

O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Taciana Maria Lemes de Luccas

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Assis, SP, Brasil
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Ieda Pelógia Martins Damian

Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia Ciências e Letras, Ribeirão Preto, SP,
Brasil
iedapm@usp.br

DOI: <https://doi.org/10.26512/rici.v15.n1.2022.39520>

Recebido/Recibido/Received: 2021-08-24

Aceitado/Aceptado/Accepted: 2021-11-28

Resumo:

O problema a ser esclarecido na pesquisa aborda o quanto a comunicação pode contribuir ao compartilhamento do conhecimento. Como objetivos que norteiam o estudo apresenta-se a exploração dos conceitos de comunicação e gestão do conhecimento de forma a apresentar a contribuição e o significado da comunicação organizacional no compartilhamento do conhecimento. A metodologia para alcançar o objetivo proposto foi a pesquisa exploratória bibliográfica, por meio da consulta de livros, teses, dissertações e periódicos científicos relativos à comunicação organizacional, compartilhamento do conhecimento e gestão do conhecimento. Conclui que para a geração do conhecimento em uma organização, a comunicação adequada é fundamental e exige buscar a construção de elementos que possam auxiliar no compartilhamento do conhecimento no âmbito organizacional de maneira que as organizações possam tirar proveito dos benefícios advindos da comunicação e da gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Comunicação organizacional. Compartilhamento do conhecimento.

The role of communication in the knowledge sharing process in the organizational environment.

Abstract:

The problem to be clarified in the research addresses how communication can contribute to knowledge sharing. As objectives that guide the study, the exploration of the concepts of communication and knowledge management is presented in order to present the contribution and meaning of organizational communication in knowledge sharing. The methodology to reach the proposed objective was the bibliographical exploratory research, through the consultation of books, theses, dissertations and scientific periodicals related to organizational communication, knowledge sharing and knowledge management. It concludes that for the generation of knowledge in an organization, adequate communication is essential and requires seeking the construction of elements that can help in the sharing of knowledge at the organizational level so that organizations can take advantage of the benefits arising from communication and management of the knowledge.

Keywords: Knowledge management. Organizational communication. Knowledge sharing.

El papel de la comunicación en el proceso de intercambio de conocimientos en el entorno organizacional

Resumen:

El problema que se aclarará en la investigación aborda cómo la comunicación puede contribuir al intercambio de conocimientos. Como objetivos que orientan el estudio, se presenta la exploración de los conceptos de comunicación y gestión del conocimiento con el fin de presentar el aporte y significado de la comunicación organizacional en el intercambio de conocimiento. La metodología para alcanzar el objetivo propuesto fue la investigación exploratoria bibliográfica, a través de la consulta de libros, tesis, disertaciones y publicaciones periódicas científicas relacionadas con la comunicación organizacional, el intercambio de conocimientos y la gestión del conocimiento. Se concluye que, para la generación de conocimiento en una organización, la comunicación adecuada es fundamental y requiere buscar la construcción de elementos que puedan ayudar en el intercambio de conocimientos a nivel organizacional para que las organizaciones puedan aprovechar los beneficios derivados de la comunicación y gestión del conocimiento.

Palabras clave: Gestión del conocimiento. Comunicación organizacional. Intercambio de conocimientos.

1 Introdução

A Gestão do Conhecimento (GC) é um assunto que tem sido bastante abordado nos últimos tempos, uma vez que contribui para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, além de outros importantes benefícios para um contexto organizacional competitivo (CARVALHO, 2012; GUTIÉRREZ, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006)

Para que as organizações possam usufruir dos benefícios advindos da GC, é necessário administrar, de forma estratégica, a comunicação que ocorre neste contexto.

A comunicação, fundamental para as relações humanas, também se faz relevante no ambiente organizacional, uma vez que contribui para que as organizações se tornem mais bem-sucedidas em seus negócios. Para que possam se destacar em ambientes competitivos, as organizações precisam repensar a forma como se comunicam internamente, quais são seus propósitos e como o sistema de comunicação interage com as pessoas que atuam no contexto organizacional (KUNSCH, 2009; ANGELONI, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010; MARCHIORI, 2017).

Considerando esses fatores, destaca-se que a importância da comunicação na organização se volta para um melhor relacionamento entre as partes interessadas, gerando, de forma estruturada, um caminho para o compartilhamento do conhecimento (DAZZI; ANGELONI, 2004). A comunicação, realizada de forma efetiva, leva ao desenvolvimento e ao gerenciamento de uma organização de sucesso, onde a GC pode ser implantada de modo adequado.

A GC depende de uma linguagem comum entre as pessoas nas organizações. Dessa forma, ressalta-se que a comunicação entre emissor e receptor deve ser formulada para que os significados sejam compreendidos e diminua a tensão gerada por ruídos no processo de comunicação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010; KUNSCH, 2009).

O problema que suscitou a necessidade da pesquisa busca responder uma questão: como a comunicação organizacional pode contribuir para o compartilhamento do conhecimento?

O presente artigo tem como objetivo geral explorar os conceitos de comunicação e gestão do conhecimento, e, assim, apresentar a contribuição e o significado da comunicação organizacional no compartilhamento do conhecimento. O estudo advém de uma pesquisa exploratória bibliográfica, a partir da consulta em livros, teses, dissertações e periódicos científicos relativos aos assuntos de comunicação organizacional, compartilhamento do conhecimento e gestão do conhecimento.

2 Procedimentos metodológicos

Com à intenção de alcançar o objetivo deste artigo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e o tipo escolhido foi a bibliográfica. O material coletado para o levantamento bibliográfico foram teses, dissertações e periódicos científicos da área da Ciência da Informação, como também da Comunicação que contemplassem os assuntos de comunicação organizacional, compartilhamento do conhecimento e GC. A pesquisa foi realizada no acervo do Portal de Periódicos Capes, a partir do ano 2000 até 2019 e livros relacionados ao conteúdo da pesquisa.

A escolha pela modalidade da pesquisa foi embasada pelos princípios teóricos de Fonseca (2002, p. 32), no qual descreve

...a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Para Nascimento (2012, p. 27)

É através desse tipo de pesquisa que encontramos meios para explicar e discutir, com base nas informações teóricas publicadas em livros e revistas especializadas, o assunto, o problema ou a dificuldade que precisamos aprender, resolver ou eliminar. A pesquisa bibliográfica pressupõe a consulta a um número variado de obras que abordem o mesmo assunto para que o autor tenha a oportunidade de verificar como são diversificadas as opiniões sobre ele.

Dessa forma, o material consultado e utilizado funcionou como base para a pesquisa e a relação dos conceitos abordados na mesma. Os documentos foram selecionados pela relevância dos assuntos e o método de elaboração desta revisão é o narrativo, que não utiliza

critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura, ou seja, não exige um protocolo rígido para produção de pesquisa. De acordo com Cordeiro *et al.* (2007, p. 429), na revisão de literatura narrativa, “a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva”.

A coleta de dados baseou-se em pesquisas com as palavras-chave comunicação, comunicação organizacional, compartilhamento do conhecimento e gestão do conhecimento. Destaca-se que, para esse trabalho, foi priorizado conhecer como a comunicação pode auxiliar no compartilhamento do conhecimento. Dentre os modelos de compartilhamento do conhecimento, baseou-se na descrição de Tonet e Paz (2006), a fim de proporcionar reflexão no assunto proposto. O modelo foi selecionado entre os demais pesquisados, por abordar a comunicação como fator determinante em cada uma das fases que configuram o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento, por fazer uma relação direta do compartilhamento do conhecimento com uso da comunicação.

Explicada a metodologia adotada neste estudo – a revisão bibliográfica narrativa –, segue-se para a descrição de cada elemento do assunto analisado. As seções seguintes apresentam os conceitos de conhecimento; gestão do conhecimento; comunicação e o papel da comunicação na gestão do conhecimento.

3 Conhecimento

O conhecimento, de acordo com Davenport e Prusak (2003), é o que faz as organizações funcionarem. Em ambientes competitivos e com rápidas mudanças, as questões relacionadas à informação e ao conhecimento se tornam fundamentais para o sucesso organizacional. As influências do ambiente interno e externo exigem adaptações das organizações, de modo que a compreensão do que é informação e como ela pode gerar conhecimento torna-se essencial para a construção da GC, visto vez que as pessoas dotadas de conhecimento podem realizar melhor suas atividades e de forma mais rápida no dia a dia (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Fialho *et al.* (2006, p. 72) afirmam que “conhecimento é um conjunto completo de informações, dados e relações que levam as pessoas à tomada de decisão, à realização de tarefas e à criação de novas informações ou novos conhecimentos”. Para os autores o que é conhecimento para uma determinada pessoa pode ser apenas um dado para outra, ressaltam que os limites entre dado, informação e conhecimento não são rígidos, pois dependem do contexto que serão usados.

“A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 5). A informação, produzida a partir de dados, deve possuir relevância e finalidade para que seja válida. Vários estudiosos destacam os conceitos de dados, informação e conhecimento, sendo que para Beal (2012) e Hoffman (2016), dado é um registro em “estado bruto” e informação são dados dotados de relevância e propósito. Segundo Gutiérrez (2008, p.38-40), dado é “um suporte físico da informação” e informação diz respeito ao “conteúdo semântico de um dado derivado de uma chave de codificação”. O dado, de acordo com Ackoff (1989, *apud* SCHMITT, 2012), pode ser visto como símbolos e/ou códigos e a informação representa dados trabalhados de modo que sejam úteis. Baseando-se em tais conceitos, entende-se a informação como dados lapidados dotados de relevância, de modo que possam ser utilizados no processo decisório.

Já o conhecimento é uma construção por meio de um processo que transforma dados em informação e informação em conhecimento. Para Chiavenato (2003, p. 593), “conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho, a novas estruturas e tecnologias e as novas formas de interação humana”. O conhecimento, segundo Gutiérrez (2008, p. 42), pode ser entendido como “estados mentais de um indivíduo, construídos a partir da assimilação da informação e que regem as ações do próprio sujeito”. Beal (2012) destaca que o conhecimento é uma combinação de informação contextual e experiência, que inclui reflexão, síntese e contexto.

Para Choo (2006, p. 179) “numa organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento”. O autor ainda destaca que a maior parte do conhecimento em uma organização está relacionado com a experiência e *expertise* das pessoas somado aos relacionamentos com clientes e fornecedores ao longo do tempo.

Cabe ressaltar que o conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), possui uma dimensão ontológica e uma dimensão epistemológica. Na primeira dimensão, o conhecimento é criado por indivíduos, evidenciando que uma organização não pode criar conhecimento sem eles. Na dimensão epistemológica, os autores apresentam os conceitos de conhecimento tácito e explícito: o conhecimento tácito é pessoal, mais difícil de ser formulado e comunicado e o conhecimento explícito se refere ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Os autores destacam que as duas formas de conhecimento (tácito e explícito) são inseparáveis e se complementam no âmbito de interação criativa dos indivíduos. Carvalho (2012) corrobora com o acima explanado ao afirmar que o conhecimento não é só tácito, não é só explícito: o conhecimento é tácito e explícito.

Existem, segundo Gutiérrez (2008), seis tipos diferentes de conhecimento, cada um dotado de uma natureza especial, e que podem ser agrupados em três pares: (a) conhecimento tácito/conhecimento explícito; (b) conhecimento individual/conhecimento organizacional ou corporativo e (c) conhecimento interno/conhecimento externo. O conhecimento tácito, reforçando a descrição acima, é baseado na experiência pessoal e, em muitos casos, se identifica com as habilidades pessoais, sendo, portanto, mais difícil de formalizar e o conhecimento explícito, por seu turno, pode ser expresso em sons, palavras, compartilhado na forma de fórmulas, gráficos, recursos visuais e audiovisuais. O conhecimento individual é aquele que está na mente dos indivíduos, formado por conhecimentos tácitos e explícitos. O conhecimento organizacional ou corporativo está relacionado ao conhecimento que se atribui a uma organização, que ela tem posse, normalmente representado por um documento (podem ser destacadas a propriedade intelectual e as patentes). O conhecimento interno é aquele que pode ser considerado crítico para o correto funcionamento de uma organização, um conhecimento fundamental para que a organização funcione. O conhecimento externo é aquele que a organização precisa utilizar para se relacionar com as demais organizações e seu ambiente (GUTIÉRREZ, 2008).

O conhecimento é uma mistura de informações, experiências e de valores na mente das pessoas e a construção do conhecimento organizacional faz parte de estudos e discussões para que seja um recurso gerenciável (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso e, na economia atual, torna-se matéria-prima de produtos e serviços, o que não é algo novo, mas é importante reconhecer e usar o conhecimento como um ativo corporativo e geri-lo de forma que possa agregar valor aos ativos da organização (SCHMITT, 2012). Nessa perspectiva, destaca-se a GC com o objetivo de identificar, armazenar e compartilhar o conhecimento em uma organização.

3.1 Gestão do Conhecimento

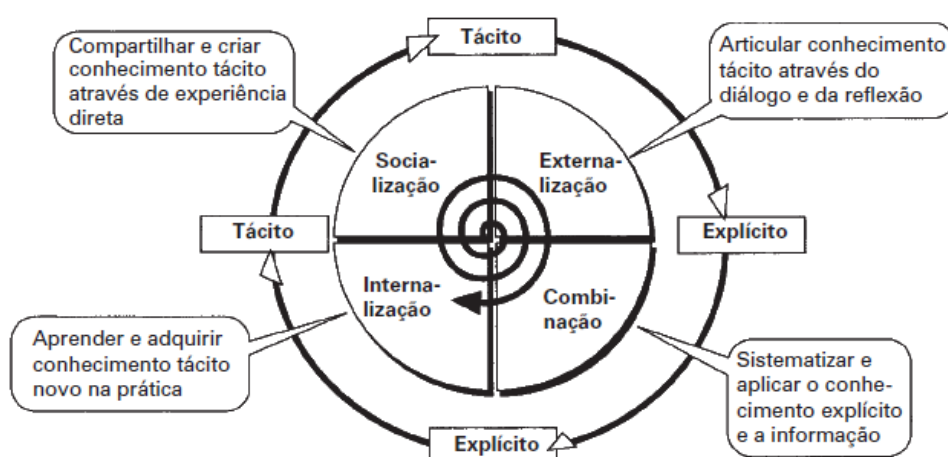
O termo Gestão do Conhecimento (GC) vem se tornando assunto relevante para as organizações e uma área muito estudada, devido à relação direta com os desafios encontrados onde as organizações atuam. A GC, de forma prática, identifica e mapeia os ativos intelectuais das organizações de forma a gerar conhecimento para que as mesmas construam vantagens na competição existente nos negócios em que operam nos tempos atuais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A história da GC começa após a segunda guerra mundial, onde a sociedade, até então industrial, passa a focar em serviços e, na sequência, apresenta como recursos estratégicos a

informação e o conhecimento. Peter Drucker, um dos estudiosos pioneiros na questão, por volta de 1960, já destacava que o conhecimento seria a base para os setores de produção, serviços e informações e que era responsabilidade das organizações criar conhecimento para continuarem ativas no mercado (CARVALHO, 2012).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a GC é uma atividade organizacional de busca, criação, compartilhamento e uso do conhecimento. Os autores tiveram uma contribuição importante na GC quando definiram um modelo para a criação do conhecimento nas organizações, enfatizando que para que isso aconteça é preciso um processo de conversão do conhecimento, denominado por eles: Socialização, Externalização, Combinação, Internalização (SECI). Para que o processo de construção e disseminação do conhecimento citado ocorra, os autores desenvolveram um modelo de espiral que explica a amplificação desses conhecimentos. São quatro fases identificadas na espiral: (a) socialização, que cuida da conversão de conhecimento tácito para tácito (indivíduo para indivíduo); (b) externalização, o processo responsável pela conversão do conhecimento tácito para explícito (indivíduo para o grupo); (c) combinação, que é o processo de conversão de conhecimento explícito para explícito (grupo para organização); e (d) internalização, que diz respeito à conversão do conhecimento explícito para o conhecimento tácito (organização para o indivíduo). O modelo SECI, desenvolvido pelos autores é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.24)

O processo de criação do conhecimento abordado na Figura 1 pelo modelo SECI, é caracterizado pela participação das pessoas e pela forma como as organizações estruturam, orientam e permitem o acesso das informações sem focar apenas na forma tradicional do

processamento da informação, mas sim na criação do conhecimento organizacional. Dessa forma, evidencia-se que o conhecimento individual deve se tornar conhecimento para a organização, ou seja, o modelo apresentado pelos autores supracitados efetiva-se com uma interação contínua e dinâmica, na qual as pessoas são importantes no contexto, afinal o conhecimento parte da forma individual para a organizacional, ou seja, os conhecimentos individuais dos funcionários tornam-se conhecimentos organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Terra (2005, p. 8),

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa. E benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

A GC, segundo Gutiérrez (2008), pode ser entendida como um método que se encarrega do planejamento e da implementação de sistemas cujo principal objetivo é converter todo o conhecimento em valor para a empresa.

Para Valentim (2008, p. 3), a GC

é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

O conjunto de atividades citadas pela autora deve ter uma combinação que proporcione o conhecimento como um fator de negócios, que seja refletido em práticas, políticas e estratégias organizacionais, motivando possibilidades de obter um ambiente interno que gere mais criatividade e inovação, ocasionando mais oportunidades de crescimento e tornando as organizações mais competitivas.

Entende-se que a GC deve envolver toda a organização de forma estratégica, afinal a GC não se trata apenas de dinâmicas de conhecimento, mas de todos os processos que atuam para o desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento (ALVARES; BAPTISTA; ARAÚJO JR., 2010).

A GC desempenha um papel importante para as organizações, visto que, engloba várias abordagens gerenciais, ferramentas orientadas para questões de informações e do conhecimento organizacional, gestão do capital intelectual, inteligência competitiva, entre

outros. Dentre os desafios para implementar a GC, é preciso destacar o papel relevante exercido pela comunicação que abarca conteúdos inerentes a rotina administrativa e, dessa forma, compreende-se a força que ela exerce, proporcionando conversas, estimulando a criação de um contexto adequado para gerar conhecimento entre as pessoas.

4 Comunicação

Comunicar é um processo de transmitir uma mensagem, que faz parte do comportamento humano, pois trata-se de um processo social, onde entende-se que sem comunicação não pode existir uma sociedade. Angeloni (2010, p. 32) define “comunicação como o processo por meio do qual as pessoas tentam fazer um intercâmbio compreensivo através de símbolos”.

Para Messagi Junior (2018, p. 21) “comunicação é quase tudo no nosso cotidiano. Falamos no telefone, assistimos televisão, ouvimos rádio, vemos placas de publicidade e de trânsito, conversamos com nossa família e amigos”.

Lacombe (2004, p. 70), afirma que

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após algum tempo.

O ato de comunicar, ainda de acordo com o autor, pode ser visto como a transmissão de informação de uma pessoa para outra por meio de linguagem escrita e/ou falada, por meio de símbolos, imagens, gestos e outras formas verbais ou não verbais.

A comunicação em si envolve a transferência de significado e este, por sua vez, deve ser compreendido para que realmente haja a comunicação. Shannon em 1948, apresenta um esquema do “sistema geral de comunicação”, com objetivo de gerar uma mensagem de um ponto para outro, de maneira exata ou aproximada sem a presença de perturbações aleatórias, denominadas ruídos (MATTERLART; MATTERLART, 2014). Com base na teoria de Shannon, apresentamos os estudos de Robbins, Judge e Sobral (2010), no qual o processo de comunicação em uma organização se compõe de até sete partes: (1) o remetente (emissor) que inicia e envia a mensagem; (2) a codificação que consiste no entendimento da mensagem enviada pelo emissor (conversão de símbolos em significado); (3) a mensagem que representa a parte física da codificação do remetente, podendo ser na forma escrita, falada, por meio de gestos ou pinturas; (4) o canal que é meio pelo qual a mensagem trafega, podendo ser formal (jornais, memorandos, mensagens eletrônicas, quadro de avisos) ou informal (todo tipo de relação social entre os funcionários); (5) a decodificação, ou seja, a tradução feita pelo destinatário da

mensagem enviada pelo remetente; (6) o destinatário, que é quem recebe e decodifica a mensagem; e (7) o *feedback*, que é a constatação de que a comunicação foi realizada com sucesso. Portanto, considera-se a responsabilidade do emissor da mensagem encaminhada, pois depende dele o uso de palavras corretas e a escolha adequada dos canais para alcançar o objetivo final da comunicação, ou seja, o seu entendimento.

De acordo com Silva (2014, p.98) “a comunicação é compreendida como um processo complexo, dinâmico e envolvida por inúmeras fases da prática social que, ao mesmo tempo causa e sofre seus efeitos”.

Os autores Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 325) afirmam que nenhum indivíduo, grupo ou organização pode existir sem a transferência de significados entre seus membros e ressaltam que “[...] a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado: o significado precisa ser compreendido”. Dessa forma, afirma-se que a comunicação existe no dia a dia das pessoas, e é por meio dela que ocorrem as interações sociais, articulam-se ideias, crenças e ideologias. A comunicação é a base para a construção de significados, uma forma pelo qual se estabelecem as relações humanas e organizacionais. Por consequência, com a evolução da sociedade, evoluíram também as questões administrativas, de gestão e de relacionamentos. A comunicação está inserida neste contexto, afinal ela está em todos os processos da organização (KUNCH, 2016).

A comunicação organizacional tem como objetivo entender a natureza central da comunicação em todos os aspectos do funcionamento da organização. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p.326) “a comunicação tem quatro funções básicas em um grupo ou em uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. A função “controle” diz respeito às questões formais e hierárquicas das organizações, aos quesitos de adequação as informações e instruções, de forma que a comunicação desempenhe uma função de controle. Na função “motivação”, a comunicação auxilia no esclarecimento do que deve ser feito, relacionado a qualidade do desempenho das funções exercidas e de como melhorar a performance nas atividades diárias que envolvem as pessoas na organização. Na função “expressão emocional” se aborda a questão de sentimentos e satisfação de necessidades sociais, já que, para muitas pessoas, o trabalho é a fonte primária de interação social. Por fim, “informação” é a função da comunicação que proporciona às pessoas o que elas necessitam para tomada de decisões, ao transmitir dados e informações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças a seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, atitude empresarial interna é condição fundamental para o êxito desse processo (MARCHIORI, 2017, p. 27).

A comunicação deve ser considerada como elemento organizacional essencial, destacando sua importância para a sobrevivência das organizações no mercado em que operam, afinal, é por meio da comunicação que os gestores e suas equipes conseguem compartilhar informações e gerar conhecimento. Parte dos indivíduos que compõem uma organização possuem informações relacionadas ao contexto organizacional e, muitas vezes, informações estratégicas advindas do mercado onde estão inseridas. Conseqüentemente, é necessário compreender que os processos de comunicação e as informações, consideradas essenciais para o desempenho das atividades do negócio, devem estar presentes na estratégia organizacional e, dessa forma, podem contribuir para a produção, compartilhamento e disseminação de mais conhecimento no ambiente corporativo.

Shermerhorn (2007) define a comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização e entre a organização e seu ambiente. Segundo Marchiori (2017, p.169), a “comunicação organizacional é um complexo processo de interação, pessoas, mensagens, significados e propósitos”.

A comunicação organizacional, de acordo com Freire (2009, p. 90) deve ser entendida como um

[...]aplicativo dos processos da comunicação humana em seu sentido mais amplo, no contexto específico das organizações. Assim sendo, podemos considerar que a comunicação organizacional é um campo da comunicação humana em constante movimento, que dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados.

Muitas vezes, a comunicação é vista apenas como transmissão de informações, mas é preciso entender sua amplitude dentro de uma organização. Curvello (2002) afirma que é preciso explorar a integração entre organização e empregado, os meios de comunicação, os canais e planos operacionais e as análises de redes de comunicação. Em sua forma mais ampla, a comunicação organizacional deve incentivar as pessoas, influenciar a interação entre elas, estimular o processo de aprendizagem de forma que propicie comportamentos humanos em busca de mais conhecimento, desenvolvendo fontes de informação e conhecimento para tornar as interações mais estratégicas, tanto no ambiente interno como no externo da organização.

A comunicação depende de um processo de decodificação de signos e significados que irão gerar ressignificados para a organização. Toda pessoa que conduz informação, gerando conhecimento para outras pessoas, é um exemplo de ressignificação. Mas isso acontece no ambiente organizacional onde a comunicação é organizada e estratégica, e assim, entende-se

que a comunicação é eficaz. Tal eficácia somente acontece com a preparação de emissores e receptores, do uso correto de meios para a transmissão e a eliminação de ruídos. É preciso que emissores tenham em mente a importância do que será transmitido, ressaltando que não está somente nele a importância da mensagem, mas é fundamental que ele seja responsável pela utilização de meios e formas de comunicar, evitando formas de transmissão que possuam barreiras, tais como estilo de linguagem e sistemas administrativos que não sejam favoráveis para o momento e para a compreensão do significado (ANGELONI, 2010).

O processo de comunicação gera tensão na sua transmissão pelo fato do emissor muitas vezes não ter clareza no propósito do que vai ser comunicado e o que a mensagem pode gerar. No caso do receptor, a tensão está no entendimento e no volume de todas as informações e seus processos de decodificação. Também é importante ressaltar que a tensão na comunicação pode ser gerada por expectativas e perspectivas diferentes, interpretação de modos de convivência e relacionamento entre as diferentes gerações que convivem dentro das organizações (geração X e geração Y ou *millenials*) (KUNSH, 2016).

Para Carvalho (2012) o conhecimento tácito, próprio das pessoas, poderá ser transformado em conhecimento explícito se houver comunicação, portanto o uso de ferramentas adequadas e de termos que sejam de uso comum às pessoas envolvidas são de extrema relevância no processo de eliminar a tensão envolvida.

A comunicação organizacional deve identificar as necessidades das pessoas envolvidas, na sua maior parte clientes internos (pessoas que atuam dentro das organizações e fazem parte de suas atividades produtivas). Identificar quais os melhores meios de comunicação também deve ser fator relevante, já que devem ser eliminadas todas as possíveis formas de tensão na comunicação (KUNSH, 2016).

Duarte e Braga (2012, p. 189) destacam alguns problemas que costumam ocorrer na comunicação organizacional:

- a) excesso de informações
- b) defasagem tecnológica da comunicação
- c) indefinição clara de responsabilidade
- d) falta de conhecimento pleno do negócio
(principalmente dos gestores)
- e) planejamento inadequado do consumo informativo na
organização
- d) inadequação das linguagens
- e) inadequação de canais

Existem outros fatores que podem influenciar de forma direta a comunicação organizacional, o importante nesse momento é destacar que um sistema de comunicação eficaz deverá considerar o conjunto de elementos e fatores inter-relacionados e assim a organização

poderá desenvolver formas e estratégias frente às constantes mudanças do ambiente externo. Importante destacar que a comunicação transpõe, interfere e influencia em todas as áreas das organizações (ANGELONI, 2010).

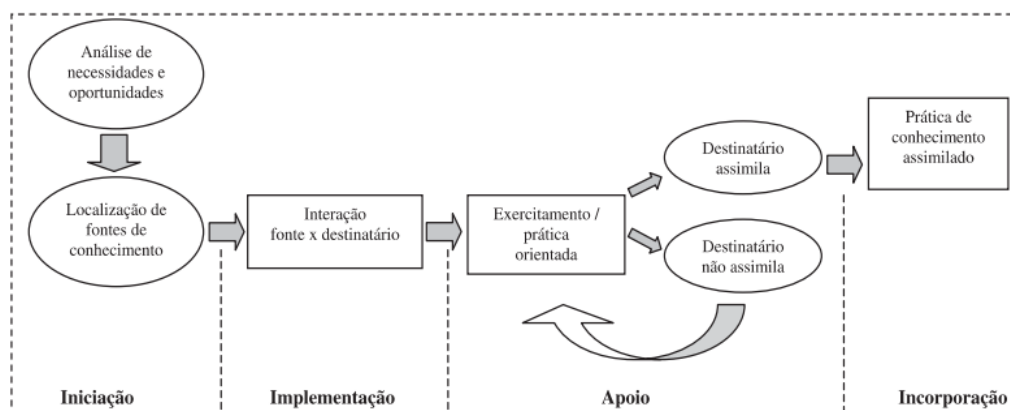
Nas organizações, a comunicação pode ser realizada de forma oral e por outros meios, tais como quadros de aviso, jornais, *newsletter*, *e-mails*, intranet, entre outros (ROBBINS, 2010). Saber explorar os canais de transmissão nas organizações é fator necessário para que a gestão do conhecimento aconteça (ANGELONI, 2010; SILVA, 2014).

5 O papel da comunicação na gestão do conhecimento

Dazzi e Angeloni (2004, p. 13) especificam que “a comunicação efetiva é um elemento essencial e capacitador para a GC tendo em vista que aproxima pessoas e sistematiza processos de compartilhamento e conhecimentos”. Nessa perspectiva, foi escolhido o trabalho das autoras Tonet e Paz (2006) que contempla o uso da comunicação em todas as fases do compartilhamento do conhecimento a fim de proporcionar um alicerce para expressar a importância da comunicação na GC.

Tonet e Paz (2006) defendem a ideia de que as necessidades e funções de comunicação nas organizações ocorrem por meio de três sistemas: (a) comunicação operacional, relacionada às operações existentes nas organizações; (b) sistema regulador da comunicação, associado às regras, normas e delimitações da organização e; (c) sistema de *feedback*, que possui ligação com o retorno do fluxo de informações existentes no ambiente organizacional. Entende-se a comunicação como um processo dinâmico evolutivo para que os sistemas organizacionais se correlacionem. As autoras apresentam um modelo de compartilhamento do conhecimento em quatro fases em que a comunicação é o ponto essencial, configurada pelo pensamento sistêmico que deve prevalecer na organização, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



Para Tonet e Paz (2006) a comunicação é fator determinante em cada uma das fases que configuram o Modelo de Compartilhamento do Conhecimento apresentado na Figura 2. Por este motivo, este artigo baseia-se na apresentação do modelo das autoras por fazer uma relação direta do compartilhamento do conhecimento com uso da comunicação. A localização do conhecimento na organização que ocorre na fase Iniciação, é o momento no qual as habilidades de comunicação são necessárias para eliminar possíveis barreiras de compreensão e aquisição de conhecimento. As formas de comunicação nesse momento podem ser verbais (expressa por palavras e sons) e não verbais (expressa por gestos, expressão facial) que, embora não tenham muita clareza das palavras, apresentam um arsenal de significados. Contribuindo nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) discorrem que os diálogos nas organizações em geral apresentam dois objetivos: confirmar a existência e o conteúdo do conhecimento ou criar conhecimentos.

Na fase Implementação (TONET; PAZ, 2006, p. 84) ocorre a troca de informações entre o emissor e o receptor, no momento em que a comunicação se encontra carregada de signos, muitas vezes utiliza-se do sistema de repetições para que os receptores possam obter o maior sentido da informação passada na comunicação, sejam elas verbais ou não verbais. Tonet e Paz (2006, p.84) ressaltam que “a redundância será tão ou mais necessária e útil quanto maior for o desconhecimento do receptor em relação ao conhecimento que deverá assimilar”.

Ainda na sequência do estudo das autoras supracitadas, a fase Apoio tem uma relação maior com a prática em si, mas é possível observar a comunicação no auxílio referente aos problemas que podem surgir. Um dos problemas apontados é a falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores de conhecimento compartilhado. E, por fim, a fase Incorporação envolve o esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, é quando ocorre gestão de conflitos, onde as habilidades e atitudes para aplicação do conhecimento se fazem necessárias. Nessa fase, a comunicação é útil para evitar, e possivelmente eliminar, possíveis conflitos e falta de entendimento da mensagem (TONET E PAZ, 2006). Assim sendo, apoiamos nas reflexões de Kunsh (2016) para defender a importância de identificar as necessidades das pessoas envolvidas na comunicação organizacional, evitando e possivelmente eliminando os ruídos que podem surgir nas comunicações.

Convém ressaltar que a comunicação também está presente no modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), na interação do modo socialização, no diálogo do modo externalização e, por fim, no modo combinação quando o conhecimento recém-criado é compartilhado para organização. O modelo dos autores é uma forma de criar conhecimento na empresa, através de uma interação dinâmica e contínua, um dos fatores primordiais para que

ocorra a GC, com o respaldo de Gutiérrez (2008), que afirma que o principal objetivo da GC é converter conhecimento em valor para a empresa.

Toda comunicação é marcada por exigências de atribuição de sentido, para criar, em um ambiente organizacional, condições favoráveis ao cooperativismo, ao funcionamento de um ambiente estratégico, que envolve planejamento e controle e que possa ser adequado para transmissão e compartilhamento de informações e de conhecimento. Em uma organização onde poucos podem falar ou se expressar e decisões são concentradas em poucas pessoas não há espaço para GC (ANGELONI, 2010).

A comunicação não se define como uma única e decisiva forma de compartilhar conhecimento, mas como uma atividade e/ou processo estratégico para que organizações consigam gerenciar e destinar esforços para que a GC tenha condições favoráveis entre as pessoas que atuam nas organizações em todas as instâncias, sejam elas operacionais, táticas ou estratégicas.

Para Gonçalves, Ramos e Santos (2009, p. 23)

[...] mais relevante se torna tratar a questão da comunicação interna de qualquer organização como fator de grande atenção, já que a falta ou a ineficácia deste processo é fator crítico de sucesso para a mudança e sedimentação da cultura organizacional, para a transmissão de valores e para o estabelecimento de uma estratégia de Gestão do Conhecimento.

De acordo com Garicano e Wu (2012, p. 14), “a comunicação molda a relação entre o conhecimento individual e regula o processo de organização e estrutura”. Para o autor, a comunicação tem uma função essencial na coordenação de conhecimentos que muitas vezes estão espalhados entre as pessoas na organização e que, se utilizados de forma ordenada, são capazes de contribuir para o compartilhamento do conhecimento no contexto organizacional.

Em ambientes dinâmicos, torna-se necessário que a alta administração permita e incentive o compartilhamento do conhecimento, tornando o ambiente interno favorável para a GC, ou seja, relacionando-se ao contexto da organização, nos aspectos de planejamento, análise e implementação de soluções, envolvendo as pessoas para que o conhecimento ganhe fluência e a organização obtenha melhor desempenho no ambiente em que atua. Nesse sentido, visa envolver os funcionários do ambiente interno proporcionando o comprometimento de todos. Nessa perspectiva, destaca-se as pesquisas de Valentim (2008), cujo referencial teórico enfatiza que o ambiente interno organizacional deve proporcionar oportunidades para gerar criatividade e inovação, transformando o conhecimento o foco principal de tornar a organização mais produtiva e competitiva, contemplando as práticas e estratégias de construção, aprendizado e utilização de ativos de conhecimento que compreende a GC.

Quanto maior o comprometimento da alta administração é possível que tenha maior engajamento de toda equipe, de forma que exista, na organização, condições de proporcionar a criação e aquisição de conhecimento, processar informações estratégicas de modo que gere benefícios e aumente a vantagem competitiva para produtos e serviços produzidos. O incentivo para que a GC aconteça, se dá pela comunicação da alta administração com toda a organização (subordinados) de modo que facilitem a comunicação entre as pessoas, favorecendo o compartilhamento de conhecimento e contato pessoal para aqueles que não se encontram no mesmo espaço físico no dia a dia.

Para que a GC aconteça nas organizações é preciso condições, como um processo integrado de criar, disseminar e intensificar o conhecimento nas mesmas (CHIAVENATO, 2003).

6 Considerações Finais

Buscou-se nessa pesquisa evidenciar a relação da comunicação e da GC nas organizações. Para tal, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abordando os temas propostos e contextualizando cada um deles. O propósito desse artigo foi responder ao questionamento sobre a contribuição da comunicação para o compartilhamento do conhecimento. O estudo alcança o objetivo proposto de evidenciar a importância da comunicação na GC, pois, entende-se que todo processo de geração de conhecimento envolve pessoas, e, nesse sentido, ressalta a importância da comunicação para o compartilhamento do conhecimento, pois é mediante a interação das pessoas que proporciona a construção e o compartilhamento do conhecimento. Os conceitos apresentados abordam questões individuais associadas a habilidade de comunicação e profundidade nos relacionamentos, e, no ambiente organizacional os tipos de linguagem e fatores que permitam a interação das pessoas (espaço físico, distância entre as pessoas etc.), pontos de conexões importantes para que transcorra o compartilhamento do conhecimento.

A GC é um assunto que vem sendo estudado e discutido para que as organizações possam agregar conhecimentos em seus produtos e serviços, de forma que gerem maior vantagem competitiva. Evidencia-se que a GC deve ser definida como um conjunto de processos que rege tanto a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir os objetivos de uma organização, envolvendo os processos humanos, aprendizado contínuo e incentivos que não caracterizem como mais um modismo de eficiência operacional, visto que, a GC deve ser incorporada na estratégia organizacional.

A comunicação organizacional tem um papel importante na construção dos relacionamentos e isso torna-se relevante para a contribuição da criação de uma organização que se mantenha a frente da concorrência, atuando de forma estratégica e alcançando

resultados mais consistentes, que se refletem em lucros e relacionamentos duradouros com os clientes.

Neste trabalho, tivemos como base um modelo de compartilhamento do conhecimento, desenvolvido por Tonet e Paz (2006) que demonstra a importância da comunicação em cada parte do processo para compartilhamento do conhecimento no âmbito organizacional. A comunicação proporciona a socialização de informações, o conhecimento das atividades e facilita questões estratégicas, tais como: objetivos, políticas e procedimentos.

A comunicação e a GC estão inteiramente ligadas e devem ser alimentadas de forma mútua, para que as organizações possam gerar mais conhecimentos e, assim, construir uma gestão mais participativa de modo a gerar cada vez mais aprendizagem entre seus membros, no sentido de propiciar agilidade e confiabilidade no acesso as informações para a produção do conhecimento e seu compartilhamento que tornam as organizações mais competitivas no mercado. Efetivamente, a comunicação organizacional é essencial para que possibilite o compartilhamento do conhecimento, sendo uma das fases importantes da implantação da GC nas organizações.

Referências

ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G; ARAÚJO JUNIOR, R. H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/15124/10437> Acesso em: 10 de março 2021.

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, W. J. de; AMARAL, S. A. do. A segurança do conhecimento nas práticas da gestão da segurança da informação e da gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro. Disponível em: https://brapci.inf.br/repositorio/2011/08/pdf_e06e082806_0018652.pdf Acesso em: 10 set. 2018.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**. Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, F.C. A de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

CORDEIRO, A.; OLIVEIRA, G.; RENTERÍA, J.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, Rio de Janeiro, v.34, n.6, p. 428-431, nov./dez. 2007. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rcbc/a/CC6NRNtP3dKLgLPwcmV6Gf/?lang=pt> Acesso em 10 de setembro 2021

CURVELLO, J. J. A. Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 25, 2002, Salvador. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2002. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/51464753535320645087391174508999057550.pdf> Acesso em: 05 jun. 2020.

DAVENPORT T. H. ; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerencial seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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. In: XXVIII – Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-adi-1381.pdf> Acesso em: 20 de jun. 2020.

DUARTE, E. A.; BRAGA, R. M. de O. A comunicação organizacional em unidades de informação. **Revista Informação**. Londrina, v.17, n.3, p.181-197, set./dez. 2012.

DRUCKER, P. F. As informações de que os executivos realmente precisam. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Ed.). **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-30.

FACHIN, O. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, M. T. A. (org.) **Organizações do Conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIERI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREIRE, O. B. de L. **Comunicação, cultura e organização**: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. 2009, 263p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

GARICANO, L.; WU, Y. Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 5, p. 1382-1397. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259926819_Knowledge_Communication_and_Organizational_Capabilities Acesso em: 24 de março 2021.

GONÇALVES, O. C.; RAMOS, F. S. D.; SANTOS, S. M. **Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional**: Estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento. 2009. 83 f. Monografia Especialização- Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1812796-Gestao-do-conhecimento-e-comunicacao-organizacional-estudo-da-aplicacao-de-um-modelo-de-comunicacao-organizacional-para-disseminacao-do-conhecimento.html> Acesso 2 de maio de 2019.

GUTIÉRREZ, M. P. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Fundamentos, metodología y praxis. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

HOFFMANN, W. A. M.. **Construções Interdisciplinares em Gestão do Conhecimento**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2016.

KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. V. 2

KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LACOMBE, F. J. M.. **Dicionário da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2017.

MATTERLAT, A; Matterlat, M. **Histórias das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2014.

MESSAGI JÚNIOR, M. **Teorias da comunicação**: aplicações contemporâneas. Curitiba: InterSaberes, 2018.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, M. F.; ALMEIDA, C. C. de. [Representació de las religiones de influencia africana en la CDD: un análisis crítico de la Umbanda en Brasil](#). Scire: representación y organización del conocimiento, v. 24, n. 2, 2018. (ISSNe 2340-7042; ISSN 1135-3716) Disponível em: <https://ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/4147> Acesso em: 10 de março 2021.

SCHMITT, V. **Tendências dos jornais on-line na disseminação personalizada do conhecimento**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC/PPEGC, 2012. 509 p. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2014/06/TESE-C%C3%A1ssio-Frederico-Moreira-Druziani-06-06-2014-versao-final-6.pdf> Acesso em: 10 março 2021.

TERRA, J.C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. Um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v.10, n.2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000200005 Acesso em: 10 de março 2021.

VALENTIM, M. L. G. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 1 set. 2018.