

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Priscila Gomez Soares de Moraes<sup>1</sup>  
Fabrício Ziviani<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo questionar e discutir a relação entre os elementos da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento por meio de revisão da literatura, identificando as relações entre as diferentes teorias, os elementos da comunicação presentes nas estratégias de gestão do conhecimento (mesmo que não sejam percebidos como tal) e como o melhor aproveitamento das estratégias de comunicação pode impactar as ferramentas de gestão do conhecimento. Questionando porque os elementos da comunicação humana não são abordados com tanta frequência nas questões relacionadas à gestão do conhecimento, percebemos que a comunicação é, na maioria das vezes, vista como um elemento coadjuvante, um mediador, para o processo de construção e disseminação do conhecimento, e não como um elemento fundamental para o mesmo.

**PALAVRAS CHAVE:** Comunicação organizacional; Gestão do conhecimento; Comunicação interna; Organização.

---

<sup>1</sup> Fonoaudióloga e Especialista em Gestão Estratégica de Projetos pelo Centro Universitário UNA.

<sup>2</sup> Administrador, Mestre em Administração Pública, Doutorando em Ciência da Informação (PPGCI/UFMG), Professor do Centro Universitário UNA.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tornou-se o bem mais valioso da organização, e as empresas buscam hoje soluções para administrar toda a sua bagagem de aprendizado. A Gestão do Conhecimento é o conjunto de ações com o objetivo de guiar a empresa na busca pela produção, aproveitamento e difusão do conhecimento como o mais valioso bem da organização no atual cenário da economia. Relaciona-se aos processos de aprendizagem nas organizações por meio da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias e por um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. (FLEURY & FLEURY, 1997)

De acordo com Santos et al, (2001) a gestão do conhecimento proporciona à organização maior segurança na tomada de decisões no que diz respeito às melhores estratégias a serem utilizadas em todo o seu círculo de relações (clientes, fornecedores, concorrentes, etc) de forma a identificar as fontes de informação, administrá-las e gerenciar o conhecimento formado agregando valor à informação a ser distribuída.

Todo esse conhecimento é mediado pela comunicação, seja por meio de ferramentas tecnológicas como o computador e a internet, seja pela comunicação verbal e não verbal entre os indivíduos de uma organização, como nos *Bas* ou mesmo no convívio diário. A palavra comunicação pode ser utilizada em diversos contextos, como mídia e marketing, ciências biológica e cognitiva, entre outros. Consideramos para este trabalho a comunicação humana, a comunicação entre os indivíduos, especialmente a que ocorre no ambiente organizacional. Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa a comunicação é o “Processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.”

A sequência descrita neste conceito ocorre em nosso dia a dia, na forma de troca constante de conteúdos lingüísticos diversos, em formatos variados. É assim que

realizamos o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, sendo este compartilhamento fator de destaque nas práticas de gestão do conhecimento. Porém, tal relação entre os elementos da comunicação humana e as estratégias da gestão do conhecimento não é evidente na literatura sendo, contudo, fundamental para a aderência aos processos de compartilhamento do conhecimento e efetiva mudança na cultura organizacional. É preciso explicitar a necessidade da presença dos elementos da comunicação humana nas estratégias e ferramentas da gestão do conhecimento e esclarecer a importância dos mesmos para potencializar o processo de compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos.

Questiona-se aqui porque não são abordados com frequência os elementos da comunicação humana nas questões relacionadas à gestão do conhecimento e como uma melhor relação entre os temas pode oferecer resultados positivos a essa área de estudo.

Dessa forma, temos como objetivo discutir a relação entre os elementos da comunicação e a gestão do conhecimento por meio de revisão da literatura, identificando as relações entre comunicação e gestão do conhecimento, os elementos da comunicação presentes nas estratégias de gestão do conhecimento (mesmo que não sejam percebidos como tal) e como o melhor aproveitamento das estratégias de comunicação pode impactar as ferramentas de gestão do conhecimento.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações, assim como a sociedade, seguem acompanhando as mudanças de seu tempo, buscando um processo de evolução contínua. Em contexto de século XXI, só se fala da grande importância da gestão do capital intelectual: o que são bens materiais e maquinário se não existe a capacidade do homem para criar e modificar o cenário em que estes estão inseridos? Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias dão origem a novas idéias e aquele que disseminou o conhecimento, não o perdeu, mas o multiplicou ao compartilhá-lo com outro indivíduo (DAVENPORT e PRUSAK,1998).

A gestão do conhecimento está relacionada aos processos de aprendizagem nas organizações, considerando-se os processos de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias e um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização, gerando os ativos intangíveis da organização. (FLEURY & FLEURY,1997)

De acordo com Silva (2002), nos dias de hoje a grande evolução das tecnologias da informação e seu impacto na sociedade, junto às modificações econômicas que determinam um mundo extremamente competitivo, fez com que as organizações modificassem sua forma de trabalhar com o conhecimento.

Citando Seleme e Gonçalves (1998), Dazzi e Angeloni (2009) dizem que

A gestão do conhecimento tem como expectativa de resultados humanos duas principais mudanças, a primeira relacionada ao valor agregado do conhecimento traduzido como resultado mensurável nos meios ou nos fins da organização, e a segunda relativa a algum tipo de mudança nos indivíduos e nos grupos e seus comportamentos na organização ao serem submetidos à gestão do conhecimento.

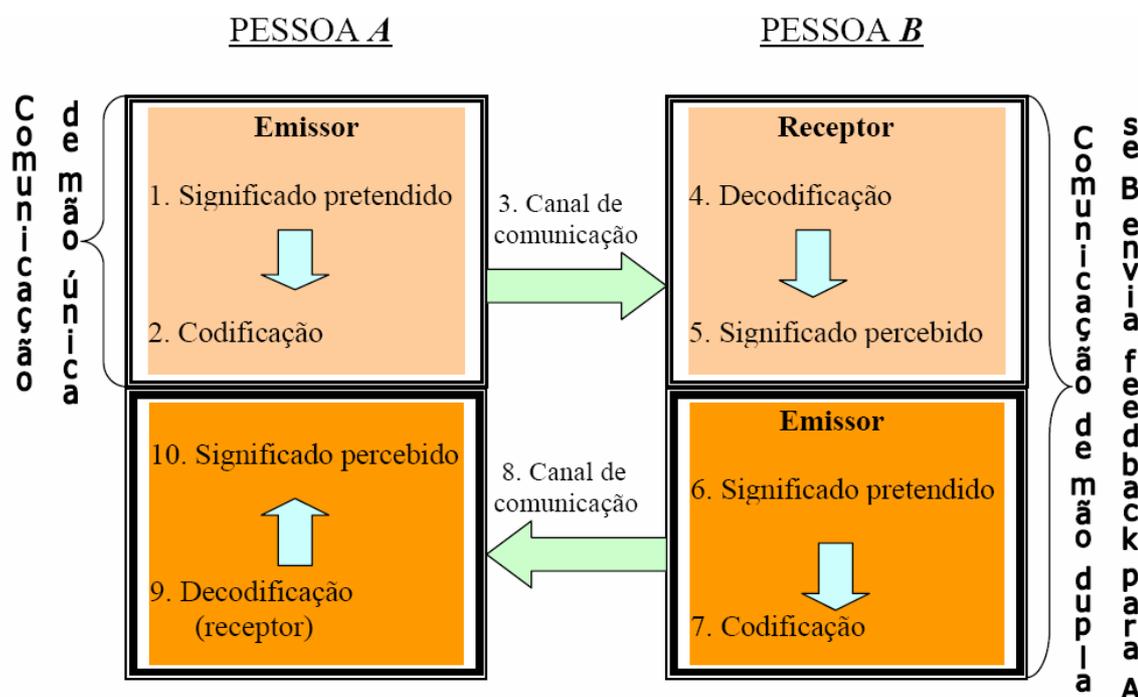
Silva (2002) apresenta, baseado em projetos de gestão do conhecimento elaborados por Davenport, DeLong e outros autores, recomendações estratégicas gerais que englobam: fazer com que a implantação da gestão do conhecimento não seja o projeto de um colaborador, mas sim da organização e desenvolver uma definição de conhecimento na empresa; dar ênfase ao conhecimento como estoque e fluxo, dentro e fora da mente das pessoas, além de criar ambientes para que a troca de conhecimentos possa acontecer; valorizar o conhecimento em todas as formas, seja por meio da interface humana ou tecnológica; avaliar as iniciativas de geração e compartilhamento do conhecimento, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa.

### 3 COMUNICAÇÃO

A comunicação, em especial a escrita, é característica do comportamento social do homem que sentiu a necessidade de manter vivo seu conhecimento através do tempo por meio de registros gráficos. A partir de diversos conceitos de comunicação Angeloni (2007) nos diz que a comunicação é um processo que envolve pessoas,

que se inter-relacionam por meio de símbolos (mensagens visuais, lingüísticas, sonoras, etc) em busca de significados comuns. A mesma autora cita Pereira e Fonseca que afirmam que a palavra “comunicar”, vem do Latim *communicare*, que significa “tornar comum”. É na busca pelo “tornar comum” que tentamos minimizar dúvidas e questionamentos a fim de criar maior entendimento entre os indivíduos. O aperfeiçoamento e entendimento da comunicação transformam o comportamento do indivíduo e possibilitam acelerar o processo do conhecimento.

Abaixo, no modelo apresentado por Fontes (2005), podemos identificar os principais elementos do processo de comunicação: o emissor, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, e o *feedback*, que é o reinício do ciclo.



Fonte: FONTES, 2005 baseado em BATEMAN e SNELL, **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1998, p. 403.

O emissor é aquele que inicia a comunicação, tentando transmitir uma determinada idéia ou informação (significado pretendido) por meio da codificação da mesma em símbolos, que constituirão a mensagem. A decodificação já é um processo iniciado pelo receptor, que irá decifrar a mensagem de forma que possa compreendê-la (significado percebido). O canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida, pela fala, escrita, imagem, etc.

Em relação ao conteúdo da comunicação (mensagem) devemos considerar que o mesmo pode ter os seguintes elementos: dado, informação, e conhecimento. O dado seria algo sem significado, bruto; informação, o dado com significado, e o conhecimento a contextualização da mesma. Cada indivíduo apresenta uma maneira diferente de transformar e utilizar os elementos citados, interferindo na codificação e decodificação da mensagem, criando possíveis problemas de comunicação interpessoal. Isso ocorre porque o conhecimento é acrescido dos valores de cada indivíduo, pois cada pessoa apresenta um modelo mental e vivências distintas (MORAES, 2007). É necessário lembrar que no caminho percorrido pela informação/conhecimento no processo de comunicação, existem grandes diferenças entre o que dizemos e o que realmente queríamos dizer; entre o que dizemos e o que foi interpretado pelo interlocutor, que interpretará a mensagem de acordo com suas experiências e valores; que os indivíduos são afetados por emoções diversas, em todas as esferas da vida: trabalho, família, saúde, finanças, etc.

Primo (2000) reforça essas observações e nos diz que a comunicação não é mais vista pelo modelo linear e de mão única, mas como no modelo citado por Fontes (2005) como um processo que enfatiza a interação. O receptor não tem somente a função de confirmar a eficácia da transmissão da mensagem com seu *feedback*, pois cada indivíduo envolvido no processo influencia a maneira como a mensagem será emitida, compreendida e a reação que ela poderá causar.

Mas o que se passa entre uma ação e outra, ou entre uma ação e uma reação? ... Um diálogo de interação mútua não se dá de forma mecânica, pré-estabelecida. Cada mensagem recebida, de outro interagente ou do ambiente, é decodificada e interpretada, podendo então gerar uma nova codificação. Cada *interpretação* se dá pelo confronto da mensagem recebida com a complexidade cognitiva do interagente. Mesmo que ele perceba algo que não conhece, a confrontação se dá com aquilo que ele conhece. (PRIMO, 2000)

A partir desse questionamento sobre o que se passa em uma relação comunicativa proposto por Primo (2000), trazemos de Chaves *et al* (2006) aspectos importantes a serem considerados na comunicação organizacional: as barreiras à comunicação. As barreiras ou ruídos comunicativos são qualquer elemento que interfere ou impede o processo de comunicação dificultando o entendimento da mensagem, seja ela um

objetivo a ser atingido, uma tarefa a ser realizada, ou uma função a ser desempenhada. As barreiras podem estar presentes porque existem indivíduos ou grupos com diferentes habilidades e conhecimentos técnicos envolvidos em uma mesma tarefa, ou mesmo pela disputa de poder/influência dentro de um grupo. Portanto, podem ser barreiras de conhecimento, que incluem dificuldades com o processo de comunicação oral e escrita, desconhecimento de termos técnicos, falta de conhecimento do assunto a ser comentado; barreiras comportamentais como desentendimentos pessoais, desconfiança, desinteresse por aquele projeto específico, etc; barreiras organizacionais, que se referem à estrutura da própria organização que muitas vezes impõe tantas regras e normas que acaba por burocratizar o processo de comunicação.

Além disso, concordando com Ziviani (2009) em relação à dificuldade de se colocar em prática novas formas de gestão baseadas no conhecimento, podemos ter grandes barreiras organizacionais na mudança da percepção em relação ao valor do conhecimento e da eficiência da comunicação, no que diz respeito à cultura organizacional e à resistência a mudanças devido à política de gestão da organização.

Algumas dessas questões podem ser trabalhadas na organização a partir de estratégias de percepção e entendimento do processo comunicativo. Chaves et al (2006) apresentam algumas estratégias para superar os ruídos comunicativos, como usar termos adequados para cada receptor (ex: comunicação entre setores administrativos e técnicos) evitando jargões específicos e técnicos que só a sua equipe entende; detalhar informações novas e utilizar exemplos próximos da realidade da organização; deixar claro aos colaboradores qual o seu papel na empresa evitando conflitos, entre outros.

#### 4 COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Junqueira e Barbosa (2005), afirmam que o homem deve ser considerado de forma integral na determinação das estratégias da organização, por meio de uma gestão mais participativa, orientada para resultados e comprometida com o desempenho. Os

autores citam duas perspectivas e níveis de trabalho propostas por Sveiby (2001): a primeira voltada para a gestão da informação e a segunda voltada para a gestão de pessoas. Na primeira a preocupação é a construção de sistemas de gerenciamento de informações; na segunda o foco é o desenvolvimento das habilidades e comportamentos dos indivíduos.

Junqueira e Barbosa (2005) citam ainda a importância da aprendizagem individual para a aprendizagem coletiva por intermédio da comunicação. É a partir de práticas coletivas que se torna possível a socialização e a integração dos diversos tipos de saber, como explicitado pela espiral de criação do conhecimento organizacional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) abordada pelos autores da seguinte forma:

- a) socialização, que implica a troca de experiências e vivências pessoais, isto é, a partilha do conhecimento tácito (conhecimento compartilhado);
- b) externalização, que compreende a tradução do conhecimento tácito de tal forma que possa ser entendido (conhecimento conceitual);
- c) combinação, ou seja, a sistematização e a difusão do conhecimento codificado (conhecimento sistêmico) e
- d) internalização, que envolve a tradução do novo conhecimento codificado em conhecimento tácito e individual através de novas experiências.

A partir desse ciclo é possível unir o gerenciamento das informações e desenvolvimento das habilidades e comportamentos dos indivíduos (perspectivas e níveis de trabalho propostas por Sveiby (2001)) tendo como resultado o conhecimento construído e compartilhado na organização. Extrapolando e associando a espiral de criação do conhecimento ao modelo do processo de comunicação apresentado por Fontes (2005), temos que a externalização corresponde a codificação e a internalização corresponde à decodificação, processos (nos dois modelos) influenciados pelas experiências e conhecimento de mundo anteriores, concordando com Moraes (2007), Primo (2000) e Campos (2007), que afirmam que o processo de comunicação e a formação do conhecimento são influenciados pelos valores, crenças e comportamentos dos indivíduos envolvidos. Cada pessoa envolvida nos processos decisórios é influenciada por questões relacionadas à memória, valores, atitudes e objetivos, que tem impacto na sua

interação com outras pessoas criando uma dinâmica característica. Campos (2007) apresenta o fato de que a literatura em gestão do conhecimento não considera o impacto desse aspecto tão importante do mundo mental e do comportamento, nos ciclos de produção e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Com base em Popper, Firestone e McElroy, Campos (2007) nos diz que podemos considerar o conhecimento de três formas. Uma seria o conhecimento representado por meio de objetos físicos, o conhecimento concreto. Outra seria o conhecimento que se refere às crenças sobre o mundo, considerado o conhecimento mental. E uma terceira forma de conhecimento que é a que agrupa as formulações linguísticas sobre o mundo e sobre as crenças, que podem ser compartilhadas por meio de teorias e modelos. Apesar das diversas divisões e compartimentos para entender e determinar as fases do conhecimento, o autor nos diz que o conhecimento organizacional é um ciclo em que consideramos tanto os dados quanto o conhecimento como tipos de informação, e que o conhecimento é gerado a partir de outras informações, dados, conhecimentos e contextos diversos.

Um prática de disseminação do conhecimento nas organizações é o contexto de *Ba* (NONAKA E KONNO, 1998) citado por Junqueira e Barbosa (2005) como “plataforma para a criação do conhecimento nas organizações” que envolve relacionamento entre os indivíduos e portanto, comunicação. Nonaka e Konno (1998) dizem que

*ba* pode ser imaginado como um espaço compartilhado para relações emergentes. Este espaço pode ser físico (por exemplo o escritório, espaço não concentrado de trabalho), virtual (por exemplo correio eletrônico, teleconferência), mental (por exemplo experiências compartilhadas, idéias, ideais) ou qualquer combinação deles.

O que torna relações desenvolvidas no *ba* diferentes das relações diárias entre os colaboradores da organização é que este é um espaço que objetiva a prática de construção e compartilhamento do conhecimento. Assim como na comunicação apresentamos o conhecimento como informação contextualizada, *ba* contextualiza a informação e permite o compartilhamento do conhecimento intangível por meio da experiência. É na externalização que ocorre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito por meio da linguagem, seja ela verbal, não verbal, escrita ou por imagens. Nesse momento de diálogo devemos retomar as observações propostas por Chaves et al (2006) quanto às estratégias para evitar a

interferência dos ruídos da comunicação na transmissão da mensagem. É necessária habilidade comunicativa para codificar a mensagem de forma que possa ser decodificada pelo interlocutor com maior aproveitamento.

## 5 CONCLUSÃO

A partir dos pontos abordados é possível perceber que a comunicação está intimamente ligada aos processos de gestão do conhecimento. O compartilhamento, modificação e organização do conhecimento do indivíduo acontecem por meio da comunicação e devemos dar especial atenção à maneira como transmitimos nossas mensagens, pois é dessa maneira que externalizamos nossa visão de mundo e compartilhamos o conteúdo apreendido do mundo da informação. Da mesma forma a organização deve se adequar para a implementação de uma estratégia de gestão do conhecimento dando especial atenção a essa mediadora que é a comunicação humana. O entendimento do processo de comunicação e de suas limitações pelas visões e vivências particulares dos envolvidos faz com que todos estejam mais atentos ao caminho e à forma como a mensagem deve ser transmitida. Nos artigos e textos consultados tais conceitos têm sido discutidos e a gestão do conhecimento não é mais um experimento fechado, em condições perfeitas. Os autores da área têm sido críticos e enfatizam de alguma forma a importância de se considerar o papel das relações humanas para a efetividade desse processo de mudança dos paradigmas organizacionais em tempos de turbilhões de informação. Mesmo assim, é necessário reforçar o papel da comunicação não como coadjuvante, mas como protagonista nas relações entre os indivíduos.

Considerando o exposto e a necessidade de se encontrar maneiras mais adequadas de lidar com a comunicação em relação à gestão do conhecimento, acreditamos ser de grande importância o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre o tema. A partir da aplicação de instrumento específico de coleta de dados sobre a percepção e impacto da comunicação interpessoal nas relações dentro da organização é possível que se consiga despertar, em todos os envolvidos, o entendimento do importante papel de uma comunicação eficiente para que o conhecimento possa ser criado e compartilhado de forma a trazer melhores resultados para a organização.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. Comunicação nas organizações: livro didático. Palhoça : UnisulVirtual, 2007

CAMPOS, L. F. de B. Análise da Nova Gestão do Conhecimento: Perspectivas para Abordagens Críticas. Perspectivas em Ciência da Informação, v.12, n.1, p. 104 – 122 jan./abr. 2007

CHAVES, L. E. *et al.* Gerenciamento da Comunicação em Projetos. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento – um estudo de caso. Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP: RAUnP, Ano I, v. 1, n. 1 - out. 2008/abr. 2009

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FONTES, D. S. A importância da comunicação interna e do compartilhamento de informações e conhecimentos no processo de modernização das organizações. Trabalho de Conclusão do II Curso de Pós-Graduação em Administração Judiciária da Fundação Getúlio Vargas, 2005

HOUAISS A, Villar MS. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva; 2001. Comunicação; p.781

JUNQUEIRA, L. C.; BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v.10 n.1, p. 4-17, jan./jun. 2005

MORAES, P. G. S.; LEMOS, S. M. A. Comunicação nas relações de trabalho. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Fonoaudiologia da UFMG. Belo Horizonte, 2007.

NONAKA E KONNO, Conceito de *Ba*, 1998

PRIMO, A. Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo. Revista da Famecos, n. 12, p. 81-92, jun. 2000.

SANTOS, A. R. *et al.* Gestão do conhecimento como modelo empresarial. Publicações SERPRO, 2001

Disponível em : [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_prefacio.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_prefacio.htm)

SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002

ZIVIANI, F. Gestão do Conhecimento: livro didático. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2009