como se blindar a elas, a fim de

atingir o objetivo principal da metodologia, ou seja, esclarecer todos os processos para todos os participantes da equipe, realizar pequenas ações, obedecendo uma hierarquia de prioridade entre elas e em um espaço de tempo curto, valorizando a produtividade de toda a equipe.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1. Conceitos e tipologia de comunicação organizacional

Para iniciarmos as discussões sobre o que é a comunicação organizacional e como ela é aplicada por instituições, utilizaremos o conceito baseado em Kunsch (2003) que apresenta a “Comunicação Organizacional”, por definição, como toda forma de comunicação praticada por uma empresa, organização, instituição ou corporação, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor. Segundo Kunsch (2003, p.149), “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são termos utilizados sem distinção nenhuma no Brasil para retratar a definição apresentada acima, e de acordo com a autora, a comunicação organizacional abarca todas as modalidades de comunicação apresentadas dentro de uma organização, seja ela interna, institucional, mercadológica ou processual, e inclusive deve ser vista pela organização de forma integrada e como elemento essencial para qualquer gestão.

Vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p.19)

Para entendermos quais os impactos da comunicação organizacional voltada ao desenvolvimento de uma cultura da empresa precisamos pensar na comunicação integrada proposta por Kunsch (2003). A comunicação interna é responsável por extravasar os valores da empresa para os funcionários, conciliando os interesses e objetivos da empresa com os de seus colaboradores, além disso, manter uma comunicação interna efetiva com seu público interno, alinhada com todas as outras comunicações da empresa, é o que garante a livre circulação de informação. O funcionário é a primeira linha da imagem da organização, de acordo com Bueno (2005, p. 38), “funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos

às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional”.

A construção da cultura dentro da organização depende de toda a forma com que a comunicação é construída dentro da empresa, se a comunicação interna for diferente da mercadológica, por exemplo, não é possível para um funcionário interpretar duas realidades diferentes e chegar no mesmo resultado.

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamentos organizacionais. (MARCHIORI, 2010, p. 9)

Por isso, a teoria da comunicação organizacional integrada abrange as áreas da comunicação dentro de uma empresa, para que todos os canais de comunicação em todas as áreas em que ela atua apresentem os mesmos valores e interesses. São elas: comunicação mercadológica, comunicação administrativa, comunicação institucional e comunicação interna.

Kunsch (2003) exemplifica a comunicação interna como um setor responsável pelas interações entre todos os funcionários. É imprescindível para a comunicação interna manter uma via de comunicação de mão dupla, ou seja, utilizar os canais para dialogar com o público interno e não apenas informá-los, uma comunicação interna instrumental, ou seja, que possui apenas a função de informar tende a transformar a cultura da organização em um conjunto de regras rígidas e dogmáticas.

Além da comunicação interna, a vertente mercadológica da comunicação é responsável pelos processos e ações de marketing voltado a vendas dentro da organização, é a área responsável pela persuasão ao consumidor e normalmente o departamento de comunicação mais valorizado das empresas, pois o resultado de uma boa atuação pode ser notado de uma forma objetiva, o aumento do faturamento da organização.

Para a realização das campanhas e ações voltadas a vendas, também faz se necessário uma extensa pesquisa de mercado, função também associada à comunicação mercadológica. É comum nas organizações este departamento ser chamado apenas por Marketing.

É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o mix da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente então a cargo do departamento do setor de marketing das organizações. (KUNSCH, 2003, p.162)

A comunicação Institucional, por outro lado, é responsável pela marca, *branding* e imagem da organização perante seus stakeholders, é a forma com que a empresa transmite seus valores e interesses para a sociedade, sendo responsáveis pelas práticas de relações públicas, imprensa e atendimento ao cliente. De acordo com Silva e Oliari (2017) *branding* é uma troca, uma experiência entre a marca e o consumidor. Embora não possua resultados a curto prazo tão intensos quanto às comunicações estritamente mercadológicas, a institucional calcifica os interesses da empresa na mente dos seus públicos, seja promovendo a marca para seus cliente ou a reafirmando para os funcionários da organização.

Fazer branding é transformar design estratégico em valor, por meio da construção de um universo proprietário e memorável para a marca: é a importância dos equities visuais e associativos. Ou seja, é posicionar a marca com inteligência, equilibrar o emocional (necessidade e expectativa dos clientes) e o racional (objetos do negócio). Às vezes pode haver uma confusão entre o trabalho do branding e do marketing. Ambos tratam de relacionamento, porém, o marketing trata de vender, de falar com o consumidor enquanto o branding precisa impactar todos os setores e todos os públicos de relacionamento. (SILVA E OLIARI, 2017, p. 6)

Neste contexto, as relações públicas são as responsáveis pela construção da credibilidade da organização e pela construção da reputação da empresa. É a área da comunicação que precisa examinar e analisar todos os pontos de contatos da

organização com todos os públicos de interesse, utilizando-se de pesquisas de opinião e mapeamentos estratégicos (KUNSCH, 2003).

Por fim, a comunicação administrativa é a comunicação inerente à organização, ou seja, é a que está presente em todos os processos e ações, seja nas áreas de marketing ou em áreas de desenvolvimento de produtos. Por ser tão inerente à organização, a comunicação administrativa acaba sendo tratada como um fenômeno comum e sem importância da organização, mas a gestão do conhecimento, por exemplo, adquirido pela empresa através da troca de interpretações entre os funcionários, nada mais é que uma maneira de conhecer e documentar essa vertente da comunicação. Existem diversos modelos para otimizar a comunicação administrativa e neste trabalho estudaremos as metodologias ágeis, que possuem como objetivo comunicar a todos da equipe de forma clara todas as ações à serem tomadas.

1.2. Cultura organizacional como produto da comunicação organizacional

O conceito de cultura organizacional nasceu nos anos 1970, de acordo com Ribeiro (2006), graças a extrema competição entre as organizações Americanas e de outros países, principalmente a Japonesa. Nessa realidade as organizações procuravam alternativas e soluções para estes desafios, não só os processos internos estavam em jogo, assim como todo o relacionamento com os clientes e demais públicos das organizações, as metas estavam cada vez mais agressivas e o consumo diminuía em proporções opostas às necessidades do faturamento. A comunicação organizacional passa a ser interpretada como a estratégia necessária para se instituir uma cultura organizacional competitiva e que resistisse aos períodos de recessão.

A comunicação organizacional tem sido um dos aspectos de análise adotados em estudos organizacionais sempre que se almeja entender a complexa dinâmica que o envolve. A necessidade de as organizações alinharem suas estratégias e seus objetivos para uma maior mobilização de suas equipes passa, indubitavelmente, por uma maximização de sua capacidade comunicacional. Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender quais avanços teóricos

possibilitam um olhar mais crítico para as questões comunicacionais nas organizações da contemporaneidade. (MARCHIORI, 2011, p. 03)

Mas a comunicação organizacional é apenas um produto da criação de significados e interpretações da cultura dentro da empresa, estes significados e interpretações são criados, refeitos e reimaginados a todo momento dentro de uma teia de sentidos, Geertz (1983) transforma o significado da cultura em uma metáfora de teia de sentidos, pois para ele a cultura é um emaranhado de significados para a mesma realidade, onde somam e compartilham a partir da comunicação, os resultados das interpretações. O resultado das interpretações é definido como cultura organizacional, quase viva dentro da organização. Por definição de Marchiori (2011, p.5):

[...] a cultura desvenda-se como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação. Portanto, a cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gera entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo.

Já Fleury (1989) interpreta a cultura organizacional como ferramenta de dominação, pois são conjuntos de regras e pressupostos básicos criados para construir uma identidade organizacional, mas que em paralelo transforma as relações de dominação em algo natural e inerente da organização. Como complemento, Schein (1986), seguindo a mesma linha de pensamento de Fleury, significa a cultura na organização não só como ferramenta de dominação mas como ferramenta de comunicação entre os novos e os antigos membros da organização.

[...] cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, apud BARBOSA, 1986, p. 9)

Geertz (1973) interpreta a cultura como fluída e a mercê da interpretação de diferentes realidades, ou seja, “uma inextricável teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 78), no que tange a cultura organizacional, Fleury (1989) a vê como um conjunto de regras criadas pela organização, regras que não sofrem ressignificação pois são criadas exatamente para coibir essa prática.

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas, de acordo com Shall (1983), por interações sociais. Como é possível para uma cultura organizacional se manter engessada em regras e valores construídos provavelmente por um corpo diretivo, se qualquer indivíduo que tiver contato com este manual irá interpretá-lo de forma diferente? As organizações, novamente de acordo com Shall (1983), são fenômenos de comunicação e que sem eles não existiriam. E é graças a esse processo de comunicação, tão intrínseco e inerente de toda a sociedade, que cria-se uma cultura.

De acordo com Marchiori (2008), a cultura apenas se forma no momento em que os funcionários se relacionam, ou seja, a cultura só é possível no momento em que existe a comunicação atuando como ponte, pensando na comunicação interna, essa cultura pode ser ampliada para a própria organização conversando com o seus funcionários. É importante destacar que o relacionamento entre a organização precisa considerado como uma via de mão dupla, pois apenas desta forma a comunicação interna terá o papel de empoderar o funcionário e construir junto a ele uma cultura organizacional.

Assim, todo compartilhamento de sentidos e diálogos é concretizado por meio de processos de comunicação que reconhecem e renovam a cultura organizacional. Na geração dessas relações, é fundamental que a comunicação seja entendida como processo no qual as pessoas possam explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. (MARCHIORI, 2011, p. 2)

A teoria da comunicação transacional transforma a comunicação em um ciclo de trocas entre emissor e receptor, tirando o papel da organização de apenas ser o emissor das mensagens, para Morreale, Spitzberg e Barge (2007) a teoria se concentra na construção de significados diferentes a partir do relacionamento entre

duas partes, onde em um determinado momento o indivíduo é emissor e no outro passa a ser receptor da mensagem, realizando uma troca de conhecimento, extremamente benéfica para a organização e também para o relacionamento pessoal dos funcionários.

“A comunicação é um processo expansivo e voltado para a inclusão de novos elementos significativos” (DOWBOR, 2001, p. 23), logo, toda a cultura dentro da organização é criada e sua manutenção é feita graças aos processos comunicativos, seja entre funcionários ou entre a empresa e os funcionários. Mas deve-se atentar ao papel intrínseco da comunicação organizacional de se integrar a todas as outras comunicações, se a comunicação interna utilizar termos e valores totalmente discrepantes com os mesmos termos e valores pregados pela comunicação administrativa, a imagem como um todo da organização será afetada.

Por exemplo, o mesmo apoio a representatividade LGBT difundido por informativos e comunicações internas da empresa precisam estar presentes em outros departamentos e dentro dos processos comunicacionais desses departamentos, como a seleção de novos funcionários ou dentro das reuniões da empresa. Assumir uma comunicação integrada é uma maneira de influenciar a cultura da organização em todas as frentes em que ela se comunica com seus públicos, com um único discurso, para que as interpretações estejam claras.

Principalmente após o século XXI, as organizações passaram a constituir seu quadro de funcionários de forma cada vez mais diversificada e isso impacta diretamente na construção da cultura de uma empresa. Visto que a cultura é totalmente fluida dentro da organização, é comum que equipes que passam por processos de transição de gerência ou empresas inteiras que mudam o corpo diretivo, sofram com mudanças claras dentro do modus operandi da mesma. Entender a fluidez da cultura e aproveitar-se da sua maleabilidade é uma tarefa difícil e que deve ser associada à área de comunicação da empresa, já que a cultura é um produto da comunicação. Para Geertz (1973), a cultura é uma realidade construída pelos indivíduos e a partir do discurso, a realidade é apreendida por outros membros envolvidos. Graças ao discurso que outros indivíduos conhecem e interpretam a realidade, e ao transmitir esse discurso para outro indivíduo ele altera a realidade que aprendeu com sua interpretação, transformando a cultura. É um

processo impossível de impedir. Grunig (1992) teorizou, para a atuação das relações públicas, neste sentido a “comunicação simétrica de mão dupla”, ou seja, um modelo que valoriza e traz como foco o relacionamento e a troca de informação entre todos os públicos da organização e inclusive entre organizações, utilizando as Relações Públicas como fonte para as informações.

1.3. Relações Públicas e comunicação integrada

As Relações Públicas são, de acordo com Dantas (2016), um conjunto de atividades que visa harmonizar os interesses do privado e público, ou seja, é a atividade responsável por melhorar a imagem da organização, seja ela pública ou privada, perante a opinião pública. Nesta definição, o profissional de Relações Públicas não está totalmente inserido no planejamento estratégico de toda a comunicação organizacional da empresa e sim em áreas subsequentes, como a comunicação institucional e a mercadológica. Porém, pensando na atividade de relações públicas como uma mediadora de interesses, é essencial que o relacionamento entre a empresa e todos os públicos da organização possuam a mesma preocupação. O público interno, por exemplo, é a linha de frente da imagem e reputação da empresa, cabe ao relações públicas alinhar e harmonizar os interesses entre a empresa e o funcionário, a partir da comunicação interna, para construir a imagem da organização de dentro para fora.

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente”. (ANDRADE, 2001, p. 41)

Pensando na comunicação administrativa, ou seja, a comunicação como processo dentro da empresa, é importantíssimo que os processos comunicacionais estejam claros e transparentes, principalmente em grandes organizações, onde a burocracia para a tomada de decisão é gigante. O interesse entre departamentos de

uma organização e entre a mesma equipe, também é o objeto de trabalho de um relações públicas, embora a melhoria no processo comunicacional não vá impactar diretamente na imagem e reputação da organização, ela impactará na liderança e gestão da companhia.

A cultura da organização, por exemplo, deve ser uma preocupação recorrente do profissional de relações públicas, pois é ela que inicia os movimentos e incentivos dentro da organização. Uma cultura que propicia o compartilhamento de informação, por exemplo, está na frente dos seus concorrentes de mercado, pois além de capital financeiro tende a criar capital intelectual para a organização. Em todo esse processo, a comunicação é essencial e necessária, os interesses de cada cenário impactam na produtividade da organização, quando pensamos nela de forma integrada, conseguimos estipular metas e desafios para todos os departamentos envolvidos, seja de clareza das informações ou no incentivo ao compartilhamento de conhecimento.

Já na visão estratégica da comunicação integrada, o objetivo não pode ser apenas a criação de uma imagem e reputação, mas sim em uma homogeneização do discurso da empresa, característica necessária para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e singular.

A comunicação integrada deve ser percebida como uma filosofia de vida das organizações, aliada a sua missão, princípios e visão, deve ser responsável por direcionar suas ações, procedimentos e decisões. Para que a organização alcance os seus objetivos e a comunicação seja eficaz não devem isolar este composto, pois são esses meios que propiciam a organização se relacionar com os públicos de interesse. (QUINCOSES C., 2014, p. 10)

Ao participar do planejamento da comunicação integrada, o relações públicas pode encontrar em cada uma de suas frentes os pontos chave de troca de interesse e por conta disso pensar no planejamento de cada setor de forma a harmonizar esses interesses. Por exemplo, para a comunicação interna, é essencial que o interesse dos funcionários estejam alinhados ao interesse da companhia, para isso, diversas ações precisam ser realizadas, principalmente para entender qual é o interesse e em qual nível dele a organização pode atuar. Essa prática pode ser

replicada para a comunicação institucional, mercadológica e principalmente administrativa.

A comunicação administrativa é dentro da organização a frente que mais carece de processos e estudos estratégicos pois é, como citado anteriormente, considerada a mais inerente da organização. Por isso é importante alinhar e entender quais são os interesses dos executivos ou líderes da organização e quais os interesses dos liderados, para definir um plano que torne a comunicação entre essas partes mais eficiente. É dentro dessa área que as metodologias ágeis podem servir como facilitadoras do processo comunicacional entre as partes, mas para isso, faz-se necessário uma cultura do compartilhamento do conhecimento e de inovação dentro da companhia.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1. Como a cultura organizacional influencia na gestão do conhecimento

O sucesso de uma gestão do conhecimento está diretamente associada com uma cultura organizacional de compartilhamento de informação, em ambientes onde a informação é utilizada de um modo altamente competitivo, ela passa a se tornar o diferencial para atingir promoções, nestes casos a Gestão do conhecimento sofre grandes dificuldades de atingir todo o seu potencial. Caso a empresa não incentive o compartilhamento de experiências, dificilmente os próprios funcionários irão incentivar, acarretando em falta de produção intelectual em toda a organização.

Por isso, além de um estudo abrangente sobre a própria gestão do conhecimento, um gestor interessado em mapear os processos e criar estratégias para o incentivo da troca de informações entre os funcionários, precisa levar em conta a cultura organizacional da empresa, mesmo que seja apenas a cultura da sua equipe ou de seu departamento.

[...] os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente". (GUIMARÃES & SQUIRRA, 2007, p. 51)

Geertz (1983), cita a realidade como um texto, que lido por diferentes pessoas, com diferentes culturas e repertórios prévios de sentidos e experiências, gera uma interpretação para cada ator social. Essa definição da realidade entra em sintonia com a necessidade da informação ser analisada por diferentes indivíduos, para que cada um possa acrescentar sua interpretação àquela realidade. Esse movimento é muito comum em organizações de tecnologia, que possuem como premissa diversificar da maior forma possível os seus funcionários, incluindo culturas diferentes para interpretações distintas de um mesmo desafio, e assim consequentemente surgem soluções inovadoras para um problema.

A cultura por si só é um cruzamento de diversas realidades que propicia significados diferentes para os mesmos significantes, logo a cultura de uma organização é a união da interpretação de diversas pessoas da realidade da organização. Por conta disso não é um conjunto de regras decididas pela direção da organização, mas sim significados que procuram coexistir, construindo e reconstruindo constantemente e com isso produzindo novos sentidos para a empresa. “A perspectiva interpretativa tem relação direta com os seres humanos em sua condição de atores sociais” (MARCHIORI, 2011, p. 6).

Mas se a cultura não são regras definidas pela organização, como ela pode incentivar ou não a troca de conhecimento? A resposta estão nas políticas de comunicação organizacional, embora a organização não tenha controle de fato da cultura da empresa, a comunicação interna pode sim impactar diretamente na ressignificação de algumas diretrizes políticas, que acabam por si desembocando na forma com que os funcionários interpretam essa postura, transformando a cultura de toda a organização. Incentivar a troca de conhecimento não é tarefa fácil e por isso não são apenas campanhas internas que darão conta de reforçar essa necessidade da empresa, mas sim a implementação de fato de uma valorização e reconhecimento dos funcionários que escolherem compartilhar seu conhecimento, é a comunicação que propicia o surgimento de uma cultura na organização e é por ela que a cultura é designada como colaborativa e principalmente aberta a diferentes interpretações. Para Marchiori (2008), “culturas de relacionamento surgem com o objetivo de promover o desenvolvimento do ser humano, sendo a comunicação sua gênese”.

Realizar a gestão do conhecimento em uma determinada organização exige, primeiramente, que seus colaboradores sejam estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento. A cultura precisa estabelecer mecanismos que valorizem as novas idéias e contribuições, de modo que as pessoas que tiverem um comportamento informacional positivo em relação ao compartilhamento/socialização do conhecimento sejam beneficiadas explicitamente pela organização. (VALENTIM; SILVA, 2008, p. 159)

O incentivo da organização à gestão do conhecimento vai além do compartilhamento de informação entre funcionários, como visto anteriormente, a gestão do conhecimento engloba outras atividades, como por exemplo a forma com

que ele é distribuído. Uma organização pode possuir em seu DNA o hábito de compartilhar conhecimento, mas se o faz de uma maneira pouco efetiva, cria um déficit de escala de compartilhamento, ou seja, a organização cria mais conhecimento do que possui canais para compartilhar, e mesmo que possua os canais para isso, como intranet, treinamentos, blogs corporativos e áreas físicas, o incentivo à utilização destes canais também deve entrar como prioridade para as políticas de gestão do conhecimento. A tecnologia entra como ferramenta para auxiliar essa demanda, mas não como solucionador. Para exemplificar, um departamento jurídico é uma área conhecida por possuir pessoas de idade mais avançada, visto que a experiência se mostra como positiva e há muitas responsabilidades envolvidas, pode não interpretar o incentivo ao uso de um aplicativo interno da empresa, justamente por estar em uma área com processos que dificilmente são alterados, somados às realidades individuais dos funcionários. Neste caso, um circuito de palestras sobre assuntos diversos, criadas por outros funcionários, pode surtir mais efeito.

Em outro exemplo, num departamento responsável pelas operações da empresa, pode não ser tarefa fácil incentivar o compartilhamento do conhecimento, visto que a interpretação da cultura da organização está mais focada nos resultados e objetivos individuais. Miller (2002, p. 58) cita a dificuldade em convencer as pessoas a compartilharem seus conhecimentos, principalmente em realidades onde a informação, como em uma área operacional, é considerada poder. Novamente, a comunicação organizacional deve ser usada de forma estratégica, com ações específicas para a desconstrução da ótica viciada de departamentos competitivos, principalmente em contato com as lideranças, pois é onde a interpretação da cultura ganha mais força e repercussão, líderes que incentivam seus liderados à construir, armazenar e distribuir conhecimento, além de se beneficiar de uma equipe mais unida, se beneficia de todo o capital intelectual criado por eles.

É difícil imaginar uma organização onde a competitividade não seja um dos fatores presentes na cultura, e justamente por essa constatação que as empresas precisam investir cada vez mais em uma comunicação interna que faça sentido aos objetivos da empresa e não apenas sirva como ferramenta para outras áreas. A comunicação organizacional vai além de como uma empresa comunica-se com seus

funcionários, segundo Kunsch (2014) a comunicação em geral precisa ser considerada não meramente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno presente na sociedade. Entender a comunicação como um processo social faz entendermos a cultura de uma organização como fruto de diversos significados em uma teia transversal de experiências e realidades diferentes.

Organizações que pensam na comunicação como uma ferramenta instrumental, ou seja, uma via de mão única de informações que passam pelo filtro da gerência de relevância, e de acordo com Kunsch (2014) como uma via assimétrica e conhecida apenas como instrumento para viabilizar processos internos dentro da empresa, enfrentam dificuldades de implementar na sua cultura as práticas de gestão do conhecimento, uma via de mão única não é capaz de criar debates e novas formas de se lidar com alguma dificuldade, ela apenas informa que a dificuldade existe e com isso deixa de incluir a necessidade do retorno de uma solução.

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto. (KUNSCH, 2014, p. 50)

Pensando assim, a organização que se preocupa apenas em informar, perde a informação de retorno, ou seja, a aderência ao conteúdo e principalmente da efetividade do mesmo em todos os indivíduos da empresa. Os contextos criados por cada indivíduo dentro da empresa criam a cultura organizacional e por isso são extremamente importantes para iniciar um projeto de gestão do conhecimento, pois é com as interpretações que a empresa identifica se está indo para o caminho correto ou se precisa ser mais clara ou mais objetiva. Ruídos na comunicação sempre existirão e a partir do momento que pensamos em uma comunicação em uma via de duas mãos, esses ruídos passam a ser identificados e evitados. A mensagem não importa tanto quanto a resposta ou a falta dela.

2.2. Ecologia da informação:

Com o passar dos anos a tecnologia ganha cada vez mais destaque na busca de informação, e logo quando pensamos em tecnologia a primeira palavra chave que nos vem à mente é a Internet e a revolução na comunicação desde sua invenção, em 1969 durante a Guerra Fria. O objetivo principal da criação da internet foi desde sempre, mesmo sendo criada para propósitos militares, a troca e compartilhamento de informação de forma descentralizada.

Foi a necessidade constante de informação, em diferentes lugares e a qualquer momento, com baixo risco de escassez que criou a possibilidade de se imaginar uma rede que conecta pontos e compartilha dados. A tecnologia não é a criadora da informação, como pode pensar uma infinita gama de profissionais ligadas a ela, a tecnologia aperfeiçoa uma demanda que já é comum a todos, a necessidade de informação.

A perspectiva da Ecologia da Informação não se concentra na Tecnologia, ou seja, não é a Internet que irá transformar o mundo, mas sim a forma com que as pessoas irão utilizá-la, para criar, compartilhar, compreender e usar uma informação. Propiciar um ambiente adepto à troca de informações é muito mais impactante para a gestão do conhecimento do que a tecnologia envolvida na difusão da mesma. “Ecologia da informação é administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano” (DAVENPORT, 1998, p.18) ou seja, uma forma de administrar a informação utilizando o ser humano como fator principal e a tecnologia como ferramenta instrumental e nada mais.

A tecnologia é apenas um dos modelos de informação que podem ser aplicados para gerir o conhecimento de uma organização, visto que ela é uma grande facilitadora deste processo, mas não a peça que falta para a comunicação fluir. Inclusive é comum encontrar grandes empresas com dezenas de softwares para gerenciar as informações internas, mas que no fim estão vazios e sem o combustível necessário para sua função. A cultura de uma organização tem papel fundamental na construção de um habitat favorável ao compartilhamento de ideias, é graças a ela que todos os funcionários entendem seu papel como locutores de suas

próprias descobertas e não seguranças do segredo que mantém seu cargo, o conhecimento.

Em contrapartida, o volume de dados aumentou consideravelmente nos últimos 10 anos, conceitos como Big Data, que significa a análise e interpretação de volumes massivos de dados, se tornaram cada vez mais comuns dentro do âmbito da tecnologia. E com esse grande volume de dados produzidos, torna-se necessário o desenvolvimento de mais produtos e procedimentos para interpretá-los. A Ecologia da Informação prega a centralização do humano à informação, para que sejamos criadores, manuseadores e transformadores, com auxílio da tecnologia, porém graças ao grande volume de dados essa realidade pode mudar, e rápido. O ser humano pode deixar de ser o criador da informação, assumir um papel passivo frente ao mundo no qual estes dados estão sendo criados, armazenados e analisados. Como exemplo dessa mudança estão os chamados Carros Autônomos, de acordo com o CEO da INTEL, no evento IDF 2016, Brian Krzanich³, o volume de dados gerado por um carro autônomo em apenas 4 horas será de até 4 Terabytes. A Netflix, de acordo com seu site oficial⁴, diz consumir aproximadamente 3 Gigabytes de dados por hora, em filmes e séries em alta resolução, a quantidade de dados gerado por um carro autônomo por dia é equivalente a 1.000 horas de séries e filmes na Netflix, aproximadamente 41 dias ininterruptos.

A tecnologia deixa de estar na periferia da informação, como apresentado por Devenport (1998, p.12), e passa a ser o meio de obtenção dela. Mas mesmo com as quantidades absurdas de dados citadas anteriormente, o papel do Humano é administrar a informação, de pescar dentro de todo o mar de informação, utilizando uma ferramenta apropriada, como a Internet ou a Intranet corporativa, o que é ou não útil para o desenvolvimento da organização. De todas as formas o humano continua sendo o ponto focal e a necessidade pela informação passa a adotar outra faceta, visto a abundância, logo, a necessidade de possuir uma boa gestão da informação torna-se cada vez mais necessária, pois ela tem como foco o negócio da

³ Disponível em:

<<https://www.tecmundo.com.br/intel/108519-preparem-futuro-previsto-intel-tecnologia-traz-revolucoes.htm>> Acesso em: 26/05/2019.

⁴ Disponível em: <<https://help.netflix.com/pt/node/87>> Acesso em: 26/05/2019.

organização e sua ação é restrita aos fluxos formais de informação (VALENTIM, 2002)

A gestão da informação é voltada à auxiliar os processos de organização e difusão dos conteúdos, ganhando força competitiva a empresa que sabe utilizar todas as informações relevantes disponíveis para seu nicho de mercado e interpretá-las, seja com grandes serviços de Big Data ou pequenas discussões em uma roda de debates. A vantagem deixou de ser possuir a informação documentada somente para possuir, filtrar, analisar e compartilhar. Segundo Tarapanoff (2001, p.44):

[...] o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêem a estrutura para o suporte ao crescimento e desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Mas somente possuir um sistema para manter, filtrar, analisar e compartilhar informação não garante que ela correrá seu percurso e gerará conhecimento. Mas sem os canais necessários para a criação de um habitat saudável, e isso pode incluir um sistema, todas os esforços podem resultar em poucos ou nenhum resultado. Um portal de notícias internas de uma organização pode ser uma das melhores alternativas encontradas por um Gerente de TI para centralizar todos os informativos institucionais da organização, mas não necessariamente funciona, o humano como centro do mundo da informação, como diz a ecologia da informação, é quem decide o canal que ele prefere utilizar. Nestes casos um Jornal Mural, instrumento já utilizado há séculos pelas organizações, pode ser mais aderente aos funcionários, principalmente se o público for avesso a tecnologias. Por outro lado, não é possível incluir em um Jornal Mural uma planilha com análises de riscos dos próximos 10 anos de uma grande petrolífera, e muito menos é aconselhado se deixar esse tipo de informação exposta.

Embora estes casos pareçam extremamente opostos, a gestão da informação está presente nas duas variantes, ora, se um funcionário não souber onde encontrar as informações relevantes da empresa, como ele saberá, além do boca a boca,

encontrar a planilha de análise de riscos? Novamente o que se faz de diferente não é a quantidade de informação ou a qualidade da informação, mas a relevância e o impacto que ela possui no objetivo.

O conhecimento tácito são os conhecimentos que não podem ser passados para outro formato, são vivências individuais e extremamente relativizadas pelo ponto de vista cultural do indivíduo. O conhecimento explícito é o construído e formalizado, é mensurável e pode ser compartilhado sem a necessidade de um contexto cultural, o conhecimento explícito pode ser criado a partir da interpretação do conhecimento tácito de cada colaborador, ou seja, toda a bagagem de aprendizados, vivências e interpretações únicas, é o que faz com que as empresas possuam um grande potencial de transformação, mas que se não aproveitado pode também ser considerado uma faca de dois gumes, enquanto o funcionário estiver na empresa, seu conhecimento tácito não será aproveitado e com isso a organização perde tudo o que ele já desenvolveu. A ecologia da informação diz que faz-se necessário compreender e administrar os ambientes de conteúdos da informação organizacional, ou seja, é por meio dela que uma empresa identifica em quais pontos os conhecimentos tácitos estão deixando de se transformar em conhecimento explícito, ou seja, se estão sendo externalizados e modificados.

É imprescindível para uma organização mesclar os conhecimentos explícitos já adquiridos e codificados por ela mesma com as interpretações únicas de cada indivíduo. Isso faz com que a construção do conhecimento dentro da empresa seja cada vez mais estruturada e comum entre os funcionários. O objetivo dessa gestão é transformar essa construção de conhecimento em um processo, mapeado e de fácil acesso por qualquer membro da organização. E neste contexto a tecnologia entra como fator facilitador e possibilita o registro, mas além disso, a facilidade de consulta ao banco de dados da organização.

A mais valiosa função da tecnologia na gestão do conhecimento é estender o alcance e aumentar a velocidade de transferência do conhecimento. A tecnologia da informação possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja extraído, estruturado e utilizado por outros membros da organização e por seus parceiros de negócios no mundo todo. (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p.151)

2.3. Gestão do conhecimento

Existem diversas descrições e significados para o que é Gestão do Conhecimento na literatura, muitas comparações são realizadas entre a Gestão da Informação, como visto anteriormente, e a gestão do conhecimento por si só. A ecologia da informação é uma forma de administrar a informação, utilizando o humano como centro de tudo e as tecnologias como ferramentas distantes da criação de conhecimento. É necessário para isso estabelecer um ecossistema que propicie o compartilhamento de informação, que é sempre associada a Cultura Organizacional de cada empresa e por isso se torna uma força singular que diferencia cada organização.

Entre os significados de Gestão do Conhecimento estão o de alguns autores como Murray (1996, p.4), que explica que Gestão do Conhecimento é a estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Para Murray (1996), a Gestão do Conhecimento possui o papel de transformação na organização, capturando todas as informações, sejam elas criadas pela empresa ou conhecimento prévio de funcionários e transformando-as em novas fontes de conhecimento, que desencadeia novas transformações em um processo infinito e natural.

Já Hackett segue uma linha onde a gestão do conhecimento é uma abordagem sistemática e processual:

Gestão do Conhecimento é definida pela abordagem sistemática e integrada com vista a identificar, gerir e partilhar todos os ativos de informação de uma empresa, incluindo bases de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como conhecimento prévio não articulado e experiência dos indivíduos. Fundamentalmente, trata-se de disponibilizar a informação existente a nível coletivo e a experiência da empresa a cada trabalhador individualmente, que por seu turno é também responsabilizado pela utilização criteriosa das mesmas e pela realimentação do stock daquelas. (HACKETT, 2002, p.727).

Também é papel da gestão do conhecimento garantir a disponibilidade da informação à todos que precisam ter acesso, e não apenas garantir o acesso como incentivar o uso dos canais de informação da empresa, seja um Banco de Dados compartilhado, um site institucional ou uma biblioteca com os registros físicos. Além disso, garantir a melhor e mais criteriosa forma de utilização, segundo Hackett, também entra como papel da gestão do conhecimento.

Mas nenhuma dessas definições leva em conta a estratégia envolvida na forma de realizar a gestão do conhecimento, pois definem-a como um processo como qualquer outro dentro de uma empresa, que acontece de forma natural. Valentim resume:

Gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões. (VALENTIM, 2003, p. 8)

O Conjunto de atividades que exercem o papel de gerenciar o conhecimento, como ele é criado, como é distribuído e o por que ele está sendo consumido entram dentro do conceito global de Gestão do Conhecimento, de acordo com os autores citados. Bukowitz e Williams (2002, p.17) resumem que a gestão do conhecimento é o processo que transforma o conhecimento e o capital intelectual de seus funcionários em riqueza para a organização”, ou seja, a produção de riqueza não está apenas na geração de lucro para a empresa de forma direta e sim na construção de pilares com a matéria prima de conhecimento explícito acumulado durante dezenas de anos. Para compreendermos a gestão do conhecimento, precisamos entender primeiramente os conceitos de: Dado, Informação e Conhecimento (ALENCAR; FONSECA, 2014, p. 15)

Dados: São por definição um elemento de informação bruta coletada, sem propósito se não tiverem análises ou comparações, um dado por si só não diz nada e nem leva a nenhuma conclusão lógica, mas é com eles que os funcionários de uma organização trabalham, e a partir do momento em que os dados possuem uma relevância e um sentido, alinhado com o foco da empresa, ele passa a ser informação. Toneladas de dados são criadas diariamente, principalmente por conta das tecnologias, e suas análises estão cada vez mais rápidas e por isso deixam de

ser dados de forma mais acelerada do que em tempos que a presença da tecnologia ainda era raridade.

Informação: É nada mais que um dado com valor agregado, ou seja, com propósitos e dimensões claros. “É uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível e onde existe um emissor e um receptor” (DRUCKER, 1994). Para uma informação ser considerada uma informação ela precisa ser relevante ao ponto de seus indicadores poderem ser utilizados para a tomada de decisões das organizações.

Conhecimento: Quando uma informação é utilizada para transformar um contexto, ela recebe o nome de conhecimento e é nesta definição que a gestão do conhecimento se faz tão necessária, os processos e estratégias responsáveis em transformar as informações em conhecimento são criados e pensados a partir de um objetivo definido pela gestão deste conhecimento. É com o conhecimento compartilhado que os funcionários deixam de utilizar apenas a sua fonte de conhecimento tácita e passam a fundir suas vivências e experiências com os conhecimentos explícitos construídos durante a vida da organização. Segundo Moresi (2001), é isso que faz o conhecimento um ativo tão valioso para as organizações, seu caráter singular, criado a partir de toda a base histórica e cultural da organização para um contexto específico.

Como exemplo ao processo de gestão de conhecimento podemos utilizar a realidade das *Start-ups*, que criam conhecimento a partir das dezenas de dados coletados, seja dos seus clientes ou de seus produtos, utilizando-se de metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, para acelerar seus processos, principalmente com dezenas de testes. Estes testes criam os dados necessários para as análises, transformando-os em informação, e após serem verificadas novamente, atesta sua veracidade e é atribuída a um contexto, e por fim agrega-se um valor, sendo considerado conhecimento. Metodologias como o SCRUM, levam a documentação das informações e principalmente do conhecimento agregado como fonte principal de crescimento exponencial, característica principal de *Start-ups*.

Como a gestão do conhecimento dedica atenção especial ao estudo da dimensão cognitiva, pode-se dizer que ela promove o desenvolvimento de competências. E a competência, uma vez

desenvolvida, faz nascerem novas necessidades, ensejando a criação de novos conhecimentos. (CARBONE et al. 2006, p 97)

O que faz a gestão do conhecimento ser tão necessária em uma organização é justamente a construção das competências necessárias para a criação de novos conhecimentos, como citou Carbone (2006), e construir conhecimento é praticamente um esquema de pirâmide, enquanto uma pessoa transforma as informações em conhecimento e compartilha com os demais, estes terão a mesma vontade, após interpretar e fundir aos seus conhecimentos prévios, de compartilhar com outros funcionários, criando-se uma cultura de compartilhamento e de construção de conhecimento. Abandonar a ideia de posse das suas experiências é a tarefa mais difícil, principalmente em culturas organizacionais competitivas, como citado por McInerney (2006, p.62), não são todos os indivíduos de uma organização que estão acostumados com essa corrente e por conta disso sempre existirão travas e dificuldades, que devem ser superadas pelo desenvolvimento da organização e dos objetivos individuais de cada funcionário.

A partir do momento que este entende que apenas os seus conhecimentos individuais são experiências tácitas, vistas pela ótica da cultura à qual ele está inserido e as vivências que ela proporciona, o pensamento de que a informação que ele possui é a chave para o sucesso da empresa cai por terra, justamente pela organização ser um compilado de uma gama infinita de diversidades culturais. As respostas para os desafios da empresa nem sempre estão onde a experiência e vivência viciada de um indivíduo acham, mas pode ser identificada a partir de reflexo e criação de conhecimento participativo.

Para Valentim (2010), a gestão do conhecimento não é apenas sobre o fator humano, mas sim a estrutura organizacional em que os funcionários estão inseridos, a tecnologia de informação que será responsável por intermediar e acompanhar a utilização dos conhecimentos criados dentro da organização, de uma cultura organizacional que incentive a proliferação de experiências e o comprometimento com os processos e estratégias de criação deste conhecimento.

2.4 Metodologias ágeis e gestão do conhecimento

A maioria das metodologias ágeis surgiram para suprir uma demanda da área de tecnologia, na criação principalmente de softwares que fossem resolver uma determinada dificuldade. Mas conforme a tecnologia foi se tornando o coração de várias empresas, os processos relacionados com a criação destas tecnologias passaram a ser confrontados com antigos modelos de gestão de projetos, principalmente o modelo chamado de Cascata.

O modelo cascata de gestão de projetos parte da premissa que cada etapa do desenvolvimento do software flui para outra etapa, e somente se a etapa anterior estiver finalizada que a próxima pode ser iniciada, utilizando-se de um diagrama para ilustrar quais eram as etapas do projeto, o então chamado “Diagrama de Grantt”, criado por Henry Gantt em 1910.

Com o advento dos computadores pessoais na década de 1980, tornou-se bem mais fácil desenvolver diagramas complicados — e torná-los realmente complexos —, e eles se tornaram verdadeiras obras de arte. Cada etapa do projeto está detalhadamente definida; cada evento importante, cada data de entrega. Esses diagramas são realmente algo impressionante de se ver. O único problema com eles é que estão sempre errados. (SUTHERLAND, 2014, p. 10)

Para os executivos que precisam delimitar a necessidade do projeto, é extremamente importante que todas as etapas estivessem mapeadas e fossem seguidas à risca, e logo após um etapa fosse finalizada, uma reunião entre os envolvidos no projeto e os financiadores era realizada, para demonstrar ao cliente o andamento do projeto. O maior problema em mapear todo um projeto antes de começar a executá-lo é a quantidade de impeditivos que irão aparecer durante o processo. E dentro da metodologia de cascata os erros e impeditivos não são previstos no início do projeto e não é por falta de planejamento, e sim pois muitos dos problemas só são descobertos após o início do desenvolvimento, esse fato faz com que equipes que desenvolvam em etapas tenham que se preocupar em resolver os problemas da etapa anterior antes de avançar para a próxima, gerando

muitas vezes ciclos infinitos de manutenção, que na maioria dos casos supera a velocidade do desenvolvimento de novas etapas do projeto.

Essa condição foi criada, pois é uma demanda da gerência de grandes organizações, o método de cascata supre a necessidade de controle por parte das organizações da produtividade dos seus funcionários, e a partir do momento que todas as etapas estão mapeadas e todos os esforços para este desenvolvimento estão cercados de regras, gráficos, prazos e orçamentos os gerentes podem assumir um certo controle sobre a situação e sobre os projetos da companhia. Claro que todos esses diagramas nem sempre estão embasados na realidade e por consequência em pouco tempo estarão sendo remodelados e repriorizados, com novos orçamentos e etapas, em um fluxo infinito de criação e desenvolvimento. Segundo Sutherland (2014), todo o esforço investido no planejamento, tentando delimitar os esforços e adivinhar todos os cenários possíveis não serve de nada, pois faz parte de todos os projetos a descoberta de problemas e surtos de inovação, ou seja, o controle operacional do projeto deve levar em conta os problemas que ainda nem são imaginados e precisa ter espaço para alterações rápidas, já que os desenvolvedores podem mudar de ideia ou o mercado não achar mais a solução proposta pelo software tão necessária.

De acordo com Sutherland (2014), o modelo de cascata não leva em conta a criação de conhecimento dentro do processo, o desenvolvimento de novas soluções durante a criação de uma solução são ignorados, pois todas as etapas já estão descritas e não podem sofrer alteração. Essa forma de idealizar um projeto vai na contramão da gestão do conhecimento na organização, visto que o planejamento criado pela liderança não pode passar pela interpretação dos próprios funcionários, pois qualquer alteração na informação é considerada uma mudança de foco do projeto. Sem a construção do conhecimento, a organização está fadada a criar uma solução aderente apenas a uma ou um grupo de pessoas que interpretaram os dados, mas que talvez não faça o menor sentido para o cliente final ou para seus desenvolvedores.

Além de impedir o desenvolvimento do conhecimento utilizando-se de muitas regras e etapas, a metodologia em cascata extirpa qualquer intenção da organização em incentivar o compartilhamento de conhecimento, já que todos os funcionários são

obrigados a fazer sua etapa, mesmo que ela não converse com as próximas. Combinado com a frustração de toda a equipe em tentar caminhar com um projeto que não sai do lugar, pois está em constante descoberta de novos erros que não estavam mapeados, afastando-se cada vez mais de um reconhecimento pelo produto final.

Já a proposta das metodologias ágeis, ao invés de possuir grandes etapas, devidamente mapeadas e organizadas em diagramas, propõe o desenvolvimento de pequenas pausas entre períodos curtos, para que toda a equipe envolvida no projeto veja se está caminhando para um lugar certo, quais as dificuldades que estão impactando na entrega daquele período e se a direção que o projeto está seguindo é de fato a direção que os responsáveis pela solicitação estão esperando. Isso garante a agilidade de tomar decisões estratégicas de priorização utilizando insumos reais e não um planejamento criados há anos. A discussão do projeto num curto período de tempo faz com que todos os envolvidos compartilhem suas opiniões sobre o desenrolar, procurem melhores práticas e processos para adaptar e melhorar o projeto e documentem essas melhorias, para que no próximo ciclo de aprendizagem, os erros cometidos anteriormente já estejam resolvidos e sua solução otimizada.

As metodologias ágeis seguem um Manifesto para Desenvolvimento Ágil, que são orientações para os times responsáveis pelo desenvolvimento de qualquer projeto, sua origem, de acordo com Neto (2002)⁵, é graças a uma reunião de dezessete profissionais de 11 a 13 de Fevereiro de 2001, na The Lodge da estação de esqui Snowbird nas montanhas Wasatch em Utah, EUA, nesta reunião, todos os gestores compartilharam os pontos em comuns de todos os projetos que deram certo em 4 principais valores a serem seguidos pelas organizações que pretendem desenvolver, principalmente softwares, de forma ágil:

a) Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

⁵ Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/frufrek/pos-web/p/arquivos/O_manifesto_agil.pdf>
Acesso em: 26/05/2019

A comunicação entre os indivíduos e como eles compartilham conhecimento é mais importante do que os métodos que eles o fazem. Este valor é semelhante ao conceito de Ecologia da Informação, segundo Davenport, uma abordagem onde o humano é o centro do mundo da informação, banindo a tecnologia para o seu devido lugar, a periferia. É a partir da interação entre os indivíduos que o conhecimento pode ser construído e compartilhado. Este valor combinado a uma cultura organizacional compartilhada tornam as metodologias ágeis uma forma de se fazer a gestão do conhecimento.

b) Software em funcionamento mais que documentação abrangente

É muito comum em todo início de projeto uma extensa lista de tópicos, análises e projeções sobre o objetivo final, seja um software ou uma melhoria dentro dos processos da área. Essas documentações são importantes para formalizar todas as intenções do projeto, mas de nada adiantam se o produto não está funcionando. Para o cliente, o que importa no projeto é o resultado, mesmo que ele seja apenas 20% do objetivo final, logo este valor abarca a necessidade constante de ter algo para apresentar ao cliente;

c) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

As negociações feitas antes do início do projeto são o que legitimam o desenvolvimento do mesmo, porém em muitos cenários elas podem servir como limitadores entre as partes. Os desenvolvedores costumam utilizar como ressalva legal os acordos estabelecidos em contrato, o que acaba gerando dificuldades para o desenrolar do projeto. Em um ambiente colaborativo, as soluções são pensadas de forma a abarcar as duas realidades, de cliente e de desenvolvedores, e por isso o acordo entre as partes precisa ser sempre a primeira opção.

d) Responder a mudanças mais que seguir um plano

O desenvolvimento de qualquer projeto é marcado por grandes aprendizados durante o processo, e essa aprendizagem pode vir na forma de erros encontrados

durante o processo, ideias desenvolvidas graças a troca de interpretações ou até sobre influências do mercado. De nada adianta um produto ser desenvolvido se no final do seu desenvolvimento ele não for mais útil para quem ele foi projetado, por isso os ciclos de aprendizagem são tão importantes para a manutenção do sentido do projeto.

Para uma equipe ser considerada ágil ela precisa seguir como valores todo o manifesto criado pelos 17 gestores, mas nem sempre é uma tarefa fácil, existem empresas que são extremamente burocráticas e utilizam essa burocracia para se proteger de eventuais problemas, ou seja, o que foi criado para delimitar um processo passa a ser utilizado para atrasar o mesmo processo. É neste ponto que a transparência entra como valor complementar aos 4 valores do manifesto, não existe forma de uma equipe se desenvolver plenamente se não de forma transparente, um funcionário de uma equipe precisa saber o que todos os funcionários da mesma equipe fazem, pois isso garante a agilidade na tomada de decisões e principalmente a possibilidade de compartilhar o conhecimento entre funcionários, para auxiliar nas tarefas de cada um.

Por exemplo, em um projeto de comunicação interna, com o objetivo de incentivar a gestão do conhecimento, um analista de comunicação não pode esperar fazer toda a campanha sozinho, não é recomendado que o faça pois, como vimos anteriormente, a interpretação da cultura organizacional de cada um é diferente, apenas uma pessoa interpretando-a faz com que as ações desenvolvidas para a campanha não atinjam todo o potencial que um trabalho coletivo exige.

Ao compartilhar a tarefa com a equipe, outros funcionários podem utilizar todo o conhecimento que eles já possuem, compartilhando soluções e ações que irão auxiliar no desenvolvimento da campanha. Principalmente em uma campanha que incentiva a gestão do conhecimento, compartilhar a autoria da mesma não é sinônimo de perder prestígio, mas sim de deixar transparente para toda a equipe a necessidade e a vantagem de se compartilhar o conhecimento.

2.5. O que é Scrum

Scrum é uma metodologia de gestão de projetos, que foi inicialmente idealizada para projetos que envolvessem a criação de sistemas, por isso a metodologia é utilizada em sua maioria por equipes que trabalham com o desenvolvimento destas interfaces. O termo Scrum é uma jogada presente nas regras do Rugby, esse jogo é geralmente utilizada após alguma falta ou penalização por parte dos juízes. Ela possui uma contingência máxima de 8 jogadores de cada lado e possui como objetivo limpar o trajeto de eventuais jogadores inimigos para realizar mais pontos.

O Scrum nasceu em 1986, com a publicação do artigo “O novo jogo de Desenvolvimento de Produtos” escrito pelos autores japoneses Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka. Em sua origem o Scrum era utilizado para criar times multidisciplinares em uma fábrica de veículos, pois o compartilhamento de conhecimento de diferentes pontos de vistas criaria produtos melhores. Mas apenas em 1993 o Scrum foi aplicado e documentado em outra organização, a Easel Corporation por Jeff Sutherland, John Scumniotales e Jeff McKenna e em 1995 Jeff McKenna definiu quais eram os conceitos de Scrum e como uma organização poderia aplicá-lo, é efetivamente uma metodologia de gestão do conhecimento.

O Scrum acolhe a incerteza e a criatividade. Coloca uma estrutura em volta do processo de aprendizagem, permitindo que as equipes avaliem o que já criaram e, o mais importante, de que forma o criaram. A estrutura do Scrum busca aproveitar a maneira como as equipes realmente trabalham, dando a elas as ferramentas para se auto-organizar e, o mais importante, aprimorar rapidamente a velocidade e a qualidade de seu trabalho. (SUTHERLAND, 2014, p. 12)

O Scrum é uma forma de gestão da comunicação da equipe, embora seja associado apenas a gestão de processos e projetos, a intenção da metodologia é deixar de forma transparentes para todos os envolvidos o andamento e as ações que estão sendo tomadas. No Scrum os projetos são feitos em pequenos ciclos, com

feedback imediato, o que garante uma resposta rápida a alguma alteração do projeto. Normalmente os ciclos são apelidados de *Sprints* e duram em média 2 semanas. Nessa Sprint um conjunto de objetivos precisa ser atingido e documentado para o início de outro.

As ações e histórias são elencadas e armazenadas em um quadro, que possui 4 colunas, Product Backlog, Sprint Backlog, Faça e Feito.

Todas as ações necessárias para se finalizar um produto são criadas e armazenadas em forma de história em uma coluna, essa planilha possui o nome de *Product Backlog*. Dentro deste Backlog consta todas as ações necessárias para finalizar o projeto, mas não necessariamente todas serão utilizadas, o Scrum depende dos ciclos de aprendizado, caso um dos ciclos descubra alguma dificuldade na entrega do restante, rapidamente as ações são re-priorizadas e alteradas. Todo início de Sprint o time se reúne em uma reunião de planejamento, onde todas as ações que cabem neste ciclo são transferidas para o *Sprint Backlog*, que nada mais é que todas as ações que o time precisa executar nestas duas semanas.

Para executar as ações definidas para o ciclo, a equipe se reúne diariamente, em uma pequena reunião, logo no início de todos os dias, chamada de *Daily Meeting*. Essa reunião possui como objetivo retirar as ações que estão na coluna “Sprint Backlog” para a coluna “Faça”, nesta pequena reunião, o líder da equipe e o responsável pela aplicação do método, o chamado *SCRUM Master (S.M.)*, conduz a reunião com três perguntas para cada participante:

“O que você fez ontem?”. Nesta pergunta, o funcionário precisa elencar todas as ações desempenhadas ontem, essas ações precisam estar mapeadas dentro do quadro, seja em forma de *post-its* ou em plataformas digitais que possibilitam a mesma função, como o *Trello*. Mais uma vez a transparência é o fator chave para o desenvolvimento da equipe, no início do projeto pode-se pensar que o S.M. está cobrando as tarefas de um funcionário em específico, mas o objetivo da pergunta é compartilhar com toda a equipe as tarefas que foram desempenhadas, surgindo discussões saudáveis de como aquela tarefa foi executada, gerando a troca de conhecimento entre os funcionários e a otimização do processo para executar a tarefa.

Em seguida, o S.M. pergunta ao participante **“O que você fará hoje?”**, novamente o funcionário precisa compartilhar com a equipe todas as ações que ele irá desempenhar hoje. Todas as ações foram previamente elencadas e priorizadas pelo S.M. e ficam em uma coluna, neste momento o funcionário escolhe quais daquelas funções ele irá desempenhar, comprometendo-se a no próximo dia finalizar a tarefa e compartilhar com a equipe a conclusão da ação. Neste passo é essencial que todos da equipe se comprometam em pedir ajuda, o SCRUM é uma forma de compartilhar informação e para isso a transparência em assumir a falta de conhecimento para executar uma ação é fundamental para a construção de novos conhecimentos. Novamente a transparência e a gestão do conhecimento são pontos-chaves a serem trabalhados pela equipe.

Finalizando todas as ações que o funcionário realizará hoje, a última pergunta é o incentivo final para a troca de conhecimento entre todos da equipe: **“Existe algo te impedindo de realizar essas ações?”**. É essa pergunta que transforma o SCRUM em uma metodologia compartilhada de gestão do conhecimento, em uma equipe, o individual não é o fator decisório quando se diz respeito a produtividade da equipe, dentro de uma empresa pode-se existir diversos funcionários que se destacam em produtividade e competências, mas quanto maior a organização, menor a probabilidade de este funcionário conseguir fazer a diferença sozinho, pois os processos assumem um caráter cada vez mais burocráticos, travando muitas vezes o desenvolvimento dos projetos. Ao perguntar sobre as travas, o S.M. está deixando claro para toda a equipe que o conhecimento precisa ser compartilhado, quando alguma trava é apresentada, seja ela burocrática ou por conta de dificuldades técnicas, é dever de toda a equipe se comprometer para auxiliar na finalização da ação, seja com formas mais práticas e rápidas de desenvolver a ação ou a necessidade de escalá-la para níveis hierárquicos superiores. Após um membro da equipe finalizar a ação, ela será movida para a coluna “Feito” onde se encontrará um histórico de tudo o que já foi realizado dentro da Sprint.

Após finalizar todas as ações, a equipe se reúne para fazer a revisão de tudo o que foi feito, o objetivo da reunião é demonstrar as entregas da equipe dentro do ciclo.

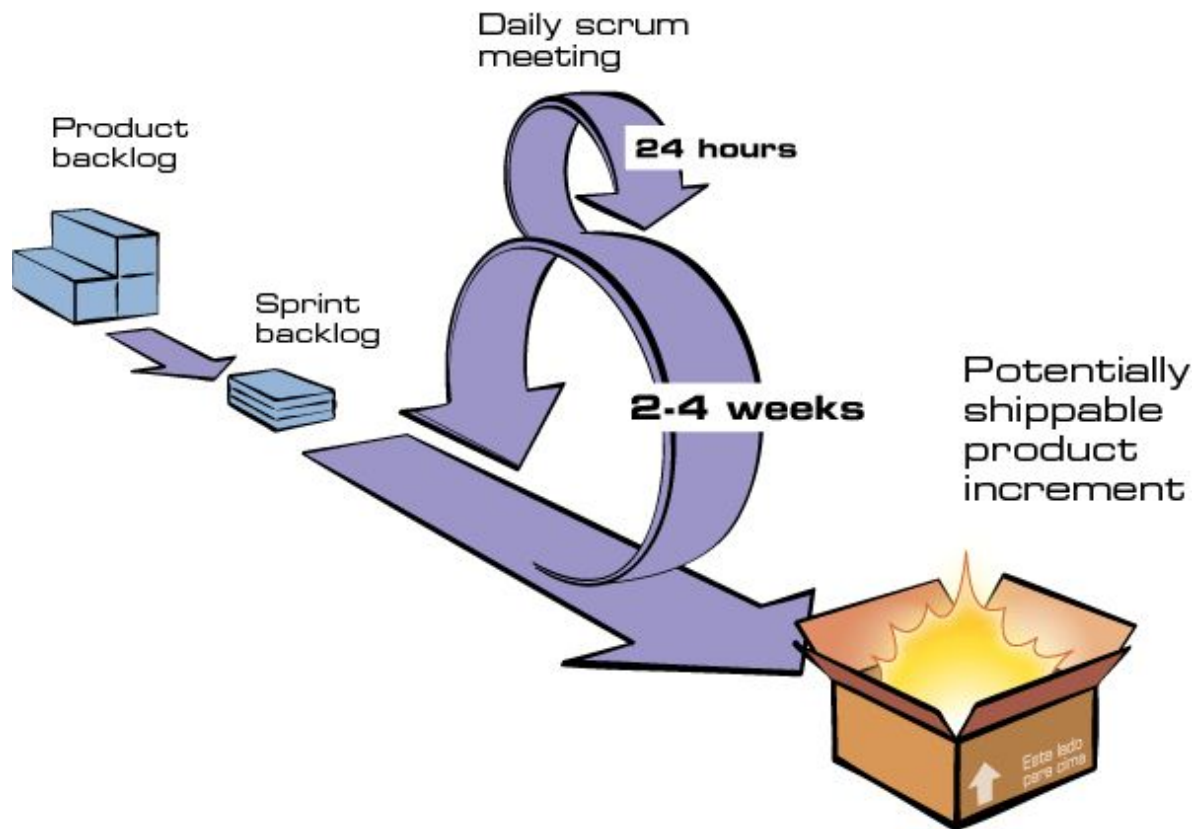
Trata-se da reunião na qual a equipe mostra o que conseguiu fazer durante o Sprint. Qualquer pessoa pode participar, não apenas o Dono do Produto, o Mestre Scrum e a equipe, mas também os stakeholders, os gestores, os clientes, e qualquer outra pessoa. Esta é uma reunião aberta na qual a equipe demonstra o que conseguiu colocar na coluna Feito (SUTHERLAND, 2014, p. 155)

Ao final do ciclo, toda a equipe se reúne junto ao cliente para demonstrar ou apresentar todas as novas funcionalidades do produto ou as etapas que foram entregues e após se reunir com o cliente a equipe realiza a última reunião proposta pela metodologia, a *Sprint Retrospective*, que consiste em documentar e questionar todas as ações que foram concluídas no decorrer da Sprint. É nesta reunião que alguns processos são confrontados e toda a equipe tem autonomia para questionar a forma de que aquele ciclo foi conduzido.

Depois que a equipe mostrou o que conseguiu fazer no Sprint anterior — aquilo que está “Feito” e pode ser entregue para clientes para obtenção de feedback —, eles se reúnem e pensam no que deu certo e o que poderia ter sido melhor, e o que podem melhorar no próximo Sprint. Qual é o aprimoramento no processo que eles, como uma equipe, podem implementar de forma imediata? (SUTHERLAND, 2014, p. 155)

O mais importante é entender todas as ações que foram realizadas e analisar quais pontos, no ponto de vista da equipe, podem ser melhorados e documentá-los para o próximo ciclo. A gestão do conhecimento criada durante este ciclo é o que garante a crescente eficiência nos próximos, visto que a equipe deixará de ter os mesmos erros e poderá construir outras ações a partir das descobertas e desafios superados no passado.

Figura 1 - Ilustração do ciclo da metodologia do Scrum.



Fonte: Desenvolvimento Ágil, 2014⁶.

⁶ Disponível em: <<https://www.desenvolvimentoagil.com.br/scrum/>> Acesso em: 26/05/2019

3. PLANO DE AÇÃO: METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 Introdução

Como citado anteriormente, metodologias ágeis são modelos de gestão do conhecimento que visam otimizar os processos de comunicação administrativa dentro de uma equipe. Para uma equipe de comunicação a premissa continua a mesma, os processos que envolvem o desenvolvimento de cada uma das 4 frentes da comunicação organizacional precisam ser congruentes com o objetivo geral da companhia, segmentar as frentes da comunicação em departamentos e equipes diferentes pode acrescentar um certo dinamismo para as ações, mas por outro lado faz com que as ações não sejam integradas, acarretando na criação de imagens diferentes para cada público alvo da organização. O objetivo do plano de ação é exemplificar e orientar no decorrer de todas as etapas da aplicação da metodologia Scrum em equipes de comunicação organizacional. Para isso, o plano será dividido em três grandes etapas, análise de métricas e metas, implementação e adaptação.

Toda etapa contará com exemplificações e desafios que provavelmente a equipe terá ao aplicar uma nova forma de trabalho, é convencional em organizações muito antigas e já burocratizadas a dificuldade de aplicar uma nova ideia, porém equipes ágeis estão tomando o mercado de trabalho e a adaptação e rápida mudança são de grande ajuda para uma organização manter-se competitiva frente à seus concorrentes.

Antes de iniciar a primeira etapa, Análise de métricas e metas, é essencial o desenvolvimento da cultura do compartilhamento dentro do departamento de comunicação, é a partir desse fator que as ações se tornarão transparentes e verdadeiramente participativas. A gestão do conhecimento é extremamente necessária para a manutenção da metodologia, pois é a partir da documentação dos resultados, testes e ações que a equipe poderá entender o que funcionou e o que deixou a desejar, para assim replicar o que funciona e melhorar e debater quais pontos podem ser melhorados no próximo ciclo de aprendizagem. O incentivo ao compartilhamento deve vir a partir de ações que envolvam recompensas reais, é

papel do líder da equipe se debruçar em melhores práticas para unir a equipe. A gestão da metodologia é de responsabilidade do Scrum Master, mas não necessariamente ele será o líder. Uma forma de incentivar a participação coletiva da equipe é rotacionar a função de Scrum Master bimestralmente, para que todos possam aprender a aplicar o Scrum.

3.2 Criação de objetivos, metas e análise de métricas

Antes de iniciarmos o plano de ação é necessário entender a diferença entre as definições de métricas, metas e objetivos e qual a necessidade de cada uma dentro do cenário da organização e para o desenvolvimento do Scrum.

Objetivo: O objetivo é uma direção norteadora para as ações e estratégias, ou seja, é um alvo a ser seguido constantemente. Em comunicação organizacional, por exemplo, um objetivo claro para o desenvolvimento da equipe é garantir que toda a comunicação da organização esteja integrada e alinhada aos interesses e valores da empresa, esse objetivo é alvo do departamento e todas as outras frentes de comunicação devem estar buscando-o.

Meta: É por definição o marco que determina a conclusão de algo, em um espaço de tempo, são objetivos quantificados pela liderança em um prazo determinado. Mantendo o mesmo exemplo, em comunicação organizacional, o objetivo da organização poderia ser dividido em 4 metas para as respectivas áreas de comunicação da empresa, a comunicação interna poderia ter como meta atingir uma porcentagem de engajamento nos canais internos da organização, enquanto a comunicação mercadológica, neste cenário onde o objetivo da companhia é integralizar todas as comunicações, possui como meta a adequação das campanhas publicitárias a nova identidade visual da companhia, ambas até o fim do semestre.

Métrica: São os indicadores, também quantitativos, que evidenciam algo. A meta pode ser definida utilizando-se desses indicadores, mas não necessariamente todos as métricas corroboram diretamente para o batimento da meta, é apenas um dado que por si só não diz nada e caso não tenha interpretação e análises não leva conclusões lógicas.

A partir da definição do objetivo da comunicação organizacional e, neste exemplo, 4 metas necessárias para atingi-lo é possível criar um conjunto de métricas, que serão utilizadas para criar hipóteses que justificam as ações realizadas durante o ciclo. Utilizando a comunicação organizacional como exemplo, chegamos ao seguinte cenário.

O Objetivo da companhia é integrar todas as comunicações da empresa, para isso foram desenvolvidas 4 metas, cada meta é referente a uma subárea da comunicação da organização, ou seja, a comunicação interna, administrativa, mercadológica e a institucional. Na equipe responsável pela comunicação interna, o P.O. definiu como meta atingir 50% de engajamento nos canais de comunicação interna da empresa: E-mail Informativo e Intranet, a partir dessa informação, a equipe definiu como métrica a porcentagem de abertura do e-mail informativo e o tempo de visualização das publicações na intranet, pois elas impactam diretamente no atingimento da meta, porém, além dessas métricas foram definidas outras relacionadas à meta, que em um contexto são necessárias mas sozinhas não possuem impacto, como por exemplo a quantidade de e-mails disparados e o volume de acessos à intranet. Para atingir os resultados esperados, a equipe definiu uma hipótese que ao alterar o assunto do e-mail para algo mais chamativo, a taxa de abertura aumentaria em 20%, essa hipótese gerou um conjunto de ações, que serão gerenciadas pelo S.M., e ao serem realizadas confirmarão ou não a hipótese.

As ações que deram certo serão mapeadas e documentadas para que as futuras ações sejam mais assertivas.

3.3 Implementação

O processo de implementação da metodologia Scrum depende da definição de quem serão os respectivos P.O. e S.M., pois são papéis fundamentais para o desenrolar da metodologia. A implementação, assim como todas as etapas, precisa ser documentada, do início ao fim do projeto, pois o Scrum é uma metodologia de gestão do conhecimento, ou seja é necessário manter essas informações documentadas para que elas transformem-se em conhecimento e possam ser utilizadas e melhoradas por outras equipes.

Após definir quem serão os pontos focais, ou seja, o P.O. e o S.M. é necessário definir o tamanho dos ciclos de aprendizagem, ou seja, quanto tempo uma “Sprint” terá. Sutherland (2014) defende em seu livro que o tempo máximo para um ciclo de aprendizagem precisa ser de 2 à 4 semanas.

Decidido o tamanho dos ciclos, agora é necessário realizar as primeiras reuniões de planejamento com a equipe que participará do Scrum. O P.O. precisa trazer para a discussão quais são os objetivos e metas estipuladas para aquela Sprint, e a partir dessas informações a equipe precisa construir ações segmentadas que serão realizadas durante toda a Sprint, e serão necessárias para atingir a meta estipulada. A primeira reunião é a Sprint Planning e tem como objetivo planejar as ações das próximas duas semanas da equipe. Para criar uma ação, é importante que os funcionários envolvidos já estipulem uma ordem de prioridade, essa ordem pode seguir diversos variáveis, como por exemplo: “Qual o potencial dessa ação, de 0 a 5 onde o 0 é o menor, de trazer o resultado esperado?”, “Qual o impacto que essa ação irá trazer, de 0 a 5 onde o 0 é o menor, na meta estipulada para o ciclo?” e “Qual a facilidade em executar essa ação, de 0 a 5 onde 0 é a mais difícil?”.

É na Sprint Planning que todas as histórias e hipóteses que irão criar as ações precisam ser levadas para a mesa, como no exemplo anterior: “Para atingir os resultados esperados, a equipe definiu uma hipótese que ao alterar o assunto do e-mail para algo mais chamativo, a taxa de abertura aumentaria em 20%”. A Sprint Planning é o primeiro contato da equipe com a metodologia e por conta disso precisa estar documentada, todas as ações, todas as histórias e discussões que tiveram, logo após o fim da reunião essas informações devem ser enviadas em forma de uma ATA para todos os envolvidos, selando o compromisso.

Durante o processo de criação de ações e métricas, os gestores envolvidos precisam incentivar todos os funcionários a desenvolvê-las, como citado anteriormente, o sucesso de um modelo de gestão do conhecimento depende de uma cultura que proporcione a criação e incentive o compartilhamento de informação entre os funcionários.

Após realizada a Sprint Planning e todas as ações estando priorizadas de acordo com as variáveis elencadas pela equipe, o S.M. precisa classificar cada ação com um tamanho para a finalização da ação. Conforme Sutherland (2014) menciona,

após ter todas a lista de ações a serem realizadas e em ordem de prioridade, agora precisamos definir qual a complexidade de cada uma dessas ações, ou seja, quanto esforço, tempo e dinheiro serão necessários para realizá-las. O autor menciona uma forma pouco convencional de mensurar a complexidade das ações, mas que por ser de fácil comparação, torna uma ótima forma de mensuração, ele o chama de “pontos caninos”, que consiste em comparar o tamanho de raças de cachorro a complexidade da ação. Mas existem diversas formas de comparar uma tarefa com algo, seja utilizando o tamanho de camisetas: P, M, G ou GG ou a mais utilizada sequência Fibonacci: 1, 3, 5, 8, 13, ou seja cada número na série é a soma dos dois números anteriores. Para o autor:

Os números na sequência de Fibonacci se distanciam de forma suficiente para que possamos sentir facilmente a diferença. É fácil para alguém tender a um lado ou a outro. Se uma pessoa estima algo como cinco, e outra como oito, conseguimos ver a diferença de forma intuitiva. Mas a diferença entre cinco e seis? É bastante sutil, mais sutil do que o nosso cérebro consegue registrar. (2014, p.85)

A soma dos números respectivos das ações realizadas durante toda a Sprint também é uma informação que precisa estar documentada, esse número demonstra a eficiência da equipe em executar um objetivo e servirá como balizador para próximas Sprints.

No dia a dia, o S.M. conduzirá as reuniões diárias, como já mencionadas anteriormente, realizando as 3 perguntas para todos os membros da equipe. É importante que o funcionário saiba a sua capacidade em entregar os pontos da ação, dependendo do seu nível de complexidade.

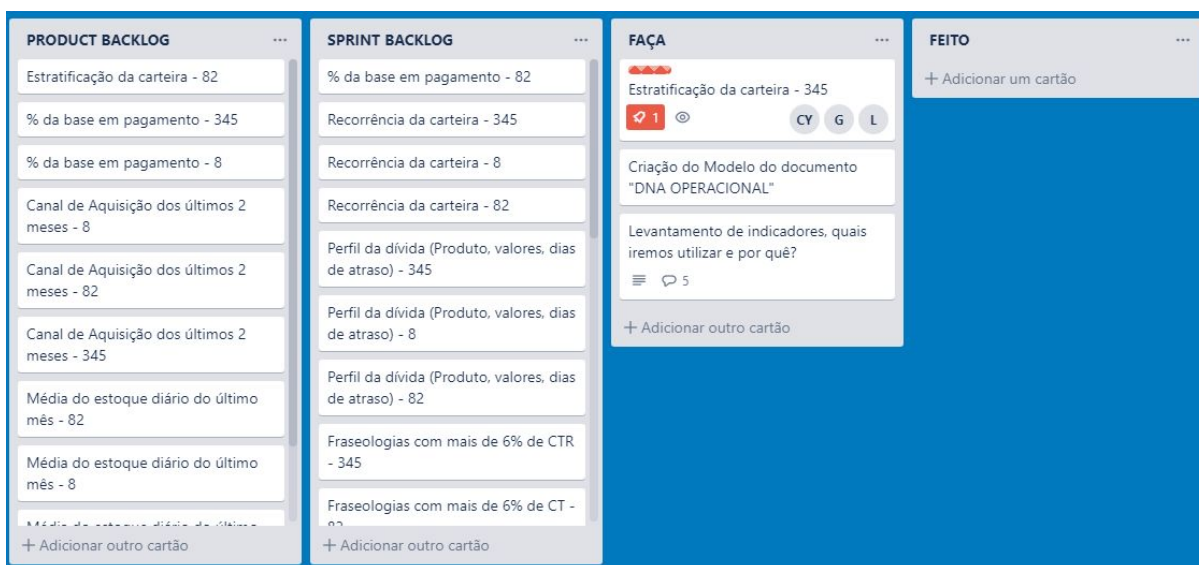
Após a finalização de todas as ações será necessário realizar uma revisão, nessa reunião, novamente como na primeira, toda a equipe participa com os resultados que conseguiram durante aquele ciclo. É o momento para incentivar a equipe a vender todas as tarefas que conseguiram entregar e quais foram os resultados que essas tarefas trouxeram para a equipe ou para a organização. Para a comunicação organizacional.

É importante realizar a retrospectiva do Sprint após a revisão de todos os feitos da ciclo, pois é nessa reunião que serão debatidas assuntos como

produtividade e processos, por conta disso, é extremamente necessária uma moderação do P.O. na opinião de cada membro da equipe, pois como mencionado por Sutherland (2014), o importante é lembrar que essa reunião não serve para encontrar culpados e sim o que podemos melhorar no processo para a próxima Sprint.

Todas as etapas precisam ser mapeadas e documentadas, todos os resultados positivos e principalmente os negativos, pois são eles que irão construir uma base de dados confiável para próximas ações. A gestão do conhecimento gerado pela equipe durante os ciclos de aprendizado é que irão garantir a melhora na tomada de decisões estratégicas da equipe. Existem ferramentas que podem auxiliar as equipes a realizar a gestão das informações do Scrum, o Trello⁷, por exemplo, é uma ferramenta gratuita disponível online onde você pode montar as colunas necessárias para o desenvolvimento da metodologia.

Figura 2 - Exemplo de planilha do SCRUM



Fonte: Autoria própria

Pensando na realidade de um departamento de comunicação e segmentando-o em 4 subáreas oriundas da comunicação integrada, ou seja, comunicação mercadológica, administrativa, interna e institucional, é necessário 4 planilhas de controle de ações e entregas, já que embora o objetivo seja o mesmo,

⁷ Disponível em: <<http://trello.com>> Acesso em: 26/05/2019

as metas serão completamente diferentes e com isso as métricas e ações necessárias também. É importante o P.O. trazer as reuniões de planejamento de cada subárea a visão do que seria o produto em equipes de desenvolvimento de software, que neste exemplo se torna a comunicação organizacional integrada. Pensando a organização comunicacional integrada como o produto das ações de todas as subáreas, a reunião de revisão dos resultados do ciclo anterior pode ser realizada com a participação de todas, já que o objetivo é o mesmo. Essa atitude garante o compartilhamento das informações e resultados de todos, além de, de fato, integrar a comunicação organizacional.

3.4 Adaptação

A metodologia do Scrum é um dos diversos modelos de gestão do conhecimento dentro do âmbito organizacional, mas não é um conjunto de regras que devem ser seguidos sem interpretações, muito pelo contrário. Conhecimento se constrói a partir do compartilhamento de informações e da interpretação, por vezes coletiva, das informações coletadas. Transformar o conhecimento adquirido pelos funcionários, ou seja, o conhecimento tácito, em algo palpável e documentado para que seja utilizado por outras pessoas é difícil, pois ele decorre de experiências individuais, no entanto, não há como trabalhar em separado, pois, de alguma maneira, o conhecimento explícito sempre vem acompanhado do conhecimento tácito (NISSEN; KAMEL; SENGUPTA, 2000).

A implementação de metodologias ágeis ou de qualquer modelo de gestão de conhecimento não é garantia de sucesso, já que o que determina de fato o sucesso da implementação de um novo modelo de trabalho é a cultura da equipe, é ela que determina o sucesso ou o fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento" (RUBENSTEIN-MONTANO et al., 2001, p. 5, tradução dos autores).

Em primeiro lugar, o objetivo da implementação de uma nova metodologia de trabalho como o Scrum precisa ser a melhoria da gestão do conhecimento da equipe, é a partir das informações geradas durante os ciclos de aprendizado, devidamente documentadas e interpretadas sob a ótica de novas experiências e resultados que teremos um aumento do capital intelectual da organização,

A informação é o recurso necessário para a geração do conhecimento, logo não há conhecimento sem informação. Portanto, entende-se que todo e qualquer estudo sobre a gestão do conhecimento e suas teorias deve ter como base o estudo sobre a informação. Mais do que isso, deve ter como base a construção da informação e do conhecimento. (JANUZZI; FASARELLA; SUGARA, 2016, p. 13)

A partir desses conceitos, é importante levar em conta durante a implementação do Scrum a cultura necessária para que todos os membros se tornem participantes e não coadjuvantes da metodologia. O incentivo a sugestão de novas ações, de feedbacks positivos e negativos sobre as ações realizadas e sobre a forma como a metodologia está sendo aplicada é extremamente importante para a manutenção do Scrum, pois é uma metodologia colaborativa assim como o conhecimento. Além da mudança de processos, os líderes envolvidos na implementação da metodologia devem estar atentos a mudança da própria cultura da equipe. Aproveitar o que já existe dentro da equipe pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. O significado de inovação não é necessariamente a criação de novas ações ou novos produtos, otimizar o conhecimento que já existe dentro da equipe é uma forma de inovação,

[..] se os novos atributos dos produtos e/ou serviços fossem oriundos de conhecimentos gerados na própria organização, eles - atributos - já se caracterizariam como absolutamente novos, trazendo modificações ao produto e/ou serviço. Assim, a inovação se caracterizaria como semirradical, na qual os produtos e/ou serviços sofrem modificações, mas mantêm seu padrão inicial. (JANUZZI; FASARELLA; SUGARA, 2016, p. 13)

O Scrum foi inicialmente desenvolvido para o desenvolvimento de softwares mas pode ser utilizado em qualquer projeto, graças às adaptações que os gestores realizaram na metodologia. O modelo é apenas um guia para os primeiros passos, mas é extremamente flexível e pode ser alterado conforme as necessidades das equipes envolvidas ou da organização como um todo. O tamanho das Sprints, os pontos utilizados para comparar a complexidade de uma ação e até as reuniões

podem ser transformadas e interpretadas de outra forma, o que acaba gerando exatamente o que a metodologia propõe, a criação do conhecimento compartilhado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto pelo trabalho, foi-se desenvolvido um plano de ação de 3 passos para aplicar metodologias ágeis na comunicação organizacional, respeitando todas as referências teóricas, primeiramente da comunicação e cultura organizacional como um todo e em seguida da gestão do conhecimento. O Scrum, a metodologia ágil que possui o foco deste trabalho, pretende sanar os gargalos que a comunicação organizacional possui com a gestão do conhecimento da própria área, por ser responsável diretamente pela manutenção, desenvolvimento e evolução da cultura organizacional, faz-se necessário a construção de um modelo compartilhado de ações e conhecimento dentro dos departamentos de comunicação. Alterar o modus operandi da comunicação da organização pode trazer efeitos em cascata para todas as outras áreas, visto que uma parte dos processos comunicacionais possuem como origem as informações compartilhadas pela comunicação organizacional.

A comunicação administrativa, por exemplo, é pouco explorada dentro das organizações como reprodutor de cultura, enquanto a comunicação interna é vista como a impulsionadora dos valores dentro da companhia. Independente da condição que cada área da comunicação se propõe a atuar, é de extrema importância que todas estejam integradas e em busca de um objetivo em comum, mesmo que com metas e métricas diferentes para o mesmo objetivo.

Por fim, a gestão do conhecimento não é sozinha a solução para todos os problemas da empresa, mas graças a uma manutenção sólida das informações criadas pelos funcionários e gestores é possível desenvolver um diferencial perante a qualquer outra organização, enquanto uma patente pode ser simplesmente copiada, é extremamente improvável que algum concorrente consiga criar o mesmo ambiente, a mesma cultura e as mesmas pessoas que serão responsáveis por interpretar esta mesma patente de formas diferentes, em busca de uma solução de um problema ou otimização desse projeto. O capital intelectual, em um ambiente extremamente competitivo, principalmente com o surgimento e ascensão de grandes

e pequenas empresas de tecnologia, torna-se o maior diferencial da companhia frente a seus competidores.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2005.

BUKOWITZ; W. **Diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 7., 2017, Foz do Iguaçu.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DANTAS, José Guibson Delgado. **O que é, afinal, Relações Públicas?** In: INTERCOM, 18, 2016, Curitiba.

DAVENPORT, T. H.; & Prusak, L. (1998). **Conhecimento empresarial**. Elsevier Brasil.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 312 p.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FERRARA, Lucrécia D'alessio. **A Epistemologia Política da Comunicação**. Compós, Goiânia, 7 jun. 2016. Disponível em: <http://www.compos.org.br/biblioteca/compos_2016_nome_3358.pdf>. Acesso em: 29 maio 2019.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competência**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme, & Oliveira Jr, M. D. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 24(1), 3-9, 1989.

GAMBI, Lillian do Nascimento. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho operacional**. 2014. 136 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York : Basic Books, 1973.

GRUNIG, James E. **Definição e posicionamento das Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas – teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Editora Contexto, 2009.

GUIMARÃES, A.S.. & SQUIRRA, S.C.deM.. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional**: uma perspectiva dialógica. *Revista FAMECOS*. 2007, nº 33, p. 46-52.

HACKETT, J., “**Beyond Knowledge Management – New Ways to Work**”, em Bontis,

HALL, R. H. **Organização: estruturas, processos e resultados**. 8. Ed. SP: Prentice Hall, 2004

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos*. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.69-96, 02 maio 2011.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization*. **Matrizes**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.35-62, 17 dez. 2014. Universidade de Sao Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida. **Relações Públicas e Modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997

LÉVY, Pierre. *A Revolução contemporânea em matéria de comunicação*. **Famecos**, Porto Alegre, v. 9, p.1-13, dez. 1998. Texto traduzido por Juremir Machado da Silva.

MAFFESOLI, Michel. *A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação)*. **Famecos**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p.13-20, abr. 2003.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas**: Temas Imbricados ou Desarticulados. In: ABRAPCORP, 5., 2011, São Paulo.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas – o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MCINERNEY, C. R. *Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua*. In: TARAPANOFF, Kira M. A. (Org.) **Inteligência, organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.p.108-109.

MCLUHAN, Marshall. O meio é a mensagem. In: MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação**: como extensões do homem. Nova York: Mcgraw-hill Book Company, 1964. p. 21-36.

MELLO, Gabriel Correa de. **Estratégias de comunicação interna como agente de engajamento organizacional**. 2018. 68 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas, Unesp, Bauru, 2018.

MEMÓRIAS INTERCOM: MARGARIDA KUNSCH. São Paulo: Intercom, 17 nov. 2015

MORAES, Cássia Regina Bassan de; FADEL, Bárbara. Gestão do conhecimento nas organizações: Perspectivas de uso da metodologia sistêmica soft (soft systems methodology). In: VALENTIM, Marta. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Unesp, 2010. p. 33-57

MORREALE, Sherwyn P.; SPITZBERG, Brian H.; BARGE, J. Kevin. **Human Communication: Motivation, Knowledge, and Skills**. Belmont: Thomsom, 2007.

MURRAY, Philip C. **New language for new leverage**: the terminology of knowledge management (KM). 1996.

N. e Choo, W. C. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Nova Iorque, Oxford University Press, 2002, p. 725-738.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna**: a força das empresas. Volume 2.(Paulo Nassar, organizador) - São Paulo: ABERJE, 2005.

NETTO, João Rotta. **O Manifesto Ágil**. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/frufrek/pos-web/p/arquivos/O_manifesto_agil.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

QUINCOSES, Cândice da S. **O papel das Relações Públicas na comunicação integrada**: estudo de caso da marca Alemanha na copa do Brasil. In: COMUNICON, 4., 2014, São Paulo.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. CULTURA ORGANIZACIONAL. **Millenium**, São Paulo, v. 32, p.169-184, 21 fev. 2006. Disponível em: <<http://www.ipv.pt/millenium/Millenium32/13.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2019.

SCHEIN, Edgar H. (1986) **How leaders Embed and Transmit Culture**. Organizational Cultures and Leadership. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

SILVA, Glauber Vilvert da; OLIARI, Deivi Eduardo. Branding: **O Impacto de Uma Boa Gestão na Construção do Posicionamento e Valor de Uma Marca**. In: INTERCOM, 18., 2017, Indaial. Anais... . Caxias do Sul: Intercom, 2017. p. 1 - 15.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum : a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. São Paulo: Leya, 2014. 158 p. Tradução de Natalie Gerhardt.

TARAPANOFF, K. (Org.) **Aprendizado organizacional**: Fundamentos e abordagens multidisciplinares. Curitiba: Ibpex, 2011. Vol. 1

VALENTIN, Marta (Org.). **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis Ltda., 2008.