



## Comunicação como Diferencial Estratégico na Gestão do Conhecimento das Organizações<sup>1</sup>

Tassiara Baldissera Camatti<sup>2</sup>  
Universidade de Caxias do Sul, RS

### Resumo

Este artigo visa explicitar, com base na 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 enquanto um diferencial estratégico para esse processo. Também objetiva-se definir como acontece a criação e 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.

### 1. Introdução

A onda da informação, retratada inúmeras vezes nas bibliografias de Alvin Toffler e Pierre Lévy, coloca-nos a frente de uma nova realidade, onde é necessário saber utilizar o processo da comunicação de forma completa, unindo as suas ferramentas para segmentarmos públicos, redes e universos de conhecimento. Nesse sentido, trazemos nesse artigo o resgate dos conceitos de comunicação, estratégia e gestão do conhecimento a fim de expor como é possível desenvolvermos o processo da comunicação integrada nas organizações atuais e como efetivar a gestão do conhecimento unindo informação, comunicação e experiência.

Na análise do contexto sócio-político-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

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, pela UNIJUÍ (2002), Especialista em Gestão da Informação Estratégica pela UCS, Université de Poitiers e Universidade de Monterrey (2004) e Mestre em Administração pela UCS (2008). Atualmente é professora e coordenadora do curso de Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência nas áreas de comunicação e gestão, atuando em planejamento, inteligência competitiva, gestão do conhecimento, comunicação estratégica, relações públicas e interatividade.



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, enquanto 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 a 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 este fim, agregando capital humano e estrutural.

Por fim, entendemos 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 concretiza-se na empresa através da comunicação, agregando com isso, diferencial estratégico.

## **2. 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 enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Já Ansoff (1977) define que estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, que dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

Conforme a revisão bibliográfica, é possível verificar as diversas interpretações e entendimentos sobre o que é estratégia, principalmente devido as duas linhas existentes de conceituação díspar. Uma entende estratégia enquanto 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, frente a um mercado de grande concorrência. Nessa vertente, estão presentes os conceitos de Porter, Ansoff,



Drucker, Ohmae e Hill. A segunda linha de entendimento parte de um pressuposto que entende estratégia como fator de motivação a ação, fruto da criação e intuição humana, não estando presa a processos analíticos de contextos e ambientes. Nessa vertente baseiam-se os conceitos defendidos por Mintzberg, Carlzon, Prahalad e Hamel.

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

Enquanto processo, a estratégia utiliza métodos de construção que permeiam o entendimento do todo pelas partes que o compõem, buscando, via análise crítica, identificar 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 caóticos<sup>3</sup>. No entanto, a estratégia também é fruto da interação humana junto a 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 a 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 intuição criativa.

Segundo os 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, na qual é elaborada, 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.

---

<sup>3</sup> Segundo os estudos de Dee Hock (2006), as organizações devem se fundamentar em princípios caóticos: organizações autogovernadas que combinariam de forma harmoniosa o caos e a ordem, a competição e a cooperação.

Figura 1: O processo estratégico



Fonte: Mintzberg, 1996.

Conforme expõe Mintzberg (1996), a estratégia emergente se fundamenta pelo 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. Neste contexto surgem, a todo instante, oportunidades e ameaças, cujo tratamento não se dá pela capacidade analítica da organização, mas sim 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 completa-se com o aprendizado, configurando um ciclo contínuo que permite a participação dos indivíduos envolvidos no processo, deliberado ou emergente. Nesse contexto destaca-se a comunicação enquanto meio facilitador e processo mediador da formação estratégica.

### 3. Processo de Comunicação

O ambiente organizacional sofreu inúmeras mudanças nas últimas décadas, principalmente de ordem econômica e tecnológica. Vive-se a “Era da Informação”, onde o conhecimento posiciona-se como o ativo mais importante do terceiro milênio. Nesse contexto, 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.

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, 1989 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 processo de comunicação pressupõe dinâmica: interagir a informação e a experiência, para criar e ampliar o conhecimento. Aliás, o termo processo pressupõe essa dinâmica. Ademais, conforme Schramm (1960 apud SIMÕES, 1995, p.142) “é um erro pensar que o processo de comunicação começa com alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, sem fim. A organização e 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. Segundo Hebe Wey (1986, p.11), “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. Desta forma, é inesgotavelmente estudado nos cursos de comunicação social e “dissecado” em inúmeras bibliografias, a fim de agregar um maior entendimento sobre os aspectos que compõem sua construção e influenciam nos resultados finais de sua aplicação. Desta forma, pode-se dizer que o fazer comunicativo exige talento. Não enquanto simples ato comunicativo, aplicado diariamente por todos os seres humanos e que gera informação, mas enquanto ação profissional, que modifica padrões e imagens organizacionais através 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. Nesta visão, não basta ao comunicador aprender as lições técnicas da academia para sua futura atuação profissional, mas sim, tornar-se, a exemplo do ato comunicativo, agente de ação, integração, formação e construção social.

No entanto, nem sempre a comunicação é entendida enquanto 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 (LESLY, 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 estabelecer compreensão mútua entre as organizações e seus principais públicos, referendando o posicionamento e imagem organizacional.

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 (LESLY, 1995, p.46).

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 a melhor forma de aplicabilidade e gerenciamento dos processos de comunicação, para torná-la diferencial estratégico na gestão eficaz do conhecimento organizacional.

Talvez seja o momento, como diz Escarpit de perfilar a distinção entre os dois 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 apud SIMÕES, 1995, p.149).



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 informação, 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 aceção supõem 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.01).

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 a quantidade de novidade e de certeza que subjazem ao corpo, a carne das mensagens (SIMÕES, 1995, p. 150).

Assim, a informação pode ser entendida enquanto o produto da transformação de dados simples em dados relevantes, relacionando-os em um contexto específico e agregando-lhes diferencial frente a 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 dos 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 a mensagem (BONSACH, apud SIMÕES, 1995. p.156).

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 o 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 as indústrias do conhecimento (WEIDENFELD, 1999 apud MARCON e MOINET, 2001, p.33).

É sabido que o conhecimento humano amplia-se diariamente, conforme as relações experimentadas por cada um de nós, utilizando-se, para isso, 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, 1996 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 a experiência individual e coletiva explícita 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 pré-estabelecidos e valores individuais correlacionados a novas realidades ou perspectivas. Agente de construção no momento em que visa agregar, com a pesquisa, novos dados concretos que norteiem as



ações individuais, a fim de construir novas idéias 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 torna-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’ (HUBERT SAINT-ONGE, 1996 apud 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”.

O centro desse cenário é o ser humano, dotado de conhecimento pré-existente e aprimorado. Por isso, torna-se urgente a segmentação de ferramentas eficazes que busquem contribuir no processo evolutivo e transmutar as organizações burocráticas em organizações do conhecimento. Para isso entende-se ser fundamental a comunicação.

#### **4. Gestão do Conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) definem gestão do conhecimento como sendo “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.

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 são produtos e serviços e valorando os seus atributos, com disposição de pagar o preço justo. Estes e outros aspectos do (novo) ambiente de negócios estão (re)orientando as decisões estratégicas das empresas nos últimos anos.

Garvin (1993) 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, onde 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) 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” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.71). 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.71).

Para isso é necessário o uso de dispositivos corretos, que tenham utilização prática; sejam operacionais. Um exemplo são os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), onde é fundamental a criação de um modelo colaborativo, a comunidade, que esteja pré-disposta à interação, a 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 a 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. Neste 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 dispõe e o conhecimento desses indivíduos para benefício da própria empresa. A valorização acontece de forma material, mas nitidamente distancia-se 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 futuras na gestão do conhecimento organizacional, que predisõem a necessidade da 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 onde o acompanhamento e o trabalho são colaborativos, a aprendizagem e a responsabilidade individuais. No campo do relacionamento, o modelo proposto traz a inclusão e união dos objetivos, que estimula o término das barreiras entre o ambiente 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 da informação.

O grande diferencial deste 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 controle. Na associação, tem-se a comunicação colaborativa com foco na co-geração de informação e conhecimento, utilizando canais flexíveis e gerenciais, sem foco no controle.

Assim, cria-se o novo modelo, chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) a Comunidade Estratégica do Conhecimento, que trabalha no espaço físico, virtual e real, utilizando a consciência de interesse individual e global para efetivar a auto-gestão de cada membro e a interação dos mesmos. É um modelo que pressupõe sinceridade e compromisso num espaço heterogêneo e dinâmico onde o diferencial estratégico é a comunicação.



## 5. Considerações Finais

Iniciou-se este trabalho buscando-se 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 a informação e experiência, com vistas a interagir 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 Pierre Lévy, nosso desafio foi demonstrar como acontece o ciclo de criação do conhecimento e como é possível gerenciá-lo de maneira a agregar resultados competitivos as 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 gestão do conhecimento, podem ser consideradas um embrião de um novo modelo organizacional, pautado pela atuação estratégica da comunicação enquanto, segundo Lasswell (1971), “agente de ação, integração, formação e construção”.

Quanto a 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 os 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, adere forma operacional mediante as práticas de aprendizagem organizacional, gestão de competências, educação corporativa, gestão do capital intelectual e inteligência empresarial. E, finalmente, quanto as 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 na 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 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”.

Assim, conclui-se com esse trabalho que a aplicação de ações em busca da gestão do conhecimento define um modelo criativo, baseado na comunicação, onde socializa-se 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 resultante. Esse ponto de retorno da experiência coletiva para o individual valida a evolução do conhecimento e determina o nível de aprendizado adquirido por cada indivíduo envolvido 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, não nas máquinas.

Neste cenário, é possível afirmar que a intenção estratégica das organizações está justamente no diferencial competitivo que o conhecimento agrega, se trabalhado de forma interativa entre a 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: McChaw-Hill, 1977.
- FAYARD, P. M. **O jogo da interação: comunicação e informação em estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- LASSWELL, H.D. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Companhia Editora Nacional, 1971.
- LESLY, P. **Os Fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- MARKIDES, C.C. To Diversify or Not Diversify? In: **Harvard Business Review on Strategies for Growth**. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 79-97.
- MINTZBERG, H. **Strategic Safari: a guided tour through the wilds strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- \_\_\_\_\_. **The strategy Process: concepts, contexts, cases**. 3ª ed. Prentice-Hall International: London: 1996.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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: Livraria Pioneira Editora, 1982.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- SANTOS, E. R. M. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980. P.18.
- SIMÕES, R.P. **Relações Públicas: função política**. 3ed. São Paulo: Summus, 1995.
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- WEY, H. **O processo de Relações Públicas**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1986.