

Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações¹

Communication as a strategic difference in the management of knowledge in the organizations

Tassiara Baldissera Camatti²

Ana Cristina Fachinelli³

RESUMO

Este artigo visa a explicitar, com base em revisão bibliográfica, os conceitos de comunicação, estratégia e gestão do conhecimento, buscando verificar como a comunicação auxilia na implantação da gestão do conhecimento nas organizações e se pode ser entendida como um diferencial estratégico para esse processo. Também objetiva definir como acontecem a criação e a gestão do conhecimento nos ambientes organizacionais, a fim de construir um cenário real para a aplicação da gestão estratégica que envolva, além do planejamento, a visão e a interação humanas, por meio da comunicação. Nesse cenário, onde tudo é único, e cada pessoa é múltipla, acredita-se que a gestão do conhecimento é uma ciência que tem como grande aliada a comunicação.

Palavras-chave: Comunicação. Estratégia. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This article aims to explain, based on literature review, the concepts of communication, strategy and knowledge management, seeking to determine how communication helps in the implementation of knowledge management in organizations and can be understood as a strategic differentiator for this process. It also aims to define as is the creation and management of knowledge in organizational settings in order to build a real scenario for the implementation of strategic

1 Artigo recebido em 16-2-10. Aprovado em 4-6-10.

2 Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Relações Públicas pela Universidade de Ijuí (Unijuí). Especialista em Gestão da Informação Estratégica pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), pela *Université de Poitiers* (França) e pela *Universidad de Monterrey* (México). Mestre em Administração pela UCS e aluna no PPGCOM/Doutorado em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora e coordenadora do curso de Relações Públicas da UCS. Membro do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias (Gecont), do PPGCOM/Famecos/PUCRS. Membro da Célula Brasil da Comunidade Ibero-Americana de Sistemas do Conhecimento (CISC). *E-mail:* tbcamatt@ucs.br.

3 Doutora em Ciências da Comunicação e da Informação pela *Université de Poitiers* (França). Pós-Doutora em Inteligência Estratégica pela *Universidad de Deusto* (Espanha). Professora no Centro de Ciências da Comunicação e no Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS. Coordenadora da Região Brasil da Comunidade Ibero-Americana de Sistemas de Conhecimento (CISC). *E-mail:* acfachin@ucs.br.

management also involves planning the vision and human interaction, through communication. In this scenario, where everything is unique and each person is multiple, it is believed that knowledge management is a science that has as great ally communication.

Keywords: Communication. Strategy. Knowledge management.

Introdução

A onda da informação, retratada inúmeras vezes na bibliografia de Toffler (1990) e Lévy (2000), coloca-nos diante de uma nova realidade, na qual é necessário saber utilizar o processo de comunicação de forma completa, unindo as suas ferramentas para segmentar públicos, redes e universos de conhecimento. Nesse sentido, este artigo resgata os conceitos de comunicação, estratégia e gestão do conhecimento, a fim de expor como é possível desenvolver o processo de comunicação nas organizações atuais e como efetivar a gestão do conhecimento unindo informação, comunicação e experiência.

Na análise do contexto sociopolítico-econômico em que se encontra a maioria das organizações, o tema-problema apresentado tem respaldo na proliferação das formas alternativas de relacionamento com os diversos públicos e na grande dificuldade de armazenamento do conhecimento gerado pela organização. Nessa realidade, o maior desafio é definir o que é relevante às organizações e deve ser armazenado e o que é dispensável e deve ser desconsiderado. A ordem de prioridades é fundamental para que essa seleção ocorra e seja benéfica aos processos envolvidos.

Assim, busca-se resgatar a importância da comunicação como um processo eficiente para a efetivação da gestão do conhecimento nas organizações, e verificar sua ação estratégica nos processos que compõem as diretrizes gerenciais, propondo sua fusão com a informação e a experiência para efetivar a criação do conhecimento organizacional.

O trabalho justifica-se pela busca de uma base teórica que referencie a ação, agregada à necessidade de referendar a teoria com a comprovação real da efetivação da gestão do conhecimento, baseada na estruturação dos fluxos de informação, efetivação da comunicação e implantação de uma estrutura específica para esse fim, agregando capital humano⁴ e estrutural.⁵

4 Segundo Stewart (1998), o capital humano inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários, referindo-se ao valor que a empresa perde quando os mesmos vão embora, por exemplo.

5 Segundo Stewart (1998), o capital estrutural inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, *know-how*, marcas e patentes, documentos, referindo-se ao valor que fica na empresa quando os funcionários vão embora.

Por fim, entende-se que a globalização integra fronteiras, e a comunicação, os universos de conhecimento. Nesse intuito, apresenta-se este trabalho para demonstrar a nova postura de evolução individual que se reflete nas organizações e evidenciar que a gestão do conhecimento inicia no indivíduo e se concretiza na empresa por meio da comunicação, agregando, com isso, diferencial estratégico.

Estratégia

A definição de estratégia não está pronta e fixada, visto a grande abrangência do tema e suas aplicações. Para Mintzberg (1998), estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu contexto, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. Porter (1980) prioriza o componente competitivo da estratégia, formado por ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição de alerta, visando a enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. Já Ansoff (1977) define estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, que dizem respeito à relação entre empresa e seu ecossistema.

Conforme revisão bibliográfica, é possível verificar as diversas interpretações e entendimentos sobre o que seja estratégia, principalmente devido às duas linhas díspares existentes de conceituação. Uma entende estratégia como um processo de análise e planejamento, inserido em um método padrão de entendimento dos diversos fatores que influenciam a atuação da organização e interferem no desempenho da mesma, em um mercado de grande concorrência. Nessa vertente, estão presentes os conceitos de Porter (1980), Ansoff (1977), Drucker (1997) e Ohmae (1998). A segunda linha entende estratégia como um fator de motivação à ação, fruto da criação e intuição humanas, não estando presa a processos analíticos de contextos e ambientes. Nessa vertente, baseiam-se os conceitos defendidos por Mintzberg (2004), Hamel e Prahalad (1997).

Estratégia, nesse amplo contexto de diversas interpretações, é uma ciência que tem poder para antecipar o futuro e prever formas diferenciadas de entender o presente com vistas aos objetivos da organização a curto, médio e longo prazos. É o resultado de um trabalho de análise e intuição, de processo e criatividade.

Como processo, a estratégia utiliza métodos de construção que permeiam o entendimento do todo pelas partes que o compõem, buscando, via análise crítica, identi-

ficar cenários que proporcionem oportunidades ou ameaças às organizações. Os processos analíticos que precedem a definição estratégica são carregados de fatores mensuráveis, mas também devem considerar as intempéries a que estão sujeitas todas as organizações, por natureza, sistemas caórdicos.⁶ No entanto, a estratégia também é fruto da interação humana com dados e informações, a fim de estabelecer meios de diferenciação. Para Ohmae (1998, p. 217), “o estrategista é antes de tudo um analista”. Para Markides (1998, p. 79), “a intuição pode agregar diferencial à estratégia”.

A verdadeira estratégia, nesse sentido, está em conhecer o ambiente da organização, estar inserido no mesmo e, dessa forma, destacar os fatores que agreguem diferencial em posicionamento, resultado e ação para a mesma. Assim, agir estrategicamente é ter a atitude correta e tomar a decisão certa para que a organização atinja seus objetivos como um todo, utilizando para isso todos os fatores que estejam disponíveis para essa construção, sejam eles derivados de métodos analíticos ou de intuição criativa.

Segundo estudos de Mintzberg (1996), a estratégia divide-se, conforme a origem, em deliberada e emergente. A primeira caracteriza-se pela concepção de um processo formal, ou simplesmente intencional, no qual é elaborada, e que acontece normalmente no momento do planejamento estratégico. A segunda, emergente, decorre do fato de que, em boa medida, estratégias não são apenas expressões de planos feitos antecipadamente, mas também fruto de uma série de decisões e ações inovadoras que respondem à dinâmica dos eventos e acontecimentos. A figura a seguir ilustra os estudos do autor.

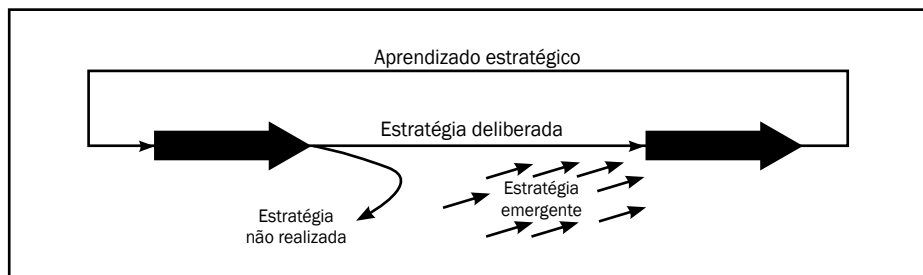


Figura 1: O processo estratégico

Fonte: Mintzberg (1996).

⁶ Segundo estudos de Hock (2006), as organizações devem se fundamentar em princípios caórdicos: organizações autogovernadas que combinariam, de forma harmoniosa, o caos e a ordem, a competição e a cooperação.

Conforme expõe Mintzberg (1996), a estratégia emergente se fundamenta no fato de que o mundo é altamente dinâmico, está em constante mudança, o que dificulta a antevisão do futuro, tornando impossível estimar, com certeza, os eventos relevantes para o sucesso da organização em sua totalidade. Nesse contexto, surgem, a todo instante, oportunidades e ameaças, cujo tratamento não se dá pela capacidade analítica da organização, mas por sua habilidade de síntese, já no momento da ação. Daí a importância do componente emergente da estratégia e da correlata insuficiência da formulação tradicional do planejamento estratégico.

Assim, verifica-se que o processo estratégico interage diretamente com a experiência da organização e se completa com o aprendizado, configurando um ciclo contínuo que permite a participação dos indivíduos envolvidos no processo, deliberado ou emergente. Nesse cenário, destaca-se a comunicação como meio facilitador e processo mediador da formação estratégica.

Processo de comunicação

O ambiente organizacional sofreu inúmeras mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. Vive-se a “Era da Informação”, cujo conhecimento posiciona-se como o ativo mais importante do terceiro milênio. Nesse viés, a comunicação é vista, segundo Lesly (1995), como a matéria mais básica existente para se compreender os processos humanos e conseguir sucesso em seus esforços. Habermas (1989), em seus estudos, também traz importante contribuição ao processo de comunicação por meio do que chamou “um acordo”. A comunicação, qualquer que seja o contexto de sua realização, tem como base o ser humano. Nesse sentido, a comunicação é observada como resultado de ações das pessoas, compreendida a conduta e as palavras, que expressam uma linguagem com significado ou, na terminologia de Habermas, num “acordo”.

Acordo e influência são mecanismos de coordenação da ação que se excluem um ao outro, pelo menos desde a perspectiva dos participantes [...]. Um acordo não se pode forçar, não pode vir imposto por uma parte ou pela outra – seja instrumentalmente, por intervenções diretas na situação de ação do outro, seja estrategicamente por meio de uma calculada influência sobre as atitudes do próximo. (HABERMAS apud SIMÕES, 1995, p. 148).

O “acordo” de Habermas representa as premissas do processo de comunicação, que deve acontecer naturalmente, com a concordância de ambas as partes, tendo como resultado o produto da interação de diferentes universos de conhecimento, a fim de estruturar uma nova concepção para determinado assunto. Assim, o proces-

so de comunicação pressupõe dinâmica: interagir e integrar a informação e a experiência, para criar e ampliar o conhecimento. Ademais, conforme Schramm (1960, p. 10), “é um erro pensar que o processo de comunicação começa com alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, sem fim”. Nesse sentido, Simões (1995, p. 142) referenda que “a organização e [os] públicos são, ambos, concomitantemente, atores no processo”.

Manifestada em todas as espécies, de diferentes formas, a comunicação perpassou os séculos e hoje é entendida como um processo de inúmeras funções. Além de ser uma forma de interação humana, é fonte de pesquisa, informação e conhecimento, incluindo-se nisso seu fator mensurável tido como os resultados de sua aplicação em determinado setor econômico ou empresarial. Wey (1986, p. 11) explica que “o conceito de comunicação abrange, em última análise, todos os processos pelos quais os grupos humanos se influenciam reciprocamente, aprofundando suas relações necessárias e significativas”.

O processo de comunicação fundamenta o ato de comunicação. Dessa forma, é inesgotavelmente estudado nos cursos de Comunicação Social e “dissecado” em inúmeras bibliografias, a fim de agregar maior entendimento sobre os aspectos que compõem sua construção e influenciam nos resultados finais de sua aplicação. Dessa forma, pode-se dizer que o fazer comunicativo exige talento, não enquanto é simples ato comunicativo, aplicado diariamente por todos os seres humanos e que gera informação, mas como ação profissional, que modifica padrões e imagens organizacionais por meio da efetivação de uma prática comunicativa interativa e desvinculada de modelos estanques.

O comunicador, antes de mais nada, deve agir como mediador, ou seja, ser a pessoa que busca intermediar os atos comunicativos entre públicos e meios, objetivando estabelecer a compreensão mútua entre todos e motivar a participação efetiva dos envolvidos no processo. Nessa visão, não basta ao comunicador aprender as lições técnicas da academia para sua futura atuação profissional, mas se tornar, a exemplo do ato comunicativo, agente de ação, integração, formação e construção social.

No entanto, nem sempre a comunicação é entendida como diferencial estratégico das organizações, por ser vista como um processo simples e corriqueiro.

A habilidade de se comunicar é uma parte tão básica da experiência humana que é isso que faz possível tudo aquilo que diferencia o homem do resto da criação. A habilidade de uma pessoa de se inter-relacionar com outra, através da troca de idéias, é o primeiro passo que diferencia o ser humano das outras criaturas. A habilidade de registrar pensamentos e

informações para que outros possam utilizá-las mais cedo ou mais tarde é a base do impulso acumulado de todas as experiências e conhecimento. E a habilidade de um indivíduo ou grupo em lidar com outros grupos através de um processo comunicativo é fundamental para toda a natureza das relações sociais da espécie humana. Assim, dificilmente existe alguma matéria mais básica do que as comunicações para compreender os processos humanos e se ter sucesso nos seus esforços. (LESLEY, 1995, p. 45).

É necessário, então, efetivar a comunicação eficiente para conseguirmos aprimorar a gestão do conhecimento nas organizações. Os indivíduos que agem e interagem no dia a dia das empresas, precisam entender que sua postura pró-ativa e seu universo de conhecimento podem ser ampliados com a utilização do processo de comunicação que estimula a troca de experiências. Mais que isso, devem entender a comunicação como meio formador de opiniões e mediador de mensagens que visem a estabelecer uma compreensão mútua entre as organizações e seus principais públicos, referendando o posicionamento e a identidade organizacional.⁷

As comunicações são básicas para a existência diária de todo o indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho. Até mesmo nos níveis mais primitivos, o homem precisa saber qual será o clima, qual suprimento de comida pode ser esperado, os movimentos das tribos e rebanhos próximos e muitas outras coisas. Toda organização precisa saber o que está acontecendo com os grupos que a influenciam e como atingir os diversos públicos com os quais lida. O grau de complexidade de uma sociedade pode ser medido em termos de quantas informações, opiniões e conhecimentos especulativos são necessários para mantê-la operando com razoável grau de consistência. (LESLEY, 1995, p. 46).

Assim, o cenário complexo e de inúmeras conexões com o qual nos deparamos atualmente exige que a comunicação se estabeleça como processo estratégico, planejado e estruturado e, além disso, atento às mudanças e inovações do ambiente. Bueno (2009) ensina:

A comunicação empresarial [...] estaria prioritariamente, incluída nas estratégias empresariais e teria papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações. (p. 375).

Dessa forma, o planejamento de comunicação torna-se um processo importante para fomentar ações e prever cenários e oportunidades que reforcem a identidade organizacional nos públicos e ampliem a compreensão mútua, agregando, a isso, a conquista dos objetivos previstos. Nesse sentido, Kunsch (2003) entende o planejamento não como pontual e estanque, mas como processo estratégico e dinâmico:

⁷ Segundo Maffesoli (2007), a identidade depende do DNA da organização, está na sua concepção e nos aspectos tangíveis e intangíveis da cultura. Assim, a cultura está presente em toda a organização revelando-se nos contextos interno e externo e interagindo com os mesmos.

O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e política definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos. Não é algo solto e isolado de contextos. Está sempre vinculado a situações e a realidades da vida de pessoas, grupos e das mais diversas organizações e instituições da esfera pública e privada. [...] O planejamento não se restringe ao que fazer, de que modo e com que recursos. [...] Exige conhecimentos, criatividade, análises conjunturais e ambientais, além de aplicativos instrumentais técnicos. (p. 204-205).

Nesse contexto, a comunicação e a informação tornam-se ferramentas essenciais para suprir a carência de interação entre os indivíduos e validar a evolução de conceitos e práticas. Daí parte a relevância deste trabalho: analisar qual é a melhor forma de aplicabilidade e gerenciamento dos processos de comunicação, para torná-la um diferencial estratégico na gestão eficaz do conhecimento organizacional. Nesse sentido, é necessário distinguir os termos “comunicação e informação, que seguidamente são empregados um junto ao outro e, todavia, mais freqüentemente, um pelo outro. A distinção está em que a comunicação é um ato e a informação seu produto”. (ESCARPIT, 1981, p. 135).

O que se vê, no entanto, é uma grande congruência entre os conceitos de “comunicação” e “informação”. Por isso, buscam-se algumas definições iniciais para explicitar os significados e pontuar as diferenças.

A comunicação existe desde a criação da humanidade, permitindo aos seres humanos a troca de experiências e informações, ampliando o universo de conhecimento individual e coletivo.

A palavra “comunicar” vem do latim “communicare” com a significação de “pôr em comum”. Comunicação é convivência; está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõe a existência de um fator decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, idéias, imagens e experiências. [...] Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam. (PENTEADO, 1982, p. 1).

Já a informação é a exposição de conceitos que derivam da interpretação individual ou coletiva de dados inicialmente desorganizados.

Informação, como qualquer outra palavra, possui significados formados nos diferentes contextos em que ela viajou ao longo de sua existência. Assim, etimologicamente, informação vem da palavra latina *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em fôrma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção. No uso diário, pelo homem comum, este sentido se amplia para o conhecimento de um fato, a

certeza de alguma coisa. Na esfera dos veículos de comunicação, a informação está ligada à quantidade de novidade e de certeza que subjazem ao corpo, à carne das mensagens. (SIMÕES, 1995, p. 150).

Assim, a informação pode ser entendida como o produto da transformação de dados simples em dados relevantes, relacionando-os em um contexto específico e agregando-lhes diferencial ante uma meta definida. Além disso, a informação é o processo de disseminação do conhecimento adquirido por meio da interação dos indivíduos, ou seja, por meio da comunicação e de experiências individuais e coletivas.

Em todo o percurso de busca de informações, observou-se que através da atividade mental estruturante do indivíduo que precisa resolver o problema, aqueles dados foram submetidos a sucessivas operações, mais ou menos pertinentes a cada conjuntura (com auxílio, sem auxílio), de modo a se produzir um sentido, uma certa ordem, uma certa probabilidade de se vir a reduzir a incerteza máxima inicial. (SIMÕES, 1995, p. 154).

Nesse sentido, a informação também é entendida como o meio que dá forma aos dados e com isso reduz o nível de incerteza para a ação. A informação proporciona maior segurança para a prática da comunicação, agregando conhecimento prévio aos desafios a serem transpostos.

É esse informar e informar-se que garante a sobrevivência da organização, ou, como quer Bonsach, “as informações intervêm para instruir o agente quanto: 1) ao estado do mundo exterior; 2) ao seu próprio estado”. Estes dados entram no processo da comunicação como *feedback* termo criado por Armstrong (1914) para designar o circuito de regeneração em um circuito de rádio. Por extensão, *feedback* passou a significar qualquer retorno, ao emissor, sobre condições existentes para transmissão, recepção e reação relativas à mensagem. (BONSACH, 1970, p. 181).

Conforme os conceitos expostos, é possível visualizar que a comunicação eficaz necessita de informação em seu planejamento e utiliza a informação em seu processo. No entanto, segundo Santos (1980, p. 18), “para que haja comunicação há necessidade de uma troca, de um intercâmbio entre os diversos elementos que participam do processo. [...] Não faz sentido fazermos uma comunicação para alguém. Nós nos comunicamos com alguém”. É justamente nesse ponto, que encontramos a diferença entre a comunicação e a informação: a comunicação é com alguém, e a informação é para alguém. Ambas, no entanto, pressupõem entendimento.

Em suma, a informação é a matéria-prima da comunicação, e a otimização do seu aproveitamento requer um esforço especial de teóricos e técnicos, para que se preencham as lacunas já detectadas na área do conhecimento científico que embasa o exercício dessa profissão. (SIMÕES, 1995, p. 157).

Assim, definimos que a comunicação e a informação são peças fundamentais para a gestão do conhecimento nas organizações, visto que toda e qualquer aprendizagem demanda recepção e interação. Mais que isso, o fazer da comunicação traz à tona a necessidade do ser humano, integrado em um processo que valorize o pensar, inter-relacionando contextos e informações, a fim de definir estratégias de ação e perfis de conhecimento. “As novas tecnologias da informação e da comunicação começam a modificar os cursos tradicionais sem substituí-los, redimensionando práticas já estabelecidas como o ensino a distância e dando forma às indústrias do conhecimento”. (WEIDENFELD, 1999 apud MARCON; MOINET, 2001, p. 36).

É sabido que o conhecimento humano amplia-se diariamente, conforme as relações experimentadas pelos indivíduos, por meio de processos de difusão, absorção, informação e comunicação. Conforme Hubert Saint-Onge (1996 apud STEWART, 1998, p. 65), “as pessoas sabem mais do que percebem – ao longo dos anos, elas desenvolvem enormes repertórios de habilidades, informações e formas de trabalhar que internalizam a ponto de esquecer”. O autor também expõe que assim como acontece com os indivíduos, acontece com as organizações e grupos:

Elas transbordam de conhecimento tácito. Parte desse conhecimento é trivial [...]. Parte entra em conflito com o conhecimento explícito [...]. Parte descreve grandes problemas de negócio [...]. Parte existe nos talentos não-codificados dos especialistas [...]. O conhecimento tácito vai se acumulando. *Hubert Saint-Onge*, vice-presidente do *Canadian Imperial Bank of Commerce*, diz: “Com base nessas crenças e pressupostos, a organização adota valores, princípios e ‘formas de fazer as coisas’ que, por sua vez, determinam como tomar decisões e moldar o comportamento coletivo de seus membros.” (HUBERT SAINT-ONGE, apud STEWART, 1998, p. 65).

Nesse contexto, a experiência é a forma padrão do conhecimento tácito, e sua disseminação sedimenta o conhecimento explícito. No entanto, a criação do conhecimento na empresa só acontece no momento em que conseguimos validar o conhecimento explícito pela experiência (aplicação prática) e tornar as experiências individual e coletiva explícitas a todos os membros das organizações ou grupos dos quais fazemos parte. Segundo Stewart (1998, p. 65-66), “a maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo de reflexão”. Porém, o autor ressalta que “toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos, e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado; é difícil modificá-lo; e é difícil comunicá-lo”.

A percepção individual nem sempre representa a realidade contextual. Assim, o conhecimento tácito possui suas limitações e, para corrigi-las, deve estar diretamente

ligado ao ato de comunicação, que, segundo Lasswell (1971), é “agente de ação, integração, formação e construção”. Agente de ação no momento em que objetiva, na ligação emissor/receptor, ocasionar a interação do receptor com seu universo de conhecimento e com o universo de conhecimento do emissor. Agente de integração no momento em que objetiva unir, num mesmo indivíduo, suas diversas características (físicas, econômicas e empíricas), além de unir diferentes indivíduos em grupos aparentemente coesos e iguais (grupos de sentimentos). Agente de formação no momento em que busca estabelecer pela informação uma opinião pública, formatando-a sobre padrões preestabelecidos e valores individuais correlacionados a novas realidades ou perspectivas. Agente de construção no momento em que visa a agregar, com a pesquisa, novos dados concretos que norteiem as ações individuais, a fim de construir novas ideias sobre o antes dito como verdade, remodelando, por vezes, ideologias existentes.

O conhecimento tácito tende a ser tanto localizado quanto renitente, pois não é encontrado em manuais, livros, bancos de dados ou arquivos. É oral. Ele é criado e compartilhado em torno do bebedouro. O conhecimento tácito se dissemina quando as pessoas se encontram e contam histórias, ou se elas empreenderem um esforço sistemático para descobri-lo e torná-lo explícito. *Saint-Onge* diz: “O e-mail e a telecomunicação servem para lidar com o conhecimento explícito, mas não podem transmitir o conhecimento tácito. Se você estiver no piloto automático e o mundo mudar, você está frito.” (STEWART, 1998, p. 66).

Por isso, “o conhecimento tácito precisa se tornar explícito”, afirma Stewart (1998, p. 66), “o que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado”.

Nesse contexto, entende-se que a comunicação é um processo complexo, com alternância de constituição e/ou transmissão de significados, sendo que todos os envolvidos são, ao mesmo tempo, meio, mensagem, emissor e receptor. Segundo Casali (2009), a comunicação envolve, no ambiente organizacional, relações de poder e se fundamenta como um processo contínuo de criação, manutenção e transformação do coletivo. Assim, utiliza a informação clara, transparente e objetiva para evitar que a equipe mude, altere ou interprete, de forma equivocada, a mensagem. Para a autora, “a comunicação organizacional é caracterizada como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante”. (CASALI, 2009, p. 107).

Dessa forma, para que a comunicação se fundamente e crie corpo no ambiente organizacional, posicionando-se como agente de mudança, é necessário criar espaços de interlocução, via conversação. Para tanto, compreender os modelos de discursos presentes nas organizações torna-se imprescindível.

Roman (2009) lembra que os discursos organizacionais são caracterizados pelos ditos, mal-ditos e não ditos. Os *ditos* são formais, a comunicação construída e exposta nos meios conhecidos pelos públicos envolvidos no processo. Os *mal-ditos* normalmente surgem do que foi dito, mas que não foi aplicado, efetivado. Divertem, agregam, provocam e dominam. São os discursos informais, presentes, normalmente, nos ruídos de comunicação e nas chamadas “conversas de corredor” ou “rádio peão”. Os *não ditos* compreendem outras formas de linguagem no discurso, envolvendo, também, o que não é realmente dito pela fala ou escrita, mas sim, comunicado pelas mensagens subliminares. Compreende a amargura e os sentimentos de aversão e resulta, normalmente, em anestesia, apatia e constrangimento.

Nesse cenário de discursos, verifica-se novamente a complexidade da comunicação. Os *mal-ditos* são entendidos assim como combustível que revitaliza a organização, gerando desordem. Para tanto, o processo de comunicação organizacional deve ater-se a gerenciar esse tipo de discurso, além dos outros, a fim de levar a organização ao restabelecimento da ordem. Assim, a produção de sentido evidencia-se como um movimento circular que envolve o processo de relacionamento no ambiente organizacional. Isso torna o enunciado válido para a comunicação, que busca, nas contradições, meios de construção e reconstrução da identidade organizacional e do próprio indivíduo.

Gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) definem gestão do conhecimento como o “conjunto de processos que orientam a criação, divulgação e utilização do conhecimento, visando alcançar os objetivos da organização”. Nesse sentido, os autores orientam que a criação do conhecimento nas organizações está ligada à capacidade da empresa em criar e disseminar conhecimento, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas, utilizando, para isso, o componente mais básico e universal da organização: o conhecimento humano.

Nesse mesmo sentido, Tarapanoff (2001) entende que a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e institucional, apoiado na identificação, na geração, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento organizacional, com o objetivo de maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. A autora aborda em seus estudos que o conhecimento parte das pessoas e por meio da interação é ampliado, podendo ser sistematizado e aprimorado para fins estratégicos.

Assim, pode-se dizer que o primeiro componente a implantar a gestão do conhecimento é a estratégia. Segundo Terra (2005), as empresas nacionais, em particular aquelas expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional e P&D, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. “Precisam adotar proativamente estratégias de Gestão do Conhecimento.” (TERRA, 2005, p. 57-58).

Tais estratégias abrangem questões como a emergência da sociedade do conhecimento e seus impactos sobre os negócios da empresa; a globalização e a criação de perspectivas de novos negócios num mercado cada vez mais globalizado, no qual as tecnologias serão o diferencial competitivo; a nova postura do cliente, percebendo o valor agregado aos produtos e serviços e valorando os seus atributos, com disposição de pagar o preço justo. Esses e outros aspectos do (novo) ambiente de negócios estão (re)orientando as decisões estratégicas das empresas nos últimos anos.

Garvin (1998) expõe, em seus estudos, que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico. Além disso, cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico. Com base no exposto pelo autor, pode-se dizer que o indivíduo, nesse contexto, é o agente que se utiliza do processo de comunicação para desenvolver e explicitar seu conhecimento individual impactando, conseqüentemente, na evolução do conhecimento coletivo em que está inserido, o ambiente organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), o conhecimento é criado por indivíduos. Por isso, além da gestão do conhecimento, é preciso atentar-se para a sua criação, definida pela “capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Assim, os autores conceituam a criação do conhecimento organizacional como

um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (p. 71).

Para isso, é necessário o uso de dispositivos corretos, que tenham utilização prática, que sejam operacionais. Um exemplo são os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), que concluem ser fundamental a criação de um modelo colaborativo – a

comunidade, que esteja pré-disposta à interação, à efetivação da lógica dos fluxos e movimentos e ao gerenciamento de uma dinâmica comunitária. Essa deve objetivar questões que motivem um novo conhecimento operacional.

Este é um fato definitivo sobre as organizações da Era da Informação: o conhecimento e a informação assumem sua própria realidade, que pode ser dissociada do movimento físico dos bens e serviços. Essa divergência gera pelo menos duas implicações. Primeiro o conhecimento e os ativos que o criam e distribuem podem ser administrados, da mesma forma que os ativos físicos e financeiros. [...] Segundo: se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, os indivíduos, as empresas e os países devem investir nos ativos que produzem e processam o conhecimento. (STEWART, 1998, p. 28).

A concepção existente é de que o conhecimento é um trunfo, que agrega poder. Dessa forma, tem-se, normalmente, que o conhecimento deve estar concentrado nos altos escalões das organizações, ficando a grande massa operacional restrita à tarefa. Há uma ruptura da organização com o meio ambiente, separando o meio interno do meio externo. Além disso, a comunicação é unidirecional, massiva e persuasiva, sem qualquer flexibilidade à interação. Nesse formato, a grande massa, que vivencia dia a dia os fatores operacionais da organização, não contribui e nem interage para o aprimoramento dos processos internos, quanto mais dos externos. As organizações não utilizam de forma inteligente o capital humano de que dispõem, nem o conhecimento desses indivíduos. A valorização acontece de forma material, mas nitidamente se distancia quem faz de quem pensa.

Conforme Fayard (2000), informação é poder se bem-utilizada. No entanto, se está armazenada não vale muito. Isso traz à tona as tendências na gestão do conhecimento organizacional, as quais predispõem à necessidade de flexibilização na busca do crescimento coletivo.

Nessa concepção, o conhecimento está repartido nas organizações, mobilizando o conjunto das pessoas, distribuindo as responsabilidades no processo e aprimorando uma gestão horizontal cujos acompanhamento e trabalho são colaborativos: a aprendizagem e a responsabilidade individuais. No campo do relacionamento, o modelo proposto traz a inclusão e a união dos objetivos, as quais estimulam o término das barreiras entre os ambientes interno e externo da organização. A comunicação torna-se interativa, personalizada e flexível, estimulando os fluxos criativos com conexões rápidas, coerência de ações e compartilhamento de informações.

O grande diferencial desse novo modelo de gestão do conhecimento está na comunicação, que passa de simples difusão para associação. Na difusão, tem-se uma maneira dominante de comunicação, focada no público-alvo e com média de con-

trole. Na associação, tem-se a comunicação colaborativa com foco na cogeração de informação e conhecimento, utilizando canais flexíveis e gerenciais, sem foco específico no controle.

Assim, cria-se o novo modelo, chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) “Comunidade Estratégica do Conhecimento”, que trabalha nos espaços físico, virtual e mental,⁸ utilizando a consciência de interesse individual e global para efetivar a autogestão de cada membro e a interação dos mesmos. É um modelo que pressupõe sinceridade e compromisso num espaço heterogêneo e dinâmico cujo diferencial estratégico é a comunicação.

Considerações finais

Iniciamos este trabalho buscando esclarecimentos acerca da importância da comunicação como diferencial estratégico para a gestão do conhecimento organizacional. Os objetivos deixavam clara a intenção de analisar novas formas de aplicação da comunicação, agregada à informação e à experiência, com vistas a fazer interagir e dialogarem diferentes universos de conhecimento como meio de ampliar a gestão do conhecimento e a construção da memória organizacional.

Num contexto marcado pela onda da informação, pontuada inicialmente nos estudos de Lévy (2000), nosso desafio foi demonstrar como acontece o ciclo de criação do conhecimento e como é possível gerenciá-lo de maneira a agregar resultados competitivos às organizações.

Também, com o entendimento da formação estratégica, advindo dos estudos de Mintzberg, procurou-se demonstrar que o processo estratégico nas organizações é fruto de envolvimento humano, mediado pela comunicação, ultrapassando os métodos deliberados e partindo para a criação de diferenciais com base na experimentação.

Assim, as bases conceituais analisadas neste trabalho, para elucidar os objetivos, dentre eles a definição de como acontece a criação e a gestão do conhecimento, podem ser consideradas embrião de um novo modelo organizacional, pautado na

8 Nonaka, Toyama e Konno (2002) definem *Ba* como um espaço compartilhado para as relações emergentes, podendo ser: um espaço físico (um escritório, espaço de negócios (redes), etc.); virtual (um *e-mail*, uma teleconferência, etc.); mental (das experiências compartilhadas, das ideias, dos ideais); ou uma múltipla combinação dessas, sendo considerado um espaço compartilhado que serve de base para a criação de conhecimentos, sejam esses individuais ou coletivos.

atuação estratégica da comunicação como agente de ação, integração, formação e construção. (LASSWEL, 1971).

Quanto à gestão do conhecimento, cabe ressaltar que as características assinaladas por Nonaka e Takeuchi (1997) e Terra (2005), em suas respectivas propostas de arquitetura organizacional e de modelo de gestão do conhecimento, atendem aos quatro fundamentos pertinentes necessários. Quanto à estratégia, tem foco permanente na formação, tanto deliberada quanto emergente, apoiando-se na comunicação para abordar o conhecimento como um “recurso estratégico” da organização, constituindo o seu (novo) diferencial competitivo de mercado. Quanto à estrutura, exige uma nova configuração organizacional, sobretudo no sentido de buscar a flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento. Quanto aos processos, a gestão do conhecimento pode ser implementada como um (novo) processo organizacional, pois contém funções ou atividades que a caracterizam envolvendo identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; aplicação; e criação. Assim, se reconfigura a forma operacional mediante novas práticas de aprendizagem organizacional, gestão de competências, educação corporativa, gestão do capital intelectual e inteligência empresarial. E, finalmente, quanto às pessoas, tem como principal dinâmica a presença humana em todos os processos organizacionais que demandam criação e disseminação do conhecimento. Nesse contexto, a comunicação torna-se diferencial estratégico nos processos de emissão, recepção, compreensão, interação e mediação das mensagens.

Por outro lado, as práticas de gestão do conhecimento implicam a utilização de diversas possibilidades alternativas de metodologias já disponíveis. Sua implantação não exige uma revolução gerencial: ao contrário, trata-se muito mais de uma evolução gerencial, que representa a incorporação dos conceitos e das práticas da gestão do conhecimento no modelo organizacional já existente.

Segundo Stewart (1998, p. 68), “compartilhar e transmitir conhecimento, alavancá-lo, exige ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual em propriedade de um grupo”. (Grifo nosso).

Assim, se conclui que a aplicação de ações em busca da gestão do conhecimento define um modelo criativo, baseado na comunicação, onde se socializa o conhecimento tácito individual, exterioriza-se o conhecimento tácito em explícito, tornando-se parte de um coletivo, sistematiza-se o conhecimento pela combinação de experiências de forma explícita e, finalmente, interioriza-se o conhecimento resul-

tante. Esse ponto de retorno da experiência coletiva para o individual valida a evolução do conhecimento e determina o nível de aprendizado adquirido pelos indivíduos envolvidos no processo. Conclui-se, também, que o fundamental para que a gestão do conhecimento ocorra, são as pessoas, as comunidades, o ambiente de recursos humanos, pois deles é que deriva a pró-atividade para a evolução do conhecimento. Os aspectos relacionados à tecnologia da informação são secundários, pois, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento está nas pessoas, e não, nas máquinas.

Nesse cenário, é possível afirmar que a intenção estratégica das organizações está justamente no diferencial competitivo que o conhecimento agrega, se for trabalhado de forma interativa pela organização e as pessoas que dela fazem parte. Para isso, entender o processo de comunicação como meio de ação estratégica é fundamental.

Referências

- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- BONSACH, E. Pode a informação ser objetiva? In: ZEMAN, I. et al. (Org.). *O conceito de informação na ciência contemporânea*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970. p. 181.
- BUENO, W. C. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387. v. 1.
- CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 108-134. v. 1.
- DRUCKER, P. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- ESCARPIT, R. *Teoría general de información y de la comunicación*. Barcelona: Icaria, 1981.
- FAYARD, P. M. *O jogo da interação: comunicação e informação em estratégia*. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- GARVIN, D. A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N. et al. Aprender a aprender. *Revista HSM Management*, São Paulo, n. 9, p. 59-64, jul./ago. 1998.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madri: Cátedra, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HOCK, D. *Nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

- LASSWELL, H. D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, G. *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Edusp; Nacional, 1971. p. 105-117.
- LESLEY, P. *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- LÉVY, P. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- MAFFESOLI, M. *O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MARCON, C.; MOINET, N. *Estratégia-rede: ensaio de estratégia*. Caxias do Sul: EducS, 2001.
- MARKIDES, C. C. To diversify or not diversify? *Harvard Business Review on Strategies for Growth*, Boston: Harvard Business School Press, p. 79-97, 1998.
- MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. *Strategic safari: a guided tour through the wilds strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- _____. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 3. ed. London: Prentice-Hall International, 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: _____. *Managing knowledge an essential reader*. London: Sage Publications, 2002. p. 41-67.
- OHMAE, K. Gerenciando um mundo sem fronteiras. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 217-233.
- PENTEADO, J. R. W. *A técnica da comunicação humana*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1982.
- PORTER, M. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- ROMAN, A. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não ditos. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157. v. 2.
- SANTOS, E. R. M. *Comunicação na pequena, média e grande empresa*. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.
- SCHRAMM, W. (Org.). *The process and effects of mass communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1960.
- SIMÕES, R. P. *Relações públicas: função política*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TOFFLER, A. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- WEY, H. *O processo de relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.