

UNESP – Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho”
FAAC – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Joyce Mariane Perpetuo

RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO:
DESENVOLVENDO PÚBLICOS E CAPITAL INTELECTUAL

Bauru - SP
2006

Joyce Mariane Perpetuo

RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESENVOLVENDO PÚBLICOS E CAPITAL INTELECTUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por **Joyce Mariane Perpetuo**, sob a orientação do Profº Dr. João Pedro Moraes Albino e co-orientação da Profª Assist. Dalva Aleixo Dias, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Bauru, para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Bauru - SP
2006

Joyce Mariane Perpetuo

RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: DESENVOLVENDO PÚBLICOS E CAPITAL INTELECTUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por **Joyce Mariane Perpetuo**, sob a orientação do Profº Dr. João Pedro Moraes Albino e co-orientação da Profª. Assist. Dalva Aleixo Dias, ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Bauru, para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas.

Banca Examinadora:

Profº Dr. João Pedro Moraes Albino
Unesp – Universidade Estadual Paulista

Profª Assist. Dalva Aleixo Dias
Unesp – Universidade Estadual Paulista

Profº Dr. Wilson Massashiro Yonezawa
Unesp – Universidade Estadual Paulista

Profª Dra. Maria Cristina Frollini Lunardelli
Unesp – Universidade Estadual Paulista

Bauru, ____/____/2006.

Aos meus pais, Chagas e Angela, exemplos de amor e dedicação, que sempre apoiaram minhas escolhas e nunca mediram esforços para que meus estudos estivessem em primeiro lugar.

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte inesgotável de amor e luz.

À minha família, apoio e incentivo sempre constante.

Ao Professor Black, por toda dedicação e empenho com o novo desafio.

À Professora Dalva, pela honra da orientação.

À banca examinadora, pela gentileza de aceitarem meu convite.

A todos amigos e queridas amigas, que durante a faculdade formaram minha segunda família.

A todos os meus amigos de São José dos Campos, que mesmo distante, sempre senti o carinho presente.

E a todos aqueles, presentes ou não, que me ensinaram o que realmente dá sentido à vida.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
Capítulo 1: GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM PROCESSO DE MUDANÇA.....	13
1.1 Antecedentes Históricos.....	14
1.2 Mapeamento de Conceitos.....	17
1.2.1 Dados, informação e conhecimento.....	17
1.3 Categorização do Conhecimento.....	21
1.4 Gestão do Conhecimento.....	24
1.5 Aprendizagem Organizacional.....	27
1.6 Conversão do Conhecimento.....	29
1.7 O Valor do Conhecimento.....	32
Capítulo 2: CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO NOS PROCESSOS DE GESTÃO.....	35
2.1 Cultura Organizacional.....	37
2.1.1 Níveis de cultura organizacional.....	40
2.2 Comunicação Organizacional.....	45
2.2.1 Níveis de análise da comunicação.....	50
2.2.2 Comunicação integrada.....	52
2.2.2.1 Comunicação administrativa.....	53
2.2.2.2 Comunicação mercadológica.....	54
2.2.2.3 Comunicação interna.....	55
2.2.2.4 Comunicação institucional.....	58
2.2.3 Comunicação organizacional e gestão de processos de mudança.....	59
Capítulo 3: RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ARTICULAÇÃO ENTRE OS PÚBLICOS E SEUS CONHECIMENTOS.....	63
3.1 Relações Públicas: Conceito, Funções e Processos.....	64
3.1.1 Conceito e evolução.....	64
3.1.2 Funções e <i>práxis</i>	66
3.1.2.1 Função mediadora.....	66
3.1.2.2 Função política.....	67

3.1.2.3 Função administrativa.....	69
3.1.2.4 Função estratégica.....	70
3.1.2.5 Os quatro modelos e a práxis de relações públicas.....	72
3.1.3 O processo de relações públicas.....	76
3.2 O Conceito de Público para Relações Públicas.....	79
3.3 Planejamento Estratégico das Relações Públicas na Gestão do Conhecimento Organizacional.....	82
3.3.1 A importância da comunicação estratégica.....	82
3.3.2 Planejamento estratégico na comunicação organizacional.....	84
3.3.3 Relações públicas no desenvolvimento do conhecimento organizacional.....	87
CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS.....	93

Mudanças vêm ocorrendo no seio das relações fabris. As relações de produção, de operação e o modo como os indivíduos são interpretados nestas relações estão criando uma nova roupagem na valorização do capital humano nas organizações. Desde o final da década de 1960, o conhecimento gerado e desenvolvido pelos colaboradores internos e externos a este contexto vem sendo alvo de muitos estudos e discussões a respeito de sua real valia para a vida e sobrevivência das organizações. Inúmeros pesquisadores ao longo desses anos buscam aliar conceitos e procedimentos que seriam capazes de descobrir, aperfeiçoar e otimizar o saber individual e coletivo, num processo longo de aprendizagem organizacional. Mas por que o conhecimento é fundamental para o sucesso das organizações?

Estaríamos vivendo a “Terceira Revolução Industrial”, que corresponde à revolução da informação, na qual não existe mais sentido falar em civilização industrial. É uma economia de processamento de informações em que as ferramentas de tecnologia da informação são utilizadas como elementos estratégicos. A pesquisa científica e a educação são as bases da geração de riqueza. A todo o momento, surgem novas formas de entender e otimizar informações como meio de manutenção em um mercado extremamente competitivo e inovador. A organização econômica e social é centrada na posse de informação, do conhecimento e na utilização do capital humano.

Na economia tradicional, a organização tida como fechada e mecanicista, cuja preocupação era com a disponibilidade de recursos, a alta produtividade generalizada e grandes mercados consumidores, somando altos gastos de tempo e mão-de-obra especializada, hoje, modernamente começa a ter menor importância. Hoje ocorre uma preocupação em entender e valorizar as dinâmicas contidas no dia-a-dia das movimentações, o conhecimento embutido nas rotinas e práticas encontradas dentro das organizações, que tornam os produtos e serviços cada vez mais valiosos.

Nesta busca atual, grande parte das organizações, principalmente aquelas com forte expressão no mercado nacional e mundial, vem percebendo que a garantia do funcionamento de uma organização está no que os seus funcionários sabem. O conhecimento tornou-se recurso mais enriquecedor e único capaz de dar maior segurança de sucesso e vida longa às organizações. O mesmo conhecimento, voltado para ação e responsável pelo desenvolvimento, lucro e produtividade,

atende às necessidades individuais e coletivas, garantindo sucesso em todas as relações humanas e trabalhistas. Somente o conhecimento é capaz de mostrar às empresas como agir agora, sem precisar esperar consequências insatisfatórias depois.

Entretanto, muitas organizações ainda estão caminhando a passos lentos sobre o processo da gestão do seu conhecimento. Conhecem muito pouco sobre este potencial ou o utilizam de maneira finalista e momentânea. Ou ainda o que é pior, desconhecem o bem mais valioso que possuem, o conhecimento humano. Permanecem ainda sob a ótica tradicionalista de produção e administração de seus recursos e capital, desfavorecendo a criatividade, a experiência e a inteligência embutidas nos processos e relações de trabalho. Contrariamente, percebe-se que, a grande riqueza que as organizações possuem está no que seus funcionários são capazes de produzir e desenvolver ao longo de sua capacidade intelectual.

Nesta ótica, atrelada aos novos meios de administrar está o modo como a cultura interna da organização é observada e conduzida para que o processo de mudança e adaptação não gere grandes transtornos. Tratar de gestão do conhecimento em uma organização, do ponto inicial ou não, envolve exclusivamente a conscientização da força humana, voltada para a cultura de compartilhamento, no qual existe muito trabalho de caracterização, valorização e acompanhamento do indivíduo, inserido num contexto ou na sua forma particular. A organização do conhecimento deve encontrar meios para que os conhecimentos individuais sejam socializados, articulados, combinados e internalizados. Diante disso, a comunicação organizacional se mostra como meio de interação contínua entre empresa e funcionários, para alinhar e harmonizar objetivos individuais e institucionais.

A importância do trabalho das relações públicas na implementação e acompanhamento da gestão do conhecimento em novos ambientes vem como uma nova possibilidade de atuação para a comunicação organizacional. Esta deixa de ter papel de suporte apenas, com suas técnicas tradicionais de produção de informações rotineiras, para dar fundamentação ao processo de implementar, acompanhar e medir os resultados desse novo meio de aprendizagem. A comunicação deve ser o meio por onde o conhecimento, seja este individual ou coletivo, seja viabilizado, incorporado e difundido uniformemente por toda a organização. Além de atuar, por meio de um planejamento estratégico de

comunicação, como facilitadora de todos os processos junto aos diversos setores e departamentos da organização.

Para isso, buscar-se-á tratar dos assuntos entendidos como pertinentes a esta nova roupagem da comunicação organizacional, aliada aos novos modos de gestão, buscando discorrer sobre os importantes aspectos que envolvem a aprendizagem e construção do conhecimento. Neste estudo será discorrido sobre a importância de buscar um maior envolvimento da cultura organizacional nos processos de gestão, e também sobre as excelentes maneiras de planejar e envolver a comunicação no processo de mudanças, concretamente percebido pela gestão do conhecimento.

No primeiro capítulo, apresenta-se uma estruturação sobre a construção de sentido da gestão do conhecimento, iniciando-se com uma breve contextualização a respeito dos tipos de relacionamentos que começam a despontar no ambiente organizacional, partindo para caracterização de conceitos ligados ao conhecimento, muitas vezes confundidos entre si e outros tão fortemente relacionados com o mercado intelectual. Logo após, o conhecimento é classificado de acordo com a tipologia abordada atualmente e, em seguida, apresenta-se o conceito e análise a respeito da gestão do conhecimento, sempre apresentando a visão de autores do assunto. A aprendizagem organizacional é outro tópico apresentado neste capítulo bem como sua relevância para os programas de desenvolvimento da gestão do conhecimento e primordial ligação com a conversão do conhecimento. Finaliza-se este capítulo com uma concisa explanação sobre o valor do conhecimento para as organizações, além de sua ligação direta com uma cultura preparada para a mudança.

No segundo capítulo, a cultura organizacional é percebida como meio de propagação da “intimidade” necessária para a gestão do conhecimento. É por ela que se estabelecem relação de confiança e troca do conhecimento, capaz de favorecer o enriquecimento e aproveitamento do capital intelectual. O fator humano deve estar totalmente coeso e claro quanto ao seu papel de corresponsável no desenvolvimento organizacional, gerenciando seu conhecimento tanto para crescimento pessoal quanto para o coletivo. Assim, a formação de uma cultura organizacional nas quais todos os seus níveis são entendidos como meios de viabilizar as mudanças, apresenta-se coerente ao assunto.

A comunicação organizacional, tópico abordado logo em seguida no mesmo capítulo, credita-se como elo de ligação entre a cultura e a mudança, unindo esforços para gerir o conhecimento. A definição, atuação e interdisciplinidade, níveis de análise, são caracterizados de maneira a proporcionar um melhor entendimento de como se dá o processo comunicacional em uma organização. O contemporâneo conceito de comunicação integrada, dentre suas variações, apresenta um conjunto de vertentes de atuação necessários para o desenvolvimento de programas voltados à gestão do conhecimento. Afirmar-se então, pelos conceitos apresentados o relevante e essencial papel da comunicação organizacional nos aspectos de mudança na gestão do conhecimento.

Finaliza-se, no terceiro capítulo, com a abordagem do papel das relações públicas no desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional. Suas funções e práxis, ligadas a conceitos teóricos que a fundamentam, habilitam a profissão a esta nova atuação junto aos modernos modos de gestão. A partir da daí, como se dão os processos de comunicação organizacional, suas etapas e importância dentro da atuação estratégica na busca da comunicação excelente dão fechamento ao assunto. A atuação das relações públicas mostra-se não apenas como mais uma área da organização voltada ao processo de mudança, mas também aquela que busca, até por própria definição, conciliar interesses, ligando públicos e organização, com ações estratégicas do melhor aproveitamento do capital humano. Propostas de atuação, ao final do capítulo, são apresentadas como formas de se pensar no papel estratégico da profissão, porém entende-se que o assunto ainda é muito extenso, necessitando de outras discussões e estudos a respeito do envolvimento da comunicação organizacional como facilitadora da gestão do conhecimento.

Contudo, espera-se que este estudo possa ser de grande utilidade para fomentar novas possibilidades na área de relações públicas, além de despertar o interesse de empresas em criar e valorizar o conhecimento gerado por seus funcionários. Pois, gerir o conhecimento envolve um processo duradouro e rigorosamente estudado, para que culturas e interesses sejam respeitados e, mais do que isto, valorizados para que juntos consigam se aproximar do desejo comum de indivíduos e instituições: sucesso.

CAPÍTULO 1

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM PROCESSO DE MUDANÇA

1.1 Antecedentes Históricos

Uma infinidade de pesquisadores há muito tempo vem chamando a atenção para uma série de mudanças que estariam acontecendo no seio das relações fabris nos últimos anos. Robert Srou (1998), cientista social e estudioso das interações humanas nas organizações, chama a atenção para os novos tipos de relacionamentos, novos formatos e novas estratégias de interação entre pessoas e organizações. Existe um fortalecimento da “consciência organizacional”, das relações sociais participativas, o chamado “capitalismo associativo”¹.

Da interação organizacional com seu meio externo, Srou (1998) aponta para uma revolução da qualidade, em que a prioridade máxima é a satisfação do cliente, atendendo as necessidades do consumidor no intuito de encantá-lo, superando suas expectativas. Contudo, para que isso ocorra de verdade é preciso conhecer a fundo a sociedade com que se trabalha, seus desejos e dificuldades, seus comportamentos e necessidades; é esta a nova orientação para o mercado. Já em se tratado das interações internas às organizações, ocorre uma revolução no modo de gestão, abandonando os antigos modos de produção para uma administração mais participativa, o que o autor chama de “democracia industrial”.

Não somente a alta cúpula das organizações tem relevância nas tomadas de decisões na empresa, mas todos os trabalhadores agora são corresponsáveis pelos processos técnicos e na condução dos trabalhos. É a transferência de micro poderes (SROUR, 1998). Segundo Valéria Cabral (2004, p. 54-71), a ordem é agir como verdadeiros “donos do negócio”: ser especialista, mas agir de forma generalista; ser gestor, mas também saber conduzir de forma flexível uma equipe. Com isso, a exigência em relação ao nível de conhecimento e envolvimento com a organização obviamente passa a ser muito maior. Trabalhadores especializados, extremamente qualificados, são diretamente responsáveis pela produção, por isso, dificilmente substituíveis (SROUR, 1998).

Estes novos trabalhadores se destacam dos demais por além de serem altamente qualificados, possuem na grande maioria, um alto nível de escolaridade.

¹ Srou o define como nova fase do capitalismo, cujas orientações são em torno do lucro e da responsabilidade social; a propriedade continua privada, mas agora ampliada na função ética; o trabalho se faz em ilhas de produção digital e há liberdade tanto de pensamento como nas relações de poder, favorecendo assim o trabalho mental e a ciência tecnológica (1998, p. 52).

Seu trabalho consiste em transformar a informação em conhecimento, usando para isso um ou mais conhecimentos – tanto os que estão sob a forma de documentos, planilhas e manuais como os disponíveis nas trocas de experiências dentro na empresa. São os chamados “trabalhadores do conhecimento”².

Karl Erik Sveiby (1998), consultor conhecido por suas pesquisas no campo do gerenciamento de empresas do conhecimento, afirma que as pessoas são os únicos agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer sejam tangíveis ou intangíveis - são resultados das ações humanas. Além disso, pessoas tendem a serem fiéis se forem tratadas com respeito e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada (SVEIBY, 1998, p. 11). Além dele, Jaime Teixeira Filho (2001), acredita que estaríamos vivenciando uma transformação mundial a caminho de uma nova sociedade, já pós-industrial³: a sociedade do conhecimento.

Alvin Toffler (apud SROUR, 1998), ainda na década de 1960, intuiu o conceito de “Terceira Revolução Industrial” para o período de profundas mudanças que ainda estavam por vir. Hoje sabemos que esta corresponde à chamada revolução da informação, em que não cabe mais o sentido de sociedade industrial. É uma economia que se baseia no fluxo e processamento de dados, informações e conhecimento, cujas ferramentas de tecnologia da informação e de telecomunicações são elementos fundamentais e estratégicos.

O conceito das “três ondas” propostas por Toffler confere à primeira, a era agrícola ou Revolução Neolítica, o poder determinado pelo domínio sobre a terra. À segunda, a era da máquina ou Revolução Industrial, na qual quem tinha o capital detinha o poder sobre o trabalho. E por fim à atual, a era da informação ou Revolução Digital, cuja matéria-prima é o conhecimento e a valorização do capital intelectual (SROUR, 1998).

Peter Ferdinand Drucker (1993, p. 21), renomado autor da administração moderna, alega que terra, mão-de-obra e capital – os tradicionais fatores de produção dos economistas – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Estes podem ser obtidos por meio do conhecimento especializado. Ao mesmo tempo, o conhecimento especializado por si só não produz nada. O conhecimento apenas se torna produtivo quando integrado a uma tarefa. Por essa razão, a sociedade do conhecimento também pode ser considerada uma sociedade das

² Este termo foi primeiramente empregado por Peter Drucker, em seu livro *Sociedade Pós-Capitalista* (1993).

³ Ibid.

organizações. Assim, segundo o autor, estamos experimentando também uma Revolução Gerencial, onde “o conhecimento está sendo aplicado ao *conhecimento*” (aplicado a ferramentas, processos e produtos, e também aplicado ao trabalho humano, antigos ativos de produção). (DRUCKER, 1993, p. 22).

Dessa maneira, para tornar o conhecimento produtivo, é fundamental que haja uma responsabilidade gerencial. Drucker (1993) aponta algumas maneiras para tornar o conhecimento produtivo:

[...] requer que ele seja focalizado com clareza e alta concentração. Mesmo que seja feito por um indivíduo ou por uma equipe, o esforço com o conhecimento requer determinação e organização. Não se trata de um “lampejo de gênio”, mas de trabalho duro. Também requer a exploração sistemática de oportunidades de mudança [...]. Essas oportunidades precisam ser combinadas com competências e forças do trabalhador do conhecimento e da equipe do conhecimento. Finalmente, requer tempo gerencial. A alta produtividade do conhecimento – seja em aperfeiçoamento, em exploração ou em inovação – exige um longo período de gestação. (1993, p. 147).

Assim, na economia tradicional, a organização conhecida como fechada e mecanicista, onde a preocupação com a disponibilidade de recursos, a alta produtividade generalizada e grandes mercados consumidores, somavam altos gastos de tempo e mão-de-obra especializada, modernamente começa a ter menor importância. Hoje, ocorre uma preocupação em entender e valorizar as dinâmicas contidas no dia-a-dia das movimentações, o conhecimento embutido nas rotinas e práticas encontradas dentro das organizações, que tornam os produtos e serviços cada vez mais valiosos.

Mais do que isso, Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998), estudiosos do conhecimento empresarial, mostram que o alimento para o bom funcionamento de uma organização é o que seus funcionários sabem. Somente o conhecimento é capaz de mostrar às empresas como devem atuar hoje e como devem melhorar seus produtos amanhã. Nem mesmo a tecnologia é capaz de substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador experiente. Segundo estes autores, “a pressuposição de que a tecnologia pode substituir o conhecimento humano ou criar um equivalente para ele tem se revelado falsa”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 10).

Teixeira Filho (2000) conclui que,

[...] dessa forma, chegamos a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez maior de serviços. E o conhecimento como matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos, dentro e fora da empresa. Geri-lo bem passa então essencial no estágio atual da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas. (2000, p. 21).

Tem-se então que o conhecimento é fundamental para o crescimento e permanência das organizações no mercado, não importando seu seguimento. Mas para que este possa ser de fato aproveitado em toda sua extensão, é preciso conhecê-lo a fundo, bem como maneiras de adquiri-lo e administrá-lo.

1.2 Mapeando Conceitos

Muitos são os termos ligados ao conhecimento, para determinar a mesma ideia ou definição, mas dependem sempre do contexto utilizado. Hoje se sabe que muitos destes têm significados diferentes ou complementares. Para elucidar melhor este trânsito, faz-se necessária a caracterização de cada um, tal como a relação entre eles, facilitando assim o estudo posterior.

1.2.1 Dados, informação e conhecimento

Embora sejam comumente empregados como sinônimos, não o são. O que em um primeiro momento pode parecer apenas uma troca de significados, em muitos casos poderá ser o fator determinante entre o sucesso e o fracasso da organização. Na maioria das vezes, é preciso saber qual deles é o pretendido, qual deles existe de fato e o que se pode fazer ou não com cada um deles. Distinguir cada um é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Dados, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 3), significa “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Em um contexto organizacional,

dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Comumente, as organizações armazenavam os dados em sistemas tecnológicos, como centros de processamentos de dados; hoje já podem ser disponibilizados por meios de pedidos dos computadores pessoais. Estes têm pouca relevância ou propósito, já que descrevem apenas o fato passado, sem julgamento ou interpretação necessária ou, menos ainda, o que se deve fazer em determinada ocasião. Mas, mesmo assim, é matéria-prima para a criação da informação (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Informação, também segundo Davenport e Prusak (1998, p. 4), é descrita como uma “mensagem, geralmente em forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível”. Pela característica de mensagem, portanto, necessita ter um emissor e um receptor, devendo este último ser transformado e, sendo exercido assim, algum tipo de impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação deve *dar forma* à pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*⁴. Quem indica se a mensagem *informa* ou não é o destinatário, podendo, por vezes, a informação tornar-se apenas ruído e nada modificar a percepção de seu receptor. No contexto empresarial, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que tem para empresa.

Ao contrário de dados, a informação tem relevância e propósito, já que vem associada a alguma finalidade. Dados somente se tornam informação quando o seu criador acrescenta-o significados, agregando valor a eles. Além disso, ter a melhor informação não necessariamente significa ter conhecimento, mesmo quando ela vem associada aos modernos meios de tecnologia. O meio não é a mensagem, sendo o conteúdo mais valioso que o caminho percorrido (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Ser informado significa estar moldado por uma mensagem, algo concreto, o homem organizando dados. Já ter o conhecimento é resultado de várias experiências e de reflexões humanas baseadas em um conjunto de crenças que são ao mesmo tempo, individuais e coletivas. Por isso, a necessidade de explicar cada um destes assuntos, anteriormente ao conceito de conhecimento.

O **conhecimento** é derivado da informação, da mesma maneira que informação deriva de dados. De uma maneira simplificada, Davenport e Prusak

⁴ Termo empregado por Nonaka e Takeuchi (1997) para classificar o conhecimento, melhor explicitado na seção 1.3.

(1998) consideram que um indivíduo gera conhecimento não só a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, mas, também, com o conhecimento e informações já existentes em seu cérebro. O estudo do conhecimento é bem antigo. Desde os primórdios da História, na filosofia e na epistemologia (teoria do conhecimento) do período grego, este termo sempre foi uma incógnita permanente dentre os principais pensadores. Também recentemente, o conhecimento novamente tem sido centro de discussões devido a sua crescente valorização no aspecto gerencial das organizações. Por isso, o conhecimento, matéria-prima deste estudo, merece ser melhor explorado para que todas as possíveis indagações a seu respeito sejam sanadas. Apresentam-se, a seguir, definições modernas segundo diversos autores.

Davenport e Prusak (1998) o definem da seguinte maneira:

[...] conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais [grifo meu]. (1998, p.6).

Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997), autores que tratam da geração e criação do conhecimento organizacional, também apresentam sua definição:

[...] consideramos conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à 'verdade'. [...] O conhecimento [...] diz respeito a crenças e compromissos, [...] é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica, [...] está relacionado à ação. É sempre conhecimento 'com algum fim', [...] diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional. (1997, p. 63).

Além deles, Gilbert Probst, Steffen Raub e Kai Romhardt (2002), definem o conhecimento como:

[...] conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento

baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado às pessoas. Ele é constituído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (2002, p. 29).

Já Polanyi e Wittgenstein (1958, 1967, 1962, 1995 apud SVEIBY, 1998, p. 37-44) definem o conhecimento como uma capacidade de agir, criada por um processo de saber dentro de uma mesma organização e, sendo assim, ligada diretamente ao seu contexto. O autor também afirma que o conhecimento é orientado para a ação, ligado ao processo de saber, transformando os aprendizados em métodos e habilidades que o validam; sustentado por regras, padrões inconscientes que permitem rapidez e eficácia sem gasto de tempo; está em constante mutação, podendo ser distribuído, discutido, e com isso, aumentado.

Teixeira Filho (2000), por sua vez, acredita que o conhecimento venha de

[...] um conjunto de experiências, valores, informação de contexto e - por que não?- criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e novas informações. Esta abordagem, útil para aplicações ao trabalho e às organizações, identifica o conhecimento como algo inseparável das pessoas. [...] Se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada das pessoas. (2000, p. 21-22).

O autor finaliza a discussão entre dados, informação e conhecimento definindo-os da seguinte maneira: “dado”, valor sem significado; “informação”, dado com significado e “conhecimento”, informação estruturada e contextualizada. O conhecimento seria o elemento habilitador da decisão (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 87).

A partir de então, tem-se o conhecimento não apenas como matéria-prima geradora da nova organização do conhecimento, mas como recurso fundamental para se obter “vantagem competitiva” neste novo mercado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 54). Atrelado a este momento, surgem outros termos, que passaram a fazer parte no dia-a-dia das organizações preocupadas em valorizar seu “capital intelectual”. Por isso, apenas em caráter de clarificação, o entendimento total de cada um deles, bem como suas semelhanças também são necessárias para o bom e contínuo caminho deste estudo.

A **vantagem competitiva** é um diferencial que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Esta vantagem geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para ser realmente efetiva, a vantagem precisa ser: (a) difícil de imitar; (b) única; (c) sustentável (ou seja, a empresa tem que ter condições de manter esta vantagem em relação aos seus concorrentes); (d) superior à competição, e (e) aplicável a múltiplas situações (WIKIPEDIA, 2006).

Já **capital intelectual** ou competência intelectual, vem de toda informação, transformada em conhecimento que se agrega àqueles que você já possui. Assim, por exemplo, uma pessoa que sabe dirigir um veículo pode não entender de mecânica. Mas, outro, poderá fazê-lo, se souber mecânica. Hoje, sabemos, princípios básicos de mecânica são ensinados em escolas que dão testes para a obtenção de carteiras de habilitação. Sendo básica, ela lhe dá apenas alguns princípios os quais lhe pode nortear, sem sombra de dúvidas, na busca de um profissional com conhecimento mais profundo. Outro exemplo mais simples é o autodidata que, sem estudar em escolas formais, adquire um conhecimento à partir de uma metodologia própria que o leva a assimilar informações e transformar isto em conhecimento (WIKIPEDIA, 2006).

1.3 Categorização do Conhecimento

Ademar Orsi (2003, p. 19-20), apresenta algumas distinções que podem ser feitas de acordo com a economia baseada no conhecimento: “saber o que”, “saber por que”, “saber como” e “saber quem”.

Saber o que (*know-what*) refere-se ao conhecimento de fatos, ligado diretamente ao “ter a informação”, podendo ser a forma de se realizar o trabalho.

Saber por que (*know-why*) refere-se ao conhecimento científico dos fatos, dando condições para o desenvolvimento tecnológico e o avanço de produtos e processos.

Saber como (*know-how*) refere-se às habilidades ou capacidades de fazer algo, desenvolvido e mantido no interior de uma empresa.

Saber quem (*know-who*) refere-se em ter conhecimento sobre o especialista, a pessoa que pode solucionar a questão, necessitando de um relacionamento social amplo e aberto.

Os dois primeiros “saberes” podem ser associados com o modo de se obter e registrar a informação. Estão relacionados com a produção ou recursos econômicos da empresa. Já os posteriores, são mais próximos do conhecimento chamado “tácito”, melhor explicado a seguir, sendo estes mais difíceis de codificar e mensurar. Uma das teorias mais bem aceita e difundida para classificar o conhecimento é a de Nonaka e Takeuchi (1997), que a fazem de acordo com o conceito de “tácito” e “explícito”, de Michael Polanyi (1967).

Conhecimento Tácito: considerado estritamente pessoal e pouco transferível, está incorporado às ações e experiências dos indivíduos, seus valores e ideais, e vem específico ao contexto. Por envolver valores intangíveis, ideias, conclusões, suposições, *insights*, crenças e expectativas, além da forma peculiar da execução de atividades, é um tipo de conhecimento difícil de formulado e comunicado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Conhecimento Explícito: possível de codificação na linguagem formal, facilmente pode ser transmitido, por meio de afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, dados, manuais, periódicos, princípios e procedimentos, assim por diante. Pode vir embutido em produtos, processos, serviços, ferramentas ou registrado em livros e documentos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A seguir, segue a **Tabela 1** para melhor visualização destes conceitos:

Tabela 1: Dois Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

(Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67)

Nonaka e Takeuchi (1997) e outros autores, afirmam que o conhecimento de fato, mais precioso e que não pode ser ensinado nem transmitido é o tácito, pois ele é altamente pessoal, de natureza subjetiva, difícil de formalizar e comunicar, enraizado nas ações e experiências dos indivíduos, assim como ideais valores e emoções. O conhecimento explícito seria apenas a “ponta do *iceberg*”, visto que a maior parte do conhecimento humano está tão intrínseco a ele que muitas vezes nem ele mesmo sabe que o tem ou consegue transmiti-lo. Além disso, é o conhecimento tácito dos “trabalhadores do conhecimento” o principal responsável pelo fator de competitividade de uma empresa.

Polanyi (apud SVEIBY, 1998) sempre foi um forte defensor do conhecimento tácito, creditando a este toda origem do verdadeiro saber. Para o autor, o conhecimento é pessoal, isto é, formado dentro de um contexto social e individual, não sendo, portanto, pertencente a uma organização ou a uma coletividade. “As experiências novas são assimiladas através dos conceitos que o indivíduo já possui”. (SVEIBY, 1998, p. 36). Seu conceito de conhecimento baseia-se em três teses principais:

1. A verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas e algoritmos.
2. O conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte, pessoal (isto é, pode ser construído por seres humanos, contém emoções, ou paixão).
3. O conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental; todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática.

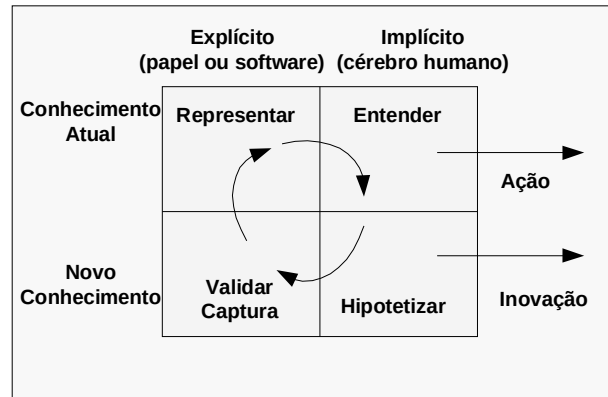


Figura 1: Ciclo da Gestão do Conhecimento

(Fonte: ALBINO, 2005, p. 4)

Entretanto, Sveiby (1998) aponta o desuso da palavra “conhecimento” para designar uma ação. Mesmo que o conhecimento seja dinâmico, que segundo o autor seria melhor expresso pelo verbo *saber*, ocorre uma troca pelo uso da palavra “competência” para dar maior sentido de prática. Esta competência é composta pelo conhecimento explícito, a educação formal; pela habilidade, o “saber fazer”; pela experiência, tentativas de erros e acertos; pelos julgamentos de valor, “filtros” conscientes e inconscientes e, por fim, pela rede social, relação com o ambiente e a cultura (SVEIBY, 1998, p. 42).

1.4 Gestão do Conhecimento

Pode-se notar que o conhecimento tornou mais do que peça-chave para o desenvolvimento de uma organização que pensa em garantir sucesso permanente, visto que ele é hoje um elemento fundamental que privilegia o intelecto por meio da busca e da retenção de pessoas competentes e proativas, garantindo vantagem na corrida de mercado. Neste contexto, gerir o capital humano, ou seja, administrar o que os funcionários da empresa sabem, passa a ter papel vital nas ações estratégicas e nas constantes mudanças que as organizações vêm enfrentando. Mas como se dá esse tipo de gestão?

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 31), “gestão do conhecimento consiste em métodos para influenciar os ativos intelectuais da organização e orientar o seu desenvolvimento”. Esta definição consegue explicitar de maneira sucinta e clara todo o trabalho de orientação, descoberta, disseminação, aprendizagem e garantia do capital intelectual das empresas, para que esta consiga aproveitar em toda a sua potencialidade esta fonte inesgotável de recursos. É o que se percebe na definição apresentada por Perrotti (2004):

[...] gestão do conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios. (2004, p. 43).

As organizações vêm procurando descobrir qual é o “saber como” (*know-how*) que favorece o seu bom funcionamento, atraindo profissionais com conhecimento e experiência necessária, adquirindo ou desenvolvendo tecnologia, desenvolvendo e treinando seus empregados, mas, na maioria dos casos, de forma muito isolada e sem critérios. “Todas essas ações ‘influenciam os ativos intelectuais’, mas gestão do conhecimento é muito mais que isso”. (ORSI, 2003, p. 22). Ela tem o conhecimento como ativo estratégico e fundamental para a competitividade e, tanto aquele que deve ser adquirido como o já existente, precisa sistematicamente de atenção por parte da organização, para ser aproveitado em sua plenitude.

Já existem métodos para a criação de novos conhecimentos nas organizações, bem como formas de disseminá-los internamente e embuti-los em produtos, serviços e sistemas, afirmam Nonaka & Takeuchi (1997). Baseados em experiências realizadas em companhias japonesas, os autores defendem que a criação de novos conhecimentos ajuda a organização a olhar para o futuro, antecipar mudanças no mercado, em tecnologias, na concorrência e nos produtos. Para isso as organizações devem buscar conhecimento fora de suas fronteiras, e transformar clientes, fornecedores, distribuidores, governo e até concorrentes em fontes de conhecimento.

As organizações precisam, assim, conhecer de fato seus ativos e descobrir quais aqueles que ainda precisa. Orsi (2003) apresenta um modo das

organizações conseguirem visualizar melhor estes conhecimentos, de acordo com a **Tabela 2:**

Tabela 2. Descoberta do Conhecimento

	Sabe	Não sabe
Sabe	Conhecimento que você sabe que tem (conhecimento explícito)	Conhecimento que você sabe que não tem (lacunas conhecidas)
Não sabe	Conhecimento que você Não sabe que tem (conhecimento tácito)	Conhecimento que você não sabe que não tem (lacunas desconhecidas)

(Fonte: ORSI, 2003, p. 22 apud STEWART, 1998, p. 121)

Porém esta tabela apresenta uma deficiência ao apresentar o conhecimento tácito apenas como um recurso que a empresa “não sabe que tem”. Isso representa a visão de grande parte das organizações, pois segundo os autores Davenport e Prusak (1998) e Probst, Raub e Romhardt (2002), elas gastariam grandes somas de dinheiro e tempo buscando solucionar problemas que cuja resolução, muitas vezes, já havia sido encontradas no passado ou estão sendo encontradas por outras equipes. É um conhecimento existente, mas desconhecido ou pouco valorizado.

Perrotti, (2004), apresenta outra definição a respeito da Gestão do Conhecimento, a seguir:

[...] é um processo de identificação de quais os conhecimentos são necessários para alavancar as competências essenciais (estratégia); mapear quais destes conhecimentos e competências a organização dispõe (mapeamento de competências e conhecimentos); aprender os que a organização não sabe e precisa (aprendizagem organizacional); e, monitorar o ambiente (inteligência competitiva). (2004, p. 58).

Diante disso, muitos autores vêm atribuindo importância na identificação de uma “base de conhecimento existente”, que serviria como fonte geradora desses recursos para um todo. Esta base pode ser definida como

[...] a base de conhecimento organizacional consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas. A base de conhecimento também inclui dados e as informações sobre os quais se constroem o conhecimento individual e organizacional. (PROBST, RAUB e RAMHARDT, 2002, p. 29).

[...] a recategorização e recontextualização do conhecimento gerado nesses dois níveis (hierarquia e força tarefa) necessita do estabelecimento de um terceiro nível, que chamamos de base de conhecimentos. Esse nível não existe na entidade organizacional real, mas é incorporado na visão da empresa, na cultura organizacional ou na tecnologia. A visão da empresa e a cultura organizacional controlam o conhecimento tácito, enquanto a tecnologia controla o conhecimento explícito gerado nos dois níveis. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 272-273).

Probst, Raub e Ramhardt (2002) salientam que muitas empresas perdem de vista suas competências internas e seus ativos de conhecimento em áreas importantes, em virtude do que eles denominam de “invisibilidade interna”. Defendem que elas precisam conhecer suficientemente os ativos de conhecimento relevantes para decidir por onde começar a perseguir as metas de conhecimento que visam preencher as lacunas existentes. As metas de conhecimento estariam vinculadas aos níveis tácitos ou estratégicos da empresa.

Estes autores também citam a importância de recorrer a bases de conhecimento externas à organização, como forma de preencher as lacunas, e como meio de aquisição do conhecimento: alianças estratégicas (ligações entre produtos, ligações de conhecimento), contatos com os *stakeholders* (grupo de interesse ou que exerce influência em um determinado ambiente), produtos de conhecimento (softwares, propriedade intelectual, projetos, entre outros) e aquisição de empresas.

1.5 Aprendizagem Organizacional

Segundo Aldemir Drummond Júnior (apud ORSI, 2003, p. 32) o termo “aprendizagem organizacional” foi cunhado a partir dos anos 1960, como produto da discussão de que as organizações teriam que se adequar ao ambiente. Nos anos 1970, o termo ressurgiu com aqueles hoje considerados os principais expoentes desta abordagem: Chris Argyris, Donald Schön, Peter Senge, entre outros. Eles

acreditam que o atual interesse das organizações pelo aprendizado vem da necessidade de desenvolver estruturas e sistemas mais adaptáveis e sensíveis à mudança, dinamizados naturalmente por esta, e pela profunda influência que as mudanças tecnológicas estão exercendo interna e externamente às organizações.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29-30) definem a aprendizagem organizacional como uma forma de “mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

A aprendizagem organizacional vem como uma forma de garantir conhecimento, em que estão intrínsecos aspectos coletivos e individuais de aprendizagem. A ação de aprender vem atrelada à ideia de que o conhecimento será transportado, somado e interligado a uma atividade. “Não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, e aprendizagem individual é uma condição necessária, mas insuficiente para o aprendizado organizacional”. (ARGYRIS e SCHÖN, 1978, p. 20). Senge (1999) concorda com eles, afirmando que as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante, mas sem ele não há como ocorrer, o aprendizado organizacional.

Porém, segundo Argyris e Schön (1978, p. 29) existem defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional e introduz os conceitos de aprendizado de ciclos único e duplo. “Aprendizado ciclo único” resume-se em solucionar problemas. Quando essa solução resulta em erro ou fracasso, o profissional tende a atribuir a responsabilidade sobre outros, eximindo-se da responsabilidade, ao invés de adotar um “aprendizado de ciclo duplo” que implica em uma profunda análise sobre o próprio comportamento e a interferência no processo. Os autores defendem que é necessário “ensinar as pessoas a raciocinarem sobre seu comportamento de um modo mais eficaz” (1978, p. 30), diferenciando o comportamento real do imaginado. No processo defensivo são usados diversos argumentos que apoiam seu ponto de vista, mas sem base real. Como esses argumentos não são testados pelo indivíduo, o ciclo de defesa se fecha sem abrir uma oportunidade para o aprendizado.

Senge (1999), também aponta para as “deficiências de aprendizado” nas organizações, necessitando aumentar o “conhecimento gerativo” (ou seja, ativo) e também o adaptativo (passivo) como fonte sustentável de vantagem competitiva. A partir de então, propõe um modelo prático para a “organização de aprendizagem”

(*learning organization*⁵), que segue cinco itens fundamentais – “cinco disciplinas” – capaz de gerar o conhecimento: (1) adotar “pensamento sistêmico”; (2) estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas; (3) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los; (4) desenvolver uma “visão compartilhada”; e (5) facilitar o “aprendizado de equipe” (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 52).

Senge (1999) destaca a “quinta disciplina”, ou seja, o pensamento sistêmico, como o que rege as demais na aprendizagem organizacional, por condensar “um conjunto coerente de teoria e prática”. Além disso, acredita que o raciocínio sistêmico é uma “alternativa para o ‘reducionismo’, na qual se buscam respostas simples para perguntas complexas”. (SENGE, 1999, p. 185). “Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la”. (SENGE, 1999, p. 12-13).

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo e duradouro, e depende de muita abertura e flexibilidade da organização. Isso porque o processo de aprendizagem envolve não somente a disposição do indivíduo de querer, buscar e aprender, mas da organização em abrir suas portas para a mudança e a readequação de seus moldes. Mais do que isso, a organização precisa também abrir espaço para as pessoas interagirem entre si e sentirem uma possibilidade de aplicar seus novos conhecimentos adquiridos. É um processo de troca, em que a organização se abre, o indivíduo cria e a interação acontece.

1.6 Conversão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), falam no processo de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito como forma de criá-lo. Estes não podem ser separados, pois são mutuamente complementares. Eles fazem parte da interação social um do outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos, detentores do conhecimento. Vale lembrar que o processo acontece entre

⁵ “Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. (SENGE, 1999, p. 3).

os indivíduos e não dentro do indivíduo, pois o conhecimento de fato só é processado em seu interior, a partir de seu aprendizado.

Estes autores criaram um modelo dinâmico de conversão do conhecimento em que se baseia no pressuposto que o conhecimento humano é criado e expandido por meio de interação social entre os dois tipos de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67). Assim, dessa interação geraram-se quatro modelos diferentes de conversão, postulados a partir da teoria organizacional e da cultura organizacional: socialização, externalização, combinação e internalização, segundo a Figura 2.

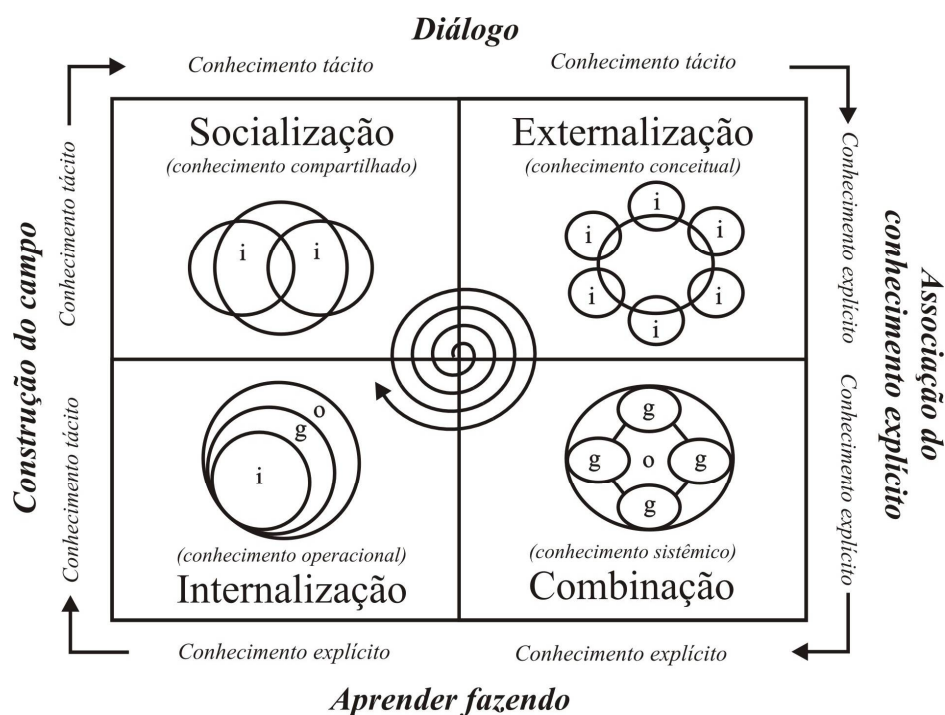


Figura 2: Modelos de Conversão: i: indivíduo; g: grupo; o: organização
(Fonte: Adaptado NONAKA e TAKEUCHI, 1997 apud ORSI, 2003, p. 39)

A “socialização” é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo tipicamente um processo de compartilhamento de experiências, com aprendizado por meio da observação, imitação e prática. Sem alguma forma de experiência compartilhada, com emoções associadas e contextos específicos, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro

indivíduo. Treinamento prático, sessões de *brainstorming* para discussão de problemas, diálogos constantes, estágios em outras áreas ou organizações, são exemplos que utilizam os mesmos princípios (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 69-70).

A “externalização” é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Embora ainda inconsistentes e insuficientes, as imagens e expressões ajudam a promover a “reflexão” e a interação entre os indivíduos. Normalmente é provocada pelo diálogo e ou pela reflexão coletiva. O processo está baseado no uso sequencial da metáfora, analogia e modelo. Pela metáfora podem-se relacionar conceitos muito distantes em nossa mente, relacionando até mesmo conceitos bastante abstratos a fim de criar conceitos concretos. As contradições inerentes a uma metáfora são então harmonizadas pela analogia que reduz o desconhecido, destacando o caráter “comum” de coisas diferentes e ajudando a entender o desconhecido através do conhecido, eliminando a lacuna entre imagem e modelo lógico (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 71-74).

A “combinação” é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos de conhecimento explícito, por meio da troca de conhecimento contido em documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito podem levar a novos conhecimentos. O ensino em um curso de pós-graduação e desmembramento e operacionalização de visões empresariais, conceitos de negócios ou de produtos pela gerência de nível médio são exemplos desse modo de conversão (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75-76).

A “internalização” é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Dá-se pelo “aprender fazendo” e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais e histórias orais. “Reexperimentar” experiências vividas ou, mesmo, ler ou ouvir histórias sobre sucessos, pode transformar em modelo mental tácito. Quando a maioria dos membros da organização compartilha de tal modelo mental, o conhecimento tácito passa fazer parte da cultura organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 77- 78).

Todo este processo é uma interação constante, contínua e dinâmica, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de “espiral do conhecimento”. O conteúdo criado por cada um

desses modos de conversão é naturalmente diferente. A socialização gera o conhecimento compartilhado, a externalização gera o conhecimento conceitual, a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a internalização produz o conhecimento operacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 79- 81). As interações são feitas pelos indivíduos e não pela organização. Esta interação intensiva entre os membros da organização é que cria conhecimento, e não simplesmente aprender com os outros. O conhecimento deve ser construído sobre si mesmo, afirmam os autores.

1.7 O Valor do Conhecimento

De acordo com Korowajczuk et al. (2000), para se determinar o valor do conhecimento em uma empresa é preciso determinar a sua aplicabilidade em alcançar os objetivos do negócio. O conhecimento torna-se um ativo quando promove criação de uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja:

- quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, a descrição de um processo etc.), e
- quando capturado de uma forma que permita que seja descrito, compartilhado e explorado, e quando pode ser aplicado a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado.

O conhecimento é considerado um ativo, que deve ser gerenciado com a mesma ênfase dada aos ativos físicos, observando apenas as suas particularidades devido a sua natureza intangível que exige a utilização de nova abordagem e ferramentas próprias. Assim, a evolução de modelos de gestão faz incorporar novos conceitos e abordagens aos conceitos dos modelos existentes (KOROWAJCZUK et al., 2000). O modelo da Gestão do Conhecimento é uma evolução dos modelos de gestão da qualidade e de competitividade incorporando formalmente aos ativos intangíveis na administração de uma empresa. Segundo Watson (2003), a ação de *administrar* o conhecimento pode ser caracterizada por quatro atividades, resumidas a seguir e visualizadas na Figura 3:

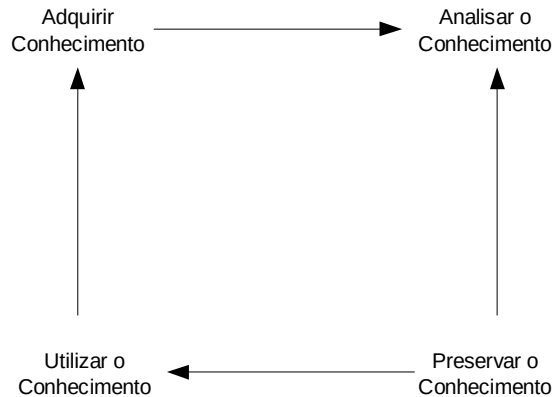


Figura 3: Administração do Conhecimento
(Fonte: WATSON, 2003, p.15)

- Adquirir conhecimento, ou seja: aprender, criar ou identificar o conhecimento;
- Analisar o conhecimento: avaliar, validar ou valorar o conhecimento;
- Preservar o conhecimento: organizar, representar ou garantir que o conhecimento está em boas condições e corretamente armazenado;
- Utilizar o conhecimento: usar ou empregar, transferir ou compartilhar o conhecimento.

Contudo, percebe-se que não basta à organização possuir novas tecnologias, capital intelectual ou mesmo ser uma empresa “geradora de conhecimento” se esta não considera, valoriza e ambienta sua cultura organizacional a nova realidade de mudança e aprendizado. Ignorar a cultura é ignorar um fator importante e estratégico neste momento: se não existe visão compartilhada, nunca se poderão obter energia necessária e conhecimento suficiente para mobilizar a organização como um todo, inclusive seus recursos humanos, no processo de mudança.

Outro aspecto importante é a da dissonância cultural como barreira às mudanças. Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem a importância do entendimento comum e defendem, inclusive, os núcleos distintos com especialidades comuns, como forma de gerar e transferir conhecimento. A efetiva transferência do conhecimento fica muito mais fácil quando os participantes usam a mesma linguagem para se comunicar (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Moacir Miranda Oliveira Júnior (1999) é da mesma opinião e ainda acrescenta:

[..] o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional. (1999, p. 135).

Desta forma, a comunicação torna-se processo fundamental para a transformação cultural em busca da gestão do conhecimento organizacional. Portanto, fica expressa a importância de se desenvolver uma comunicação organizacional, adepta às novas tecnologias e às mudanças, mas também correlacionada e comprometida com o respeito e valorização da cultura organizacional, como será visto no capítulo a seguir.

CAPÍTULO 2

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DO FATOR HUMANO NOS PROCESSOS DE GESTÃO

Como apresentado no capítulo anterior, afirmar que uma organização está enraizada num contexto de mudanças e mostrar que estas são para o bom desenvolvimento e garantia de ações futuras não basta para que todos os recursos, humanos ou não, estejam envolvidos neste processo de maneira clara e coesa. São necessários grandes trabalhos de inserção, aprendizagem e acompanhamento destes processos para que a adaptação às mudanças possa acompanhar e respeitar o ritmo da cultura local, ou seja, da cultura em que a organização está inserida e que nela se apresenta. Isto envolve um amplo trabalho, principalmente de líderes e agora, dos profissionais de comunicação, já que estes deixam de ter função apenas como propagadores de informações, para serem grandes responsáveis pela transformação estratégica dos indivíduos no sentido de garantir seu comprometimento junto à organização.

Sobre a importância da participação dos funcionários no processo de mudança, Marlene Regina Marchiori (2006), afirma:

[...] mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização. Desta forma, o “tratamento” oferecido aos funcionários, assim como o estabelecimento das relações com os grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização, devem ser compreendidos, demonstrando de que forma afetam o processo de formação do conceito da empresa. (MARCHIORI, 2006, p. 2).

Dessa forma, uma cultura só se modifica se os indivíduos entenderem, desejarem, participarem e aceitarem a mudança proposta pela organização. O estudo da cultura organizacional surge então como uma forma de se conhecer, de maneira mais profunda a complexidade da organização e das relações que a permeiam, para que se possam desenvolver, integrados ao planejamento estratégico organizacional, planos, programas e projetos efetivos de comunicação, sobre os quais se possa ter mais garantia de eficácia. Somente assim será possível que a viabilidade da mudança proposta possa fazer parte da rotina de trabalho dos funcionários como um meio de sobrevivência e ação dentro da organização.

2.1 Cultura Organizacional

A maioria dos autores pesquisados sobre o tema baseia o conceito de cultura tomando como fontes conceitos da Antropologia, Sociologia e Psicologia, na qual reportam-se ao âmbito das organizações para exprimir padrões de comportamento, crenças e valores, repassados internamente em grupo e externamente entre grupos com características diferenciadas, presentes em uma sociedade. Além disso, a cultura organizacional promove a interação da organização com os ambientes onde está inserida.

Embora se apresentem muitas definições para a cultura organizacional, este termo relativamente novo só começou a ser reconhecido com a importância que tem nos dias de hoje para as organizações a partir da década de 1980. Edgar Schein (1986), pesquisador do assunto, desponta com a definição mais corrente entre os estudiosos. Segundo este autor, cultura organizacional:

[...] é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. (SCHEIN, 1986, p. 9).

Schein (1986) segue o modelo teórico que se situa entre uma orientação construtivista (no sentido em que enfatiza que o comportamento é aprendido) e uma orientação interacionista-simbólica (no sentido em que defende que é a interação entre as pessoas que estabelecem as regras de comportamento aprendidas). Reafirmando a posição do autor, Marchiori (2001) defende que “são as pessoas que formam ou modelam a cultura organizacional, cada qual desempenhando seu papel: os produtores dos padrões culturais e os que são socializados”. (MARCHIORI, 2001, p. 87).

Já Geert Hofstede (1997), outro estudioso, valoriza menos os aspectos sócio-históricos da definição anterior, sobrevalorizando seus aspectos cognitivos e comportamentais. Assim, afirma que todos os membros de um grupo têm a cultura dentro de si. Ele ainda enfatiza que não há uma definição padrão para a aplicação

do conceito cultura em uma organização. No entanto, defende que a cultura organizacional é:

(1) holística, fazendo referência ao todo como sendo mais do que a soma das partes; (2) determinada historicamente, refletindo na trajetória da organização; (3) relacionada com estudos de rituais e símbolos; (4) construída socialmente, em conjunto, para formar a organização; (5) suave, percebida pela sutileza nas práticas da organização; e (6) difícil de mudar, uma vez que já estão enraizadas nas crenças e práticas dos membros da organização. (HOFSTEDE, 1997, p. 210).

Maria Tereza Leme Fleury (apud FLEURY e FLEURY, 1997), pesquisadora do tema, destaca a relação de poder, não clarificada nas definições anteriores:

[...] cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agindo como elementos de comunicação e consenso, como expressando e instrumentalizando relações de dominação. (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 27).

A cultura pressupõe que rituais, clima⁶, valores e comportamentos se mantenham unidos e formem um grande e único todo. O mais poderoso e útil meio de conceber o termo cultura é encará-la como uma aprendizagem partilhada e acumulada de um dado grupo. Isto cobre os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico total dos membros do grupo. Para uma aprendizagem partilhada acontecer, deve haver uma história de experiência partilhada, que, por sua vez, implica em alguma estabilidade, consistência e significado para o grupo.

Esta cultura de aprendizagem vem a ser a chave de todo o processo de mudança que a organização precisa passar para compreender de maneira clara e profunda tudo o que o conhecimento gerado pode lhe oferecer. Assim, uma vez que as pessoas tenham um sistema comum de comunicação e de linguagem, a aprendizagem pode tomar espaço em um nível conceitual e os conceitos partilhados

⁶ Srouf (1998, p. 176) define o clima organizacional como um corte sincrônico ou um flagrante social da organização, captando, dessa forma, apenas um instante preciso.

tornam-se possíveis. Porém, Schein (1986) aponta para as dificuldades de adaptar a cultura a uma mudança, já que as pessoas tendem a utilizar seus padrões culturais tradicionais, tentando mesmo de forma inconsciente mantê-los, dificultando os processos de aprendizagem e mudança na organização. Uma mudança do tipo gradual, em que novos valores vão sendo complementados pelos já existentes, parece ser a mais adequada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem (FLEURY e FLEURY, 1997).

À medida que os valores vão sendo incorporados de maneira menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas predispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica da aprendizagem permanente, na vida organizacional. (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 29).

Trocar informações, dar e adquirir novos conhecimentos requer uma confiança mútua e um entendimento perfeito de como isso se processa, além da importância de conhecer o porquê dessas transformações, relacionando-as diretamente com o bom funcionamento da organização e garantia de sua sobrevivência. Valorizar individualmente cada um no trabalho conjunto facilita a aprendizagem coletiva, e conseqüentemente a mudança, já que por influência ou indução, acabam realizando tarefas que o grupo entendeu que são boas tanto para si como para a organização. Por isso, a necessidade de ter um processo de mudança incorporado na realidade da cultura organizacional, viabilizado por processos de comunicação que possam garantir a utilização e preservação do conhecimento.

Coadunando com noção de Schein (1986) que traz à luz alguns aspectos da integração interna de uma determinada organização, Marchiori (2001, p. 91), defende que os grupos estão aptos a desenvolver e manter relacionamentos internos entre seus membros. Para isso, exige-se uma linguagem comum, uma vez que, se os membros de um grupo não conseguem se comunicar e se compreender, não existe a possibilidade de haver grupo. No mesmo sentido, Barbosa (apud COUTO, 2005), argumenta que a cultura organizacional pode ser entendida como uma variável interna da organização ou como parte de um ambiente cultural mais amplo onde está inserida.

No primeiro caso, as organizações, além de bens e serviços, criariam também produtos culturais, como lendas, ritos, símbolos, mitos e heróis, narrativas de valores a serem transmitidos às novas gerações na medida em que se mostrem válidos. A cultura seria, pois um produto das relações entre indivíduos dentro das organizações. No segundo caso, a cultura seria uma variável externa trazida para dentro das organizações pelos seus membros. (BARBOSA, 1999, p. 141 apud COUTO, 2005, p. 7).

Para compreender melhor o conceito de cultura organizacional devem ser examinadas suas principais características: (1) a cultura organizacional é aprendida – resulta das experiências das pessoas antes de entrarem para a organização, como das influências da organização em si; (2) é determinada pela história da organização – definida pelas decisões que os indivíduos tomaram no passado, particularmente entre as pessoas importantes, como seu fundador e seus líderes; (3) é parcialmente subconsciente – com o tempo, as ideias e as crenças se desenvolvem e se tornam influências claras no comportamento das pessoas; e (4) é heterogênea – partes distintas têm culturas diferentes (ORSI, 2003, p. 33).

Por sua vez, o entendimento de cultura organizacional pode ser percebido de diversas maneiras por diversos autores. Apesar de vivermos em um mundo “sem fronteiras”, cada organização tem sua missão, valor e crenças próprias, assim como uma fronteira específica de fazer seus negócios e de se relacionar com seus variados públicos. Cabe aos responsáveis pelo bom andamento das organizações entendê-las com profundidade para que o resultado seja sempre positivo.

2.1.1 Níveis de cultura organizacional

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis, como descreve Schein em sua obra *Organizational Culture and Leadership* (1986). Nela, o termo nível vem referindo-se ao grau pelo qual o fenômeno cultural é visível para o observador, em que podemos desvendar a cultura de uma organização. Dos **artefatos**, até seu extremo oposto, ou seja, aqueles níveis profundamente arraigados, inconscientes, que constituem as **premissas básicas** e são a essência última da cultura, delimitam os **valores expostos**, normas e regras de comportamento que os membros da

cultura utilizam como meio de mostrar a cultura para si próprios e para ambos. Estes níveis são destacados na **Tabela 3**, a seguir:

Tabela 3: Níveis de Cultura

ARTEFATOS TECNOLOGIA ARTE	Padrões de comportamento Objetivos de gerenciamento familiares Visíveis e audíveis padrões de comportamentos Normas	Visíveis, mas Frequentemente não decifráveis
VALORES	Testado no ambiente físico Testado somente por consenso social Estratégias, objetivos e filosofias (justificações adotadas)	Excelente nível de conhecimento
PRESSUPOSTOS BÁSICOS	Relacionamento com o ambiente Relações humanas Percepções, pensamentos, sentimentos inconscientes, arraigados e inquestionáveis	Considerados como verdadeiro, invisível E inconsciente

(Fonte: Adaptado de SCHEIN, 1986, p. 17)

Segundo Schein (1986) o nível mais superficial é representado pelos "artefatos", que incluem todas as manifestações que são visíveis, audíveis e sentidas quando se tem o primeiro contato com uma cultura desconhecida. Incluem ainda os produtos visíveis do grupo tal como arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilos, corporificados em roupas, gentilezas, emoções, mitos, histórias sobre a organização, valores publicados, rituais observáveis e cerimônias. Para propósitos de análise cultural esse nível também inclui o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais, nos quais tal comportamento é rotinizado (SCHEIN, 1986, p. 17).

O mais importante aspecto sobre este nível de cultura é a facilidade de ser observado e a grande dificuldade de ser decifrado. Por exemplo, egípcios e maias construíram grandes pirâmides, porém o significado era diferente para cada cultura – túmulos na egípcia e templos na maia. Em outras palavras, um observador pode descrever o que ele vê e sente, porém não pode captar o que os "artefatos"

significam em um dado grupo cultural ou mesmo se eles refletem importantes “premissas básicas” (SCHEIN, 1986, p. 18).

Se um observador vive com o grupo por um tempo suficientemente longo, os significados dos “artefatos” tornam-se claros. No entanto, se quiser alcançar um nível de compreensão rápida de uma determinada cultura, a melhor maneira é analisar o seguinte nível: os valores, as normas e as regras adotados que proporcionam no dia-a-dia da organização os princípios operacionais, por meio dos quais os membros do grupo guiam seu comportamento (SCHEIN, 1986, p. 18). Este grau de questionamento leva automaticamente a outro nível de análise da cultura - os “valores”.

Toda aprendizagem em grupo reflete os ‘valores’ de alguém, qual sentido de que as coisas deveriam seguir, o que elas não deveriam ser, e assim por diante. Quando um grupo é criado, quando tem de enfrentar uma nova tarefa ou desafio, a primeira solução proposta tem a ver com as próprias maneiras individuais de quem propõe uma solução bem-sucedida, em termo do que funciona ou não, do que dá certo ou não. Estes indivíduos cujas opiniões prevalecem sobre as dos outros e podem influenciar o grupo a adotar certas abordagens aos problemas, irão posteriormente ser identificados como líderes. Todavia, o que quer que seja proposto, só será um valor quando assim for visto a partir da óptica do próprio grupo. Até que o grupo tenha tomado alguma ação conjunta e seus membros tenham observado as consequências dessa ação, não há nenhuma base partilhada para determinar o que é factual e o que é real (SCHEIN, 1986, p. 19).

Se o gestor convencer o grupo que agir com base na crença dele, se a solução do gestor funcionar e se o grupo tiver uma percepção partilhada desse sucesso, então o valor percebido de uma proposta de solução gradualmente começa um processo de transformação cognitiva. Primeiro, ele será transformado num valor partilhado ou crença e, em última instância, em uma pressuposição partilhada – no caso de uma ação baseada nesse valor continuar a funcionar. Se o processo de transformação continuar a ocorrer – e só irá funcionar se a solução continuar a dar certo – os membros do grupo tenderão a esquecer tudo aquilo que no início não tinham certeza e que no curso de ação proposto foi debatido e questionado. Mas nem todos os “valores” são passíveis desta transformação. Somente aqueles

“valores” que são suscetíveis a uma validação social⁷ e física e que continuam a funcionar bem na solução de problemas do grupo serão transformados em pressuposições de base (SCHEIN, 1986, p. 20-21).

Os “valores” neste nível consciente irão determinar grande parte do comportamento que pode ser observado no nível artefactual. Mas se estes “valores” não forem baseados em aprendizagem prévia, eles podem configurar-se apenas em “valores” dosados. Podem predizer o que as pessoas dirão numa variedade de situações, mas que pode estar não estar em sintonia com o que elas realmente fazem em situações onde aqueles “valores” deveriam, na prática, estar operando. Assim, uma organização pode dizer que valoriza as pessoas e que tem padrões de alta qualidade para seus produtos, mas seus registros sobre isso podem contradizer o que ela diz (SCHEIN, 1986, p. 21).

Se os “valores” adotados são razoavelmente congruentes com as pressuposições de base, então a articulação daqueles “valores” em uma filosofia de operação pode ser útil para manter o grupo unido, servindo como uma origem de identidade e missão central. Mas, ao analisar os “valores”, deve-se discriminar cuidadosamente entre aqueles que são coerentes com as pressuposições de base e aqueles que, na verdade, são somente aspirações para o futuro. Por este motivo, muitas vezes, amplas áreas do comportamento são vezes deixadas inexplicadas, dando a sensação de que foi compreendido apenas um pedaço da cultura. Para alcançar um nível mais profundo de compreensão, para decifrar os padrões, e para predizer os futuros comportamentos de modo correto, é preciso ir mais profundamente ao nível das “pressuposições básicas” (SCHEIN, 1986, p. 21).

Quando uma solução de um problema funciona repetidamente, ela passa ser tida como certa. O que uma vez era apenas uma hipótese, sustentada sempre por um valor, passa gradualmente a ser tratada como uma realidade. “Pressuposições básicas”, neste sentido, passam a ser premissas que realmente guiam o comportamento, que diz aos membros do grupo como perceber, pesar e sentir as coisas. Elas se tornaram tão certas que se encontram apenas pequenas variações dentro de uma unidade cultural. São, como tais, elementos não-confrontáveis nem passíveis de mudança ou transformação (SCHEIN, 1986, p. 22).

⁷ Certos valores que são confirmados somente pela experiência social compartilhada do grupo. Também pode ser aplicada àqueles valores universais, que envolvem relações com o ambiente, porém de forma não empírica ou testável, tais como a religião, ética e estética (SCHEIN, 1986, p. 20).

Aprender alguma coisa neste campo requer ressuscitar, reexaminar e possivelmente mudar algumas das mais estáveis partes da estrutura cognitiva. Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das “pressuposições básicas” desestabiliza temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal, levando à altas taxas de angústia e ansiedade. É nesse processo psicológico que a cultura tem seu mais importante poder. A cultura, como um conjunto de “pressuposições básicas”, define o que se deve prestar mais atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que está acontecendo, e que ações tomar nos mais variados tipos de situações. Uma vez desenvolvido um conjunto integrado de pressuposições, que pode ser chamados de visão de mundo ou mapa mental, seria possível estar mais confortável com os outros que partilham das mesmas pressuposições e desconfortável em situações que operam premissas diferentes, ou porque não se entende o que está acontecendo ou ainda pior, há uma má interpretação ou uma má percepção nas ações dos outros (SCHEIN, 1986, p. 22).

O poder da cultura está no fato de que as pressuposições são partilhadas e, por isso, fortemente reforçadas. Se o padrão dessas pressuposições básicas não for decifrado, não se saberá como interpretar corretamente os artefatos ou como identificar os valores articulados da cultura. Em outras palavras, a essência da cultura reside no padrão de pressuposições partilhadas e, uma vez estas sejam compreendidas, se pode facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

Tudo isso retoma a ideia de como é importante para o desenvolvimento do aprendizado coletivo, responsável pelas mudanças geradas na organização, ter como base uma cultura de compartilhamento entre os membros de uma mesma organização. Pois, segundo Marchiori (2001), os grupos de uma organização são capazes de desenvolver relacionamentos internos de confiança entre os indivíduos. Neste processo de integração interna está: o desenvolvimento de uma linguagem comum, definição de critérios entre o grupo, criação de normas de intimidade, amizade e afeto, entre outros. Por meio da linguagem, ou melhor, por meio de uma comunicação eficaz, os indivíduos de um mesmo grupo encontram formas de se sentirem mais seguros, confortáveis e produtivos.

A comunicação se dará não mais por meio de algo que é informado, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim, como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização. Deve haver

ainda um consenso compartilhado, na qual a linguagem entendida por todos tem papel fundamental para a união e coesão do grupo, e assim, juntos, são convencidos de que são capazes de enfrentar qualquer tipo de problema e produzirem resultados (MARCHIORI, 2001, p. 91-92).

Contudo, a cultura organizacional torna-se mais ampla: sua formação, consolidação e, porque não, sua mudança, ficam visíveis por meio da comunicação. Ela engloba a comunicação como uma premissa justificada, constituindo-se uma dimensão básica nas organizações. Dessa forma, fica clara a importância do conhecimento e valorização da cultura, visto que:

[...] o estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a capacidade da organização, para daí desenvolverem-se planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico organizacional. É a partir da análise da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para 'falar' ao mesmo nível de expectativa do público interno. (MARCHIORI, 1999, p. 68).

Conclui-se então que, a comunicação só se efetiva a partir do momento que o público interno entende, deseja, aceita, participa e desempenha um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. Uma comunicação eficiente não só conta com a cultura organizacional para favorecer seus planos e programas, mas trabalha com a finalidade de integrá-la a todos os meios de desenvolvimento organizacional, garantindo que interesses sejam respeitados e valorizados. Só assim, as organizações terão a certeza de sustentação neste caminho complexo do crescimento organizacional.

2.2 Comunicação Organizacional

Os tempos são outros, de fato. Novas formas de gerenciar os recursos do conhecimento organizacional, relações fabris mais participativas e atuantes, relacionamentos organizacionais mais abertos e cordiais, além da profunda e essencial interferência das novas tecnologias de telecomunicações e de

informações, são responsáveis por provocar uma profunda mudança no modo como as organizações se comunicam. Tradicionalmente, a administração das comunicações centralizava-se num pequeno escritório especializado. Hoje a comunicação organizacional abrange atividades em muitos níveis e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em diversos âmbitos e trabalhos específicos. As palavras de ordem são: agilidade e adaptabilidade (CORRADO, 1994, p. 29).

Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p. 149), pesquisadora da área de comunicação e relações públicas, conceitua comunicação organizacional como a “disciplina que estuda o fenómeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Ela pode receber várias denominações, como comunicação empresarial ou comunicação corporativa, mas todas envolvem a comunicação ligada aos interesses institucionais, mercadológicos, administrativos e aquela referente ao público interno e externo da organização⁸. Seu carácter “organizacional” vem do fato de abranger com mais amplitude todas as atividades comunicacionais em qualquer tipo de organização, sejam elas públicas, privadas, sem fins-lucrativos, ONG’s, fundações, etc.

Gerald Goldhaber (1984 apud KUNSCH, 1997), um dos autores clássicos de comunicação organizacional, a define da seguinte forma:

[...] comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER, 1984 apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (apud KUNSCH, 2003, p. 70), também autor das áreas de comunicação organizacional e relações públicas, credita à comunicação a responsabilidade de definir e determinar as condições de existência e direção do movimento organizacional, como meio de ligação entre o microssistema interno e o macrossistema social e político, gerando condições para o seu aperfeiçoamento. A comunicação passa a ser fundamental no processamento

⁸ Classificação que será explicada na seção 3.2.

das funções administrativas e no ajustamento das organizações com seu ambiente externo.

Maria Alzira Pimenta (2002, p. 100) afirma que as atividades de comunicação organizacional deixaram de ser isoladas e pontuais devido à necessidade de se adaptarem às “transformações tecnológicas e culturais, associadas ao aumento da complexidade dos produtos (...). Além disso, as empresas deixaram de atuar somente na área econômica através da produção”. Agora são parte de um contexto social, político e cultural. A valorização da comunicação no contexto organizacional começa a ser amplamente difundida entre as mais variadas áreas ligadas ao meio empresarial. Isso denota a importância que a área vem adquirindo no decorrer do desenvolvimento empresarial, principalmente como facilitadora das ações estratégicas de todos os setores e departamentos, e não mais ligada às específicas áreas técnicas somente.

Marchiori (2001) afirma que a comunicação tem sido vista por outras áreas do conhecimento como um processo de sustentabilidade, onde é preciso que ela seja de fato compreendida, estimulada, observada, acompanhada e avaliada, como forma de validar os processos de mudança organizacional. E no aspecto da gestão do conhecimento não podia ser diferente, já que este processo precisa de meios que o viabilize como contínuo e presente no dia-a-dia dos funcionários. Gary Kreeps (1990 apud KUNSCH, 1997), autor norte-americano, reconhece a comunicação organizacional como um importante fator no processo de mudança. Segundo ele, a comunicação é um

[...] processo pelo quais membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem. A comunicação ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmistificam atividades organizacionais e mudança organizacional. (KREEPS, 1990 apud KUNSCH, 1997, p. 68).

Mas tratar da comunicação organizacional antes de qualquer coisa é entender os elementos básicos que constituem o processo comunicativo. Fonte,

codificador, canal mensagem, decodificador e mensagem⁹, cada qual tem grande importância e participação no ato comunicativo, mas o principal aspecto é o caráter relacional que a comunicação exige dos indivíduos. É preciso criar meios para que esta comunicação flua entre os membros de uma organização com confiança e credibilidade, em um processo recíproco entre o emissor e o receptor na medida em que se comunicam. Além disso, os contextos, os condicionamentos e interferências variadas, bem como toda a complexidade que permeia o processo comunicativo precisa ser melhor entendida para se obter a eficácia na comunicação organizacional. “A abertura de canais e a prática da ‘comunicação simétrica’ requer uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade”. (KUNSCH, 2003, p. 73).

O conhecimento de como se dão os processos comunicacionais na vida dos indivíduos, a importância da contextualização no ambiente atual e sua relação com as pessoas tornam-se importantes para a captura de questões muito relevantes. Kunsch (2003), destaca que não é pelo simples fato de existir uma comunicação formalizada e sistematizada que todos os problemas enfrentados pela organização já estarão resolvidos. É necessário estudar todos os aspectos interiores e exteriores que envolvem a união de um agrupamento de pessoas em torno de um mesmo objetivo, relacionando com a sua cultura e as possíveis influências que possam sofrer.

Este cuidado pode assegurar que haja menos barreiras a interferir no processo comunicativo. Estas se referem aos “ruídos” que interferem no perfeito entendimento da comunicação, que podem ser caracterizadas como desde problemas físicos e materiais, fisiológicos, semânticos e psicológicos, até como problemas na ordem burocrática ao serem transmitidas ou pelo excesso e falta de informações importantes¹⁰.

Marchiori (2001) também aponta para os problemas que envolvem a recepção, compreensão e interpretação da informação capazes de dar sentido à mensagem passada, já que todas as dimensões do fluxo de comunicação são importantes para o gerenciamento eficaz na comunicação. A autora ainda aponta o

⁹ Para mais detalhes sobre cada um destes aspectos e sua influência nos estudos sobre a teoria da comunicação ver DeFLEUR, Melvin & BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da Comunicação de Massa*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

¹⁰ Este assunto pode ser melhor entendido na obra de Kunsch (2003).

fato de que a percepção de mensagens consiste em integrar, organizar, selecionar e interpretar os fenômenos sensoriais e essenciais às suas necessidades. Portanto, a percepção sofre grande influência da aprendizagem e da motivação gerada a partir de uma comunicação eficiente (MARCHIORI, 2001).

Na realidade, é preciso saber como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Assim, é necessário criar não só mecanismos, mas processos efetivos para que a área de comunicação possa conhecer e envolver os diferentes públicos da organização, buscando o entendimento, sua consciência, sua compreensão, enfim, sua participação e fidelidade. (MARCHIORI, 2001, p. 140).

A comunicação pode ser vista de várias maneiras, mas uma concepção presente na maioria delas é a que se refere à troca de significados, sejam estes verbais ou não-verbais. O processo de comunicação envolve necessariamente a criação de um significado, dependente do relacionamento entre o receptor e a informação lida, na qual a mudança se dá a partir da interpretação e compreensão do indivíduo. Apesar disso, sabe-se como a informação é melhor recebida no contexto organizacional, como meio de agir de acordo com fatos formados, com aquilo que se teve “informação”. Porém esta informação só terá valor se for atrelada a meios de transformá-la em ação, em conhecimentos válidos voltados à mudança e criação de objetivos concretos. De nada adianta ter uma avalanche de informações, se nada se sabe fazer com ela.

Choo (1998, p. 25 apud MARCHIORI, 2001, p. 142) lança três vertentes de interpretação e valorização das informações, a seguir:

- interpretação, transformação e análise praticadas em *sensemaking* (tomada de sentido), na qual a organização usa a informação para dar sentido às mudanças e desenvolvimentos no meio ambiente;
- criação do conhecimento, em que a organização cria, organiza e processa informações para gerar um novo conhecimento por meio do aprendizado organizacional;
- tomada de decisão, que é aquela que busca e avalia informações para tomar decisões importantes.

Além disso, não se pode deixar de pensar na comunicação como um processo de adesão entre indivíduos. O que torna a comunicação um meio eficaz é

o caráter ativo que os indivíduos a encaram atualmente, na qual por meio de união, crítica e transformação mudam a presente realidade. A comunicação passa a “tornar-se mais ampla, na medida em que para a organização é entendida como uma representação coletiva de ideias e necessita buscar, processar, enviar e receber informações proporcionando às pessoas entender a vida social”. (MARCHIORI, 2001, p. 143).

2.2.1 Níveis de análise da comunicação

A comunicação organizacional baseia sua tipologia em torno de como o indivíduo recebe as informações, no que tange a organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios utilizados no ato comunicativo (KUNSCH, 2003). Vários são os autores que descrevem diferentes nomenclaturas e classificações para o processo que se dá a comunicação, mas acredita-se que todos sejam simplificados nas três dimensões de Torquato do Rego (apud KUNSCH, 2003, p. 81):

- comportamental: engloba o nível intrapessoal, interpessoal e o grupal, entendido este como a organização em geral;
- social: envolve a organização e o sistema social externo, e
- cibernética: agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

Kunsch (2003) ainda chama atenção para as redes formais e informais de comunicação, que convivem simultaneamente na organização, cada qual em seu momento e espaço específicos. A “comunicação formal” trata-se da comunicação administrativa¹¹ “que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes da organização”. (KUNSCH, 2003, p. 84). É de onde advém as informações referentes a tudo o que envolve o mundo da organização, com a utilização dos mais variados veículos de comunicação (impressos, visuais, auditivos,

¹¹ Conceito que será visto na seção 3.1.2.3.

telegráficos, entre outros) para expressar os informes, memorandos, medidas, recomendações, discursos, etc.

Já a “comunicação informal” surge das relações sociais entre as pessoas, nos agrupamentos e comissões de funcionários que se implementam sem interferência da organização. Kreeps (apud KUNSCH, 2003, p. 83) acredita que uma das razões básicas para a existência do sistema de comunicação informal “é a necessidade de os membros obterem informações sobre a organização e como afetarão suas vidas as mudanças das mesmas”. Fato explicado pelo motivo das pessoas necessitarem de outros modos de obter informações seguras, comprovadas e confiáveis que não pelos meios formais de comunicação, satisfazendo assim, suas curiosidades e dúvidas. Conversas nos refeitórios, nas áreas livres, em torno de bebedouros ou cafeteiras e todas as outras formas de manifestação dos funcionários, sem o controle direto da administração da organização, são alguns exemplos desse tipo de rede comunicativa, responsável por respostas mais rápidas às inquietudes e pela harmonia no convívio social (KUNSCH, 2003, p. 83-84).

Existe ainda a importância de se conhecer como a comunicação se coloca entre os indivíduos, de como ela flui por todo o contexto organizacional, os chamados fluxos da organização. Os fluxos mais comumente conhecidos são os descendentes ou verticais, os ascendentes e os horizontais ou laterais.

A “comunicação descendente ou vertical” é aquela gerada pela cúpula diretiva, ou seja, a comunicação de cima para baixo, que traduz a filosofia, as normas e as diretrizes da organização. É a comunicação administrativa oficial. Já a “comunicação ascendente” é aquela que se processa de forma contrária à anterior, na qual os funcionários que fazem a cúpula conhecer suas informações por meio de instrumentos planejados como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação do trabalho (KUNSCH, 2003, p. 85).

Na “comunicação horizontal ou lateral”, a comunicação flui entre as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes, entre os departamentos, as seções, os serviços, as unidades de negócios, etc. “Quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”. (KUNSCH, 2003, p. 85). Este fluxo, juntamente com os seguintes, no próximo capítulo deste estudo, serão desenvolvidos mostrando como se processam na comunicação de forma a traduzirem os conhecimentos gerados na

organização em recursos úteis e ativos. Para Gortari e Gutiérrez (apud KUNSCH, 2003, p. 85) esta “fomenta a coordenação das atividades da organização, definindo objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões [...] e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos”.

Kunsch (2003) ainda classifica outros dois tipos de fluxo, o transversal e circular, muito característico das empresas modernas e flexíveis, por incentivarem que seus funcionários interajam com as mais diferentes áreas. No “fluxo transversal”, por meio de uma gestão mais participativa e integrada, a comunicação se faz em todas as direções, em todos os fluxos já apresentados, em todas as posições da estrutura e da arquitetura organizacional (KUNSCH, 2003, p. 86). Já, o “fluxo circular” surge em “todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre indivíduos”. (GORTARI e GUTIÉRREZ, 1990 apud KUNSCH, 2003, p. 86).

Vale ainda ressaltar quais são os meios, os veículos de comunicação que são utilizados para viabilizá-la interna ou externamente nas organizações. Eles são classificados, de acordo com Redfield (apud KUNSCH, 2003, p. 86) como: orais (conversa, entrevistas, palestras, reuniões, telefone, rádios, etc.), escritos (cartas, circulares, quadro de avisos, boletins, manuais, relatórios, revistas, etc.), pictográficos (mapas, pinturas, fotografias, ideografias, etc.), escrito-pictográficos (cartazes, gráficos, diplomas e filmes com legenda), simbólicos (bandeiras, luzes, sinos, sirenes, etc.) e audiovisuais (vídeos institucionais, televisão corporativa, clipes eletrônicos, documentários, etc.). Entretanto, com o avanço de novas tecnologias de comunicação ainda é preciso destacar com grande importância os meios telemáticos, combinado a informática com os meios de telecomunicação. Como exemplos podem-se citar a intranet, o e-mail, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares, etc.

2.2.2 Comunicação integrada

Como já visto, a comunicação organizacional ainda está subentendida em outras áreas interligadas como processos de apoio e devem ser vistas sob a ótica da

interdisciplinidade que compõem uma organização. No composto da comunicação organizacional, cabe a cada uma delas exercer seu papel específico, em uma interação com todos os outros ramos da comunicação social e áreas afins. Assim, faz-se a necessidade da comunicação integrada¹², de atuação sinérgica, constituindo ações harmoniosas e peculiares a cada área. A esta comunicação integrada agrega-se comunicação administrativa, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação institucional, em uma convergência única, claramente definida na política e nos objetivos da organização, possibilitando as ações estratégicas e táticas da comunicação (KUNSCH, 2003, p. 150).

É importante notar que para cada uma delas ou como em geral são tratadas em cada contexto, são designadas diferentes denominações, que simbolizam o modo como a organização utiliza a sua comunicação, além da valorização dos mais primordiais tipos relacionamentos da empresa com seus públicos.

2.2.2.1 Comunicação administrativa

Kunsch (2003, p. 152) a define como sendo a “que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, permitindo viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Torquato do Rego (2002, p. 45) complementa afirmando que ela abrange todos os processos relativos ao cotidiano da administração, ligada às áreas de planejamento e às estruturas normativas, com finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização.

Administrar uma organização significa obter alta produtividade a baixo custo, maior lucro ou resultado, por meio de um conjunto de métodos e técnicas. E por estar no eixo principal por onde permeia toda a condução do trabalho – normas, políticas, instruções, portarias, programas, processos de mudança, memorandos, cartas técnicas, índices, acervos técnicos – a comunicação administrativa existe

¹² Termo cunhado por Kunsch (2003).

maior complexidade e também é de onde vem muitos problemas de “ruídos” comunicacionais.

Como principais problemas neste tipo de comunicação, Torquato do Rego (2002) apresenta: a indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, excesso de informações, defasagem tecnológica da comunicação, inadequação de canais e linguagens, entre outros. Em função disso, o próprio autor apresenta um programa de aperfeiçoamento, que engloba: informatização da comunicação, diminuição da massa informativa, melhor distribuição de temas de acordo com o grupo de interesse, disponibilização de gestores e sistemas comunicacionais adequados, uniformização do conhecimento, aprimoramento das comunicações ascendentes, entre outros (TORQUATO DO REGO, 2002, p. 49-50).

2.2.2.2 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica é aquela se destina à divulgação publicitária de produtos ou serviços, cujos objetivos estão ligados ao marketing de negócios. É esta área que comanda todos os parâmetros e fornece subsídios necessários para toda a criação da comunicação mercadológica. Segundo Kunsch (2003, p. 162), “a propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem a comunicação de marketing têm que ser abastecidas com informações colhidas com pesquisa de mercado e do produto”, a cargo do setor de marketing da organização. Esta comunicação está ligada à propaganda, à promoção de vendas, ao *merchandising*, às feiras e exposições, ao marketing direto, às vendas pessoais ou forças de vendas, etc.

Para Torquato do Rego (1985 apud KUNSCH, 2003), a comunicação mercadológica:

[...] objetiva promover a troca de produtos e/ ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apoia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades

da comunicação institucional. (TORQUATO DO REGO, 1985, p. 183-184 apud KUNSCH, 2003, p. 163).

Assim, a comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega de todas as manifestações simbólicas de uma mensagem persuasiva elaborada a partir de um quadro sociocultural e de canais que lhe serve de meio de acesso para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003).

2.2.2.3 Comunicação interna

A comunicação interna é a que mais se aproxima dos conceitos referenciados anteriormente na comunicação organizacional. Uma conceituação clara do que seria a comunicação interna é expressa pelo “Plano de Comunicação Social”, elaborado pela empresa Rhodia, existente há mais de duas décadas na história: “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (RHODIA, 1985 apud KUNSCH, 2003, p. 154).

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e a construção de relacionamentos, permitindo abrir canais de comunicação entre a organização e seus funcionários, para que todos saibam com clareza sua forma de atuação. Consequentemente, ter-se-á maior confiabilidade dos clientes externos, diminuição de custos e de tempo, proporcionando um clima interno mais ameno e harmonioso, na qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e prioridades. Entre as principais ferramentas utilizadas para se obter esses resultados, têm-se: folders, murais, boletins internos, intranet, reuniões, informativos, entre outros.

Com as mudanças nas relações de trabalho e no modo como os recursos ativos são distribuídos no seio da organização, a comunicação interna passou a ter um novo papel. Suas ações, que no passado eram apenas táticas – preparar boletins informativos, responder à imprensa, planejar campanhas de boa ação –, hoje são vistas com fundamental importância nas questões estratégicas da empresa.

Esta deixou de ter apenas ações reativas para fazer parte da cúpula administrativa, em conjunto com a direção, o setor de recursos humanos e as outras áreas da comunicação, para facilitar a execução dos objetivos funcionais junto aos membros da organização (CORRADO, 1994).

Segundo Torquato do Rego (2002, p. 54) é a comunicação interna responsável por gerar consentimentos e produzir aceitação sobre o sistema de valores da organização, sendo vital em alguns momentos para atingir as metas programadas. Segundo este autor, a missão básica da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. (TORQUATO DO REGO, 2002, p. 54). Kunsch (2003) afirma que a comunicação interna permeia toda circulação normal da comunicação, garantindo o bom funcionamento da organização.

Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing) [...] E na medida que se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. (KUNSCH, 2003, p. 154).

Muitos autores delegam à comunicação interna um novo conceito de marketing, o denominado endomarketing ou marketing interno¹³. O que de certa forma, vem a ser uma conceituação breve já que enxerga o público interno como simplesmente “clientes”, transformando o ambiente organizacional em um grande mercado de ações, pois quem dá mais tem mais vantagens. Isso desconsidera a amplitude de se tratar com seres humanos e cidadãos, detentores de diferentes e inesperadas maneiras de ação e expressão. Os funcionários atuam em um ambiente organizacional formado por outros indivíduos, que interagem a todo o momento entre si em virtude da execução de seus objetivos pessoais e dos objetivos gerais de uma organização. Piñuel Raigada (1997, p. 94 apud KUNSCH, 2003, p. 155),

¹³ Para um melhor detalhamento sobre este conceito ver BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

expressivo autor da área, é categórico em dizer que a comunicação interna é assunto da “comunicação corporativa”: “os interlocutores definem as relações sociais de produção e não de consumo; pois os públicos internos da organização compartilham uma mesma identidade social”.

A comunicação interna para ter eficácia na transformação social precisa antes de tudo ver nos funcionários pessoas que merecem ser respeitadas e valorizadas, contribuindo para a cidadania e valorização do homem. Um indivíduo motivado é mais participativo e comprometido com o coletivo. E a comunicação interna tem o papel de integrar interesses, buscando no funcionário um caminho mais seguro e certo de difundir a credibilidade da empresa e a confiança necessária aos produtos ou serviços que esta oferece. Uma comunicação mais participativa favorecerá a atuação de funcionários corresponsáveis pela organização e em sintonia com a realidade social vigente, favorecendo sua pró-atividade de cada um. “A comunicação interna permitirá que os funcionários sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar conflitos e a buscar soluções preventivas”. (KUNSCH, 2003, p. 159).

Kunsch (2003), por fim, aponta para os efeitos positivos da comunicação interna, beneficiando simetricamente os funcionários e a organização, em uma confluência de ideias e interesses, favorecendo sempre o diálogo.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de proporcionar oportunidade para as mudanças culturais necessária; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento do pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160).

Esta comunicação que vem sendo tão necessárias ao favorecimento das mudanças organizacionais apontadas neste estudo e tão evidentes nos últimos tempos. A comunicação que harmoniza e dá credibilidade ao ambiente interno, que cria meios de desenvolvimento e criatividade, que valoriza os funcionários e o que eles podem oferecer para a manutenção não somente da organização em geral, mas também no interesse de seus crescimentos pessoais. A comunicação interna é

aquela que dispõe de meios para articulação dos processos de gestão do conhecimento, junto a todos os níveis administrativos, na valorização e difusão desta abordagem, sendo de suma importância integrá-la no projeto de implementação do conhecimento.

2.2.2.4 Comunicação institucional

Para Kunsch (2003, p. 164), a comunicação institucional é responsável diretamente, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Está ligada diretamente ao lado público das organizações, construindo sua personalidade creditiva e tem como proposta básica a influência político social na sociedade em que está inserida. Outra definição oportuna é a do professor de relações públicas em Portugal, Abílio da Fonseca (1999 apud KUNSCH, 2003, p. 164), conceituando-a “como um conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Torquato do Rego (1985 apud KUNSCH, 2003), afirma que a comunicação institucional:

[...] objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social; utiliza, para tanto, “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas de lobby. [...] Dessa forma, integra-se na estratégia global dos negócios e promove e respalda a sinergia comercial. (TORQUATO DO REGO, 1985, p. 183 apud KUNSCH, 2003, p. 164).

Entretanto, a comunicação institucional implica conhecer a fundo a organização e compartilhar seus atributos – missão, visão, valores, filosofias e políticas – e não uma simples divulgação de nomes e marcas. Ela deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. É algo bastante complexo e as organizações terão que

utilizar estratégias bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas pela área de relações públicas, em uma perspectiva da comunicação integrada. Dessa forma, devem-se conhecer os públicos em seu ambiente dinâmico, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional (KUNSCH, 2003).

A comunicação institucional, por fim, é formada por subáreas ou instrumentos que convergem para formar um sujeito institucional, a comunicação organizacional em si, perante seus públicos, opinião pública e a sociedade em geral. Estas áreas são: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e propaganda, o marketing social e cultural e a editoração multimídia. Devido ao enfoque deste estudo, dedicar-se-á apenas à primeira subárea, a de relações públicas, cujo assunto será amplamente desenvolvido no próximo capítulo, principalmente no tocante de suas ações estratégicas de comunicação junto ao público interno das organizações.

2.2.3 Comunicação organizacional e gestão de processos de mudança

Neste novo cenário de constantes mudanças, o grande desafio das organizações é preparar-se para lidar com as instabilidades e incertezas do ambiente onde estão inseridas. A competitividade e a busca pelo desempenho organizacional parte necessariamente por um processo de transformação. Mudar ou não já não está mais em discussão, pois já é fato necessário. Aquilo que realmente precisa ser feito é buscar novas formas de compreender os processos que sustentam esta mudança, as restrições que impedem que ela ocorra (barreiras ou resistências), e aprofundar o estudo dos elementos que levam ao sucesso neste momento (PEREIRA, 2005, p. 14). A partir daí, a comunicação afirma-se como caminho direto e favorável para a gestão, ligada ao sucesso na transição para novos modelos organizacionais.

Esta visão de que a comunicação e mudança são inter-relacionadas, parece decorrer de uma compreensão genérica de que qualquer processo que busca mudança em organizações lida com relacionamentos pessoais,

institucionais ou mercadológicos, e a comunicação é identificada como uma técnica que quando utilizada com competência, fomenta e expressa esses relacionamentos. (REIS, 2004, p. 40).

Marchiori (2004, p. 89) ressalta também a importância das relações no processo de mudança. Para a autora, é importante “trabalhar na essência, no fundamento das relações, para que as pessoas possam envolver-se com a mudança proposta, [...] é que proporciona um dos grandes meios para atingir a mudança”. No processo da gestão do conhecimento, a confiança e plena interação entre os indivíduos são de suma importância para que se tenha o fluxo de conhecimento correndo livremente no dia-a-dia da organização. Para se alcançar este nível, a comunicação tem papel de ponte entre o conhecimento e seu domínio, entre aquele que o tem ou sabe como adquiri-lo e a fonte que necessita dele. Somente por meio dela as pessoas poderão se relacionar de forma mais homogênea e confiante, tomar conhecimento do que precisam e saber reutilizá-las.

Um dos importantes papéis da comunicação é promover um ambiente de trabalho positivo e saudável, na qual a interação entre as pessoas e a organização se torne contínua, para assim, alinhar objetivos individuais e institucionais. Para isso, muitas áreas são envolvidas, mas a comunicação interna tem por sua própria característica, harmonizar esses interesses que por vezes podem ser contraditórios. Valéria Cabral (2004) coloca que:

[...] prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover feedback, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar sua performance. (CABRAL, 2004, p. 67).

Para que a comunicação possa cumprir todas suas propostas, ela deverá ser gerida de maneira estratégica e planejada, tomando ações que levem em consideração toda a estrutura organizacional, seus valores e missão, para que objetivos sejam alcançados. Funcionários só deixarão de ter uma posição passiva perante o processo de mudança ao entenderem de fato quais atitudes precisam ter para que possam contribuir no desenvolvimento da organização. Todos precisam

conhecer de maneira clara no seu ambiente de trabalho, como trabalham e a finalidade dele. Pelo correto fluxo de informações dá-se o entendimento e participação. É importante, portanto, para a eficácia da comunicação, que esta seja feita por todos da organização, que todos sejam responsáveis por ela, isto é, sintam a seu valor e fundamentação em suas atividades diárias.

Mas o trabalho da comunicação dentro da gestão do conhecimento não está somente ligado ao fluxo de informações, refere-se também ao modo como as informações são assimiladas entre os indivíduos. É importante também, segundo Ruggiero (2002 apud PEREIRA, 2005), a implantação de uma cultura de comunicação em todos os níveis, pois:

[...] não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa [...] A comunicação é otimizada na medida em que cada membro da empresa estiver também envolvido o suficiente para “caçar” as informações das quais necessita [...] É fundamental que uma cultura nesse sentido seja fortemente implantada em todos os níveis da empresa. (RUGGIERO, 2002 apud PEREIRA, 2005, p. 20).

As forças que existem concretamente em uma organização são as pessoas e o que elas podem oferecer: suas respectivas relações e sua comunicação. A partir dessa discussão, reconhecer nos indivíduos atores que participam e influenciam a mudança, torna-se necessária antes do de começar um processo de mudança. Só assim haverá o comprometimento e o envolvimento e as pessoas passarão a agir de forma proativa, influenciando a implementação de estratégias, sugerindo ideias para resolver e/ ou evitar problemas organizacionais. Na verdade, a comunicação também auxiliará no acompanhamento, na avaliação e no julgamento dos resultados. Por isso, devem-se buscar formas de envolver todos os indivíduos ligados à organização para que direta ou indiretamente participem do processo, a fim de que possam compartilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer sua contribuição.

Considerando o exposto, pode-se concluir que:

[...] estamos vivendo na era da informação. Organizações viverão ou morrerão, dependendo de suas habilidades que tiverem para processar

dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações. Nesta era da informação, a comunicação, [...] um processo de troca [...], tem papel crucial. (ARGYRIS, 1999 apud DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. XI).

Desta forma, a comunicação, fundamental no processo de transformação organizacional, precisa determinar seu papel estratégico frente às mudanças e os novos desafios organizacionais, desenvolvendo por meio de suas funções, atividades de excelência. Busca-se seu correto entendimento dentro de suas novas funções estratégicas na organização, aliando interesses internos com as mudanças externas constantemente presentes. Estes assuntos estarão presentes no capítulo a seguir, bem como sua interligação final com a mudança no modo de se administrar neste estudo destacada, a gestão do conhecimento.

CAPÍTULO 3

RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: ARTICULAÇÃO ENTRE OS PÚBLICOS E SEUS CONHECIMENTOS

3.1 Relações Públicas: Conceito, Funções e Processos

A atividade de relações públicas, em sua totalidade, abrange um leque muito amplo de atuações, de acordo com as diferentes realidades em que está alocada. Diante dessas situações, será partido do pressuposto de que com o conceito, suas funções e seus processos, será possível entender melhor a sua contribuição diante dos desafios de mudanças trazidos pela gestão do conhecimento.

3.1.1 Conceito e evolução

Em razão ao enfoque deste estudo, conceituam-se as relações públicas de acordo com a descrição apresentada por Kunsch (2003), pois acredita ser esta a de melhor referência com o assunto proposto. A autora define as relações públicas como disciplina acadêmica e atividade profissional que tem como foco de atuação as organizações e seus mais diferentes públicos, na qual promove e administra relacionamentos, valendo-se de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes situações reais do ambiente social (KUNSCH, 2003, p. 90).

As atividades de relações públicas enquanto área profissional destina-se a qualquer tipo de organização. Anteriormente, esta atividade estava ligada ao âmbito empresarial e governamental, até por característica de seu surgimento. O primeiro departamento de relações públicas foi implantado no país na primeira década do século passado, na extinta empresa canadense de eletricidade *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*, hoje Eletropaulo. Mas foi mais adiante, nas décadas de forte controle político militar no Brasil, que as atividades de relações públicas ganharam força junto aos órgãos do governo. Associada a isso, com a abertura do comércio nacional pela política industrial desenvolvimentista, e consequentemente, a entrada de várias multinacionais, em sua maioria, norte-americanas e europeias, a valorização dessa cultura tornou-se mais evidente (KUNSCH, 1997).

Já em meados da década de 1950, vieram as primeiras necessidades de se montar escritórios de relações públicas e comunicação social; cursos regulares da área começaram a surgir; associações que até hoje tem forte expressividade no mercado também foram se organizando, o que acabou culminando em dezembro de 1967, pela regulamentação das atividades de relações públicas, através do lei n º 5.377. Após essa data, um longo e exaustivo trabalho de se firmar a atividade no mercado foi desenvolvido pelos grandes precursores da área no país. E assim, durante o regime militar, as relações públicas tiveram forte expressividade junto ao governo com a função de “vender” o novo sistema político por meio de seu trabalho de assessoria, que ficou muito conhecido pelas campanhas publicitárias da época (KUNSCH, 1997).

Mas foi na década de 1980 que a profissão deu seu grande impulso no sentido de se firmar no mercado organizacional com a abertura política do país, liberdade de expressão, e conseqüentemente, mais transparência nas relações sociais. Isso mudou também a cara das relações institucionais que passaram a ter novos comportamentos. Surgiram novos planos de comunicação social dentro das grandes organizações da época, novos cursos acadêmicos, juntamente com os avanços técnicos e científicos. Com isso, novas formas de se pensar a profissão começaram a ser discutidas, já aliadas às grandes transformações mundiais ocorridas nos anos 1990 (KUNSCH, 1997).

Assim, com o advento e as constantes mudanças nos relacionamentos humanos dentro e fora da realidade organizacional, as relações públicas tiveram que se readaptar ao novo cenário, encarando as novas prioridades de lidar com um contexto em constante mudança. Precisava ser precursora e responsável pela adequação do contexto organizacional às mudanças externas, atuando estrategicamente junto às demais áreas administrativas. Deixa, portanto, de ser atividade coadjuvante para ser aquela que dá condições para que as mudanças sejam operadas dentro da organização.

3.1.2 Funções e *práxis*

O trabalho das relações públicas consiste em ações conjuntas com outras áreas que compõem a organização, numa junção sistêmica, interagindo o ambiente com a sociedade, para assim buscar melhorias na comunicação, e consequentemente, no relacionamento organizacional. Kunsch (2003, p. 99) atribui à área de relações públicas como parte de um subsistema organizacional, em que “exerce funções *essenciais e específicas*, auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos” [grifo da autora]. Portanto, as relações públicas não podem ser consideradas isoladamente do seu contexto organizacional, pois trabalham em conjunto com os demais componentes que integram o macrossistema ambiental e porque não podem deixar de lado o trabalho da comunicação integrada, no intuito de agregar valor e ajudar a organização a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos.

Dessa forma, as relações públicas têm o caráter de fortalecimento do sistema institucional das organizações, por meio de suas técnicas, instrumentos e estratégias de comunicação, caracterizando suas funções essenciais. Estas são denominadas, de acordo com Kunsch (2003) como: função mediadora, função política, função administrativa e função estratégica. Na sequência, será apresentada cada uma delas, suas implicações e presença nas organizações.

3.1.2.1 Função mediadora

De acordo com sua definição e origem, as relações públicas têm a função de mediar os relacionamentos entre as organizações e seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Para isso, utilizam os mais variados meios de comunicação, massivos e dirigidos, que possibilitem às organizações conhecerem as propostas e realizações de seus públicos, bem como fortalecer a integração entre eles. Segundo Kunsch (2003), não se trata somente de prestar informações, mas de praticar a comunicação em seu sentido etimológico, isto é,

“tornar comum por meio do intercâmbio de informações”, numa perspectiva de troca, de reciprocidade, de comunhão de ideias. O verdadeiro trabalho de relações públicas é aquele que além de informar, proporciona o diálogo (KUNSCH, 2003, p. 105-106).

A autora ainda faz questão de destacar a responsabilidade das relações públicas de fazer a leitura do ambiente, por meio de uma auditoria social, intermediando as relações das organizações com a sociedade. Merton Fiur (apud KUNSCH, 2003), demonstra como isso é possível:

[...] as relações públicas são o gerenciamento de funções primariamente responsáveis por moldar e implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar o crescimento e/ ou a sobrevivência básica da organização. Para este fim, a função de relações públicas tem também a responsabilidade de identificar as forças e os efeitos das mudanças no ambiente da organização de potencial de mediação e informar antecipadamente todas as outras atividades da organização. Somente criando um novo paradigma para si mesma as relações públicas vão sair da sua condição atual para se tornar a principal parte da comunicação de origem. (FIUR apud KUNSCH, 2003, p. 108).

Portanto, as relações públicas, por meio da comunicação, viabilizam toda e qualquer forma de diálogo entre a organização e seus públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais. Somente por meio da plena inter-relação entre estes dois seres (organização e públicos) que serão possíveis novas formas de atuação e transformação organizacional.

3.1.2.2 Função política

A função política, de acordo com Kunsch (2003, p. 109) delega às relações públicas o papel de lidar diretamente com o poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente onde está inserida. Para um bom desempenho desta função, é importante entender as relações de poder que se processam dentro (poder micro) e fora (macro

poder) da organização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000 apud KUNSCH, 2003) explicam:

[...] o poder micro trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento de demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização. (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 183 apud KUNSCH, 2003, p. 110).

Com isso, é de responsabilidade das relações públicas dentro de sua função política e por meio dos processos de comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ ou por certas decisões das organizações. Roberto Porto Simões (1995, p. 84) justifica a função política das relações públicas com base no fato de que todas as ações desta atividade se reportam às implicações das decisões da organização perante seus públicos e este exercício de poder é realizado por meio do processo de comunicação.

O *issue management* ou gerenciamento de crises nas organizações constitui função essencial de relações públicas e se agrega também como função política, já que pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que a organização possa ter no relacionamento com os públicos e no ambiente social. Administrar problemas, conflitos ou questões controversas pressupõe um processo de planejamento e de gerenciamento de programas de ações a serem efetivadas (KUNSCH, 2003, p. 111-112). Na função política, gerenciar questões abre novas perspectivas para as relações públicas, já que podem participar de maneira mais significativa no processo decisório da alta cúpula diretiva das organizações. Este trabalho vem sendo desenvolvido atualmente por departamentos internos e assessorias de comunicação, com vários cases de grande sucesso, todos preocupados em definir boas ações estratégicas para não mais terem situações de risco ou mesmo preveni-las.

3.1.2.3 Função administrativa

Esta função carrega junto com as demais áreas da organização a responsabilidade de articular setores, públicos, subgrupos, etc. Uma definição bastante oportuna para a função administrativa das relações públicas vem de Rex Harlow (apud KUNSCH, 2003), mostrando que:

[...] relações públicas é uma função de gerenciamento que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, aceitação e cooperação entre a organização e seus públicos, que envolve a administração de crises ou controvérsias, que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; que ajuda a gerência a manter o passo com as mudanças e a utilizá-la efetivamente, funcionando como um sistema preventivo que permite antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas sadias e éticas de comunicação como suas principais ferramentas. (HARLOW apud GRUNIG e HUNT, 1984, p. 7 apud KUNSCH, 2003, p. 100-101).

Outra definição desta função é formulada por Raymond Simon (1994, p. 18 apud KUNSCH, 2003, p. 101): “avalia as atitudes do público, identifica as políticas e os procedimentos de uma organização com o interesse público e executa um programa de ação e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público”. As relações públicas têm a incumbência de ampliar a visão e o conhecimento extenso da cúpula diretiva e dos públicos, atuando solidariamente com as demais áreas, viabilizando a adoção de medidas retificadoras e aprofundando o desenvolvimento organizacional.

Concomitantemente, vale ressaltar a importância dos estudos realizados em departamentos considerados “excelentes” de organizações dos Estados Unidos, liderados por Grunig e outros pesquisadores, sobre a teoria de relações públicas. Eles conseguiram identificar dez princípios que comporiam uma teoria geral de relações públicas, com grande destaque para a função administrativa. Além disso, concluíram que quando a função de relações públicas está subordinada a outras, não pode ser administrada estrategicamente e nem mover recursos comunicacionais de um público para o outro (GRUNIG, 1998, p. 38 apud Kunsch, 2003, p. 102). Os dez princípios destacados pelo autor são:

- envolvimento de relações públicas na administração estratégica;
- participação total de relações públicas na alta administração ou relacionamento direto com o executivo principal;
- função integrada de ações públicas;
- relações públicas como função administrativa, separada de outras funções;
- unidade de relações públicas coordenada por um “administrador” mais do que por um “técnico”;
- uso do modelo de relações públicas simétrico de duas mãos;
- uso de um sistema simétrico de comunicação interna;
- profundo conhecimento do papel de administrador e de relações públicas simétricas;
- diversidade em todos os papéis desempenhados,
- contexto organizacional para a excelência.

Na prática, as relações públicas buscam criar relações confiantes ou maior credibilidade entre a organização e seus públicos. Evidente que para isso, o fator tempo precisa ser desprendido, além de pesquisas, auditorias, diagnósticos para medição do grau de envolvimento entre organização e públicos, planejamento, participação programada, implementação e avaliação dos resultados, conseguindo assim atingir de forma coesa e concisa o público que se quer relacionar (KUNSCH, 2003).

3.1.2.4 Função estratégica

A função estratégica das relações públicas surgiu a partir das novas necessidades comunicacionais em manter coeso e fiel os diferentes públicos de uma mesma organização, diante das constantes mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos principalmente nos meios de administrar. Administrar estrategicamente a comunicação significa pensar na comunicação excelente e eficaz, a partir de uma profunda análise ambiental e de uma auditoria social, obedecendo a flexibilidade e a percepção por meio de constantes avaliações de resultados, beneficiando não

somente as organizações, mas também seus públicos. As relações públicas precisam mostrar-se agora como valor econômico para a organização, isto é, suas atividades necessitam ter resultados plausíveis, além de poder ajudar a organização a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores (KUNSCH, 2003, p. 103).

Exercer função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, definindo sua participação e objetivos, bem como definir uma identidade própria construída a partir de agora, mas com projeção para o futuro. Para isso, busca abrir melhores canais de comunicação entre a organização e seus públicos, além de buscar a confiança mútua, para construir uma credibilidade e valorização de seus valores institucionais. Nesse intuito, as estratégias de relações públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional e baseando-se suas ações numa série de decisões de caráter interno e externo. (KUNSCH, 2003, p. 104).

Entretanto, Kunsch (2003) sinaliza que o desempenho da função estratégica de relações públicas irá depender do posicionamento que a área ocupar dentro da estrutura organizacional e da formação e capacitação dos profissionais responsáveis pela comunicação. Aponta que esta função está intrinsecamente ligada ao planejamento e à gestão estratégica da comunicação organizacional, atuando em conjunto com as outras áreas da comunicação, num esforço global pelos objetivos da organização (KUNSCH, 2003, p. 104). Assim, o envolvimento de relações públicas na administração estratégica e sua participação nas decisões estratégicas da organização vêm como alavanca para os novos processos de mudança organizacional, como forma de adequar anseios e necessidades.

Fiur (1988 apud KUNSCH, 1997) configura às relações públicas

[...] o gerenciamento de funções primariamente responsáveis por moldar e implementar programas de mediação entre os interesses sociais, políticos e econômicos capazes de influenciar o crescimento e/ ou a sobrevivência básica da organização. Para este fim, a função de relações públicas tem também a responsabilidade de identificar as forças e os efeitos das mudanças no ambiente da organização, assim como antecipar novas necessidades de potencial de mediação e informar antecipadamente todas as outras atividades da organização. (FIUR, 1988, p. 339 apud KUNSCH, 1997, p. 121).

Kunsch (1997) alerta para a necessidade de mudança de comportamento do próprio profissional, que deverá ser um estrategista e de uma pessoa com visão de mundo e de negócios, mostrando à cúpula diretiva a relevância da comunicação e a necessidade de sua administração. Em síntese, a autora (1997, p. 121-122) lista algumas das atividades que devem fazer parte daquelas exercidas por este profissional:

- assessorar a direção da empresa, avaliando seus objetivos e fazendo recomendações sobre como a área pode contribuir para esses objetivos;
- contribuir para a análise dos planos de negócio da empresa, identificando problemas e oportunidades para a atuação da área de comunicação;
- criar e fornecer à direção da empresa instrumentos de comunicação que mantenham os públicos informados de suas ações e seus pontos de vista;
- antecipar, do ponto de vista de comunicação, situações que possam vir a causar impacto sobre os negócios da empresa,
- desenvolver sua atividade de forma planejada e sempre integrada às demais áreas da empresa.

A função estratégica é sem dúvida a mais importante e factual com o desenvolvimento da cultura de gestão do conhecimento organizacional a que este estudo se destina. Ela deve ser o carro-chefe para orientação do trabalho das relações públicas em sua atuação estratégica. Porém, esta função deve funcionar junto das demais funções essenciais como meio de garantir a conversão de todas as forças da organização para a análise, criação e conversão do conhecimento em benefício individual e coletivo.

3.1.2.5 Os quatro modelos e a *práxis* de relações públicas

Com a intenção de sugerir novas propostas teóricas para as relações públicas, Grunig e Hunt, no ano de 1984, publicaram dois livros na qual descrevem

quatro modelos que caracterizam a prática de relações públicas ao longo de todo seu período de existência. Estes livros foram organizados a partir de extensas pesquisas, divididas em duas partes: a primeira que focava a estruturação de uma teoria sólida de relações públicas, com base em uma revisão da literatura da área e de outras, como sociologia, psicologia, filosofia, antropologia, administração e marketing, e a segunda, que buscava colher entrevistas com mais de 4500 funcionários de mais de 300 organizações dos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido. O trabalho ainda está em aberto, sendo que vem sendo constantemente acompanhado e testado na prática (KUNSCH, 1997, p. 109).

A seguir, a **Tabela 1** mostra as características dos quatro modelos de relações públicas:

Tabela 1: Quatro Modelos de Relações Públicas

	De imprensa/ propaganda	De informação Pública	Assimétrico de duas mãos	Simétrico de duas mãos
Objetivo	Propaganda	Disseminação da Informação	Persuasão científica	Compreensão Mútua
Natureza da comunicação	De uma mão Verdade completa não é essencial	De uma mão Verdade é Importante	De duas mãos Efeitos desequilibrados	De duas mãos Efeitos Equilibrados
Processo de comunicação	Fonte→Receptor	Fonte→Receptor	Fonte↔Receptor Feedback	Grupo↔Grupo
Natureza da Pesquisa	Pequena Porta em porta	Pequena Alta legibilidade Público: leitores	Formativa Avaliadora de Atitudes	Formativa Avaliadora da Compreensão
Figuras Principais	Phineas Barnaum Esportes Teatro	Ivy Lee	Edward Bernays	Bernays Educadores Líd. profissionais
Usos Típicos	Promoção de Produtos	Governo Associações não-lucrativas Organizações	Empresas competitivas Agências	Empresas Agências

(Fonte: GRUNIG e HUNT, 1984, p. 22 apud KUNSCH, 1997, p. 110)

O primeiro modelo, considerado o mais antigo, é o de “imprensa/propaganda”. Visa publicar notícias sobre a organização e seus produtos ou

serviços, para despertar a atenção da mídia. É uma comunicação de mão única, sem intercâmbio, portanto, não há troca de informações. Utiliza técnicas de publicidade e propaganda (KUNSCH, 1997, 2003).

O segundo modelo é o de “informação pública” objetiva basicamente em organizar as informações sobre a organização com vistas em sua difusão e disseminação para os públicos. Caracterizado como jornalístico, dissemina informações relativamente objetivas por meio da mídia em geral e de meios específicos. A abordagem das relações públicas segue os parâmetros das escolas de jornalismo (KUNSCH, 1997, 2003).

O terceiro modelo é o “assimétrico de duas mãos”, que inclui o uso da pesquisa e outros métodos de comunicação científicos. Vale-se desses instrumentos para desenvolver mensagens persuasivas e manipuladoras. A organização procura conhecer o perfil dos seus públicos e suas aspirações em relação a ela, mas não estabelece uma base de troca e de diálogo com seus públicos, por isso assimétrico. Assim, utiliza as informações apenas para persuadir, buscando benefícios apenas próprios e não para os públicos (KUNSCH, 2003, p. 107).

E o quarto modelo, o “simétrico de duas mãos”, cuja visão é a mais moderna de relações públicas, na qual há uma troca de equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos. Baseia-se também em pesquisas e métodos científicos e utiliza a comunicação para administrar conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos. Trata-se de um relacionamento considerado ideal, ético e justo, com base na simetria, objetivo principal das relações públicas. É o modelo capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, mas o mais difícil de ser praticado na sua essência (KUNSCH, 1997, 2003).

Mais adiante, no final da década de 1980 e início de 1990, surgiu uma proposta de quinto modelo, chamado “modelo de motivos mistos”¹⁴, o qual prevê a combinação do modelo simétrico com o assimétrico, na busca pelo equilíbrio satisfatório, mas não ideal, dos interesses da organização e de seus diferentes públicos envolvidos. Acredita-se que neste modelo, as mediações das relações públicas visariam harmonizar e conciliar ambos os interesses, mesmo que por vezes

¹⁴ Para um melhor detalhamento sobre este conceito ver MURPHY, Patrícia. *The Limits of Symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*. Public Relations Research Annual, nº 3, p 115-132, 1991.

contrários, com base na persuasão científica, na negociação, na ética e na justiça (KUNSCH, 2003, p. 108). Até mesmo Grunig e seus pesquisadores provaram mais tarde que muitos destes modelos podem juntar-se a outros, de acordo com cada contexto trabalhado. Mas somente o modelo simétrico é capaz de gerar um trabalho de “relações públicas excelentes”.

Sobre as relações públicas excelentes, Lindeborg (1994, p. 5 apud KUNSCH, 1997, p. 112) apresenta suas competências: é fundamental o valor que a alta direção de uma organização lhe atribui (ela quer que a comunicação desempenhe um papel de entendimento mútuo entre a organização e os públicos afetados por ela, em um processo de mão dupla e resultados financeiros positivos), o papel e o comportamento do responsável por ela (este toma as decisões e participa ativamente do planejamento estratégico, deixando a prática para equipe); a cultura corporativa da organização (ela é participativa e não autoritária, compartilhando o poder e as decisões). Além disso, a responsabilidade das relações públicas em favorecer a administração da interdependência entre organização e públicos, organizada em seus objetivos comunicacionais e valorizando seus programas por meio de uma análise de custo/ benefício de cada ação comunicacional, poderá consolidar a comunicação excelente.

Hoje se sabe que a dimensão da *práxis* de relações públicas é bastante extensa, abordando inúmeras formas de atuação, funções específicas e habilidades que, muitas vezes são requeridas de acordo com o contexto em que está inserido este profissional. Dentro do contexto organizacional, este profissional pode atuar nos departamentos de comunicação, e em apoio ao de marketing e de recursos humanos, de todos os tipos de organizações, privadas ou públicas, com ou sem fins-lucrativos. Neste universo, as atividades podem estar voltadas tanto para as finalidades institucionais específicas quanto à comunicação com o público interno e externo. Além é claro das frentes de assessorias e consultoria, que o profissional pode prestar em comunicação ou junto à imprensa.

Especificamente neste estudo, abordar-se-á tanto atividades específicas quanto àquelas de apoio a outros setores da organização pelo caráter de mudança a que se propõe. Para envolver de maneira única, responsável e permanente todos os funcionários para que estes com confiança e consciência participem do processo de transformação organizacional, espera-se contar com todas as forças administrativas, auxiliadas por excelentes meios comunicacionais. Gerar e gerir a gestão do

conhecimento não é um caminho muito fácil de perseguir, mas já vem provando ser o único capaz de garantir sobrevivência e soberania das organizações perante as transformações comerciais e trabalhistas. E o atalho mais seguro para que essas relações sejam prósperas vem da interferência da comunicação como meio de viabilizar a articulação e participação de todos na administração do conhecimento organizacional.

3.1.3 O processo de relações públicas

Pelas mudanças que vêm ocorrendo rapidamente no cenário econômico, político e social, as comunicações precisaram adquirir um novo papel, ou melhor, tiveram que se adaptar ao enorme fluxo e informações, passadas cada vez mais rapidamente pelos meios de telecomunicações. Neste processo, as relações públicas têm excepcional responsabilidade na articulação perante os públicos, auxiliando-os em suas necessidades e transformações necessárias às mudanças. Assim, os relacionamentos dentro das organizações não poderiam estar indiferentes à necessidade de ações bem programadas e planejadas de comunicação, fazendo-se como meio de agregar os objetivos e anseios organizacionais.

Para isso, a implantação de programas de relações públicas em qualquer organização exige o estabelecimento de um processo adequado à sua cultura, sistema administrativo e realidade local, pois seu exercício requer, segundo Andrade (1993, p. 42 apud FORTES, 2003, p. 40), “uma ação planejada, com apoio na pesquisa, na comunicação sistemática e a participação programada”. As relações públicas ajudam a delinear os negócios do amanhã que já são baseados em conhecimentos, na capacidade de relacionamento, no empreendedorismo e criatividade, talentos em abundância e na capacidade de transformar ideias em valores.

Fortes (2003, p. 44), aponta para as seguintes expectativas geradas a partir da implementação do processo de relações públicas:

- possibilitar um *comportamento sinérgico* entre os níveis funcionais e os objetivos da organização, tornando possível edificar, de modo participativo, o rumo a ser seguido pela empresa;

- permitir à empresa manter *integração com o ambiente*, buscando uma evolução de desempenho, mais reigente, amoldável e inovadora, o que assegura o sucesso e a sobrevivência no longo prazo, bem como a ascensão da companhia no mercado;
- transformar a organização reativa em uma *entidade proativa*, com o fito constante de negociar com o seu ambiente, alocando recursos para corrigir os erros que possam comprometer os esforços já delineados;
- envolver a participação das *diversas esferas* da empresa, incentivando a prática da colaboração de todos, coordenada por um organismo central,
- cristalizar as *vantagens competitivas*, direcionando a empresa para modelos organizacionais flexíveis e, portanto, compatíveis com os ordenamentos ambientais atuais e futuros [grifo do autor].

À proposta de um processo de relações públicas vem atrelada também a evidência de novas ações estratégicas desta área junto ao público interno, como forma de garantir sua identificação com a cultura organizacional, as políticas organizacionais e, conseqüentemente, o comprometimento individual e coletivo. A perfeita implantação de mudanças, como é o caso da implementação da gestão do conhecimento, necessita de um profundo processo de comunicação, na qual envolve não somente a comunicação interna, mas todas as demais áreas da comunicação organizacional e, inclusive, de todos os demais departamentos. Atenta-se somente pelo caráter administrativo e estratégico das relações públicas na condução de transformações e avaliação destas mudanças no contexto organizacional.

Uma sistematização das ações do processo de relações públicas foi elaborada por Andrade (1993, p. 89-101 apud FORTES, 2003, p. 47), e caracterizada como prática e globalizante no que se refere às atividades propostas e desenvolvidas. Ela prevê seis fases seguintes:

- 1) determinação do grupo e sua identificação quanto público;
- 2) apreciação do comportamento do público;
- 3) levantamento das condições internas;
- 4) revisão e ajustamento da política administrativa;
- 5) amplo programa de informações,
- 6) controle e avaliação dos resultados.

Esse processo é perene, adaptável e sensível ao tempo, admitindo flexibilidade e simultaneidade com a realidade a ser aplicada, como todas as demais atividades de relações públicas. Ainda, ele se junta às funções de relações públicas para relatar “quatro momentos”, pressupondo uma ação contínua e formada por um conjunto dinâmico de variáveis. Analisam, com detalhes, cada passo que o profissional deve seguir, para se obter os objetivos fidedignos da organização (FORTES, 2003, p. 48).

No “primeiro momento”, busca-se entender como é (origem e formação), bem como as necessidades e pretensões do público, analisando o nível de relacionamento entre ele e a organização, aprofundando o conhecimento sobre sua cultura, para se buscar as possibilidades de ação. A função básica é pesquisar, para obter o maior número de informações, qualitativas e quantitativas sobre este público. Busca-se para isso analisar grupos de interesses, *stakeholders* e membros individuais aleatórios (FORTES, 2003, p. 48-49).

No “segundo momento”, examina-se a organização, pelo levantamento das condições internas. Requer análise dos hábitos administrativos, sua trajetória, experiências positivas e negativas, enfatizando o conhecimento absoluto da organização. Somente após isso será possível a elaboração de um plano de comunicação tendo em vista os objetivos pretendidos. Também correlaciona com a revisão e ajustamento da política administrativa, fazendo adaptações no patamar corporativo, valorizando seus interesses economicamente positivos, sem desconsiderar, contudo, o de seus públicos (FORTES, 2003, p. 49-50).

No “terceiro momento”, operam-se as informações colhidas do público e da organização por meio da comunicação. A fase do amplo programa de informações baseia-se nas informações completas e ampla discussão, moldando a ação e conceituando o tipo de relacionamento entre a organização e seu público envolvido. Tem-se, portanto, três funções principais: planejar, escolhendo como, quando e com quem agir, além de definições orçamentárias e temporais; executar, desenvolvimento do plano de comunicação escolhido; e analisar, quais as propostas com mais êxitos e níveis de satisfação (FORTES, 2003, p. 50-51).

E no “quarto momento” está contida a análise ininterrupta de todo o processo, estudando os fatores que podem vir a comprometer o andamento e benefícios esperados. Na fase de controle e a avaliação dos resultados são eliminadas as variáveis internas e externas que denigrem o processo. Essa fase é

conduzida pelas ações de controle das contingências ambientais e avaliação das atividades levadas, com efeito (FORTES, 2003, p. 52).

3.2 O Conceito de Públicos para Relações Públicas

Atualmente, a sociedade vem exigindo cada vez mais participação nas tomadas de decisões e nas questões a serem debatidas, favorecendo sua atuação ativa dentro do processo de mudança. Em todos os contextos, os grupos representativos estão presentes no debate e validação de novas formas e meios de interação e relacionamento, o que em relações públicas jamais pode ser desconsiderado, já que se trata de um dos objetivos mais concretos das ações comunicacionais. Entretanto, caracterizar um grupo da sociedade como público requer algumas observações bastante relevantes. Andrade (1980, p. 15) delega às seguintes características para se ter a formação do público: 1) pessoas ou grupos organizados de pessoas; 2) com ou sem continuidade espacial; 3) existência de uma controvérsia (a ser discutida e analisada); 4) abundância de informações; 5) oportunidade de discussões; 6) predomínio da crítica e reflexão; 7) procura de uma atitude comum.

Dozier e Ehling (1992 apud FORTES, 2003, p. 25) caracterizam a formação de públicos da seguinte maneira:

[...] quando pessoas, que enfrentam questões similares, reconhecem que um problema existe e se organizam para fazer algo a respeito. Se não há assunto comum para conectar pessoas de alguma forma, tais pessoas *não formam um público* (são *não-público*). Quando pessoas enfrentam um tema comum, mas falham em reconhecê-lo, elas são, então, um *público latente* (...). Uma vez que se identificam e têm uma questão comum, elas se tornam *público informado*. Quando se organizam para fazer algo a respeito de um assunto, se tornam *públicos ativo* [grifo do autor]. (DOZIER e EHLING, 1992, p. 170-171 apud FORTES, 2003, p. 25).

Assim, entende-se que quando pessoas ou grupos organizados, de mesmos interesses, unem-se para formar um diálogo, em uma interação contínua entre indivíduos com um mesmo objetivo ou características semelhantes, temos

caracterizado público. Porém, Andrade (1980, p. 23) afirma que num mesmo contexto podem coexistir mais de um tipo de público, na pluralidade e singularidade de cada um. Por isso, devem ser tratados por processos comunicacionais diferentes, não só no desenrolar de processos opinativos, mas na veiculação de informações, na efetivação do trabalho educativo e atendimento em geral. Com efeito, em relações públicas, o termo público é empregado ao grupo específico para o qual se deseja passar mensagens dirigidas.

Segundo Fortes (2003, p. 61) a interação de pessoas que formam um mesmo grupo, ou entre diferentes grupos, realiza-se por intermédios de processos de comunicação. A comunicação possibilita a partilha de experiências, estabelecendo, aos poucos, uma relativa semelhança de pensamentos, sentimentos e atitudes. Percebe-se, portanto, que a comunicação no contexto organizacional além de ferramenta administrativa, é uma forma de união entre todos os públicos envolvidos, no sentido da coletivização, na qual a busca pelo ideal comum ou da maioria tem sua principal meta. Fato bastante relevante para organizações em pleno contexto de mudanças, onde estar comprometido e responsável por este processo faz a diferença na competitividade organizacional.

Neste contexto, segundo o professor José Carlos Fonseca Ferreira (apud ANDRADE, 1980, p. 24), existe inúmeros públicos, isto é, “grupos de indivíduos que têm interesses comuns em relação às determinadas atividades na empresa”, cada qual ligado de alguma forma à organização. Consumidores, concorrentes, acionistas, *stakeholders*, funcionários, familiares e dependentes, fornecedores, investidores, comunidade, sindicatos, autoridades, aqueles ligados à imprensa, entre tantos outros, caracterizam um segmento de público nas quais as relações públicas trabalham e adaptam a todo instante suas atividades comunicacionais.

Dentre todos e para efeito neste estudo, dedicar-se-á com mais empenho ao público interno bem como suas características, cujo grupo é formado, segundo Fortes (2003), pela cúpula administrativa da organização, os demais funcionários fixos e terceirizados. Este autor define público interno da seguinte forma:

[...] agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade físicas, perfeitamente identificáveis, originários das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam um “empregador” e o “empregado”. Mesmo que o contato cotidiano seja

insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno. (FORTES, 2003, p. 72).

A força que o público interno representa para uma organização não deve estar ligada somente à sua produção no trabalho, mas na representatividade deste como membro da organização perante outros públicos. O público interno é mais que responsável pelo conceito que organização possa vir a ter perante a comunidade e demais públicos envolvidos. Mas para ter a certeza e poder contar com confiabilidade do público interno este precisa, antes de qualquer coisa, sentir-se de fato membro da organização, respeitado em seus direitos como agente transformador, e cidadão estimulado e integrado como peça importante para o todo, pois, somente assim, ele será capaz de contribuir para o desenvolvimento organizacional. Um indivíduo integrado, entusiasmado e motivado é alguém capaz de uma excelente produção, propenso a iniciativas e fidelidades atuantes que podem gerar muitos benefícios para a organização (ANDRADE, 1980). É nisto que este estudo busca e acredita quando alia os processos de comunicação excelentes das relações públicas com novos processos de gestão do conhecimento organizacional.

Portanto, compete estrategicamente às relações públicas nas organizações orientar e contribuir para a comunidade de públicos, “pela elevação do pensamento coletivo, mediante apelos dirigidos à razão e à reflexão” (ANDRADE, 1980, p. 21), todos em busca do desenvolvimento e crescimento comum. Compreender, incentivar e favorecer o público interessado mostra ser a forma mais vantajosa para alcançar os objetivos organizacionais. Por isso, a importância de se estudar com mais atenção sua cultura, formação e interesses, assim demonstrando que as profundas mudanças só acontecem de fato quando se conhece com quem e para quem se está trabalhando. Mesmo porque, ações concretas e benéficas de relações públicas somente são creditadas quando envolvem seus públicos, interesses, limitações e possibilidades de seu desenvolvimento.

3.3 Planejamento Estratégico das Relações Públicas na Gestão do Conhecimento Organizacional

Quando se fala em planejamento, muitas ideias e concepções vêm à mente. Das aplicações adjetivas aos mais diferentes tipos de planejamento e suas derivações, até as rotulações e os mitos que comumente são ligados à essa terminologia. É preciso, pois, deixar claro o real conceito do ato de planejar e desmistificar certos equívocos que normalmente perpassam as percepções ligadas a ela como área aplicada nas mais diversas modalidades e nos mais diferentes contextos econômicos e sociais. (KUNSCH, 2003, p. 203).

3.3.1 A importância da comunicação estratégica

É praticamente inconcebível pensar nas ações do dia-a-dia de uma organização e, para fins deste estudo também, nos processos de mudança, sem a participação ativa da comunicação, trabalhada entre os membros de um mesmo setor ou de diversos, como forma de expressar interesses e conciliar atitudes. A comunicação organizacional deve atuar como um elo entre a realidade externa e suas novas exigências e também na realidade interna, suas adaptações e funcionalidades. Para isso, precisa compreender tudo o que está explícito e implicitamente nas mudanças para que de fato possa auxiliar na condução das relações humanas dentro e fora do contexto organizacional.

Para uma melhor compreensão do que vem a ser uma comunicação estratégica, Rudimar Baldissera (2000) chama atenção para o que acredita ser o processo de construção e disputa de sentidos. A disputa de sentidos pode ser entendida, nas práticas comunicacionais, segundo o autor como “relações de força”, baseadas em informações e saberes que permitem a utilização de estratégias de comunicação, uma vez que estas funcionam como formas de construção de efeitos de sentido na cadeia de comunicacional. A partir de conceitos, criam-se ações para atingir os objetivos. A comunicação organizacional está entendida como fluxo, capaz de conduzir processos que resultam em profundas transformações, diferentemente dos conhecidos sistemas de informações que visam solucionar e atingir pequenos objetivos. (BALDISSERA, 2000, p. 18-26)

A boa estratégia, diz Baldissera (2000), não reduz a coleta de informações. Vem da análise da atuação e objetivos definidos pela organização, entendendo o setor no qual ela está inserida e compreendendo como se dão as relações entre organização e seus funcionários. Está nos aspectos que diferenciam a organização das demais, implicando em saber valorizar e potencializar os aspectos que realmente auxiliam no seu desenvolvimento. Além disso, ao profissional estrategista o autor alega não caber uma atuação pacífica de apenas conduzir, mas sim, mudar a influenciar a estrutura trabalhada. Sob este aspecto, o autor afirma que o estrategista deve prever e articular os recursos comunicacionais necessários para garantir a circulação das informações e fazer com que os públicos tenham a empresa como referência, agregando valor a ela.

Ações como de *benchmarking*, em que empresas buscam novas formas de “fazer o que vem sendo feito” pelas demais, dando total atenção para as “melhores práticas” desponta como um dos principais procedimentos adotados nos últimos anos. Norteados por adaptações administrativas, respeito pela cultura e realidade local e um intenso trabalho de comunicação interna, esta técnica vem trazendo eficiência operacional a uma grande maioria das organizações. De fato, não apenas a implantação desta técnica garante vantagem competitiva, mas a forma como cada organização assimila a informação apreendida e transforma-a em seu contexto e para sua necessidade, reforça o diferencial competitivo da organização. A ideia é transformar, em pouco tempo, as “melhores práticas” em simples práticas, isto é, em procedimentos comuns (BALDISSERA, 2000).

Dessa maneira, a comunicação estratégica precisa ser agressiva para agir conforme as mudanças e, ao mesmo tempo, suave para absorver e compreender, em diferentes níveis, os aspectos que giram em torno da singularidade de sua realidade e públicos, necessários aos processos comunicacionais. O domínio destas informações assegura a compreensão de como competir e a melhor maneira de fazê-lo. Assim, a comunicação deve ser estrategicamente utilizada para reforçar e preservar o valor organizacional e impulsionar as transformações necessárias.

3.3.2 Planejamento estratégico na comunicação organizacional

O conceito de planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 1960, como meio das organizações enfrentarem os novos desafios (que mudanças no ambiente micro e macro estavam forçando-as, estabelecendo relacionamentos) e administrações mais dinâmicas e modernas. Neste período, as organizações estabeleciam seu caráter proativo de planejar as mudanças e, quando possível, antecipar-se a elas, na busca de uma gestão por previsão de mudanças. Já a partir da década de 1970 e 1980, período em que as mudanças e turbulências no ambiente se tornaram mais concretas, as organizações foram obrigadas a adotar um múltiplo planejamento e uma gestão estratégica, como forma de obter respostas mais rápidas e flexíveis. Mas foi a partir de 1990, período das surpresas estratégicas, que a necessidade de maior rapidez nos processos foi consolidada, obrigando as administrações a terem ações rápidas e criativas, como forma de suprir todos os problemas (KUNSCH, 2003, p. 231-233).

Para suprir algumas lacunas e dar a nova direção que planejamento estratégico ainda precisava, a partir de 1980 foram desenvolvidas por especialistas da área novas propostas como: a necessidade de conexão com administração estratégica¹⁵ e o pensamento estratégico¹⁶; outras alternativas para análise ambiental, como vantagens competitivas, as competências essenciais para o futuro, a cultura organizacional ante as mudanças, a incorporação das inovações tecnológicas; a necessidade do monitoramento ambiental constante; absorção dos conceitos de missão, visão e valores organizacionais, entre outros aspectos relevantes (KUNSCH, 2003, p. 236).

O planejamento estratégico, de acordo com Mauro Calixta Tavares (apud KUNSCH, 2003, p. 233), passou por uma evolução conceitual ao longo de cinco décadas. Como instrumento e metodologia gerencial, ele abrange toda a organização e está diretamente ligado ao que acontece no ambiente social. É no macro ambiente que as organizações buscam meios de formulação e implantação de seu processo. Entretanto, Dárcio Crespi (apud KUNSCH, 2003) alega que não

¹⁵ Para um melhor detalhamento sobre estes conceitos ver OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002, 17ª ed.

¹⁶ Ibid.

basta apenas planejar, pois sempre a melhor estratégia é aquela que é colocada em prática. “É preciso comunicar, identificar pontos de ruptura, reconhecer e reforçar o trabalho dos implementadores, construir consenso e criar mecanismos para capturar o conhecimento emanado do processo em si”. (CRESPI, 1998, p. 92 apud KUNSCH, 2003, p. 236).

Dessa forma, frente a todas as modernas mudanças que vem ocorrendo, as organizações precisam pensar em sua comunicação de maneira estrategicamente, planejando, administrando e pensando meios de vencerem os obstáculos e se adaptarem às alterações do meio em que estão inseridas. Assim, como já dito, a comunicação deixa de ser uma ferramenta tática para encarar de frente as transformações micro e macro ambiental, auxiliando no posicionamento das organizações frente às novas necessidades de trabalho e relacionamento perante seus públicos. Não basta, porém, isolar as ações de comunicação neste ou naquele papel ou função, para gerenciar problemas e gerir veículos de comunicação, deve ater-se em ações permanentes e estrategicamente pensadas, principalmente no que se referem às ações de relações públicas.

Para viabilizar todo o planejamento estratégico de comunicação organizacional, Kunsch (2003, p. 245-246) propõe quatro princípios fundamentais:

- Primeiro, a organização deve ter consciência da importância de fazer um planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondam às demandas e às necessidades do ambiente. Se não existir uma cultura de valorização do planejamento estratégico, para provocar mudanças e vontade política no sentido de redefinir a organização no seu conjunto, não adianta querer fazer um plano estratégico de comunicação isoladamente.
- Em segundo lugar, a área de comunicação/ relações públicas precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional. Isto é, deve estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica. Pois, se for apenas uma área de suporte ou apoio para atender às necessidades de comunicação, executando tarefas e produzindo veículos comunicacionais, dificilmente conseguirá planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação numa perspectiva macro,

empreendedora e em consonância com a missão, visão e valores organizacionais.

- Um terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo. Estes precisam estar preparados e deter conhecimentos técnico-científicos sobre planejamento estratégico, sobre o campo das ciências da comunicação e, especificamente sobre relações públicas e marketing, para inserir os aspectos institucionais e mercadológicos no plano estratégico de comunicação organizacional.
- Por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e dos fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas.

Este estudo tem como orientação para um planejamento estratégico da comunicação organizacional o modelo “simétrico de duas mãos”, apresentado anteriormente na seção 3.1.2.5, na qual as relações públicas são capazes de favorecer o equilíbrio entre os interesses da organização e dos públicos envolvidos. O desenvolvimento e lucratividade permanecem em harmonia com a capacitação e crescimento do conhecimento individual e coletivo. Esta orientação é capaz de propiciar a excelência da comunicação nas organizações, conceito surgido a partir da simetria. A partir deste modelo, surge a figura das relações públicas simétricas, exposta por Grunig (2001 apud MARCHIORI, 2001) de tal maneira:

[...] relações públicas simétricas não ocorrem em uma situação ideal na qual interesses decorrentes se juntam com a disposição de resolver suas diferenças porque compartilham de um objetivo de equilíbrio e harmonia social. Muito pelo contrário, elas ocorrem em uma situação onde os grupos se juntam para proteger e intensificar seus interesses próprios. Argumentação, debate e persuasão ocorrem. Mas o diálogo, o ouvir, o entender e a construção de relacionamentos também ocorrem porque são mais eficazes na resolução de conflitos do que as tentativas unilaterais de obtenção de concordância. (2001, p. 18 apud MARCHIORI, 2001, p. 169).

A excelência das relações públicas pode ser observada em três diferentes áreas: na capacidade técnica, conforme a qualificação profissional, as estratégias e as delimitações de públicos; na identidade entre a administração e as relações públicas, pois estas precisam estar integradas aos detentores do poder de decisão; e na cultura organizacional que privilegia a participação, estando em sintonia com o ativismo, ou seja, com indivíduos responsáveis pelas pressões sobre as organizações, e com os seus empregados, inseridos em um sistema descentralizado e participativo (FORTES, 2003, p. 178).

3.3.3 Relações públicas no desenvolvimento do conhecimento organizacional

A comunicação organizacional, a partir de então, é encarada como importante e fundamental meio de favorecer e organizar os fluxos de conhecimentos da organização, fazendo com que a gestão do conhecimento possa fazer parte das ações estratégicas como forma de vantagem competitiva frente aos novos desafios de mudança e de mercado. Somente por meio da comunicação que estes saberes poderão se instalar e permanecer correlatos com todas as ações da organização. Mas como poderiam se dar os processos de comunicação para um maior favorecimento da gestão do conhecimento?

Antes de qualquer coisa, a preocupação e a consciência com a cultura organizacional precisam ser tomadas. O público interno necessita sentir-se realmente membro do ambiente de trabalho, contribuinte e transformador para que possam entender, desejar, participar e aceitar a proposta de criação e disseminação do seu conhecimento na organização. As relações internas tendem a ser mais harmoniosas e valiosas para a gestão do conhecimento quando os indivíduos possuem confiança mútua e acreditam que são capazes de juntos, conseguirem soluções para os problemas enfrentados. Com isso, a garantia de eficácia na gestão do conhecimento pode ser garantida pela eficiência nos planos, programas e projetos efetivos de comunicação que favorecem as relações humanas.

As relações públicas devem tornar-se responsáveis por propagar a cultura de compartilhamento, na qual os indivíduos, por meio de ações de comunicação,

encontros, reuniões, sistemas de informação, conversas formais e informais, possam adquirir, analisar, preservar e utilizar o conhecimento organizacional. Por meio dessas ações, o conhecimento poderá tornar-se um ativo valioso no desenvolvimento do capital intelectual e, conseqüentemente, na vantagem competitiva da organização. Percebe-se, portanto, que essa consciência está atrelada à forma de captação individual e coletiva de se obter conhecimento.

A função da comunicação organizacional dentro da gestão do conhecimento não está somente ligada ao fluxo de informações, refere-se também ao modo como as informações são transformadas em conhecimento. A comunicação facilita este processo por meio de ações que mostrem aos funcionários como e onde aproveitar o que sabem. Porém, não se espera fórmulas prontas para que este processo aconteça, mesmo porque, a transformação é feita no interior do ser humano, mas a comunicação pode mostrar como facilitar o caminho com suas ações.

A aprendizagem organizacional reafirma-se como meio de captação de conhecimento, na qual a organização abre caminho para que trocas entre ela e seus funcionários possibilitem o desenvolvimento operacional. A ação de aprender vem atrelada à idéia de que o conhecimento será transportado, somado e interligado a uma atividade. Dessa maneira, a aprendizagem organizacional tem que estar embutida nas políticas administrativas da organização, por meio da comunicação formal, capaz de orientar o caminho a ser seguido por seus funcionários para a obtenção do conhecimento. Mas a aprendizagem de fato acontece mesmo é na comunicação informal entre indivíduos, dirigida a todos os setores e departamentos da organização, sem a interferência direta da cúpula administrativa.

Esta cultura de aprendizagem vem a ser a chave de todo o processo de mudança que a organização precisa passar para compreender de maneira clara e profunda tudo o que o conhecimento gerado pode lhe oferecer. Assim, uma vez que as pessoas tenham um sistema comum de comunicação e de linguagem, a aprendizagem pode tomar espaço num nível conceitual e os conceitos partilhados tornam-se possíveis.

Trocar informações, dar e adquirir novos conhecimentos requer uma confiança mútua e um entendimento perfeito de como isso se processa, além das causas dessa necessidade para o bom funcionamento da organização e garantia de sua sobrevivência. No processo da gestão do conhecimento, a confiança e plena

interação entre os indivíduos são de suma e vital importância para que se tenha o fluxo de conhecimento correndo livre e presente no dia-a-dia da organização. Para se alcançar este nível, a comunicação tem papel de ponte entre o conhecimento e seu domínio, entre aquele que o tem ou sabe como adquiri-lo e a fonte que necessita dele. Somente por meio de uma linguagem comum e entendimentos próximos, as pessoas poderão se relacionar de forma mais homogênea e confiante, tomar conhecimento do que precisam e saber reutilizá-las.

Entende-se que a comunicação organizacional teria função não apenas de transmitir informações ou indicar como encontrá-las, mas sim de fazer com que o conhecimento útil chegue à pessoa certa, em tempo hábil, de forma compreensível. O profissional de comunicação enfrenta o desafio de atuar como facilitador do compartilhamento de conhecimentos entre pessoas e organização, conhecimento hoje que em sua maior parte não está explícito, mas reside tacitamente na cabeça das pessoas. Nessa linha, o fomento das “melhores práticas” e da estruturação de uma “memória organizacional” são as novas possibilidades de atuação do profissional de comunicação. O desafio da comunicação organizacional passa a ser então de captar, tratar e comunicar todo o imenso conteúdo disponível, ajudando os indivíduos a conseguirem o que precisam.

Contudo, percebe-se que a comunicação organizacional, sua atuação e processos, estão muito próximos daqueles processos responsáveis pela geração e utilização do conhecimento. Acredita-se que a linha de pesquisa e ação deve estar guiada pelos modelos de conversão do conhecimento, embutidos em planos de comunicação estratégica junto aos públicos da organização. Entretanto, muito ainda tem-se por fazer. A comunicação organizacional é, portanto, um componente crucial para a gestão do conhecimento, no que tange o conjunto de processos para criação, uso e disseminação do conhecimento, para obter vantagem competitiva e atingindo, dessa maneira, os objetivos traçados. É nela que se encontram meios de facilitar o processo de disseminação do conhecimento, garantindo vida e desenvolvimento a todos no contexto organizacional.

O conhecimento é percebido como recurso fundamental e capaz de garantir sobrevivência das organizações frente às constantes mudanças e desafios que surgem a todo o momento. A “era da informação”, com seu incalculável volume de dados, exige que se formulem meios de sintetização e catalisação, já que nem tudo pode ser aproveitado e difundido. Mais do que isso, as informações devem passar do estágio de dado quantitativo, para transformar-se em algo que realmente contribua para a ação, agregando valor ao seu detentor, formando o capital intelectual do indivíduo e da organização.

A gestão do conhecimento apresenta-se como uma maneira de criar, disseminar, gerir e preservar o conhecimento apreendido nas ações da organização. Este, além de poder ser facilmente encontrado em manuais e procedimentos, está intrinsecamente embutido em rotinas, processos e práticas. E é neste último que se encontra a riqueza maior da organização, já que por si própria ou por meio do conhecimento aprendido e desenvolvido por seus funcionários, ela adquire a vantagem competitiva necessária em relação às demais.

Apesar da fundamentação de que o conhecimento esteja ligado aos indivíduos, pouco se discute sobre o fluxo entre eles. Conceitos muitas vezes distanciados de seu significado, atribuem o ter acesso ou entender dos novos meios de armazenagem de informações, como sendo o domínio do conhecimento, sem se preocupar com a assimilação de fato pelo indivíduo. Novos canais de informação surgem rapidamente, mas sem garantia de aprendizado e ação por parte daqueles que os utilizam. Como característica desta nova era, tecnologias e indivíduos precisam andar juntos, mas sempre submetendo aquela a este e não o contrário.

Técnicas para criar e desenvolver o conhecimento pelo indivíduo fazem parte da literatura do assunto, mas este precisa ser melhor estendido às outras áreas da organização como forma de aceitação e difusão pelo ambiente. A gestão do conhecimento necessita fazer parte das rotinas diárias da organização, deixando o lado formalizado de suas ações, para aos poucos transformar-se em simples práticas, ou em procedimentos comuns. Para isso, deve contar com visões mais modernas de administrar o contexto organizacional e, principalmente, com a atuação da comunicação organizacional junto de seus públicos e interesses. Por meio desta estabelecem-se relacionamentos, baseados na credibilidade e responsabilidade tão necessários à troca de conhecimento.

A comunicação organizacional faz-se necessária à gestão do conhecimento como responsável pela manutenção da disseminação do conhecimento e sua real utilização pelo indivíduo dentro de seu ambiente de trabalho. Somente por meio de processos comunicacionais, pode-se ter confiança de que a informação necessária será encaminhada ao seu destino, assimilada por meio da aprendizagem pelo indivíduo ou setor que a requereu e, de fato, reconhecida como conhecimento. Além disso, o trabalho da comunicação organizacional e/ ou de relações públicas, até por sua característica básica, está voltado à defesa e ampliação dos interesses de seus públicos, buscando desenvolver sempre seu verdadeiro potencial. É o planejamento da comunicação estratégica que será capaz de viabilizar o capital intelectual da organização como um todo.

Dessa maneira, a comunicação organizacional está ligada diretamente, por meio de suas ações estratégicas, à gestão do conhecimento, como facilitadora das relações interpessoais e da organização junto aos seus funcionários, na busca pela maior competitividade e, conseqüentemente, maiores chances de resultados positivos. Muito ainda precisa ser discutido e formulado a este respeito, mas como uma forma de fomentar novas discussões, por meio deste estudo, percebeu-se a importância de atrelar a comunicação e as relações públicas aos novos caminhos da atuação e da adaptação à realidade contemporânea. A realidade é de mudanças constantes e, contudo, pôde-se entender que somente aqueles que possuírem o conhecimento proativo, responsável pelo desenvolvimento humano e também estarem aptos a utilizar as melhores práticas de comunicação, serão capazes de desenvolver-se e permanecer no mercado por um longo período.

Bibliográficas

ABERJE. *Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras*. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, vol. 2, 2006.

ALBINO, João Pedro Moraes; REINHARD, Nicolau. *A Questão da Assimetria entre o Custo e o Benefício em Projetos de gestão do Conhecimento*. In: SEMINÁRIO DE GESTION TECNOLÓGICA – ALTEC, 11, 2005, Salvador, *Anais...* Salvador: 2005.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Curso de Relações Públicas*. São Paulo: Atlas, 1980.

ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). *Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Readings, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.

_____. *NBR 6024*: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.

_____. *NBR 6027*: 2003. São Paulo: ABNT, 2003.

_____. *NBR 10520*: 2002. São Paulo: ABNT, 2002.

_____. *NBR 14724*: 2006. São Paulo: ABNT, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BUCKMAN, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Trad. Carlos Alberto Silveira Neto Soares. *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.

CABRAL, Valéria. *Um Ensaio sobre a Comunicação Interna Pós-Industrial em sua Dicotomia Discurso e Prática*. In: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 1, ano 1, n. 1, p. 54-71, ago. 2004.

CHIVALSKI, Vivien Rodrigues. *Como as Empresas Aprendem: comunicando valores através da aprendizagem. Análise comparativa entre empresas*. São Paulo: USP, 2001.

CORRADO, Frank M. *A Força da Comunicação: quem não se comunica...* Trad. Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

COUTO, Anderson das Neves. *Relações Culturais em uma Organização Alemã no Brasil: um estudo de caso da subsidiária brasileira da Krones*. São Paulo: USP, 2005.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DeFLEUR, Melvin & BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da Comunicação de Massa*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1995.

EASTERBY - SMITH, Mark. *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. *O Discurso das Mudanças e a Comunicação Organizacional*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Resumos...* XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador/ BA – 1 a 5 set. 2002.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias*. São Paulo: Summus, 2003.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

HOFSTEDE, Geert. *Cultura e Organizações*. Lisboa: Silabo, 1997.

HOMMERDING, Nádia Maria dos Santos. *O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: um novo espaço para atuação, com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da intranet*. São Paulo: USP, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

_____. (org.). *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

LESLY, Philip. *Os Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Mudança Cultura e a Responsabilidade das Relações Públicas*. In: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo, v. 1, ano 1, n. 1, p. 84-95, ago. 2004.

_____. *Cultura Organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados*. São Paulo: USP, 2001.

MIGOTTO, Denise de Maio Carvalho. *Comunicação e Mudança Cultural: a relação entre comunicação e os processos de mudança cultural nas organizações*. São Paulo: USP, 2005.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Trad. Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MURPHY, Patrícia. *The Limits of symmetry: a game theory approach to symmetric and asymmetric public relations*. *Public Relations Research Annual*, n. 3, p. 115-132, 1991.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação Empresarial Integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 2002, 17ª ed.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir Miranda. *Administração do Conhecimento em Redes Corporativas Globais: um estudo de caso na história da propaganda*. São Paulo: USP, 1999.

ORSI, Ademar. *Incorporações de Bases Externas de Conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas*. São Paulo: USP, 2003.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. *Comunicação e Novas Estratégias Organizacionais na Era da Informação e do Conhecimento*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Resumos... XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Salvador/ BA – 1 a 5 set. 2002.

PEREIRA, Else Lemos Inácio. *Comunicação com Colaboradores e Aprendizagem Organizacional*. São Paulo: USP, 2001.

PEREIRA, Letícia Jucha. *Comunicação Interna como Facilitadora nos Processos de Mudança Organizacional*. São Paulo: USP, 2005.

PERROTTI, Edoardo. *Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento*. São Paulo: USP, 2004.

PIMENTA, Maria Alzira. *Comunicação Empresarial*. Campinas: Alínea, 2002.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, Maria do Carmo. *Sobre o Inter-Relacionamento entre Comunicação e Mudança*. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Resumos... XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Salvador/ BA – 1 a 5 set. 2002.

_____. *Comunicação e Mudança Organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva*. In: Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo, ano 1, v. 1, n. 1, p. 36-53, ago. 2004.

RODRIGUES, Giselle Nunes. *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: contribuições das Relações Públicas*. São Paulo: USP, 2005.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SENGE, Peter e outros. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus, 1995.

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. *Gerenciando Conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2001, 2ª ed.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

WATSON, Ian. *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, Elsevier Sciences, 2003.

WEY, Hebe. *O Processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1986.

WOOD JÚNIOR, Thomas (coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2000.

Sitiográficas

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Comunicação, Poder e Cultura Organizacional*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 11 out. 2006.

KOROWAJCZUK, Alexandre et al. *Avaliação de Organizações em Relação à Gestão do Conhecimento com Base nos Critérios de Excelência da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade*. Anais... XIX Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://embauba.ibict.br/cbbd2000/tmp/cbbd200024.pdf>>. Acesso em: nov. 2006.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação*. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br>>. Acesso em: 11 out. 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. *Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional*. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 06 out. 2006.

WIKIPEDIA. *Vantagem Competitiva*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/vantagemcompetitiva>>. Acesso em: 23 nov. 2006.

_____. *Capital Intelectual*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/capitalintelectual>>. Acesso em: 23 nov. 2006.