



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP**  
Campus de Marília  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO**

**TACIANA MARIA LEMES DE LUCCAS**



**Marília  
2022**



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA – UNESP**  
Campus de Marília  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**TACIANA MARIA LEMES DE LUCCAS**

**RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Campus de Marília, como um dos requisitos para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

**Orientador:** Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian

**Área de Concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação

**Marília  
2022**

L934r

Luccas, Taciana Maria Lemes de

Relação da gestão do conhecimento com a comunicação organizacional :  
um estudo do compartilhamento de conhecimento em uma empresa de  
agronegócio / Taciana Maria Lemes de Luccas. -- Marília, 2022

185 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de  
Filosofia e Ciências, Marília

Orientadora: Ieda Pelógia Martins Damian

1. Gestão do conhecimento. 2. Compartilhamento do Conhecimento. 3.  
Comunicação. 4. Comunicação Organizacional. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Filosofia e  
Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

**TACIANA MARIA LEMES DE LUCCAS**

**RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DO COMPARTILHAMENTO DE  
CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE AGRONEGÓCIO**

**BANCA EXAMINADORA:**

**Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian (Orientador)**

Universidade de São Paulo (USP) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras  
de Ribeirão Preto- SP/Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de  
Filosofia e Ciências de Marília-SP.

**Profa. Dra. Maria Eugênia Porém (Membro Titular Interno)**

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências  
de Marília-SP.

**Prof. Dr. Carlos Francisco Bitencourt Jorge (Membro Titular Interno)**

Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Faculdade de Filosofia e Ciências  
de Marília-SP.

**Profa. Dra. Elaine da Silva (Membro Titular Externo)**

Universidade Estadual de Londrina (UEL)

**Profa. Dra. Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares (Membro Titular  
Externo)**

Universidade de Brasília (UnB) – Faculdade de Ciência da Informação

Marília, 08 de agosto de 2022.

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria,  
e o homem que adquire conhecimento”.

Provérbios 3:13

Dedico à minha mãe Geni, por me ensinar a importância da integridade e honestidade. Mãe, sem o seu esforço e sua confiança não seria possível a realização da minha graduação, o primeiro passo de uma trajetória de estudos para chegar até o doutorado. Gratidão e amor eterno!

## AGRADECIMENTOS

A realização de um doutorado demanda não só esforço, mas também muita resiliência. Uma trajetória que exige não somente de quem escreve, mas de todas as pessoas que estão a sua volta. O coração, cheio de gratidão, agradece, agradece e agradece...

A Deus por minha vida e por tudo que me proporciona. A Nossa Senhora, minha condutora, Maria passa na frente! Foi a fé que me fez suportar cada momento de dificuldade e não desistir, por mais difícil que tenha sido a trajetória desses quatro anos.

Agradeço ao meu filho Matheus, por sua existência na minha vida, por suas palavras sábias, com quem aprendi e aprendo ao ouvi-las. Pelo orgulho que tenho ao ver o homem que é, como ser humano e com valores incríveis. Sua torcida para com este doutorado foi tudo para mim. Você é a razão da minha vida. Amor infinito define.

Agradecimento especial ao meu amor, meu companheiro, quem eu escolhi para estar ao meu lado para sempre. Luisinho, meu amor por você é imenso. Obrigada pelas leituras, pelos beijos carinhosos de apoio e pela paciência em todos os momentos. “Por onde for, quero ser seu par”.

Agradecer minha irmã Denise, meu cunhado Oswagner, o qual considero um irmão, assim como meu sobrinho afilhado Gabriel pelo amor e compreensão da distância e ausência nos últimos tempos.

Ao Begosso, meu diretor, pelas palavras amigas, pelas orações, pela compreensão e toda força maravilhosa durante esse percurso.

Às minha amigas, em especial o grupo das “faladeiras”, que me deram muito apoio e incentivo em cada instante. Gratidão!

À Gabriela agradeço o empenho nas leituras e correções de artigos e trechos da tese, como também à Karine que leu e corrigiu um pequeno trecho de um capítulo desta tese. Obrigada de coração.

Agradecer aos anjos que o doutorado colocou na minha vida...Ellen Valotta e Beatriz Pinheiro. Ellen foi muito importante na minha qualificação, jamais vou esquecer o tanto que aprendi e o quanto foi preciosa sua ajuda. Beatriz é um presente de Deus, encantadora, amiga, confiante, maravilhosa, talentosa e cheia de luz. Bia é amiga que nunca vai sair do meu coração e da minha vida. Obrigada por tanto!

Ao grupo de pesquisa Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional - ICIO, pelas ricas tardes de quinta-feira com muito aprendizado e muita força.

Agradeço aos meus alunos e ex-alunos, pelas experiências e trocas importantes que me fazem acreditar que a educação é o melhor caminho sempre.

À toda equipe Fatec Assis e Fatec Barretos pelo apoio.

Agradeço as professoras da UNESP Marília, em especial: Márcia, Ieda, Marta, Cassia, Luana, Tamara, Magê e Rosângela que contribuíram com seus conhecimentos enriquecedores.

À empresa que permitiu que a pesquisa fosse realizada como estudo de caso. Agradecimentos especiais ao Germano e Juliane por todo apoio.

À minha orientadora Ieda Pelógia Martins Damian, por me ensinar durante toda a trajetória do doutorado o que eu devo e o que eu não devo fazer. Obrigada!

Agradeço aos professores que aceitaram participar da banca da qualificação e de forma maravilhosa fizeram importantes contribuições. Agradeço também aos professores que aceitaram participar da banca de defesa que, certamente, fizeram muita diferença para este trabalho.

Agradeço de coração todas as pessoas que torceram e torcem por mim, as quais não consegui nomear aqui. Pelas orações e carinho que recebi durante esse percurso. Deus os abençoe.

E, por fim, a todos que de alguma forma impactaram ou foram impactados por este doutorado, obrigada!

## RESUMO

Este estudo abarca os conceitos da comunicação organizacional, gestão do conhecimento e, mais precisamente, do compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor de agronegócio. O estudo tem como objetivo analisar os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. A gestão do conhecimento é uma atividade organizacional de busca, criação e uso do conhecimento, contudo, é preciso um processo para sua construção e disseminação e assim, incorporar produtos e serviços, tornando-os mais competitivos. Considera-se que a gestão do conhecimento deve ser inserida em toda a organização de forma estratégica, tornando-se fundamental um alinhamento entre a cultura organizacional, sua forma de comunicação e a relação da integração do conhecimento entre os indivíduos no ambiente organizacional. Desse modo, a gestão do conhecimento trata de todos os processos que atuam para desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento. A comunicação é parte importante do processo de mudança organizacional, uma vez que otimiza e cria um propósito para que o conhecimento seja compartilhado e as tomadas de decisões sejam mais assertivas. É certo que a comunicação exige cada vez mais atenção dos gestores em direção aos estudos e para a realização de ações favoráveis ao cooperativismo, proporcionando um ambiente estratégico e adequado para o compartilhamento de informações e conhecimento. A partir desses pressupostos, estabeleceu-se a seguinte questão: Quais são os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento que dificultam o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional? Com isso, o estudo tem como objetivo geral analisar os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. Referente aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é qualitativa, descritiva e tem como base uma pesquisa bibliográfica com revisão narrativa. O método de coleta de dados ocorreu por estudo de caso em uma organização na área de agronegócio, utilizando-se da triangulação, com entrevistas, questionários e observação e, para a análise dos dados optou-se pela análise de conteúdo. Os resultados apontam que existem muitas barreiras para o compartilhamento do conhecimento na organização, envolvendo canais e fluxos de comunicação, como também a falta de espaços para a interação e possibilidades de compartilhar conhecimento. Como contribuição, a proposição de diretrizes de gestão do conhecimento, comunicação organizacional e compartilhamento do conhecimento é realizada com a finalidade de impactar as pessoas no ambiente organizacional, com o intuito de obter o benefício do compartilhamento do conhecimento e melhorar as práticas de gestão do conhecimento. Assim, a intenção da proposta destas diretrizes é motivar e conscientizar sobre a importância da comunicação organizacional nas atitudes de compartilhar conhecimentos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do Conhecimento; Comunicação; Comunicação Organizacional.

## ABSTRACT

This study encompasses the concepts of organizational communication, knowledge management and, more precisely, knowledge sharing in a company in the agribusiness sector. The study aims to analyze the main aspects of communication related to knowledge management to promote knowledge sharing in the organizational environment. Knowledge management is an organizational activity of search, creation and use of knowledge; however, it takes a process for its construction and dissemination and thus, incorporate products and services, making them more competitive. It is considered that knowledge management should be strategically inserted throughout the organization, making an alignment between the organizational culture, its form of communication and the relationship of the integration of knowledge between individuals in the organizational environment essential. Thus, knowledge management deals with all the processes that work for the development, preservation, use and sharing of knowledge. Communication is an important part of the organizational change process, as it optimizes and creates a purpose for knowledge to be shared and decision-making to be more assertive. It is true that communication requires more and more attention from managers towards studies and to carry out actions favorable to corporativism, providing a strategic and adequate environment for sharing information and knowledge. Based on these assumptions, the following question was established: What are the main aspects of communication related to knowledge management that make it difficult to share knowledge in the organizational environment? With this, the study has the general objective to analyze the main aspects of communication related to knowledge management to promote knowledge sharing in the organizational environment. Regarding the methodological procedures, the research is qualitative, descriptive and is based on bibliographic research with narrative review. The method of data collection occurred through a case study in an organization in agribusiness, using triangulation, with interviews, questionnaires, and observation and, for the analysis of data, content analysis was chosen. The results show that there are many barriers to knowledge sharing in the organization, involving communication channels and flows, as well as the lack of spaces for interaction and possibilities to share knowledge. As a contribution, the proposition of guidelines for knowledge management, organizational communication and knowledge sharing is carried out with the purpose of impacting people in the organizational environment, to obtain the benefit of knowledge sharing and improve knowledge management practices. Thus, the intention of the proposal of these guidelines is to motivate and raise awareness about the importance of organizational communication in attitudes of sharing knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management; Knowledge Sharing; Communication; Organizational communication.

## LISTA DE FIGURAS

	P.
<b>Figura 1 – Modelo SECI – criação e conversão do conhecimento.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 2 – Espiral de conversão do conhecimento.....</b>	<b>49</b>

<b>Figura 3 – Ba – compartilhamento de conhecimento em movimento .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 4 – Fatores internos para gestão do conhecimento.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 5 – Modelo de compartilhamento do conhecimento Ipê .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 6 – Modelo de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 7 – Comunicação organizacional – visão geral baseada em definições.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 8 – Composto de comunicação organizacional integrada.....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 9 – Fluxos de informações no contexto organizacional .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 10 – Fluxos formais de comunicação organizacional .....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 11 – Tipos de redes formais de comunicação .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 12 – Modelo SECI e comunicação organizacional.....</b>	<b>112</b>
<b>Figura 13 – Ciclo de relações entre comunicação e gestão do conhecimento .....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 14 – Barreiras para compartilhamento do conhecimento - ISO ....</b>	<b>144</b>
<b>Figura 15 – Diretrizes para gestão do conhecimento .....</b>	<b>146</b>
<b>Figura 16 – Diretrizes para comunicação organizacional.....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 17 – Diretrizes para compartilhamento do conhecimento .....</b>	<b>153</b>
<b>Figura 18 – Diretrizes para compartilhamento do conhecimento.....</b>	<b>156</b>

## LISTA DE QUADROS

	P.
<b>Quadro 1 – Conceitos da Ciência da Informação .....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 – Definições de dados .....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 3 – Definições de informações .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 4 – Definições de conhecimento .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 5 – Definições de gestão do conhecimento .....</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 6 – Modelos de gestão do conhecimento .....</b>	<b>60</b>
<b>Quadro 7 – Modelo de gestão do conhecimento – Choo e Valentim .....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 8 – Questões para diagnóstico de conhecimento no ambiente organizacional .....</b>	<b>70</b>
<b>Quadro 9 – Atritos no compartilhamento de conhecimento e soluções possíveis .....</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 10 – Definições de comunicação organizacional.....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 11 – Categorias de análise e suas abordagens.....</b>	<b>118</b>
<b>Quadro 12 – Categorias e conceitos teóricos.....</b>	<b>118</b>
<b>Quadro 13 – Subcategorias de análise e suas abordagens.....</b>	<b>120</b>
<b>Quadro 14 – Comentários e sugestões relacionados a pesquisa.....</b>	<b>120</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	P.
<b>Gráfico 1 – Tempo de atuação na organização .....</b>	<b>130</b>
<b>Gráfico 2 – Recebimento dos conhecimentos necessários para desenvolver as atividades .....</b>	<b>131</b>
<b>Gráfico 3 – Canais formais de comunicação .....</b>	<b>133</b>
<b>Gráfico 4 – Canais formais de compartilhamento do conhecimento .....</b>	<b>134</b>
<b>Gráfico 5 – Utilização da comunicação informal para adquirir conhecimento .....</b>	<b>135</b>
<b>Gráfico 6 – A utilização da comunicação formal no dia a dia da função ..</b>	<b>136</b>
<b>Gráfico 7 – Compartilhamento do conhecimento como auxílio no desenvolvimento de competências .....</b>	<b>138</b>
<b>Gráfico 8 – Importância do compartilhamento do conhecimento com os demais na organização .....</b>	<b>139</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 O desenvolvimento inicial da pesquisa.....	16
1.2 O problema da pesquisa.....	19
1.3 Objetivos gerais e específicos .....	19
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Aderência do tema com a linha de pesquisa .....	20
1.6 Estrutura da tese .....	24
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>26</b>
2.1 Natureza da Pesquisa .....	27
2.2 Revisão bibliográfica .....	27
2.3 Estudo de caso .....	29
2.4 Universo de pesquisa .....	30
2.4.1 Seleção do caso .....	30
2.5 Procedimentos de coleta de dados .....	32
2.5.1 Entrevista .....	33
2.5.2 Questionário .....	34
2.5.3 Observação.....	35
2.6 Procedimentos de Análise dos Dados .....	36
2.7 Procedimentos éticos da pesquisa .....	37
<b>3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>38</b>
3.1 Dado, informação e conhecimento nas organizações .....	38
3.2 Tipos de conhecimento nas organizações .....	43
3.3 Gestão do conhecimento.....	50
3.3.1 Definições e modelos de gestão do conhecimento .....	56
3.3.2 Compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional ...	69
3.3.3 A cultura do compartilhamento .....	71
3.3.4 Compartilhamento dos conhecimento tácito e explícito .....	72
<b>4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>84</b>
4.1 Comunicação.....	84
4.2 A comunicação no contexto organizacional.....	87

<b>4.2.1 Comunicação e suas dimensões no contexto organizacional .....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.2 Fluxos de informação e comunicação nas organizações.....</b>	<b>100</b>
4.2.2.1 Fluxos de informação .....	100
4.2.2.2 Fluxos de comunicação .....	102
<b>5 A RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>107</b>
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>118</b>
<b>6.1 Categorias e suas abordagens .....</b>	<b>118</b>
<b>6.2 Análise das entrevistas .....</b>	<b>121</b>
<b>6.2.1 Interpretação e análise das categorias nas entrevistas .....</b>	<b>121</b>
6.2.1.1 Análise da categoria Gestão do conhecimento .....	121
6.2.1.2 Análise da categoria Comunicação organizacional .....	124
6.2.1.3 Análise da categoria Compartilhamento do conhecimento.....	127
<b>6.3 Análise dos questionários .....</b>	<b>129</b>
<b>6.3.1 Análise da categoria Gestão do conhecimento .....</b>	<b>130</b>
<b>6.3.2 Análise da categoria Comunicação organizacional .....</b>	<b>132</b>
<b>6.3.3 Análise da categoria Compartilhamento do conhecimento .....</b>	<b>138</b>
<b>6.4 Observação.....</b>	<b>142</b>
6.4.1 Análise da categoria Gestão do conhecimento .....	142
6.4.2 Análise da categoria Comunicação organizacional .....	143
6.4.3 Análise da categoria Compartilhamento do conhecimento .....	143
<b>6.5 Proposta de diretrizes para gestão do conhecimento, comunicação organizacional e compartilhamento do conhecimento.....</b>	<b>145</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>158</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>162</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O desenvolvimento inicial da pesquisa

Um dos fatores que levaram à condução desta tese tratou-se da dinâmica atual a qual envolve as organizações, considerando as transformações exigidas para a sobrevivência em um mundo mutável, com muitas mudanças tecnológicas e uma demanda que exige das pessoas maiores conhecimentos e competências para atividades mais complexas, fato imposto pela nova dinâmica em que as organizações estão inseridas.

Segundo Chiavenato (2022, p.1) “[...] a organização, é o motor do desenvolvimento econômico e social que permitiu chegarmos ao mundo moderno, o carro-chefe da inovação e da transformação da sociedade contemporânea”.

As organizações estão em permanente interação com o ambiente em que as cerca, podendo tanto afetar como serem afetadas por ele. Cabe salientar que as organizações são formadas por pessoas (CHIAVENATO, 2022; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2015), e por este motivo, conduz-se a necessidade de uma equipe de pessoas qualificadas e preparadas para o aprendizado e para buscar resultados nas situações impostas no dia a dia organizacional, sempre de maneira eficiente e eficaz. É certo que no contexto organizacional, a estrutura e os processos afetam o desempenho e as relações de trabalho (SABBAG, 2018). Desse modo, esse contexto organizacional corresponde à realidade a qual a organização está inserida, seja o macro ou microambiente, isto é, um conjunto de fatores que podem afetar alguns processos ou até mesmo a organização como um todo.

Há de se considerar que essa é uma era de grandes transformações, com grande complexidade no mundo dos negócios e nas relações sociais. A partir dessas transformações, surgem impactos na gestão das organizações, em todos seus bens tangíveis e intangíveis, exigindo uma comunicação mais efetiva, bem como, mais intensidade e atenção para modos de gestão mais eficientes e que possam auxiliar nas tomadas de decisões e gerar vantagem competitiva. É conveniente dizer que as mudanças no mercado permitem aumentar o desenvolvimento de produtos, propiciando novas formas de fazer negócios e, assim, contemplando maior propensão para obter dados e informações. Todos estes fatores trazem para as organizações um grande desafio de incorporar formas de utilização do melhor ativo intangível, de grande valor e insubstituível, denominado conhecimento. Segundo Davenport e

Prusak (1999), o conhecimento é um fator de produção que possui muita relevância, sendo o elemento mais importante que existe no mundo atual. De modo complementar, cabe salientar o pensamento de Castells (2000) ao destacar que a aplicação do conhecimento depende de um ciclo de construção por meio da colaboração.

Conceber o conhecimento como um dos elementos de grande destaque para as organizações, traz à tona a necessidade de pensar na importância da Gestão do Conhecimento (GC), como uma gestão planejada que utiliza processos que fomentam o conhecimento organizacional. Nesse sentido, a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento precisam ser bem estruturados para que seu uso possa ampliar a sustentabilidade organizacional em cenários de grandes desafios.

Para Terra (2005), a GC exige um escopo bem definido com iniciativas de grau estratégico. Nonaka e Takeuchi (2008) sustentam que, devido aos desafios impostos pelo mercado competitivo em que as organizações se encontram, as atividades tornam-se mais críticas e complexas. Por este motivo, as organizações precisam atentar-se para a GC para evitar perdas e reorganizar o negócio de acordo com as exigências do mercado de consumo em que atuam.

Vale abordar e acentuar o compartilhamento do conhecimento como fator imprescindível na ótica da GC, visto que de nada adianta dispor de conhecimento se não existe compartilhamento para uso deste. Nesse sentido, destaca-se que o conhecimento deve e pode ser gerenciado no ambiente organizacional, de forma que possa existir uma cultura de compartilhamento para alcançar benefícios na própria organização e para as pessoas que interagem dentro dela, assim como também para todo o mercado consumidor.

É válido destacar que a Comunicação Organizacional (CO) representa um diferencial, já que ela favorece a difusão e o compartilhamento das melhores práticas no ambiente organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Além disso, todo sistema organizacional necessita ter uma comunicação que tenha abrangência em seus fluxos e dimensões, de maneira a integrar e tornar sinérgicas as relações interpessoais e grupais, com uma comunicação humana que seja dinâmica e sem ruídos. Como sistema organizacional, compreende-se o tipo de estrutura e a amplitude de controle, tanto quanto a forma como se organiza e padroniza a execução das atividades, as quais envolvem normas e orientações para toda a organização (LACOMBE, 2009; SOBRAL; PECI, 2008).

Torquato (2015) afirma que o volume de informações “consumidas” na atualidade é muito grande e, com isso, os sistemas de comunicação das organizações devem atentar-se tanto para os sistemas de comunicação formal como informal. Essa última, destacada pelo autor, deve ser tratada como uma fonte expressiva de relacionamento e de troca nas organizações. O autor supracitado defende que a organização desenvolve-se por meio do sistema de comunicação que ela cria e mantém, envolvendo os sistemas internos, com as normas e políticas da própria organização, o sistema econômico englobando questões como de oferta e demanda, legislações, mudanças com a concorrência entre outros, e por fim, o sistema sociopolítico relacionado aos valores e políticas que regem o macroambiente.

A associação da comunicação com a organização frente os desafios do mercado, também é destaque nos estudos de Kunsch (2016). Para a autora supracitada, a necessidade de operação das organizações em ambientes competitivos e situações que não podem ser ignoradas e sequer isoladas, demanda uma sinergia entre as organizações e o mundo em que operam, ampliando e compreendendo a comunicação no alinhamento com os objetivos organizacionais, além de envolver processos de gestão, planejamento e análise de cenários. Mais que isso, entender o papel da CO com suas dimensões auxilia na percepção de quão importante são as transformações necessárias nas organizações e na relação com as pessoas.

É preciso salientar as diferenças culturais e sociais no mundo, com suas diferentes formas de linguagem e discursos, que podem ocasionar ruídos que interferem na construção e na codificação daquilo que se comunica. Desse modo, mudanças de comportamento e de acesso às informações são desafios que ocorrem tanto no ambiente externo como internamente nas organizações. Por causa dos desafios impostos e pela importância da comunicação no ambiente organizacional, é preciso considerar uma gestão que propicie compartilhamento de conhecimento. Sendo assim, a presente pesquisa busca contribuir no intuito de demonstrar às organizações e todos os *stakeholders* envolvidos a relevância e o valor da comunicação para o compartilhamento do conhecimento, sendo considerado um elemento fundamental e estratégico, tanto quanto para ciência na contribuição de novo conhecimento científico de forma a avançar no estado da arte.

## **1.2 O problema da pesquisa**

A problemática que deve ser respondida e envolve esse estudo desenvolveu-se por meio das seguintes perguntas:

Quais são os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento que dificultam o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional?

Como as ações de comunicação organizacional podem auxiliar na gestão do conhecimento, mais especificamente no compartilhamento do conhecimento?

Assim, a busca de respostas está orientada nos objetivos definidos, descritos a seguir.

## **1.3 Objetivos gerais e específicos**

### **Objetivo Geral**

Analisar os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- (I) Identificar e descrever os princípios teóricos sobre gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e comunicação organizacional;
- (II) Identificar as barreiras para o compartilhamento do conhecimento;
- (III) Analisar a influência da comunicação organizacional no contexto da gestão do conhecimento para o compartilhamento do conhecimento;
- (IV) Propor diretrizes para gestão do conhecimento, comunicação organizacional e compartilhamento do conhecimento.

## **1.4 Justificativa**

Um dos fatores que levaram à condução dessa tese foi uma experiência de vida e de vivência no mundo organizacional, observando e experimentando as dificuldades existentes em compartilhar conhecimentos, além de verificar o quanto a comunicação faz-se presente nesse processo.

A pesquisa justifica-se por alguns pontos. O primeiro deles, não em ordem de importância, é o momento em que as organizações devem atentar-se para as mudanças que afetam os negócios, como inovações frequentes no setor produtivo, capital humano e novas tecnologias, as quais exigem adaptações para continuarem competitivas no setor em que atuam. Por conta disso, a comunicação é parte importante desse processo de adaptação organizacional frente às mudanças, uma vez que otimiza e cria um propósito para que o conhecimento seja compartilhado e as tomadas de decisão sejam mais assertivas.

Um segundo ponto volta-se para o processo de reflexão da comunicação nos ambientes organizacionais, como espaços interacionais na contribuição e compreensão do diálogo mobilizado de modo discursivo e interacional. Considera-se que a comunicação é inerente à dinâmica organizacional, promovendo o desenvolvimento de ações e estratégias para que a dinâmica possa fluir. Portanto, é fundamental que a organização proporcione ambiente e condições para que as pessoas se comuniquem com mais eficiência e eficácia.

Dessa forma, destaca-se o quão valioso é entender que a comunicação nas organizações ultrapassa o nível técnico e uma visão linear. A comunicação torna-se estratégica por meio dos diálogos que permitem múltiplas perspectivas, essenciais na GC englobando o conhecimento, a criação e uso deste para que gerem criatividade e inovação, propiciando novas oportunidades e novos caminhos para o crescimento das organizações

### **1.5 Aderência do tema com a linha de pesquisa**

A presente pesquisa é aderente ao Programa de Pós-graduação de em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (PPGCI/Unesp), na área de concentração Informação, Tecnologia e Conhecimento, o que possibilita a geração e disseminação do conhecimento nas organizações e para a sociedade em geral. Nesse sentido, faz-se necessário dizer que a comunicação está intrinsecamente ligada à Ciência da Informação. Para tal finalidade, afirma-se que existe uma forte relação no ambiente organizacional, desde a compreensão e relação entre fluxos de comunicação e conhecimento, como também no comportamento das pessoas e na construção de significados por parte das mesmas. A importância da comunicação está na construção de sentidos no ambientes organizacionais, por meios dos processos comunicacionais.

A comunicação organizacional se mostra como um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana.

Nesse contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade -, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e a práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas (NASSAR, 2019, p. 70).

Assim, com o intuito de fazer uma relação da escolha do assunto que abarca esta pesquisa, apresenta-se no Quadro um, as contribuições de alguns autores da CI com associação referente a comunicação.

**Quadro 1 – Conceitos da Ciência da Informação**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Borko</b> (1968)	A CI é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação, e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e à usabilidade ótima.
<b>Goffman</b> (1970)	A CI é como estudo das propriedades dos processos de comunicação a serem traduzidos no desenho de um sistema de informação apropriado para dada situação física. A maneira como as pessoas se relacionam e se comunicam devem estar espelhadas na construção de um sistema de informação. A comunicação torna-se enunciado central, pois é a partir da análise dos seus processos que é possível avaliar impactos do uso da informação.
<b>Belkin</b> (1976)	A Ciência da Informação tem como propósito facilitar a comunicação entre seres humanos
<b>Le Coadic</b> (1996)	Estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), ou seja: a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.
<b>Saracevic</b> (1996)	Campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas de efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.
<b>Silva</b> (2006)	Ciência da Informação é uma ciência social que investiga os problemas, temas e casos relacionados com

	o fenômeno infocomunicacional perceptível e cognoscível através da confirmação ou não das propriedades inerentes à gênese do fluxo, organização e comportamentos informacionais (origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transformação e utilização da informação).
--	---

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

Face ao exposto no Quadro um, percebe-se como a relação da CI com a ciência da comunicação apresenta a importância de realizar estudos que avancem em temáticas, como a desta tese. Ao apropriar-se da definição da CI de Barreto (2005, p. 8), como “[...] um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo”, torna-se possível entrelaçar com a proposta da Ciência da Informação dentro da evolução do processo de produção e gestão do conhecimento. Assim, mesmo que exista a diversidade entre comunicação e CI, percebe-se que existe uma intermediação entre os conceitos que abarcam processos de geração, compartilhamento e uso do conhecimento. Estudos importantes como de Capurro (2003) e Capurro e Hjørland (2007) apresentam em linhas gerais, as relações entre algumas terminologias relacionadas a comunicação, objeto de estudo desta pesquisa e seus respectivos paradigmas dentro da área da Ciência da Informação.

O primeiro paradigma, conhecido como físico, está relacionado à teoria matemática dentro da área da CI e representa um marco referencial para a área. Sua relevância é destacada por Araújo (2009, p.193) ao relatar que: “É bastante comum encontrar, na área da CI, a indicação da importância da Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver, apresentada em 1948 e publicada em 1949, como um prenúncio, ou mesmo inauguradora do campo”.

Torna-se importar frisar que a passagem de um paradigma para outro não deve ser compreendida por uma visão simplista e representada por uma linearidade temporal. Ao abordar o desenvolvimento do termo informação dentro dos paradigmas de Capurro, Borges (2018, p.38) afirma que tal desenvolvimento “[...] parece ser algo que teve um começo na matemática, transita para o cognitivismo e evolui para o paradigma social.” A autora deixa evidente a necessidade de refletir sobre tais relações de modo mais profundo para compreender a interdisciplinaridade presente na CI.

Diante do exposto, verifica-se que a predominância de um paradigma não exclui a existência de concepções atreladas a outros: “O surgimento da cibernética é

um marco para a criação de diferentes discussões e que acabam contribuindo para uma indagação atual sobre o paradigma social dentro da CI” (BORGES, 2018, p.39). Com isso, as reflexões apresentadas expõem as relações entre os diferentes estudos e suas influências para as construções de novas concepções e suas atuações que podem ocorrer concomitantemente, independentemente da predominância teórica de determinada época. Contudo, vale destacar que: “é apenas no final da década de 1970 que começam a surgir estudos com abordagens efetivamente voltadas para os usuários. O principal marco do desenvolvimento destes estudos é a Conferência de Copenhague, ocorrida em 1977 [...]” (ARAÚJO, 2009, p.199-200).

O paradigma cognitivo aborda o indivíduo como usuário do seu conhecimento pessoal, uma pessoa e seus modelos mentais que se transformam no momento informativo. As concepções trazidas pelo paradigma cognitivo trazem em si uma “[...] preocupação que sai dos limites dos problemas técnicos de transferência de informação e passa a direcionar o olhar para o usuário” (BORGES, 2018, p.41). Esse novo modo de compreensão representa uma ruptura de paradigma, o que pode ser visto como um avanço em relação ao paradigma anterior. Todavia, é preciso salientar que “[...] o paradigma cognitivo ainda se limita nos estudos da mente sem considerar a dinamicidade da informação que acontece no social”. (BORGES, 2018, p.41). A autora ainda destaca que, segundo o paradigma cognitivo, “A informação é algo fixo e capaz de preencher lacunas para satisfazer as necessidades informacionais. Nesse sentido, a informação não é estudada em seu aspecto social, contextual e dinâmico” (BORGES, 2018, p.41).

É pensando na dinâmica das relações sociais e de produção de sentido que surge, então, a necessidade de pensar em novas concepções que estejam atreladas ao social. Desse modo, apresenta-se o paradigma social, base teórica para essa pesquisa. Ao compreender as relações estabelecidas entre os três paradigmas e verificar a predominância de um deles para o desenvolvimento de uma pesquisa, são necessárias determinadas abordagens metodológicas e, conseqüentemente, escolhas terminológicas.

Diante do cenário exposto e das reflexões apresentadas, é preciso destacar que o desenvolvimento de uma pesquisa cujas concepções estejam baseadas no paradigma social representa uma visão ampliada que esteja além da concepção de transferência de informação. Essa concepção, suficientemente utilizada no paradigma físico, traz limitações e exige novas formas de compreensão em relação a alguns

conceitos como, por exemplo, o ato de transferência. O paradigma social exige que se considere algo além do simples processo de transferir de um local para outro. É preciso pensar em algo que seja mais que uma simples transferência, como abordado por Barreto (2002, p.70-71):

Na criação da informação pelo emissor criador, o autor é algo desconhecido e ainda pouco estudado. Representa uma transmutação, mais que uma transferência da informação. A transferência tem uma conotação de passagem, deslocamento; a transmutação coloca-se como formação de nova espécie por meio de mutações; pode ser vista como uma reconstrução de estruturas significantes; uma transformação que ocorre mediante uma reação de mudança de uma estrutura em outra. De uma condição privada do agente criador para um conjunto simbolicamente significativo, um ambiente público, uma coletividade (BARRETO, 2002, p.70-71).

Sob o mesmo ponto de vista, torna-se fundamental conceber a importância dos três paradigmas, pois todos eles são importantes para a CI (CARVALHO; CRIPPA, 2013). De acordo com as autoras supracitadas a conexão entre a CI e a comunicação traz benefícios para as duas áreas de estudo, quando a interdisciplinaridade é realizada, com a visão de integrar e combinar conhecimentos de disciplinas relevantes, algo que seria impossível ao adotar uma única abordagem disciplinar. Para tanto, este trabalho foi baseado em teorias divididas em seções e fundamentadas por pesquisadores das áreas referentes, como apresentado na próxima subseção.

## **1.6 Estrutura da tese**

A tese encontra-se estruturada em cinco seções, sendo inicialmente a parte introdutória, contendo o assunto do tema pesquisado, seguindo do problema da pesquisa, objetivos e justificativa e a aderência do tema com a linha de pesquisa PPGCI.

Na segunda seção descreve-se o percurso metodológico da pesquisa, a caracterização da pesquisa, os métodos e instrumentos para a coleta de dados, além de detalhar os procedimentos de análise dos dados.

Na terceira seção apresentam-se os construtos teóricos que abarcam os conceitos principais para a pesquisa, com destaque para os tipos de conhecimento tácito e explícito, modelo de criação e conversão destes, a definição da GC e os fatores que a compõe, o compartilhamento do conhecimento e modelos para o compartilhamento destes e as barreiras encontradas para o compartilhamento do

conhecimento. Na quarta seção a definição de comunicação, CO, as dimensões da comunicação, os fluxos de informação e comunicação.

Na quinta seção destina-se a relação dos temas GC e CO para o compartilhamento do conhecimento. A sexta seção apresenta a análise e discussão desta tese, começando pela demonstração das categorias utilizadas para a análise de conteúdo e em seguida a análise das três formas de coletas de dados, as quais direcionaram à proposta de diretrizes que encerram essa seção.

E, por fim, na seção sete estão as considerações finais, sugestões de trabalhos futuros relacionados à temática, além das limitações da pesquisa. Em seguida serão encontradas as referências utilizadas e os apêndices, que encerram este trabalho. Desse modo, espera-se com esta pesquisa apresentar um caminho, entre tantos outros, que seja possível para resultar em diferença significativa para a GC nas organizações.

## 2 METODOLOGIA

Nesta seção, são explanados o universo da pesquisa juntamente com os métodos e procedimentos que foram definidos e utilizados em sua execução.

A concretização de uma pesquisa pressupõe a existência de um problema, e por isso, torna-se necessário a busca e a análise do conhecimento referente ao assunto. Desse modo, a metodologia escolhida torna-se fundamental para compreensão, análise e reflexão dos fatos e ocorrências observadas. Uma pesquisa tem como objetivo investigar e buscar, por meios científicos, quesitos que são inerentes à sociedade.

Uma pesquisa deve ser definida como um processo para alcançar soluções de problemas por meio de escolhas planejadas, sistemáticas e com interpretação dos dados. Morin (1999a, p.39) enfatiza a diferença entre método e metodologia, frisando que não são sinônimos. Em primeiro lugar, o método, “[...] derivado do nosso percurso, será uma ajuda à estratégia (a qual compreenderá utilmente, certos segmentos programados, isto é, metodologias, mas comportará necessariamente descoberta e inovação)”. Para o autor, o método é o auxílio para o pesquisador conseguir dar resposta ao problema a ser respondido. De modo complementar, as metodologias “[...] são guias a priori que programam as pesquisas” (MORIN, 1999a, p.39). Essas guias apresentam os procedimentos de coleta e análise de dados. Diante dessas considerações, Fachin (2006, p.29) afirma “[...] que todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, outra agir e a outra fazer”.

A revisão bibliográfica foi determinante para sustentar os principais conceitos que integram o tema e objetivos desta pesquisa, sendo eles: Gestão do Conhecimento, Compartilhamento do Conhecimento e Comunicação Organizacional. Nesta tese, a revisão bibliográfica foi a narrativa, distanciando-se de um método rígido, mas com o propósito na realização de uma revisão atualizada sobre os temas abordados.

Os métodos adotados para a pesquisa foram o Estudo de Caso, baseado nas obras de Yin (2010), Gil (2021), Marconi e Lakatos (2022), em conjunto com a Análise de Conteúdo, fundamentada por Bardin (2011), utilizando-se da técnica de análise categorial. Dessa forma, delimita-se a natureza da pesquisa como qualitativa, baseada em Flick (2009), Gil (2021) e Marconi e Lakatos (2022).

## 2.1 Natureza da Pesquisa

As pesquisas qualitativas podem colaborar, principalmente, no sentido de desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante o percurso ou após a coleta e análise de dados. Para isso, é importante entender que a pesquisa deve contribuir em aspectos sociais, econômicos e históricos totalmente significativos para o rigor daquilo que está sendo proposto.

No que tange a natureza da pesquisa, opta-se pela qualitativa, pois:

[...] a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. Os métodos devem ser adequados àquela questão e devem ser abertos o suficiente para permitir um entendimento de um processo ou relação. (FLICK, 2009, p.16)

De acordo com Silva, Godoi e Mello (2010, p.90), “A visão qualitativa nos estudos organizacionais aparece a partir da década de 1960” e foi uma contraposição aos estudos predominantemente quantitativos relacionados às pesquisas mais técnicas. É importante destacar que a qualidade da pesquisa qualitativa está na observação, análise, descrição e compreensão do fenômeno, a fim de entender seu significado (FLICK, 2009). Logo, com o objetivo de gerar conhecimento e aprimoramento no processo de GC, mais propriamente no compartilhamento do conhecimento e na CO, define-se a modalidade da pesquisa como descritiva.

Como resultado, o intuito é descrever as características e relações de interação e compartilhamento de conhecimento existentes na empresa pesquisada. Na pesquisa descritiva, o pesquisador descreve narrando algo que acontece (MARCONI; LAKATOS, 2021). Segundo Flick (2009), a pesquisa com natureza descritiva busca examinar situações e a observação dos dados torna-se importante nessa fase da pesquisa. Assim, a descrição do estudo em questão desenvolveu-se por meio de um estudo de caso.

## 2.2 Revisão Bibliográfica

Certamente, toda pesquisa tem seu marco teórico, isto é, a pesquisa bibliográfica demonstra o que o pesquisador traz como referência citando os autores importantes na área que já publicaram sobre o tema abordado. Esse método foi escolhido para o referencial teórico desta tese, baseando-se em Appolinário (2016,

p.26), que afirma que “[...] toda pesquisa inicia-se por uma contextualização do tema estudado”.

Como primeiro passo desse estudo, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, a qual buscou-se em bases de dados de periódicos (Portal Capes), considerando tanto materiais nacionais como internacionais. Além disso, também houve as buscas em demais bases de dados científicos como Scopus, *Web of Science* (WoS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), teses e dissertações em bibliotecas digitais e sobretudo, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (IBICT); e demais materiais que pudessem contribuir com o assunto da pesquisa. A busca priorizou materiais de 2000 a 2022, contudo, foram incluídas obras clássicas que antecedem esse período.

A escolha das bases de pesquisa justifica-se por um caráter de publicação multidisciplinar, além de serem referências em diversas áreas do conhecimento, inclusive em CI. As buscas foram realizadas nos idiomas português, inglês e espanhol por meio das palavras-chave: “comunicação organizacional”; “comunicação integrada”; “gestão do conhecimento”; “compartilhamento do conhecimento” e “modelos de compartilhamento de conhecimento”. E por fim, os materiais científicos que estavam presentes em periódicos de áreas como, Ciência da Informação, Comunicação e Administração.

Nas bases de dados, pesquisou-se os termos em título, resumo e palavra-chave, de forma que o material recuperado apresentasse aderência com o objeto da pesquisa. Efetuou-se a leitura dos resumos para identificar a relação com o tema pesquisado. Segundo Lakatos e Marconi (2021, p.76), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. A revisão bibliográfica desta tese é a narrativa, com base em trabalhos que foram considerados mais importantes e sem critérios rígidos, selecionando os materiais com o propósito de realizar uma revisão atualizada dos conceitos abordados. Assim, explica-se que os materiais foram pesquisados, selecionados e analisados de forma que pudessem dar suporte ao referencial teórico desta tese.

### 2.3 Estudo de Caso

Por ser um procedimento metodológico de investigação oportuno para descrever e explorar os acontecimentos complexos das organizações, o estudo de caso foi escolhido para esta pesquisa a fim de investigar o compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos e a comunicação organizacional em uma organização do agronegócio, situada no interior do Estado de São Paulo.

De acordo com Yin (2001, p.25), “O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Logo, um estudo de caso busca a exploração de novas aplicações, novas problemáticas, renovação de pontos de vista existentes e sugestões e aplicações de melhorias. Torna-se importante ressaltar que esse método de pesquisa deve sempre estar dentro do rigor científico, de forma que sustente sua validade transitória de informações (MARCONI; LAKATOS, 2021). Para Laville e Dionne (1999, p. 156),

A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas a comparação do caso com outros casos.

A escolha do estudo de caso exige algumas habilidades propostas por Yin (2001), como saber fazer perguntas, saber ouvir, saber interpretar, ser flexível olhando tudo como oportunidade, ter clara noção do que se busca e ser totalmente imparcial com as noções percebidas. É característica de um estudo de caso a análise profunda de uma unidade, visando um exame detalhado de seu ambiente (SILVA; GODOI E MELLO, 2010) e, portanto, tornando-se necessárias as habilidades aqui descritas.

Yin (2010) explica que as análises de um estudo de caso devem basear-se, no mínimo, em três fontes de evidências para aplicar as técnicas de coleta, procedimento que o autor denominou como ‘triangulação’ dos dados. As técnicas propostas por Yin (2010) envolvem seis instrumentos de pesquisa, a saber: 1) documentos; 2) registros em arquivos; 3) entrevista; 4) observação direta; 5) observação participante; e 6) artefatos físicos. Destes, adotou-se para essa pesquisa os seguintes procedimentos: a entrevista, questionário e a observação, formando a triangulação.

De acordo com Yin (2010, p.120), “um ponto forte muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências”. Para o autor supracitado, torna-se necessário que o

pesquisador, optando pelo estudo de caso, consiga conduzir a variedade de técnicas utilizadas para a coleta de dados. Para esta tese, a escolha da triangulação é apoiada pelas afirmações de Yin (2010), o qual relata que o processo de triangulação permite a comparação entre as respostas para verificar se existe alguma informação contraditória ou até mesmo complementar.

## **2.4 Universo da Pesquisa**

O universo ou população é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e, a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (VERGARA, 1997).

A coleta de informações sobre esse universo, foi desenvolvida por meio de investigações sistemáticas que permitiu elaborar uma caracterização da organização e do setor que a mesma atua. O universo da pesquisa é uma organização privada do setor de agronegócio, localizada no interior do Estado de São Paulo, fundada em 1944. A organização pesquisada teve seu início com uma gestão familiar, na produção de cana-de-açúcar, criando a indústria (a primeira usina de açúcar e álcool do Vale do Paranapanema) e por consequência, produzindo e comercializando açúcar e álcool. Em 2010, essa organização dividiu-se, e a marca que era utilizada, para todas as empresas que faziam parte do grupo, ficou somente com a parte agrícola, desenvolvendo a produção e entrega de cana-de-açúcar.

Atualmente, a organização possui 1.200 funcionários que atuam nos setores administrativos, mecânica e campo. O propósito da organização é ser uma empresa de gestão agrícola com alta performance e desenvolvimento sustentável. A escolha por essa organização ocorreu por ela investir continuamente em pessoas, em novas tecnologias e muito aprendizado para gestão, buscando conexão e oportunidades de crescimento no setor em que atua.

### **2.4.1 Seleção do Caso**

A escolha do universo da pesquisa baseia-se na importância que o setor de agronegócio representa para o país e para o Estado de São Paulo. De acordo com InvestSP (2022), “Pertence ao estado o título de principal produtor e exportador

agrícola do Brasil. O sucesso dos agronegócios paulistas vem de longa data. A cadeia produtiva do estado tem alta tradição com pesquisa e tecnologia avançadas”.

O agronegócio evidencia-se como forte participação na economia brasileira, apresentando um crescimento de 8,36%, no ano de 2021, no Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio, o qual representa 27,4% do PIB brasileiro (maior valor desde 2004 - CEPEA, 2022), valores que são expressivos e relacionados a cana-de-açúcar no estado de São Paulo. Apresenta-se no primeiro trimestre do ano de 2022 uma população ocupada no agronegócio brasileiro com 18,74 milhões de pessoas, o que representa um aumento de 6,2% (ou de 1,09 milhão de pessoas) frente ao mesmo período do ano anterior (CEPEA, 2022). O setor de agronegócios contribui para geração de riquezas, empregos e desenvolvimento. O Brasil alterou o seu status, na última década, de importador de alimento para um dos maiores produtores e exportadores agrícolas do mundo (NEVES et al. 2020, p.1).

O Instituto de Economia Agrícola (IEA) realizou uma análise setorial do agronegócio no Estado de São Paulo, baseado no primeiro trimestre de 2022, em comparação ao mesmo período do ano anterior, indicando que o setor paulista apresentou aumento nas exportações de 29,7%, o qual alcança um valor de US\$5,15 bilhões. O complexo sucroalcooleiro tem significância, uma vez que contribui com 26,6% das exportações no agronegócio paulista e entre todos os produtos analisados, esse é o maior percentual (ANGELO, OLIVEIRA, GHOBIL, 2022, p. 5). Segundo o InvestSP e União da Indústria de Cana-de-Açúcar e Bioenergia -Única (2022), o Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, sendo que São Paulo responde por 55% da área plantada no país. Desse modo, a empresa citada no presente estudo perfaz uso de aproximadamente 3,8% da área acima citada.

A representatividade do setor de cana-de-açúcar para o Estado de São Paulo e para o Brasil, como insumo para o etanol e o açúcar, também justificam a escolha, pois o estudo de Zuin e Queiróz, (2019, p. 143-144) relata que para o agronegócio

[...]ao longo da produção de um produto ou serviço, o valor é agregado desde os fornecedores de matéria-prima e em cada um dos beneficiadores dos elos e outros intermediários da cadeia até chegar ao consumidor final. A gestão dos processos de negócios para cada um dos elos traz a geração de valor para todos os *stakeholders*.

De acordo com a União da Indústria de Cana-de-Açúcar e Bioenergia -Única (2022) “Nas últimas décadas, a cultura da cana-de-açúcar passou por uma revolução tecnológica, com ampliação de práticas sustentáveis, levando em consideração a

baixa pegada de carbono e as melhores práticas em toda a cadeia de valor”. Ainda segundo os autores, temas como gestão, inovação e sustentabilidade no agronegócio devem possuir foco e direcionamento para garantir vantagem competitiva, independente do tamanho da organização.

Diante da importância do agronegócio, em especial o cultivo da cana-de-açúcar, tanto no país como no estado de São Paulo, compreender os desdobramentos da GC e CO para fortalecer o compartilhamento do conhecimento em uma empresa de agronegócio foi uma decisão da pesquisadora para contribuir com um setor pujante na economia do país.

## **2.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

Sendo a amostragem uma etapa de grande importância no delineamento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos, a coleta de dados desta pesquisa é embasada em amostra não-probabilística e intencional. De acordo com Marconi e Lakatos (2021, p.54) “O tipo mais comum de amostra não probabilista é a denominada intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população”. Para Bravo (1997), em estudo de caso, a constituição da amostra é sempre intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. Reforça-se que a definição da amostra é intencional, por ser uma escolha baseada em estudo de caso.

Torna-se importante frisar que os sujeitos que compõem a amostra são do setor administrativo, considerando os gestores e demais colaboradores, somando 88 pessoas ao total. Importante ressaltar também que não estão incluídos nesses números outras funções, bem como de limpeza, vigilância e pessoas que administram o patrimônio familiar.

Para o desenvolvimento da referida pesquisa foi tomado como base três das seis fontes de evidência que são propostas por Yin (2010). O método estudo de caso requer utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados (YIN, 2010; GIL, 2021). Dessa forma, define-se que os instrumentos de coleta escolhidos para serem aplicados foram entrevistas, questionário e observação. Os métodos para coleta de dados são detalhados a seguir.

### 2.5.1 Entrevista

Segundo Flick (2009), a entrevista é um instrumento muito valorizado na pesquisa qualitativa, principalmente no estudo de caso.

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa conclusão, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método de levantamento de dados. As entrevistas, não obstante, também são fontes essenciais de informação para o estudo de caso (YIN, 2010, 102).

O contato pessoal permite ao entrevistador se aproximar mais da realidade dos entrevistados, por meio do olhar e de gestos que contribuem para a comunicação mais efetiva. Para Yin (2010), a variedade de formas que a entrevista permite em estudo de caso, contém uma espontaneidade que possibilita tanto indagações, como sugestões e opiniões sobre determinados assuntos.

Para Lakatos e Marconi (2021, p.102) a entrevista

[...] se realiza de acordo com um formulário [...] elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas.

Para a realização das entrevistas, foi desenvolvido um roteiro (Apêndice A) dividido em quatro elementos-chave, sendo eles: atividades relacionadas a função; comunicação organizacional, gestão do conhecimento e o compartilhamento do conhecimento. Assim sendo, as perguntas estão relacionadas ao problema da pesquisa e aos objetivos definidos para esta tese. Conforme Flick (2009), as perguntas da entrevista devem envolver as experiências das pessoas. Por isso, com toda certeza, essa foi uma preocupação na prática adotada nesta pesquisa, a fim de uma maior aproximação dos conteúdos abordados que favorecem na coleta de dados e enriquecem o conteúdo das declarações.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2022, tanto pessoalmente como também pela plataforma digital Teams (Microsoft), com todos os gestores (sete no total) do setor administrativo. Optou-se pela entrevista semiestruturada, visto que de acordo com Gil (2021, p.100), para pesquisas qualitativas

[...] são utilizadas a entrevista semiestruturada, [...] em seu formato mais estruturado, envolvendo uma série de perguntas que são apresentadas da mesma forma aos entrevistados, mas sem o

oferecimento de alternativas de resposta. O entrevistador define a sequência de formulação no curso da entrevista.

As entrevistas foram gravadas, sendo assim possível realizar transcrição e análise. Além disso, o contato direto permitiu acrescentar no conteúdo algumas variáveis subjetivas, por meio de comentários e expressões durante a entrevista, que conseqüentemente, ocasionaram em informações relevantes. É necessário ressaltar que as entrevistas foram realizadas com autorização dos entrevistados, ratificando aos participantes o tratamento sigiloso dos dados.

### **2.5.2 Questionário**

O questionário foi o instrumento escolhido porque atinge uma maior quantidade de pessoas, sendo possível uma maior autonomia e tempo para responder. O questionário aplicado garantiu o anonimato de todos os entrevistados, pois segundo Richardson (2017, p.219) “no caso do questionário anônimo (que não inclui o nome do entrevistado), as pessoas podem sentir-se com maior liberdade para expressar suas opiniões”.

De acordo com Lakatos e Marconi (2021, p. 107)

Junto com o questionário, deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (LAKATOS. MARCONI, 2021, p.107).

De forma a seguir as orientações das autoras, o questionário foi enviado com uma breve explicação da pesquisa, constando nome da pesquisadora e orientadora, instituição na qual se desenvolve o doutorado e o motivo da pesquisa. Ademais, o questionário também apresentou um termo de consentimento de respostas em seu início. As questões foram elaboradas com base nos objetivos e problemática da pesquisa, de forma que pudessem contribuir com a finalidade da mesma. A construção do questionário (Apêndice B) apoiou-se em questões de fácil entendimento.

O questionário foi composto por 16 questões, sendo a maioria delas fechadas e com a utilização de categorias com a escala *Likert* de cinco (5) pontos. Baseado em Mattar (1996, p.97) “O conjunto de números utilizados não faz diferença em função das conclusões que se pretende chegar. O importante é que se atribua corretamente os números às respostas de afirmações positivas ou negativas”. Desse modo, a

escala apresentou opções de 1 (um) a 5 (cinco) sendo: 1 (um) “Concordo totalmente”, 2 (dois) “Concordo”, 3 (três) “Não estou decidido”, 4 (quatro) “Discordo” e 5 (cinco) para “Discordo totalmente”, apoiando-se na afirmação que "Os respondentes indicam o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e atitudes relacionadas ao objeto" (APOLINÁRIO, 2011, p.68). As demais questões dividiram-se em dicotômicas e abertas, para dar mais espaço de resposta aos entrevistados com a intenção de obter mais informações, de acordo com a realidade que cada um vivencia dentro da organização.

Sob o mesmo ponto de vista, o questionário foi aplicado por meio de um formulário eletrônico, através do Google Forms, enviado pelo *Whatsapp* com o link de acesso. Assim, foi aplicado em um total de 81 pessoas, com retorno de 66 respostas, o que representa 81,5% dos colaboradores do setor, resultado esse, considerado excelente para análise do caso estudado.

### **2.5.3 Observação**

No estudo de caso, a observação pode ser realizada por meio de pessoas quanto a artefatos físicos, edificações, mobiliário, máquinas, equipamentos etc. (GIL, 2021). A importância do método de observação pode ser fundamentada por Lakatos e Marconi, a saber:

A observação é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. É um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo, que se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante no contexto da descoberta e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (LAKATOS; MARCONI, 2021, p.96).

A observação é, provavelmente, a mais antiga, a mais aplicada e a mais simples técnica de coleta de dados (GIL, 2021). O uso em pesquisas qualitativas acontece por suas vantagens, tais como conseguir perceber o que realmente as pessoas fazem e não somente o que dizem. Mais que isso, através da observação é possível também fazer identificações mais evidentes da integração e a relação entre os membros pesquisados, oportunizando acesso direto ao caso. Dentre as formas utilizadas de observação, foi adotada a não participante, na qual a pesquisadora teve

contato com as pessoas na organização, mas não foi integrada, permanecendo fora do grupo, não se envolvendo em situações e realizando apenas um papel de expectadora.

Nesta pesquisa em específico, a observação tem característica relevante para que se possa entender como os envolvidos na organização comunicam e estabelecem meios de compartilhamento do conhecimento.

A fins de conhecimento, o tempo de observação ocorreu durante as visitas à sede da organização, no mês de maio de 2022, com preparo detalhado anterior a observação, para especificar os pontos que serviram de base para este estudo.

## 2.6 Procedimentos de Análise dos Dados

Para o procedimento de análise de dados, foi escolhida a análise de conteúdo, visto que é uma técnica em que se utiliza textos, falas e informações já coletados, de forma extensiva, ou seja, torna-se uma análise adequada para examinar o conteúdo das mensagens (FLICK, 2009). Segundo Bardin (2011, p.31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que tem como característica a descrição de tendências, comparações, críticas, mensuração da nitidez de mensagens, meios e padrões de comunicação, podendo auxiliar na identificação de estilos e intenções da comunicação, além de ser possível aplicar em entrevistas.

A análise dos dados deve ser realizada durante e após a coleta, pois assim, é possível chegar a conclusões mais tangíveis sobre a pesquisa em foco. É durante a análise que os dados obterão um sentido e nesse caso, é preciso ter cuidado com as propriedades, generalizações e atenção no tratamento das informações (GIL, 2021). De acordo com Bardin (2010), o método da análise de conteúdo compreende três fases, sendo elas:

**1) Pré-análise:** fase da organização do material que será utilizado. Mesmo não seguindo uma ordem cronológica é preciso escolher bem os documentos que serão submetidos à análise, formulação das hipóteses e dos objetivos, além da elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação;

**2) Exploração do material:** contempla a exploração do material que será utilizado na pesquisa, envolvendo a categorização, "uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento

baseado em analogias, a partir de critérios definidos." (FRANCO, 2021, p. 12). As categorias podem ser definidas a priori e a posteriori.

**3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** nessa fase, os dados coletados devem ser tratados de maneira que possam ser significativos. Segundo Bardin (2010, p. 117), emergem por meio de uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Nessa fase, é possível elaborar tabelas, diagramas e modelos que possibilitem a inferência e a interpretação dos resultados.

Por fim, a análise de conteúdo, nessa pesquisa, tem o objetivo de identificar elementos que permitam a descoberta de questões importantes, de forma a interpretar os fenômenos e extrair todos os significados, com o propósito de promover o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

## **2.7 Procedimentos Éticos de Pesquisa**

Seguindo as orientações da resolução nº 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde relacionadas à aplicação de pesquisas que envolvem seres humanos, os nomes das pessoas que participaram das entrevistas foram omitidos, tanto quanto os que responderam o questionário. Assim sendo, o nome da organização também não será citado. As pessoas que responderam o questionário concordaram em participar da pesquisa, cientes que não seriam revelados dados que pudessem identificá-los. Outrossim, os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido para a pesquisadora (Apêndice C).

### 3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A busca por um diferencial na competitividade nos negócios traz o conhecimento como uma pauta importante para as organizações. Dessa forma, é imprescindível compreender como utilizar esse conhecimento, de forma que possibilite uma contribuição em um melhor desempenho organizacional, proporcionando vantagens competitivas e sobrepondo-se no mercado em que atuam.

É preciso entender que o conhecimento pode modificar tanto quanto ser modificado no ambiente organizacional, portanto, concebe-se uma necessidade de integrá-lo nas ações organizacionais. Assim, torna-se relevante abordar a tríade dado-informação-conhecimento como subsídio para a compreensão e o desmembramento dos variados tipos de conhecimento e como é possível usufruir desses conceitos para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

#### 3.1 Dado, informação e conhecimento nas organizações

Na Ciência da Informação (CI), com muita frequência, é encontrado a tríade *dado-informação-conhecimento*, seja para gestão de uma informação, como também para a gestão do conhecimento. Na vasta bibliografia que aborda esses termos, muitas vezes eles são confundidos ou mal interpretados, visto que apresentam uma enorme variação. No entanto, para o propósito desse trabalho, será considerado a peculiaridade entre eles: um dado é apenas uma representação formal que pode ser quantificada, armazenada e processada por máquinas; a informação é a interpretação de um conjunto de dados; e o conhecimento é que possibilitará uma ação ou uma tomada de decisão (BEAL, 2004; GUTIERREZ, 2008; HOFFMAN, 2014; DE SORDI, 2015).

Em primeiro lugar, no que tange aos conceitos sobre dados, informação e conhecimento, percebe-se que não existe um consenso na definição dos termos, e, por isso, opta-se por apresentar estes em quadros, com visões de autores relacionados à área da CI que servirão como base para discorrer sobre Gestão do Conhecimento.

**Quadro 2 – Definições de Dados**

Autor	Conceito
Davenport; Prusak (1999, p. 2)	"Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos e eventos. Num contexto

	organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.”
<b>Beal</b> (2004, p.12)	“Registros ou fatos em “estado bruto”.”
<b>Gutiérrez</b> (2008, p.38)	“Dado é um suporte físico de uma informação.”
<b>Hoffmann</b> (2014, p.11)	“Dado é informação bruta, sendo considerada a matéria prima utilizada na obtenção de informações e que podem ser registros: qualitativos e quantitativos, a descrição exata de algo ou de algum evento, expressos por um conjunto de símbolos, letras, números, textos, gráficos, fotografias, imagens, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, sinais que não foram interpretados, correlacionados e incorporados a um contexto.”
<b>De Sordi</b> (2015, p.7)	“Dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado.”

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

A seguir, pode-se constatar com as definições dos autores no segundo quadro, que dados são conjuntos que precedem a informação. Todo dado é um elemento bruto, sem uma significação imediata, um conceito ou um fato e pode ser quantificável, além de matéria prima para a informação.

No quadro dois, apresentam-se definições do segundo elemento da tríade.

### **Quadro 3 – Definições de Informações**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Davenport; Prusak</b> (1999, p.4)	“Informação são dados que fazem a diferença. [...]a informação tem significado.”
<b>Beal</b> (2004, p.12)	“Informação são dados dotados de relevância e propósito.”
<b>Gutiérrez</b> (2008, p.38)	“Conteúdo semântico de um dado derivado de uma chave de codificação (dado + chave de codificação).”
<b>Hoffmann</b> (2014, p.13)	“A informação é uma mensagem com dados que são compreendidos, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor ou receptor.”
<b>De Sordi</b> (2015, p.9)	“Informação é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo.”

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

A informação é um elemento que está relacionado ao conhecimento e a comunicação, na ação de informar algo a alguém. Há uma transição de um elemento bruto (dado) para apresentar significado. De acordo com Fialho *et. al* (2006), para que um dado seja interpretado como informação, devem ser consideradas as formas de suporte e de transmissão deste, dando importância ao contexto da pessoa que o interpreta.

Na sequência, partindo da questão que a informação é a base para o conhecimento (CAPURRO; HJORLAND, 2007; URIBE, 2007), apresenta-se o quadro três, com definições do termo conhecimento.

**Quadro 4 – Definições de Conhecimento**

<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Davenport; Prusak</b> (1999, p.6)	“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para 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”.
<b>Beal</b> (2004, p.12)	“Conhecimento é combinação contextual de experiência e <i>insight</i> ”.
<b>Gutiérrez</b> (2008, p.42)	“Conhecimento são estados mentais de um indivíduo construídos a partir de uma assimilação de informação e que rege as ações de um próprio sujeito”.
<b>Hoffmann</b> (2014, p.13)	“Conhecimento é a informação valiosa na mente humana. Conhecimento é um recurso renovável, cresce à medida que é explorado, mas também um processo dinâmico que acompanha a vida humana”.
<b>De Sordi</b> (2015, p.12)	“Conhecimento é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, propiciando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real”.

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

Face ao exposto nos quadros um, dois, três e efetuando um encadeamento no contexto das organizações, pode-se dizer que os dados, de forma geral, dispensam a

participação das pessoas, ou seja, não carecem de interpretação e podem ser processados e arquivados por máquinas, além de serem observados e estruturados com o uso de tecnologia. Já a informação requer a participação humana, na interpretação, assimilação e entendimento, produzindo sentido aos dados. Segundo Hoffman (2016), o conhecimento vai além da informação, entendendo a informação como algo que precisa ser entendido para a construção do conhecimento.

Nesse sentido, os autores Brown e Duguid (2001a, p. 105-106) destacam que:

A informação é algo que as pessoas coletam, possuem, passam para outros, colocam em bancos de dados, perdem, acham, anotam, acumulam, contam, comparam e assim por diante. Em contrapartida, o conhecimento não aceita tão amavelmente essas ideias de recebimento, transporte e quantificação. Ele é difícil de ser coletado e transferido. Por exemplo, você poderá esperar que alguém que enviou indique onde encontrar as informações que ele possui, mas não os conhecimentos (BROWN; DUGUID, 2001a, p.105-106).

Torna-se importante, portanto, salientar que o conhecimento é resultante de uma mistura de vivências e aprendizados dos seres humanos, caracterizado pela evolução humana e seus aperfeiçoamentos, além de sua forma de viver em grupo e de partilhar com os demais seu aprendizado.

Evidentemente, para adquirir conhecimento, é preciso que os indivíduos tenham a percepção aliada à sua capacidade de cognição e ao seu repertório, o que envolve aprendizagens anteriores, vivências e experiências, mas principalmente raciocínio. O conhecimento deriva das principais competências e habilidades humanas que se desenvolvem ao longo da existência, pela sua capacidade de transformação cognitiva, de sua atuação e da aptidão para tomar decisões e realizar mudanças (HOFFMAN, 2016). Na concepção de Davenport (2005), as organizações que querem ser bem-sucedidas devem ser hábeis em transformar informação em conhecimento e saber utilizá-lo para agregar valor aos seus produtos e serviços.

Estudos de autores renomados como Toffler (1990) e Drucker (1994) já citavam a importância do conhecimento nas organizações, não somente como recurso de produção, mas também como forma de existência de uma “sociedade do conhecimento”. Desse modo, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à própria essência das organizações, necessitando por um gerenciamento das habilidades e do conhecimento das pessoas.

De acordo com Sveiby (1998), o poder de agregar valor às organizações vem do próprio conhecimento. Da mesma forma, os ativos predominantes das

organizações deixam de ser os tangíveis (capital físico e financeiro) e passam a ser os intangíveis (capital intelectual – informação / conhecimento). Para Garicano e Wu (2012, p.2), cada tarefa executada exige conhecimento específico. Por conseguinte, para os autores supracitados, é importante que as atividades de trabalho sejam rotinizadas, para que a experiência e a prática se tornem mais específicas e auxiliem em suas realizações, criando uma memória do processo organizacional. Dessa maneira, as pessoas adquirem conhecimento mais rápido em situações que possibilitem ser diretamente aplicado (TERRA, 2005).

Segundo Stewart (2002), é relevante usar o talento das pessoas de forma mais eficiente nas organizações, afinal, o capital humano é o grande diferencial das organizações, e elas devem cuidar para que as qualificações e habilidades adquiridas não sejam transportadas para outras organizações, sendo concorrentes ou não. É fato que a perda de talentos ocasiona perdas em tempo e custos. Logo, parece conveniente dizer que a organização é sustentada pela aquisição do conhecimento relevante, e, para tal fim, deve-se estabelecer uma integração do conhecimento disperso e coordenar o talento em suas produções, auxiliando na diminuição das limitações humanas.

Dada a importância do conhecimento nas organizações, é necessário reconhecer a seriedade que este deve ser trabalhado, para garantir avanços e tornar as organizações diferenciadas no ambiente em que atuam. Segundo Valentim (2008, p.19),

O conhecimento é produto de um sujeito cognitivo que a partir da percepção e internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora um 'novo' conhecimento. [...] o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais.

É certo que o conhecimento é uma construção do sujeito, na qual existe a necessidade da sua parte cognitiva para construir e desconstruir conceitos, significar, tomar decisões e ser armazenado em seu repertório.

De acordo com Morin (1999), a complexidade e a grandeza que envolvem o conhecimento, deixa evidente o impasse para definir de forma objetiva um conceito. Contudo, para o autor, o conhecimento humano é ilimitado e é primária a compreensão existente de entendimento. O autor mencionado explana “a fonte de

todo conhecimento encontra-se no cômputo do ser, celular, indissociável da qualidade do ser vivo e do indivíduo sujeito” (MORIN, 1999, p. 57). Torna-se pertinente ainda referir mais uma obra de Morin (2008, p.225) na qual se aborda que,

[...] o conhecimento humano é, na origem e nos desenvolvimentos, inseparável da ação, como todo conhecimento cerebral, elabora e utiliza estratégias para resolver os problemas postos pela incerteza e pela falta de completude do saber. [...] o conhecimento humano organiza em representações (percepções, memórias) as informações recebidas e os dados disponíveis (MORIN, 1999, p.57).

Por certo, converte-se árduo mensurar o valor do conhecimento, na verdade não existe nenhuma ferramenta ou forma que possa descrever como quantificá-lo nas organizações. Por ser um ativo intangível, mas de grande valor, o conhecimento se torna alvo de estudos e foco das questões contemporâneas de gestão. Parece conveniente dizer que, quando as organizações se deram conta da importância do conhecimento existente nas pessoas que nelas atuam para ser utilizado como diferencial competitivo, começaram a pensar em como gerenciar esse conhecimento, com a intenção de fazer uso desse recurso no desenvolvimento de produtos e serviços, proporcionando inovações, reduções de custos e outros pontos relevantes para as organizações.

Uma vez que o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso e torna-se matéria-prima de produtos e serviços, torna-se importante reconhecê-lo e usá-lo como um ativo corporativo, assim como geri-lo de forma que possa agregar valor aos bens da organização (SCHMITT, 2012). De acordo com Lenzi (2018), na nova economia, o conhecimento passa a ser o principal ativo das organizações, identificado na cultura das pessoas e das organizações e no gerenciamento para obter benefícios por meio da sua utilização.

Para tanto, faz-se necessário saber trabalhar o conhecimento dentro dos ambientes corporativos, desenvolvendo capacidades de análise, de uso e identificando como melhorar o processo de mapeamento e de sua utilização. Assim, para fins da continuidade desse estudo, torna-se necessário descrever sobre os tipos de conhecimento no ambiente organizacional, abordados na próxima seção.

### **3.2 Tipos de Conhecimento nas organizações**

Como mencionado anteriormente, o conhecimento é oriundo das pessoas, com suas experiências de vida, assim como também é adquirido por estudos e

observações. Cada um tem sua história, suas crenças e valores que vão se formando ao longo da sua existência. Dito de outro modo, é importante refletir que a criação do conhecimento não acontece de modo isolado em um determinado momento específico. Sua criação também está relacionada a todo o período de vida, desde a infância, abordando a cultura familiar, as crenças e o modo de vida da família no qual o sujeito está imerso desde o seu nascimento.

A convivência exterior ao ambiente familiar vem agregar conhecimentos que já estão, de algum modo, construídos dentro das concepções do sujeito, ocorrem por meio das experiências com outros grupos de amigos, por diferentes atividades sociais, sejam elas através de práticas esportivas, da religião, de viagens e outras diferentes interações sociais do dia a dia. Dessa forma, todas essas relações aparecem na fase adulta por meio de reconstruções que o sujeito faz constantemente a cada nova visão e entendimento de suas próprias crenças. Portanto, o conhecimento transforma-se e renova-se constantemente dentro do indivíduo, seja de modo consciente ou não. Pode-se dizer, com isso, que o conhecimento é uma evolução própria do ser humano, com sua capacidade cognitiva de pensar, falar, agir e ressignificar suas crenças e opiniões acerca do mundo.

Uma das referências na definição de conhecimento é a de Michael Polanyi publicada, em 1966, partindo da ideia de uma definição de conhecimento próprio ou conhecimento pessoal. Para o autor, muitas vezes, as pessoas não são capazes de expressar aquilo que sabem e conhecem: “Devo reconsiderar o conhecimento humano partindo do fato de que podemos saber mais do que podemos dizer. Esse fato parece bastante óbvio; mas não é fácil dizer exatamente o que isso significa” (POLANYI, 1966, p.4 – tradução nossa).

Desse modo, o autor supracitado ressalta que a acepção do conhecimento depende das experiências e sensibilidade de cada indivíduo, reforçando que é algo totalmente pessoal. Mais do que isso, Polanyi (1966) ainda enfatiza sobre as habilidades, sejam elas artísticas, atléticas ou técnicas, que, frequentemente, conseguem-se pela observação de um conjunto de regras, as quais, várias vezes, não são conhecidas por quem as realiza. Um exemplo que demonstra tal questão é andar de bicicleta, pois o indivíduo aprende a andar sozinho, o que Polanyi denomina como conhecimento tácito, próprio de quem aprende a realizar tal movimento, isto é, tem o conhecimento de como faz, mas não consegue expressar como aprendeu e nem como faz exatamente para conseguir o mesmo resultado.

O conhecimento tácito é próprio da pessoa, ou seja, é específico, empírico e intuitivo. É difícil de ser emitido em forma de linguagem, pois envolve a experiência pessoal, como uma dimensão técnica, mais prática e com habilidade própria (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). Do mesmo modo, compreende uma dimensão cognitiva que abrange valores, crenças, percepções, emoções, modelos mentais e outros fatores que são muito ou totalmente subjetivos. Ao longo da vida, as pessoas aprendem por meio da família, da escola, da religião, do trabalho e entre tantas outras oportunidades que se fazem presente na vida de uma pessoa. Todas essas fases dependem de fatores genéticos, sociais e culturais, o que torna esse conhecimento cada vez mais particular em cada pessoa (FIALHO *et al.* 2006).

É oportuno frisar que, ainda de acordo com Polanyi (1966), dentro de todo conhecimento há um componente tácito. Apesar do autor supracitado não abordar o conhecimento tácito em ambiente organizacional, foi com base nos trabalhos dele que Nonaka e Takeuchi (1997) basearam-se para apresentar, em seus estudos voltados ao contexto organizacional, o conhecimento tácito como “pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Na visão de Choo (2006, p. 37),

Conhecimento tácito é conhecimento pessoal, que é difícil formalizar e comunicar a outros. É constituído de *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período (CHOO, 2006, p.37).

Face ao exposto, define-se o conhecimento tácito como algo advindo de experiências e vivências, relacionado com a aprendizagem e armazenado no consciente ou até no subconsciente das pessoas. Outro tipo de conhecimento encontrado nas organizações é o conhecimento explícito, considerado mais estruturado e com condições de ser verbalizado, compartilhado por documentos e sistemas de informação. Desse modo, Polanyi (1966) descreve o conhecimento explícito como algo objetivo, possível de ser expresso por uma linguagem formal. Partindo desse pressuposto, Choo (2006, p. 37) define que:

Conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante (CHOO, 2006, p.37).

Acredita-se que, por sua facilidade de codificação, a contribuição do conhecimento explícito seja maior na comunicação e no compartilhamento. Além disso, considera-se que o conhecimento explícito seja ainda mais objetivo e racional, podendo ser armazenado e transmitido de forma mais rápida por meio da tecnologia.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA; TAKEUCHI 2008, p. 19).

Tem-se, portanto, dois tipos de conhecimentos até aqui descritos, os quais se relacionam e se complementam, além de serem encontrados no ambiente organizacional, denominado por dimensão epistemológica - a teoria do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Em se tratando da questão do conhecimento no ambiente organizacional, os autores supracitados caracterizam como dimensão ontológica o conhecimento “do ser”, no qual envolvem quatro níveis de conhecimento: indivíduo, grupo, organização e interorganizacional.

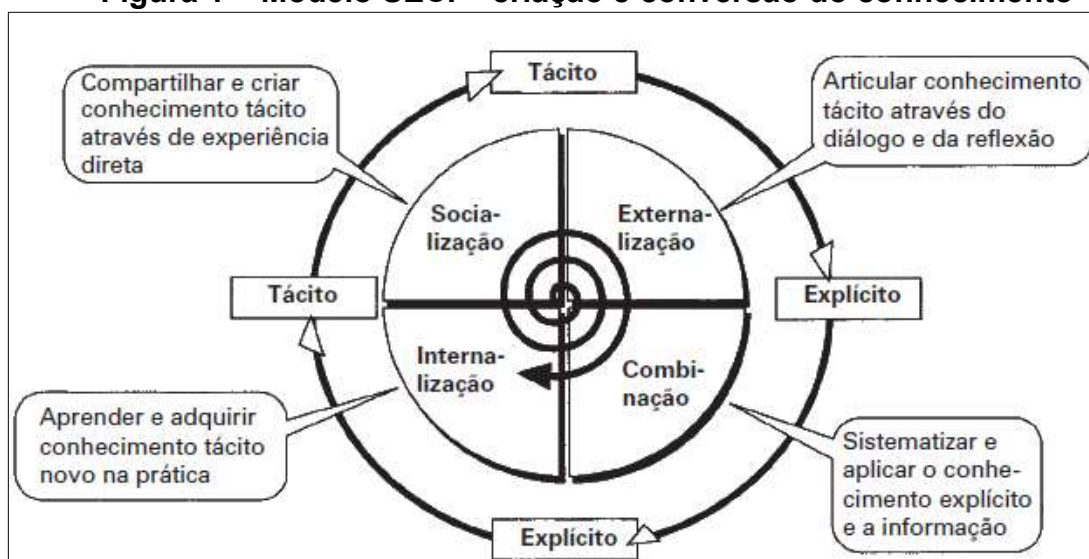
Essa variação do nível individual para o nível organizacional faz surgir a importância do trabalho em equipe e, se possível, de áreas distintas, de modo que cada indivíduo possa contribuir com suas diferentes experiências e conhecimentos, e juntos consigam encontrar soluções, propor inovações, entre outras questões relevantes para criar vantagem competitiva, já que o conhecimento individual, formado nas mentes das pessoas, pode ser compartilhado entre elas e com as pessoas as quais convivem, além de ser mapeado e utilizado pelas organizações em seu planejamento e execução de ações.

Como foi colocado por Choo (2006, p. 202), “lidar com o conhecimento humano e transformá-lo em produtos úteis e serviços, está se tornando rapidamente uma habilidade fundamental para sobrevivência das organizações. Nesse sentido, torna-se necessário apresentar a dinâmica que Nonaka e Takeuchi (1997) defendem como a criação do conhecimento das organizações, a qual se utiliza da conversão do conhecimento. Esse processo de conversão criado pelos autores é uma forma de transformar o conhecimento que é individual em coletivo, ou seja, para toda a organização e até para outras organizações (interorganizacional).

Torna-se importante ressaltar que a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito depende não apenas de interação social, mas também de preparo das organizações, não se tratando assim, de uma questão simplificada.

Seguindo essa perspectiva, percebe-se como os autores Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o modelo de criação e conversão do conhecimento, denominado SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), apresentado na ilustração, a seguir:

**Figura 1 – Modelo SECI – criação e conversão do conhecimento**



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

Como ilustrado, nota-se que processo de criação do conhecimento pelo modelo SECI, demonstrado na Figura um, é caracterizado pela participação das pessoas e pela forma como elas interagem nas organizações, também denominado como conversão de conhecimento, visto que é um processo de transformação do conhecimento tácito para o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A primeira parte do processo de conversão é o que os autores vão nomear de Socialização. Esse método diz respeito à conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, caracterizada pelos modelos mentais, na busca pelo compartilhamento de habilidades mais técnicas. Dessa forma, esse processo ocorre tanto por meio da observação, da busca do aprender, olhando e vivenciando o que o outro faz, possibilitando extrair o conhecimento de outra pessoa no olhar e colocando em prática aos poucos, como também na comunicação, trocando ideias, experiências vividas e aprendidas, resolvendo problemas e discutindo assuntos que sejam comuns de forma mais desenvolta (NONAKA; TAKEUCHI 2008).

O segundo momento da conversão do conhecimento apresentado pelos autores Nonaka e Takeuchi (2008) é a Externalização, que envolve a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. É uma forma de traduzir o conhecimento tácito para que ele seja compartilhado e se torne explícito, ou seja, passe a ser a base de um novo conhecimento através de documentos, imagens e conceitos. Esse processo pode ser expresso em forma de modelos e metáforas, como foi utilizado pelos autores em seus estudos em organizações japonesas. A comunicação também se faz presente como um método de articular o conhecimento tácito para o compartilhamento com os demais, proporcionando o diálogo, possíveis discussões que apresentem conceitos contrários, possibilitando sintetizar e evidenciar o conhecimento na organização.

A Combinação, que cuida da conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, é o terceiro estágio do modelo, que aborda a coleta e a integração do conhecimento. São enfatizadas, nesse processo, as trocas evidenciadas através de documentos, reuniões, programas de treinamento e instrução. Da mesma forma, percebe-se a presença de sistemas de informação que mantêm em seus bancos de dados informações sobre a concorrência, clientes, fornecedores, padrões de consumo, opções de compra, entre outros. Desse modo, o uso de redes de comunicação com uso da tecnologia permite ter uma base de dados que simplifica o modo de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

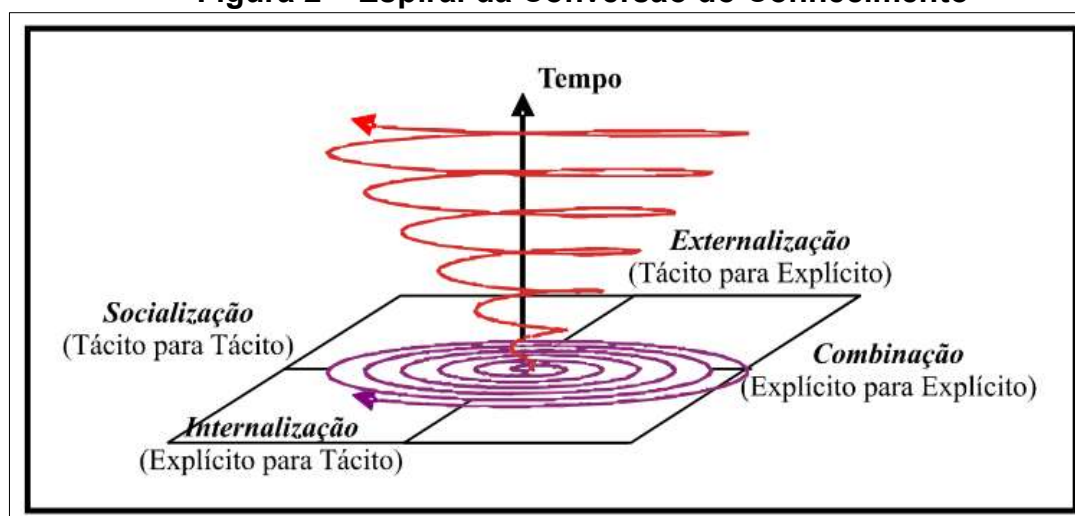
O último processo, a Internalização, abrange a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Através da experiência direta das pessoas na organização, o conhecimento organizacional é criado e compartilhado, devendo gerar determinada reflexão em suas práticas e rotinas de trabalho. Essa fase de conversão está conectada a teorias como aprendizagem organizacional e acontece através do estudo e da prática individual. Necessita da análise das pessoas de como o conhecimento pode ser utilizado e até mesmo melhorado e, assim, ser internalizado nas pessoas, gerando um novo conhecimento através da experiência vivida e aprendida. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 98), “o pragmatismo de aprender fazendo é um método eficaz para testar, modificar e incorporar conhecimento explícito como seu próprio conhecimento tácito.”

Cabe frisar a afirmação de Canals, Boisot e MacMillan (2004, p. 2, tradução nossa) que “a criação de conhecimento de nada vale se os processos adequados para a difusão do conhecimento não existem na organização.” Os autores ainda

reforçam que é a combinação adequada de criação do conhecimento e sua difusão efetiva que estimulam e propiciam o desempenho das organizações. Isso demonstra que o processo de criação do conhecimento organizacional deve estar em permanente atualização, um processo que não tem fim e se refaz, mas não através de uma forma cíclica, mas sim em espiral, permitindo expandir tanto de forma vertical (tácito e explícito), como horizontal (níveis de conhecimento), ao passo que a interação e o compartilhamento ultrapassam as barreiras de departamentos e divisões organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os autores supracitados defendem que o início do processo de criação do conhecimento desenvolve-se no nível individual e vai subindo, em forma de espiral (Figura dois), atingindo mais pessoas que possam interagir, alcançando mais departamentos dentro da organização. Como exemplo, é possível citar o desenvolvimento de novos produtos, que depende da interação entre departamentos de produção, marketing, comercial, pesquisa e desenvolvimento.

**Figura 2 – Espiral da Conversão do Conhecimento**



Fonte: SILVA; ESPÍNOLA; VILAR (2006, p.5).

Conforme a Figura dois, a interação entre os conhecimentos tácito e explícito deve ser contínua e dinâmica. O ideal é que isso seja planejado, organizado e controlado, de forma que a espiral efetivamente resulte em um maior volume do conhecimento gerado. Em relação à espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 67) afirmam que,

Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do

indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, tornam-se um patrimônio (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.67).

Sabbag (2018) corrobora com a afirmação acima de Nonaka e Takeuchi (2008), trazendo uma visão que:

Na espiral do conhecimento organizacional, os sistemas para gerar conhecimentos visam consolidar cultura e processos de inovação em toda a organização. Os sistemas para codificar incluem mapeamentos, indicadores e bases de conhecimento acessíveis a todos; também incluem bancos de ideias, por exemplo. Os sistemas para compartilhar visam promover o “mercado” para conhecimentos: inclui criar educadores internos, pesquisas e projetos experimentais, fóruns e comunidade de praticantes. Os sistemas para apreender no plano organizacional incluem a avaliação de capital intelectual, programas de reconhecimento, bem como processos para incorporar conhecimentos em produtos e processos (SABBAG, 2018, p.272).

Boisot (1995 apud Choo, 2003) difunde mais um tipo de conhecimento, além do tácito e explícito, o qual denomina de conhecimento cultural. A este conhecimento, o autor acrescenta as emoções e a capacidade cognitiva para perceber, explicar e avaliar o que as pessoas recebem como informação. Cada pessoa atribui seus valores, a sua visão da realidade e a sua interpretação para agregar valor a uma informação. Importante destacar que existem vários outros conhecimentos encontrados na ciência, tais como: conhecimento estratégico; conhecimento crítico; conhecimento obsoleto; conhecimento implícito; conhecimento científico e tecnológico. Dessa forma, não se trata de um conhecimento codificado e, portanto, neste trabalho serão mantidos os dois tipos de conhecimentos organizacionais mais difundidos na literatura da Ciência da Informação: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Uma vez apresentados os tipos de conhecimento, a forma de criação e conversão no ambiente organizacional, torna-se necessário falar da gestão desses conhecimentos nas organizações, de forma que as ações sejam melhor conduzidas para localizar, coletar, processar e compartilhar conhecimentos com a finalidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas, assunto que será abordado na próxima seção.

### **3.3 Gestão do Conhecimento nas organizações**

Dada a importância das organizações se prepararem para os desafios do mercado, no qual encontram concorrentes, nacionais e internacionais, torna-se

relevante encontrar e desenvolver mecanismos internos para enfrentar tais desafios. Portanto, as organizações devem se concentrar em todos os aspectos para melhorar a eficiência de seus negócios, tais como: velocidade; qualidade e inovação na criação e produção de produtos e em processos organizacionais; capacidade de resposta mais rápida aos clientes, atendendo melhor necessidades e desejos, como também no relacionamento com os *stakeholders*. Diante de tal situação, a Gestão do Conhecimento (GC) vem se destacando e se consolidando no contexto das discussões organizacionais (FIGUEIREDO, 2005; TERRA, 2005; VIEIRA, 2016).

De forma geral, a GC está inteiramente ligada às estratégias para criação e aproveitamento exaustivo do conhecimento no ambiente organizacional. Os termos mais comuns relacionados à GC são: informações, aprendizagem, tecnologia, capital humano, conhecimento organizacional e inovação (RAO, 2005; CARVALHO, 2012). Identificar e trabalhar o conhecimento nas organizações não é uma tarefa simples e tão pouco fácil, mas é possível de ser gerida (FLEURY, 2002, FIGUEIREDO, 2005; FIALHO *et al*, 2006).

Alguns importantes aspectos teóricos estão diretamente relacionados à GC:

[...] a gestão do conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada de 'área guarda-chuva', que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações [a] com a gestão da informação e a ciência da informação – aspectos relativos à coleta, tratamento, organização, indexação, recuperação, disseminação e aspectos intrinsecamente ligados às questões técnicas: tesouros, taxonomias, ontologias, vocabulários controlados, sintagmas, mapas conceituais, dentre outros; [b] com a gestão de recursos humanos, gestão de competências e gestão dos talentos humanos – capital intelectual, capital humano, aprendizagem organizacional; [c] com a contabilidade e a área financeira – métricas e mensuração de ativos intangíveis, contabilização do valor do capital intelectual, reconhecimento do capital estrutural; [d] com a inteligência empresarial e competitiva ambiente organizacional como fonte de informações, inteligência do concorrente, competitiva, empresarial, social e gerenciamento de questões estratégicas; [e] com a criação de conhecimento e a gestão da inovação (ALVARENGA NETO, 2008, p. 53).

Como demonstrado, o autor supracitado propõe e destaca a relevância de repensar a gestão das organizações considerando a Era do Conhecimento, mesmo que enfrentem mudanças culturais e comportamentais. O preparo de um ambiente propício é o que se sobressai, afinal a GC está inteiramente relacionada com o ambiente organizacional, de forma que possibilite criar o conhecimento e estimular

seu compartilhamento e utilização nas atividades de rotina, em ideias de novos produtos e serviços, como também na melhoria de processos e inovações. A GC compreende uma estrutura que seja suficiente para dar suporte tanto na criação como no compartilhamento e uso do conhecimento. Com isso, recursos humanos e comunicação são áreas importantes que permitem o processo de GC (HANSEN, 2002; RAO, 2005).

Ainda sobre a GC, é significativo destacar que não se trata de somente gerir conhecimento, mas faz-se imprescindível entender a importância da gestão das pessoas nas organizações, visto que são elas que detêm o conhecimento. Além disso, esse processo envolve também proporcionar interações, tanto no ambiente interno como externo. Assim, há de se considerar o verdadeiro trabalho em equipe, em registrar as práticas, além de atualizar o que é aprendido, com atenção em trocas e armazenamentos de experiências e de melhores práticas já realizadas. Desse modo, torna-se importante entender como as pessoas comunicam-se para criar e utilizar o conhecimento, de forma que a ação de troca alcance sucesso nas organizações (SVEIBY, 1998; FREIRE, 2009; GARICANO, WU, 2012).

Para Nonaka e Takeuchi (2008), é preciso um local de criação do conhecimento, denominado *ba*, podendo ser um local físico que tenha interação entre grupos de trabalho, indivíduos, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários, tanto como espaços virtuais, como grupos de e-mail e no contato da linha de frente com clientes. Segundo os autores supracitados, as organizações dependem tanto das pessoas como de um ambiente para que o conhecimento seja criado. Entretanto, pessoas que não estão no mesmo espaço físico, ou seja, que se utilizam de espaços virtuais, também podem contribuir de diferentes formas, por meio de ações e interações realizadas de modo virtual, seja por *chat*, reuniões online, postagens, vídeos, etc.

Há uma infinidade de ações e interações sociais que podem ser realizadas dentro do espaço virtual. O ambiente físico já não significa mais a única possibilidade de interação no compartilhamento do conhecimento e participação social entre os sujeitos organizacionais. Desse modo, os autores reforçam a importância da liderança em manter o *ba* em constante evolução. Com base em conceitos originais de Nishida (1970), há uma definição de como *ba* torna-se o ambiente onde o conhecimento é partilhado, criado e utilizado.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 100), “o *ba* é o tempo e o espaço fenomenológico em que o conhecimento emerge, como uma “corrente de significado”, também denominado contexto capacitante”. Ainda sobre o assunto, entende-se que as organizações não devem ser analisadas apenas por suas estruturas organizacionais e sim, de uma forma mais orgânica, dinâmica, envolvendo emoções, valores e ações, além de identificar as pessoas com conhecimento e, desse modo, proporcionando interações independentemente da estrutura existente na organização.

Para Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.14, tradução nossa)

Na criação do conhecimento, não se pode estar livre do contexto. Os contextos sociais, culturais e históricos são importantes para os indivíduos, como tais contextos fornecem a base para interpretar as informações para criar significados. [...] *Ba* é um lugar onde a informação é interpretada para se tornar conhecimento.

[...] A palavra japonesa ‘*ba*’ significa não apenas um espaço físico, mas um tempo e espaço específicos. *Ba* significa tempo-espaço, ou como Heidegger o expressou, uma localização que inclui simultaneamente espaço e tempo. É um conceito que une espaço físico como espaço de escritório, espaço virtual como e-mail e espaço mental como ideais compartilhados. O conceito chave para entender *Ba* é ‘interação’.

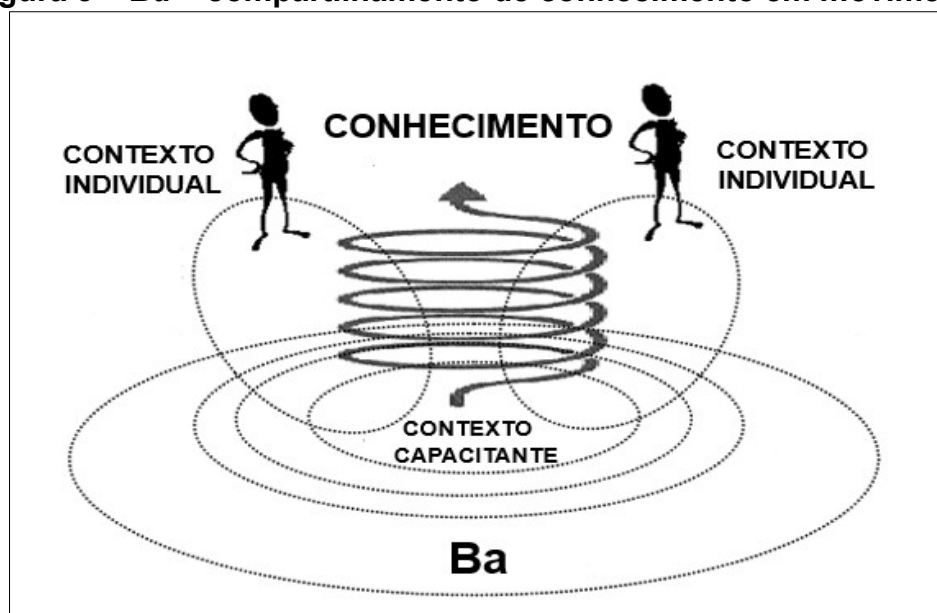
Para entender as condições facilitadoras para a criação do conhecimento, torna-se necessário que as organizações apresentem condições adequadas para possibilitar ou capacitar no surgimento de ideias, inovações, soluções colaborativas para problemas e evidentemente, o compartilhamento do conhecimento. Sem dúvida, o que vai diferenciar as organizações que utilizam o *ba* das outras que não o utilizam, é a forma que atuam para a criação e compartilhamento do conhecimento, pontos fundamentais da GC.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) partem da visão de que uma organização é uma entidade que deve criar conhecimento continuamente, a partir de um processo dinâmico na criação, manutenção e exploração do conhecimento. Como já mencionado na seção anterior, o conhecimento é criado por meio de uma espiral, por meio de diálogos frequentes, comunicação face a face, *brainstorming*, sistema de observação, imitação, uso de metáforas e analogias, uso de planilhas, relatórios, textos, imagens etc. Logo, “O conhecimento precisa de um contexto físico para ser criado: ‘não há criação sem lugar’” (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2020, p.14, tradução nossa).

De acordo com Fayard (2010, p.55), “O *ba* manifesta-se como um esforço compartilhado em uma frente de conhecimento onde questões e saberes tácitos, invisíveis e não formulados se transformam em conhecimentos explícitos”.

A seguir, é demonstrado, na Figura três, o *ba* como um contexto compartilhado em movimento, como é denominado por Nonaka, Tayama e Konno (2020). Com isso, torna-se oportuno frisar que a criação do conhecimento não é um processo linear. Na verdade, parte-se do princípio de ser um processo cíclico e interativo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

**Figura 3 – Ba – compartilhamento de conhecimento em movimento**



Fonte: Nonaka; Toyama; Konno (2000, p.14, tradução nossa).

De acordo com a figura acima, o gerenciamento do conhecimento é precípua no ambiente organizacional, em uma configuração orgânica de vários *ba*, proporcionando maior interação, tanto entre as pessoas, como também com o ambiente, conectando aos que conhecem e como atribuem significado (Nonaka; Takeuchi, 2008). Ainda de acordo com os autores supracitados, os líderes podem contribuir muito, providenciando tempo, espaços e relacionamentos para as equipes.

No estudo de Nonaka, Toyama e Konno (2000) são apresentados quatro tipos de *ba*, a saber:

- 1) *Originating ba* (*ba* da criação): espaço destinado a interações individuais e face a face. É o lugar onde os indivíduos compartilham experiências, sentimentos, emoções e modelos mentais. É correlacionado com a socialização do modelo

SECI;

- 2) *Dialoguing ba* (*ba* da interação): espaço definido por interações coletivas e face a face. É o lugar em que os modelos mentais e as habilidades dos indivíduos são compartilhados, convertidos em termos comuns e articulados como conceitos. Correlato ao contexto da externalização do modelo SECI.
- 3) *Systemizing ba* (*ba* virtual - sistemático): são as interações coletivas e virtuais. Oferece, em especial, um contexto para a combinação do conhecimento explícito existente. Nessa fase, destaca-se a importância das tecnologias de informação, tais como redes *on-line*, *groupware* e banco de dados, no sentido de sistematizar o conhecimento gerado, pois o conhecimento explícito pode ser transmitido com relativa facilidade para muitas pessoas em forma de documentos, manuais e especificações. Além disso, permite as pessoas trocarem informações e disseminarem o conhecimento de forma eficaz e eficiente. Relacionado a combinação do modelo SECI.
- 4) *Exercising ba* (*ba* do treinamento): definido por interações individuais e virtuais, oferece principalmente um contexto para internalização. Aqui, os indivíduos incorporam o conhecimento explícito que é comunicado por meio de mídia virtual, como manuais escritos ou programas de simulação. É a transformação do conhecimento explícito em tácito. Análogo a internalização do modelo SECI.

Torna-se importante entender o quão valioso o *ba* é para a GC, pois na concepção da utilização de espaços e do modelo SECI para criação e conversão do conhecimento, pressupõe-se que o processo de interação seja mais efetivo e auxilie nos processos que beneficiem os negócios. Embora haja um reconhecimento crescente de que o compartilhamento e a troca de conhecimento são componentes essenciais da eficiência e eficácia organizacional, os processos de GC, em muitas organizações, ainda são inadequados ou inexistentes. A GC é uma forma de otimizar os recursos de uma instituição com o aproveitamento eficiente do conhecimento e, por isso, contribui para a criação de manutenção de espaços e criação do conhecimento (FAYARD, 2010)

Na visão de Nonaka, Toyama e Konno (2000), os indivíduos formam o *ba* de equipes, que por sua vez formam o *ba* de organização e, então, o ambiente de mercado torna-se o *ba* para a organização. Dessa forma, as interações orgânicas

entre esses diferentes níveis de *ba* podem ampliar o processo de criação de conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o *ba* tanto pode ser construído de forma intencional como de forma espontânea. Diante desse contexto, Fayard (2010) corrobora com os autores supracitados, no sentido que o *ba*

[...] não se decreta, não se impõe, pois requer uma adesão voluntária. Não se constrói a partir do *command and control*, próprio à gestão piramidal tradicional; procede, antes, de um *energize and stimulate* desenvolvido em um clima de atenção e de respeito mútuo. É fundamentalmente subjetivo e relacional. Investe-se nele quando se impõe a predominância de um interesse comum, quando as relações humanas não são objeto de confrontos, mas se focam na criação de conhecimento. [...] Esses espaços orientados não conhecem outras fronteiras e limites além daqueles da não-participação a seu projeto. Fluido e vivaz na intersubjetividade, modifica-se em função da qualidade daqueles que o animam e são animados por ele. Ele encarna um espaço existencial, o lugar e o momento em que o indivíduo se transcende no âmbito de uma experiência física que mobiliza todas suas capacidades em sua relação com os outros e com o meio (FAYARD, 2010, p. 55).

Complementando a afirmação acima, evidencia-se que seja por meio de uma equipe multidisciplinar, que a construção do *ba* se torna possível, como também mais adequada no sentido de tornar mais valioso o conhecimento compartilhado. Exemplos utilizados por Nonaka e Takeuchi (2008) demonstram essa experiência em uso de *ba*, no projeto do veículo Prius, desenvolvido na Toyota em meados de 1993. No caso, foram selecionados 10 membros de oito áreas diferentes e, apesar de terem um líder, a equipe era autossuficiente. Logo no início, a equipe decidiu por um espaço que fosse a base, sendo uma sala equipada com computadores pessoais e com o sistema que seriam utilizados no projeto. Essa foi a primeira vez que uma equipe da Toyota atuou em conjunto, em um mesmo local, no desenvolvimento do mesmo projeto. Juntamente com o espaço físico, criado pela equipe, foi utilizado um espaço virtual, por meio de correspondência eletrônica, o qual favoreceu a disseminação rápida de informações entre todos os envolvidos. Nesse exemplo, tanto o *ba* físico, como o virtual foram utilizados com sucesso, conforme descritos por Nonaka e Takeuchi (2008).

### **3.3.1 Definições e modelos de Gestão do Conhecimento nas organizações**

Gerenciar conhecimento não pressupõe gerenciar pessoas ou sequer gerenciar a mente das mesmas. Desse modo, a GC tem como propósito propiciar condições, em um ambiente organizacional, para que a informação e o conhecimento sejam compartilhados e socializados, em todos os níveis, funções e processos organizacionais (SILVA, 2008).

Então, conhecer e compreender a relação entre estrutura organizacional (hierarquias) e o conhecimento implica em gerenciar e se preparar para que este possa afluir e ser empregado em ações que resultem em algum tipo de aperfeiçoamento. Entender a GC e seus principais objetivos com foco em melhoria contínua no ambiente organizacional, permite gerar as condições necessárias para transformar experiências e informação em valor.

Apresenta-se no Quadro cinco, de maneira cronológica, algumas das principais definições de GC.

**Quadro 5 - Definições de Gestão do Conhecimento**

<b>Autores</b>	<b>Definição GC</b>
<b>Nonaka e Takeuchi (1997)</b>	A GC é uma atividade organizacional de busca, criação, transferência e uso do conhecimento
<b>Davenport e Prusak (1998)</b>	A GC é a reunião de todas as tarefas que envolvem a geração, codificação e transferência do conhecimento
<b>Bukowitz e Williams (2002)</b>	A GC fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impactos tanto no que é gerenciado quanto em como isso é feito.
<b>Terra (2005)</b>	A GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos ( <i>stakeholders</i> ).
<b>Figueiredo (2005)</b>	GC na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos.
<b>Sabbag (2007)</b>	A GC é um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas.

<b>Alvarenga Neto (2008)</b>	A GC é um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, que possibilita as organizações e seus colaboradores utilizarem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado.
<b>Gutiérrez (2008)</b>	A GC é a disciplina responsável por estudar a concepção e implementação de sistemas cujo principal objetivo é identificar, capturar e compartilhar sistematicamente o conhecimento envolvido dentro de uma organização, de forma que possa ser convertido em valor para essa organização
<b>Valentim (2018)</b>	A GC é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

O Quadro cinco apresenta definições sobre GC, considerando importantes nomes e referências publicadas. Ressalta-se que a intenção não é esgotar ou colocar todas as definições apontadas, mas sim, elucidar o tema a ponto de dar sustentação para demonstrar a importância da GC para as organizações. Dessa forma, aponta-se a relação da GC com a gestão estratégica, por meio de componentes da visão do conhecimento como valor, ou seja, a identificação do conhecimento dentro da organização possibilita seu compartilhamento e seu uso como estratégia para melhorar seus produtos e serviços.

Nessa perspectiva, ele pode gerar além do valor financeiro, algo mensurado por ser tangível, ou seja, podendo gerar o valor de reconhecimento em marcas e diferenciais em atendimento a clientes que são mais difíceis de mensurar por serem intangíveis. Outro componente é a aprendizagem da organização por meio de seus processos, estruturas e sistemas aliados a indicadores, objetivos e metas. Toda organização que busca gerir o conhecimento precisa entender seus processos, analisar os resultados entre aquilo que foi proposto e o que está sendo entregue, isto é, o que foi de fato alcançado.

Por outro lado, para gerir o conhecimento é necessário entender que o processo deve ser dinâmico e ter um método específico, com auxílio e suporte de gestão de pessoas, já que as organizações têm dificuldades em identificar, criar, desenvolver e gerenciar o conhecimento organizacional (DRUZIANI, 2014).

De acordo com Rao (2005), mesmo que os métodos e técnicas de GC sejam apoiados pela área de gestão de pessoas, eles devem ser adequados à cultura organizacional, sendo necessário um planejamento e não seguir uma única forma, tal como uma “receita de bolo”, para os diversos desafios que se apresentam no dia a dia. O sucesso da GC não está condicionado apenas a cultura organizacional, mas entende-se como um dos fatores relevantes para os processos de mudança e evolução em todos os aspectos organizacionais.

Ainda nesta seção será abordado novamente o assunto cultura organizacional, juntamente com outros fatores que se relacionam internamente e influenciam na GC. Nesse sentido, volta-se para a definição da GC como um processo de gerar e compartilhar conhecimento, bem como de agregar valor aos produtos e serviços, permitindo inovação e expansão dos negócios.

De acordo com Yang (2010) existem duas correntes de pesquisa sobre GC, a saber:

- 1) focada em recursos e aumento de estoque de conhecimento (como repositório): refere-se aos métodos, técnicas e ferramentas para aquisição, desenvolvimento, mensuração e distribuição do conhecimento;
- 2) focada em processos: relacionada à estrutura organizacional, à tecnologia que auxilia as pessoas no desenvolvimento da criatividade, da capacidade de inovar e agregar valor aos negócios. Define GC como um processo de transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos e, nesse sentido, as pessoas tornam-se pontos fundamentais na GC.

A compreensão e a visão das pessoas sobre a organização propicia a valorização do saber, do desvendar, como também de colocar em prática o conhecimento (FAYARD, 2010). Desse modo, a gestão é um processo que envolve e aprimora organizações e estas são constituídas por pessoas para atingirem objetivos comuns. São as organizações que executam, de uma forma ou outra, as atividades na sociedade moderna (CHIAVENATO, 2003; REBOUÇAS, 2007; LACOMBE, 2009).

Dentro de um olhar mais amplo para o tema e com a finalidade de conectar os aspectos teóricos da GC, o Quadro cinco apresenta, de maneira cronológica, alguns modelos da gestão de conhecimento referenciados, analisados e descritos cientificamente. Como critério de seleção dos modelos, adotou-se os mesmos por serem mais referenciados e discutidos na literatura e utilizados nas organizações, para gerenciar o conhecimento.

**Quadro 6 – Modelos de gestão do conhecimento**

<b>Criadores</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Wiig (1993)</b>	Criação (construção), compilação (retenção), disseminação e aplicação do conhecimento.
<b>Davenport e Prusak (1998)</b>	Geração (aquisição), recursos codificação, fusão e adaptação em redes de conhecimento.
<b>Choo (1998)</b>	Criação do significado, construção do conhecimento, tomada de decisões.
<b>Bukowitz e Williams (2002)</b>	Aquisição, uso, aprendizado e contribuição (em processo tático); acesso, construção, manutenção e descarte (em processo estratégico).
<b>Sveiby; Linard e Dvorsky (2002)</b>	Trocas entre indivíduos considerando uma divisão em dez questões estratégicas relacionadas à competência individual, estrutura interna e estrutura externa da organização.
<b>Valentim (2004)</b>	Identificação, mapeamento, desenvolvimento da cultura organizacional, proporcionar comunicação, criação de espaços criativos, desenvolvimento, captação, fixação de normas e sistematização.
<b>Dalkir (2005)</b>	Criação (captura), avaliação, disseminação, contextualização, aplicação e atualização.
<b>Figueiredo (2005)</b>	Esforços estratégicos: gestão estratégica; gestão de clientes; gestão da cultura organizacional; gestão de pessoas; gestão de processos; gestão de melhores práticas; gestão da inovação e da criatividade; gestão de relacionamentos; gestão de resultados; gestão competitiva; capital intelectual; gestão de competências essenciais; gestão de parcerias; gestão de responsabilidade social; gestão de fornecedores; gestão das tecnologias de informação; e gestão do conhecimento - baseados em três pilares: indivíduos, empresa e mercado.
<b>Terra (2005)</b>	Fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.
<b>Gutiérrez (2008)</b>	Análise, projeto (gestão de conteúdos cognitivos), implantação com base tecnológica.

<b>APO - Asian Productivity Organization (2010)</b>	Descoberta (identificação); criação (desenho); desenvolvimento, compartilhamento e implementação-aplicação.
---	---

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

A GC representa, assim, um caminho profícuo para a organização melhorar sua capacidade de estimular a construção do conhecimento e aumentar o seu desempenho organizacional perante à sociedade. Cada modelo contém suas particularidades, as quais, salienta-se aqui, de Choo (1998) e Valentim (2004), apresentadas no Quadro seis, porque, além das etapas que abarcam a identificação e criação do conhecimento, bem como a transformação do conhecimento individual em coletivo, também destacam a utilização de tecnologias, as possibilidades de comunicação, focando no compartilhamento do conhecimento.

Os modelos aqui destacados, compreendem a aplicação do conhecimento, em sistema cíclico, proporcionando uma retroalimentação do processo, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

**Quadro 7 – Modelos de gestão do conhecimento - Choo e Valentim**

<b>Modelos</b> <b>Atividades Básicas</b>	<b>Ciclo do Conhecimento Choo (1998)</b>	<b>Atividades Base da Gestão do Conhecimento Valentim (2004)</b>
<b>Geração do Conhecimento</b>	<b>Etapa 1 - Criação de Significado:</b>  Nessa fase, tenta-se conceder sentido à informação a partir do ambiente:	<b>Etapa 1:</b> Identificação das necessidades/demandas de conhecimento.
	- Interpretação: Análise de dados brutos do ambiente, isolando os mesmos;	<b>Etapa 2:</b> Mapeia e reconhece fluxos informais (redes).
	-Seleção: seleciona e cria significados ou interpretações para os dados isolados, resultando em um ambiente interpretado;	<b>Etapa 3:</b> Desenvolvimento de cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento.
	-Retenção: armazena o ambiente interpretado para usos futuros.	<b>Etapa 4:</b>

	<p><b>Etapa 2- Construção do Conhecimento:</b></p> <p>- Transforma o conhecimento individual em conhecimento coletivo. A etapa acontece por meio de atividades que compartilham conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, cases entre outras atividades que possibilitam a troca entre os indivíduos.</p>	<p>Proporciona a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Criação de espaços criativos dentro da corporação.</p> <p><b>Etapa 6:</b> Desenvolvimento de competências e habilidades voltadas ao negócio da organização.</p> <p><b>Etapa 7:</b> Criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização.</p>
<p><b>Compartilhamento do Conhecimento</b></p>	<p><b>Etapa 1 - Criação de Significado:</b></p> <p>Nessa fase, tenta-se conceder sentido à informação a partir do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretação:</li> <li>- Análise de dados brutos do ambiente, isolando os mesmos;</li> <li>- Seleção: seleciona e cria significados ou interpretações para os dados isolados, resultando em um ambiente interpretado;</li> <li>- Retenção: armazena o ambiente interpretado para futuros usos.</li> </ul>	<p><b>Etapa 4:</b> Proporciona a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.</p> <p><b>Etapa 7:</b> Criação de mecanismos de captação de conhecimento, gerados por diferentes pessoas da organização.</p>
	<p><b>Etapa 2- Construção do Conhecimento:</b></p> <p>Transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo. O processo acontece por meio de atividades que compartilham</p>	<p><b>Etapa 8:</b> Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento.</p>

	conhecimentos individuais através de diálogos, discursos, cases entre outras atividades que possibilitam a troca de conhecimento entre os indivíduos.	
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	<b>Etapa3 - Tomada de Decisão:</b> Busca e seleção de alternativas por meio de informações e conhecimentos de acordo com os objetivos, preferências e motivação de situações que necessitam de tomada de decisões. Os resultados das tomadas de decisões retroalimentam o processo de construção de conhecimento e proporcionam novas condições para criação de novos significados.	<b>Etapa 8:</b> Desenvolvimento de sistemas corporativos de diferentes naturezas, propiciando o compartilhamento e uso de conhecimento.
		<b>Etapa 9:</b> Fixa normas e padrões de sistematização de conhecimento.
		<b>Etapa 10:</b> Retroalimentação do ciclo, essa etapa direciona novamente para etapa 1.

**Fonte: adaptado de Jorge (2017, p.61), baseado em Choo (1998) e Valentim (2004).**

É certo que, apesar de apresentarem o mesmo objetivo da GC, os modelos diferem-se nas formas de explicação em cada fase. Logo, os formatos apresentados estão relacionados ao ambiente organizacional, contudo, torna-se importante salientar a necessidade de preparar a organização para a implantação de um modelo de GC, por meio de atividades que se desdobrem em rotinas e atividades que envolvem o conhecimento necessário para o desenvolvimento pessoal e do grupo. Valentim (2021) reforça a importância de preparar a organização de forma significativa para uma cultura organizacional, tornando-a aprendente e inovadora.

Ainda prosseguindo nesse eixo, com a finalidade de discorrer sobre o assunto deste tópico, as autoras Bukowitz e Williams (2002) afirmam que a GC deve basear-se no construto da análise e compreensão das novas experiências do dia a dia organizacional, e, dessa forma, contribuir para o processo de geração de valor para

produtos e serviços. Dessa forma, todo conhecimento gerado em uma organização deve ser sistematizado para que seja usado, auxiliando no processo de tomada de decisão. Com isso, é neste contexto que a GC representa o diferencial, pois é na capacidade de otimizar e potencializar o conhecimento que a vantagem competitiva acontece perante o mercado.

Em síntese, no intuito de ressaltar pontos importantes da GC, Gutiérrez (2008, p. 63-66) destaca três particularidades relacionadas ao conhecimento:

- 1) quando o conhecimento é compartilhado e fica acessível para as pessoas na organização, proporciona um aumento de valor organizacional;
- 2) nem todo conhecimento tácito encontrado nas organizações pode ser convertido em conhecimento explícito para a organização (como exemplo habilidades intrínsecas como o gerenciamento de pessoas e alta capacidade de negociação);
- 3) a incorporação da GC em uma organização necessita de um processo documental importante e não deve ser preterido.

Nota-se que os tópicos apresentados por Gutiérrez (2008) são relevantes, pois é fato que a GC, nas organizações, seja prática na medida em que a adoção de alguns pontos ligados a aprendizagem, processos de identificação, conversão e retenção do conhecimento comecem a fazer parte das estratégias e das ações diárias organizacionais. Dessa maneira, é preciso acentuar as iniciativas que sejam suportes importantes para a implantação de práticas de GC, sendo elas: a) gestão estratégica; b) gestão do capital intelectual; c) gestão da informação e sistemas inteligentes; d) gestão de processos; e) gestão da inovação; f) gestão da comunicação e f) gestão de clientes e inteligência competitiva.

Essas iniciativas de suporte já são reconhecidas como prioridades na área de administração para alcance de resultados positivos e duradouros de toda e qualquer organização (JONES, 2010). Nesse sentido, entende-se que o ambiente organizacional deve ser preparado, como uma autorrenovação constante, criando e proporcionando um sentido coletivo de novas ideias, inovação e uma compreensão do que a organização pretende desenvolver. Não é plausível falar da GC como uma

prática especializada por si só, mas sim, um conjunto de ações que sejam interligadas para a construção e gestão do conhecimento.

Em exemplos destacados nas obras de Choo (1998), Valentim (2004), Figueiredo (2005), Terra (2005), Nonaka e Takeuchi (2008) e Gutiérrez (2008), fica claro que nenhum espaço e nenhuma ação isolada caracterizam a GC. Todavia, é possível evidenciar a participação das lideranças, criando condições necessárias por meio de autonomia, confiança e compromisso entre outras questões que permitam essa compreensão e atitudes para o desenvolvimento da GC. Diante desse cenário, pode-se dizer que promover um ambiente e circunstância para GC envolvem os fatores cultura organizacional, comportamento, ambiente físico/processos e estratégia de negócios, identificados na Figura quatro.

**Figura 4 - Fatores internos para Gestão do Conhecimento**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os modelos aqui apresentados e os fatores de desenvolvimento da GC necessariamente não se trata de uma questão simples, pois envolvem alguns fatores que estão diretamente relacionados, identificados na Figura quatro. A cultura

organizacional é o princípio de iniciar condições para a GC (VALENTIM, 2003; TERRA, 2005).

Valentim (2003) alerta sobre “trabalhar a cultura organizacional visando a gestão do conhecimento, que demanda tempo, energia e planejamento”, e afirma ainda que,

a cultura organizacional voltada à gestão do conhecimento é o melhor caminho para implementá-la e, de fato, vê-la funcionar eficientemente. Ilusão é pensar que é possível fazer gestão do conhecimento, sem primeiramente trabalhar a essência da questão, as pessoas (VALENTIM, 2003).

Segundo Moraes (2010), é preciso uma interpretação da cultura da organização, não se detendo somente nas questões de artefatos visíveis (superfície da organização) e sim, como se apresentam as relações que se tornam o centro da cultura de uma organização, relacionados com as propostas, metas e visão de mundo. Para Shein (2017, p.3) “Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas”. Ele ainda afirma que a cultura se manifesta em três diferentes níveis, caracterizados respectivamente, por artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos.

Os autores Robbin, Judge e Sobral (2010, p.503) contemplam a definição de cultura forte, “[...] quando os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla”. Nessa perspectiva, a cultura organizacional pode ser identificada na rotina da organização, nas ações e atitudes e no significado de cada ato realizado. Podem existir ambientes repressores, repletos de formalismo e adversidade, ao mesmo tempo podem ser identificados ambientes alegres, descontraídos e com relacionamentos espontâneos e verdadeiros (RICHTER, 2005).

Todas as crenças e rituais que elegem profissionais do mês, processos de integração de novos funcionários, regras disciplinares e padrões de comportamento exigidos, fazem parte desse contexto e que, de certa forma, já começam a dar indícios de como a organização se comporta em relação a interação e a comunicação entre as pessoas (ANGELONI; GROTTTO, 2009).

Para Torquato (2002, p.48), “[...] uma cultura impregna-se de valores, princípios e atribuições relacionados aos modelos de gestão, à tipologia organizacional, à composição dos recursos humanos e aos processos de comunicação, entre outros fatores”. Além disso, a cultura é algo que as pessoas tomam como certa, sendo

valores arraigados e executados sem que as pessoas percebam como e quando fazem da mesma forma.

Em algumas organizações é possível identificar funcionários que ficam o tempo todo de fone de ouvido e não interagem com os demais na organização. Com isso, apesar de poderem até cumprir com seu papel e suas funções, não conseguem contribuir ou não estão aptos para o compartilhamento do conhecimento. Dessa forma, são tipos de comportamentos que não condizem para a criação de um ambiente favorável para a GC (ANGELONI; GROTTTO, 2009; FREIRE, 2009).

Assim, faz parte de uma cultura organizacional que estimule a inovação, a adoção de um modelo de gestão cujo alicerce fundamenta-se na liberdade de expressão, no engajamento, na coparticipação. Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – empregados, gerentes, corpo diretivo, clientes fornecedores etc. – assimilam e incorporam a cultura organizacional; da valorização da inovação e de o quanto eles estão dispostos a mudar e a gerar novos padrões de comportamento que a favoreçam (PORÉM *et al*, 2016, p.4).

É fato que o comportamento das pessoas, principalmente em cargos de liderança, torna-se necessário no sentido de motivar e contribuir para a socialização e conexão maior da equipe, de forma que possa aumentar o conhecimento organizacional (TERRA, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ANGELONI; GROTTTO, 2009; FREIRE, 2009).

O comportamento, como fator interno, tem o objetivo de favorecer o engajamento espontâneo das pessoas, agregando valor tanto para os indivíduos como para toda equipe. Importante ressaltar que determinada atenção para comunicação, treinamento e apoio de lideranças colaboram para maior adesão da equipe em compartilhar conhecimento (BROWN; DUGUID, 2001b; CHIAVENATO, 2014; VIEIRA, 2016).

Muitas barreiras para a GC estão relacionadas ao ambiente físico e aos processos que ainda se desenvolvem de forma individualizada, tais como salas separadas e dificuldades de acesso por redes virtuais, o que provoca uma deficiência na comunicação e nas trocas importantes para a gestão do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005; TERRA, 2005; GUTIÉRREZ; 2008). Na visão de Shyrne e Amidon (1997), é preciso ter processos, estrutura física e tecnológica para identificar, capturar e difundir conhecimento. Além disso, Haas (2010) declara que os processos se referem aos esforços envolvidos na adaptação do conhecimento em uma tarefa,

proporcionando economia de tempo, qualidade do trabalho e sinal de competência em projetar novos produtos e desenvolver tecnologias inovadoras.

Para Davenport e Prusak (2003), a gestão do conhecimento deve combinar a capacidade interna da infraestrutura e as vantagens competitivas. Como resultado, a estratégia de negócios permitirá que a GC seja pensada e planejada com a finalidade de apoiar os objetivos corporativos e as missões para garantir o *status* de concorrência.

Como estratégia de negócios, Olson *et al.* (2021) abordam que é preciso ter procedimentos de negócios para saber como competir. Segundo Manãs e Cavalcanti (2018), a estratégia de negócios está muito relacionada aos aspectos de processos de implementação, monitoramento e controle, que de forma preponderante direciona os rumos planejados e as operações nas organizações. Nessa perspectiva, a GC se entrelaça nos pontos aqui descritos, pois seu objetivo nas organizações está associado à coordenação de pessoas, processos, tecnologias que agreguem valor por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no ambiente organizacional e por consequência, proporcionando vantagem competitiva (DALKIR, 2005).

Para Yang (2010, p. 218), a estratégia orientada para os negócios baseada na gestão do conhecimento é considerada quando os profissionais tomam decisões tentando “conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”. Valentim (2021) corrobora com a afirmação de Yang (2010) quando afirma que a GC deve ter alinhamento com a estratégia de negócios, criando práticas e processos que sejam sempre apoio para alcançar os resultados positivos.

De acordo com Davenport (1999), a GC requer gestores do conhecimento, isto é, pessoas que possam aprimorar os processos de trabalho relacionados ao conhecimento, valorizando a combinação básica de pessoas e tecnologia para uso do conhecimento no ambiente organizacional.

Destaca-se o estudo de García-Fernández (2014), no qual aborda as dimensões da GC mais contempladas em uma revisão sistemática da literatura, e as apresenta em forma de itens:

(I) criação de conhecimento: aquisição de informação, disseminação de informação e interpretação compartilhada; (II) transferência e armazenamento de conhecimento: armazenamento e transferência de conhecimento; (III) e aplicação e uso do conhecimento: trabalho em equipe, empoderamento e comprometimento com o conhecimento (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2014, p. 118).

É pertinente dizer que não existe consenso na definição de GC, conforme discorre Valentim (2021), que afirma ainda que um grande alicerce para a GC é entender que as pessoas geram o conhecimento e que é preciso que as organizações proporcionem condições em infraestrutura, tecnologia e processos de forma que o mesmo possa ser compartilhado. Nesse sentido, aborda-se o tema compartilhamento do conhecimento na seção seguinte com a finalidade de apresentar as teorias sobre o assunto.

### ***3.3.2 Compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional***

Nas seções anteriores foram abordados conceitos sobre conhecimento, os tipos e forma de conversão deste, como também a definição e os modelos de GC. Nesta seção, aborda-se uma questão importante da GC nas organizações, que envolve a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, o que se dá por meio do compartilhamento do conhecimento, um enfoque que ocupa uma condição chave na GC (HANSEN, 2002), afinal, o compartilhamento do conhecimento representa o sucesso dos empreendimentos para a GC. Corroborando este aspecto, Sárka (2014, p.1) define que “o compartilhamento de conhecimento é particularmente importante porque é um pré-requisito necessário para a aplicação do conhecimento”.

É pertinente apoiar-se na descrição de Malik e Kawal (2018) que descrevem o compartilhamento do conhecimento como uma fonte de inovação para as organizações, como também para o desenvolvimento de novas possibilidades de negócios e para a melhoria dos processos organizacionais. Torna-se notável perceber que as mudanças e a competitividade acirrada nas atividades organizacionais e a diversidade no local de trabalho demonstram a necessidade do uso do conhecimento no ambiente organizacional para melhorar o aprendizado da equipe. Assim, o compartilhamento do conhecimento pode ser compreendido como “uma troca de experiências, fatos, conhecimentos e habilidades em toda a organização” (MALIK; KAWAL, 2018, p.4).

Com intuito de discorrer sobre o conceito de compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional, destacam-se os apontamentos de

Valentim (2004) sobre a necessidade de um diagnóstico nas organizações, utilizando-se de questionamentos pertinentes para elucidar sobre assunto, apresentados no quadro oito, a seguir.

**Quadro 8 – Questões para diagnóstico de conhecimento no ambiente organizacional**

1) As pessoas compartilham conteúdos essenciais voltados ao negócio da organização?
2) As pessoas têm consciência da importância de compartilhar o próprio conhecimento?
3) A organização utiliza ferramentas específicas para gerenciar conhecimento gerado pelas pessoas?
4) O conhecimento gerado pelas pessoas da organização é protegido legalmente?
5) Os resultados obtidos, por meio do conhecimento gerado pelas pessoas da organização, são divididos entre as partes?

**Fonte: Valentim (2004).**

Diante dos questionamentos apontados por Valentim (2004), identifica-se que a análise do ambiente interno em relação ao conhecimento torna-se essencial para abrir espaços para as trocas de experiências, ou seja, vivências oportunas para o crescimento individual e organizacional. É uma possibilidade para que as pessoas possam obter mais aprendizado tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. Logo, considerando o ambiente exterior, pode-se destacar que os encontros informais que acontecem por realizações de festividades e eventos relacionados ao convívio pessoal, também representam contextos que podem gerar importantes e abundantes conhecimentos.

No que diz respeito ao ambiente interno, é preciso criar situações favoráveis para as trocas de experiências entre os sujeitos organizacionais. A criação de um ambiente favorável que facilite e estimule as interações entre as pessoas é fundamental para possibilitar a criação de canais e fluxos de comunicação. Cabe salientar que esses canais precisam estar atrelados à criação de dinâmicas comunicativas direcionadas às atividades e processos organizacionais que promovam uma cultura de compartilhamento e produção de conhecimento, visto que o conhecimento organizacional deve ser uma construção propositada que tenha como

foco desenvolver um conjunto diferenciado de habilidades, crenças, valores, atitudes e comportamentos (FIGUEIREDO, 2005).

### **3.3.3 A cultura do compartilhamento**

Segundo Dalkir (2005, p. 186, tradução nossa), “uma cultura de compartilhamento de conhecimento é aquela em que o compartilhamento de conhecimento é a norma, não a exceção, onde as pessoas são encorajadas a trabalhar juntas, colaborar e compartilhar, e onde são recompensadas por fazê-lo”. Para tanto, torna-se necessário conceber que

[...] cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem. E essa construção da realidade ocorre a todo momento, em qualquer ponto da estrutura e dos processos organizacionais (JOHANN, 2003, p.35).

Nessa perspectiva, Shein (2017) enfatiza que a cultura necessariamente deve ser percebida por meio das forças poderosas que são criadas em situações sociais e organizacionais. Desse modo, o entendimento da cultura de um grupo exige a compreensão e conhecimento de suas suposições básicas que são compartilhadas entre si, o que permite o entendimento do processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem. Segundo Dalkir (2005), uma cultura ideal para compartilhar conhecimento é aquela em que a comunicação e a sincronização entre os grupos são enfatizadas. Desse modo, torna-se pertinente ressaltar a importância de uma cultura organizacional que seja favorável para ações que estimulem o compartilhamento de conhecimento, por meio da participação, união e influências nas atitudes das pessoas. De acordo com Azeem *et al.* (2021, p.4, tradução nossa)

[...] a cultura organizacional tem um papel de liderança em persuadir as atitudes de compartilhamento de conhecimento dos funcionários e mantém os funcionários motivados no local de trabalho que aumentam a produtividade. Isso traz uma força de trabalho experiente que é crucial para o desenvolvimento de negócios. Vários estudiosos afirmaram que a cultura organizacional se correlacionou positivamente com o compartilhamento do conhecimento.

Além da cultura como fator relevante para o compartilhamento do conhecimento, os autores supracitados afirmam que existem mais elementos que contribuem nesse sentido, destacando principalmente os ambientes e a infraestrutura,

além do suporte de gerenciamento e tecnologia. Já na visão de Ipê (2003), existem cinco elementos que influenciam o compartilhamento do conhecimento das pessoas nas organizações, sendo eles: a) natureza do conhecimento; b) valor; c) motivação; d) oportunidade; e, por fim, e) cultura do ambiente de trabalho.

Tanto para Ipê (2003) como para Azeem *et al.* (2021), cada elemento tem sua relevância com o propósito de compartilhar o conhecimento. Como já mencionado, o ambiente e toda estrutura organizacional devem estar preparados para a criação do conhecimento, também denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como contexto capacitante - o *ba*. Ademais, a estrutura dentro de uma organização pode encorajar ou inibir a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os elementos abordados por Ipê (2003) como por Azeem *et al.* (2021) estão relacionados à infraestrutura encontrada no ambiente de trabalho, e à cultura organizacional (responsável pelo comportamento existente dentro das organizações). Portanto, esses aspectos formam a base que sustenta os demais fatores que contribuem para o compartilhamento do conhecimento.

De acordo com Malik e Kanwal (2018), o suporte organizacional é essencial para promover o comprometimento com o aprendizado e para incentivar o compartilhamento de conhecimento, tanto quanto, o apoio da gestão é essencial e está associado às percepções dos funcionários, na confiança que estes têm com os demais e na disposição de especialistas em ajudar os outros. O apoio da alta administração afeta tanto o nível quanto a qualidade do compartilhamento de conhecimento, influenciando diretamente o comprometimento dos funcionários com a GC (WANG; NOE, 2010).

#### **3.3.4. Compartilhamento dos conhecimentos tácito e explícito**

A natureza do conhecimento engloba as características tácitas e explícitas como também a valorização do conhecimento. Nesse sentido, identificar se o conhecimento é tácito e/ou explícito torna-se imprescindível, pois os valores podem ser atribuídos de acordo com o tipo e com a forma que estão sendo utilizados na organização. Nessa perspectiva, Ipê (2003) destaca que os conhecimentos tácito e

explícito são valorizados de forma diferente e, dessa forma, influenciam diretamente na forma de compartilhamento dentro do ambiente organizacional.

O conhecimento tácito, por sua característica mais complexa na codificação, torna-se um impedimento natural para o sucesso do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas na organização. Apesar de o conhecimento explícito ser considerado de maior facilidade de codificação, não é possível afirmar que seja facilmente compartilhado nas organizações.

Em consequência, cada pessoa pode atribuir um valor para seu próprio conhecimento, sendo que algumas conseguem monetizar e já outras fazem uso para segurança do emprego. Assim, essas e outras questões podem estar relacionadas a valorização do conhecimento que possuem e em vista disso, as pessoas podem tomar decisões de qual conhecimento compartilhar, além de quando e com quem podem efetuar a ação do compartilhamento. Segundo Terra (2005), muitas vezes, as pessoas usam a aquisição e aplicação de experiências para obter vantagens pessoais, e, dessa forma, contribuem com aquilo que sabem em momento oportuno para elas.

A concepção proposta por Ipê (2003) sobre oportunidades para compartilhar conhecimento pode acontecer de maneira formal e informal. Formalmente, ocorre por meio de capacitações, treinamentos, equipes de trabalho, utilizando-se das estruturas organizacionais e contando com um sistema de tecnologia que dá suporte ao compartilhamento do conhecimento. A autora defende que a utilização de canais formais propicia uma propagação mais rápida do conhecimento, valendo-se de tecnologia para o seu compartilhamento.

Embora tenha um papel importante na disseminação do conhecimento, o estudo de Ipê (2003) aponta que a maior quantidade de conhecimento é compartilhada em ambientes informais. As oportunidades informais compreendem nos relacionamentos face a face: interações que não utilizam os canais de comunicação formais da organização e permitem que as pessoas se aproximem de forma colaborativa e com mais confiança, compartilhando assim, mais conhecimentos. Tanto nas oportunidades formais como nas informais, existem possibilidades de grande interação entre as pessoas por meio da comunicação, porém existe uma dependência de uma cultura no ambiente de trabalho que valorize a difusão tanto quanto a aquisição do conhecimento. Nessa perspectiva, Dazzi e Angeloni (2008, p. 4) afirmam que “a comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das

informações e conhecimentos através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos.”

Compreender as motivações para compartilhar conhecimento é essencial para identificar o que influencia as pessoas a perceberem a importância de partilhar aquilo que sabem. O aprimoramento e a experiência das pessoas tornam-se oportunidades que estimulam o aprendizado e a troca de conhecimentos no ambiente organizacional. Nesse sentido, a motivação pessoal é preponderantemente importante no processo. Segundo Malik e Kanwal (2018, p.5, tradução nossa), “a motivação pessoal para revolucionar e aprender é uma base forte para a aprendizagem organizacional. Assim, para garantir a vantagem competitiva, as organizações motivam os funcionários a obter e compartilhar conhecimento”. As influências para motivação incluem liderança (responsável pelo desenvolvimento da confiança), coordenação (desenvolvimento de sistemas de incentivos e recompensas que estimulam o fluxo de conhecimento) e controle (administração dos conteúdos e canais utilizados para comunicação e compartilhamento do conhecimento) (MALIK; KANWAL, 2018).

A identificação do valor do conhecimento pessoal e o relacionamento entre emissores e receptores influenciam tanto de forma positiva como negativa no compartilhamento de conhecimento. Ambientes muito competitivos apresentam problemas por falta de confiança entre as pessoas, sendo que alguns podem se sentir mais explorados que outros por contribuírem mais. Outro aspecto relevante é a relação com o poder e *status*, visto que as pessoas têm a tendência em direcionar o que sabem no sistema horizontal, ou seja, para pessoas que estão no mesmo nível hierárquico ou para pessoas com mais *status* e poder dentro da organização (HUBER, 1982).

Face ao exposto, Wiig (2002, p.230, tradução nossa) argumenta que:

Motivando os funcionários a agir de forma inteligente – “para fazer a coisa certa” – e fornecendo compreensão e aceitação emocional de como as ações serão valiosas para as partes interessadas, a empresa e, mais importante, para eles mesmos (WIIG, 2002, p.230).

Algo extremamente relevante é a contribuição das pessoas, no sentido de que estas possam identificar ganhos com o compartilhamento de conhecimento, entendendo que o resultado do processo será revertido em benefício de todos. Fatores relacionados tanto com a punição como com as recompensas são características que se entrelaçam na motivação de compartilhamento. Nos estudos de Gupta; Govindarajan (2000) e Bartol; Srivastava (2002) existem apontamentos para

recompensas financeiras na contribuição individual entre as pessoas e na unidade de trabalho. Dessa forma, ações de recompensa podem ser mais benéficas do que o uso de penalidades, já que são percebidas de forma negativa no ambiente organizacional pelas pessoas de vários níveis hierárquicos. Um aspecto importante é que independente de punições ou recompensas, as pessoas devem identificar os ganhos com o compartilhamento de conhecimento, que certamente será revertido tanto como benefício próprio, tanto quanto a todos que estão envolvidos com a organização.

Sobre tecnologia, aponta-se sua relevância para o compartilhamento do conhecimento nas organizações. A questão tecnológica pode ser abordada pela visão de Gupta *et al.* (2009), no estudo em que realizaram sobre equipes atuando no mesmo espaço físico e com equipes em ambientes geograficamente distantes fisicamente. O resultado da pesquisa apresentou que as equipes, mesmo distantes, conseguiram compartilhar conhecimento e foram adaptando-se aos desafios impostos pelo uso da tecnologia, auxiliando, principalmente, na questão do conhecimento tácito por e-mail e teleconferências.

De forma geral, a tecnologia tem sido considerada para facilitar, promover, capturar, armazenar e apoiar, de forma eficaz e eficiente, o conhecimento tácito e o explícito (DOROW, 2017). Além das questões tecnológicas, existem outras variáveis existentes que podem auxiliar ou impedir o compartilhamento do conhecimento, tais como: a cultura organizacional, a comunicação, estrutura, processos organizacionais e influências da alta administração (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SÁKAR, 2014, NESHEIM; GRESSGARD, 2014; REIS; CAZARINI, 2021).

Na visão de Davenport e Prusak (1999), existem muitas barreiras e problemas intercorrentes que atrapalham o compartilhamento de conhecimento organizacional. Dessa forma, esses aspectos apresentaram atritos e possíveis soluções (identificados no Quadro sete). Em suma, todos os atritos que compõem o quadro onze possuem relação com os elementos culturais de uma organização.

**Quadro 9 - Atritos no compartilhamento de conhecimento e soluções possíveis**

Atrito	Soluções Possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções

Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferência
<i>Status</i> e recompensas irem para os possuidores de conhecimento. Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento do conhecimento. Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não foi inventado aqui” Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

**Fonte: Davenport; Prusak (1998, p. 117).**

Os atritos aqui expostos podem ser comuns em organizações e, portanto, faz-se fundamental uma cultura organizacional que ocasione um ambiente adequado para o compartilhamento de conhecimento, de forma que haja uma contribuição efetiva para a sustentabilidade competitiva. Cabe ressaltar que é por meio de uma cultura organizacional forte que se criam oportunidades para as pessoas compreenderem o valor da organização e possibilidades para um despertar de atenção para novos aprendizados. Assim, desperta-se um desenvolvimento e entendimento mútuo, além do compartilhamento de processos e objetivos organizacionais.

Angeloni e Grotto (2009) analisaram os atritos apresentados pelos autores supracitados no Quadro nove e fizeram uma seleção dos elementos culturais analisados. Entre eles, destacam-se: o *layout*; equipamentos e recursos disponíveis; política de gestão de pessoas; sistemas de comunicação; sistema gerencial; processos de decisão e processos de socialização. Todos os pontos analisados pelas autoras são fundamentais para minimizar os problemas internos de compartilhamento de conhecimento.

Nesse sentido, são necessárias ações para extinguir as barreiras e atritos existentes na organização, de forma a proporcionar maior aproximação das pessoas, entendendo que não são apenas ações isoladas e sim, um conjunto de práticas que irão permitir a quebra das barreiras, e conseqüentemente, fomentar uma motivação para o compartilhamento de conhecimento. Segundo Castaneda; Pardo e Toulson (2015, p.3):

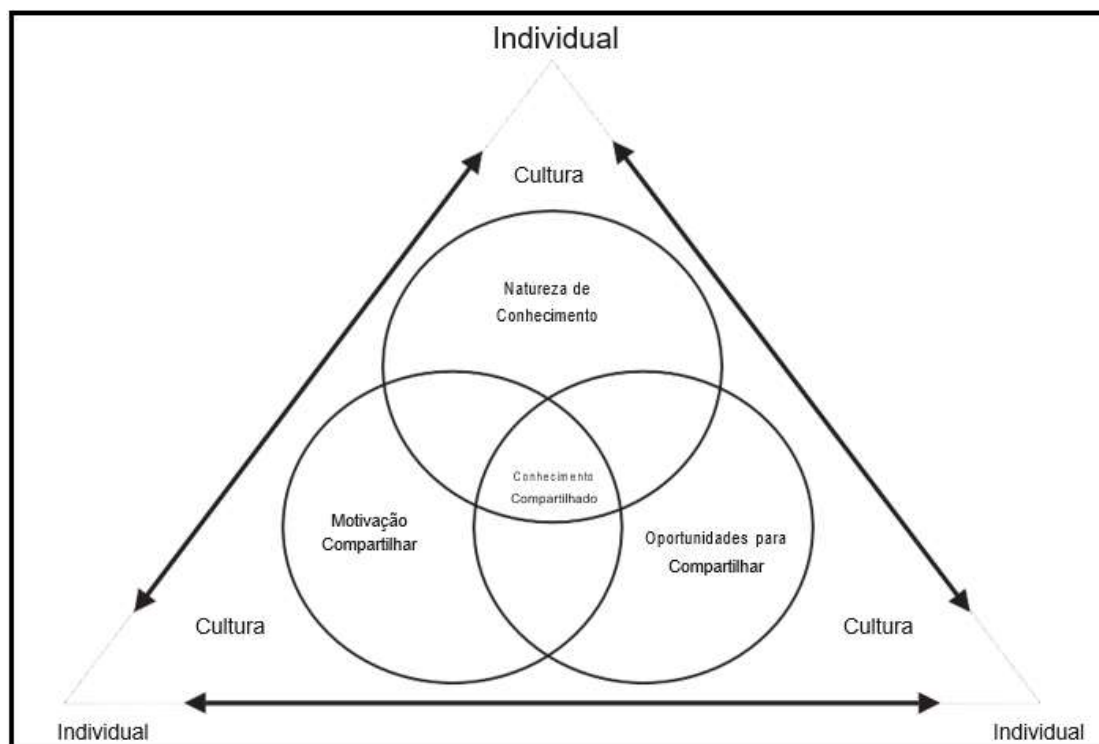
As pessoas compartilham ideias, experiências, conhecimentos, crenças, expectativas, especificações técnicas e outros documentos

[...]. Esta atividade não é automática, mas é altamente dependente da vontade e motivação humana.

Nessa perspectiva, entende-se que a prática do compartilhamento de conhecimento também depende da vontade humana, ou seja, das pessoas entenderem o quanto elas podem ganhar quando executam tais ações. Evidentemente, isso está inteiramente relacionado a estímulos da própria organização, por meio de uma cultura favorável a GC, e, em especial, ao compartilhamento de conhecimento, de forma que possa apoiar e alcançar os propósitos de mudanças nas atitudes e crenças das pessoas. É mediante a cultura existente nas organizações que são identificadas as maiores barreiras para as ações de compartilhamento de conhecimento. Compreende-se, portanto, que as pessoas se sentem mais dispostas para compartilhar conhecimento quando o ambiente em que atuam proporciona condições favoráveis, de forma que se sintam mais próximas e mais confiantes para a ação (REIS; CAZARINI, 2021).

Tendo em vista a importância do compartilhamento de conhecimento na GC e com intuito de contribuir com mais conceitos sobre o assunto, além de embasar o que caracteriza esta pesquisa, discorre-se sobre dois modelos de compartilhamento de conhecimento, escolhidos por ter uma aproximação maior em suas fases com a comunicação organizacional. O primeiro a ser apresentado é de Ipê (2003), no qual é importante destacar que a inexistência de um ou mais elementos identificados na Figura cinco, em uma organização, não impossibilita o compartilhamento de conhecimento.

### **Figura 5 – Modelo de Compartilhamento do Conhecimento Ipê**



Fonte: Ipê (2003, p.353, tradução nossa).

O modelo proposto pela autora apresenta alguns elementos já mencionados nessa seção, relacionados com as influências que interferem no compartilhamento do conhecimento. Neste momento, a abordagem evidencia a apresentação desses elementos como modelo para as organizações, ou seja, na proposta destes, como um diferencial na condução de ações para que ocorra o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. Na Figura cinco, a proposta de Ipê (2003) expõe os três principais elementos: 1) natureza do conhecimento; 2) oportunidades para compartilhamento e 3) motivação para compartilhar.

A natureza do conhecimento, refere-se aos tipos de conhecimento, denominados tácito ou explícito. Nesse momento, é preciso identificar qual tipo e em que fase de criação/conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) está, conforme a Teoria de Nonaka e Takeuchi (1995). De modo similar, é preciso constatar qual o valor atribuído ao conhecimento, além de ser necessário também, perceber que algumas pessoas retêm o conhecimento porque elas acreditam que podem ser beneficiadas de algum modo por tal conhecimento. Essa ação de não compartilhamento pode estar atrelada à falta de autoestima, falta de confiança no ambiente de trabalho e, principalmente, desconfiança das demais pessoas que fazem parte do ambiente organizacional.

Outro aspecto abordado no modelo de Ipê (*ibid*) é a motivação para compartilhar conhecimento. A motivação está ligada a oportunidades de compartilhamento, já que as pessoas se sentem motivadas quando encontram ambiente propício para executar as ações. Muitos procedimentos motivacionais podem fazer a diferença no ambiente de trabalho, e por isso, é possível destacar qual o grau que determinadas pessoas possuem nas tomadas de decisões, o nível de autonomia que possuem para agir em situações corriqueiras, como também as possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional, identificados por estas na organização em que estão.

De acordo com Maslow (1970), as pessoas gostam de sentir-se importantes, úteis, necessárias e respeitadas e, acima de tudo, bem-sucedidas. Assim sendo, percebe-se que as pessoas que se sentem parte da organização têm a tendência a entregar mais resultados e se esforçar mais para atingir os objetivos e metas. Com isso, essas pessoas se abrem mais facilmente para a aquisição de novos conhecimentos, assim como também para compartilhar aquilo que já sabem (WIIG, 2002; MALIK; KANWAL, 2018).

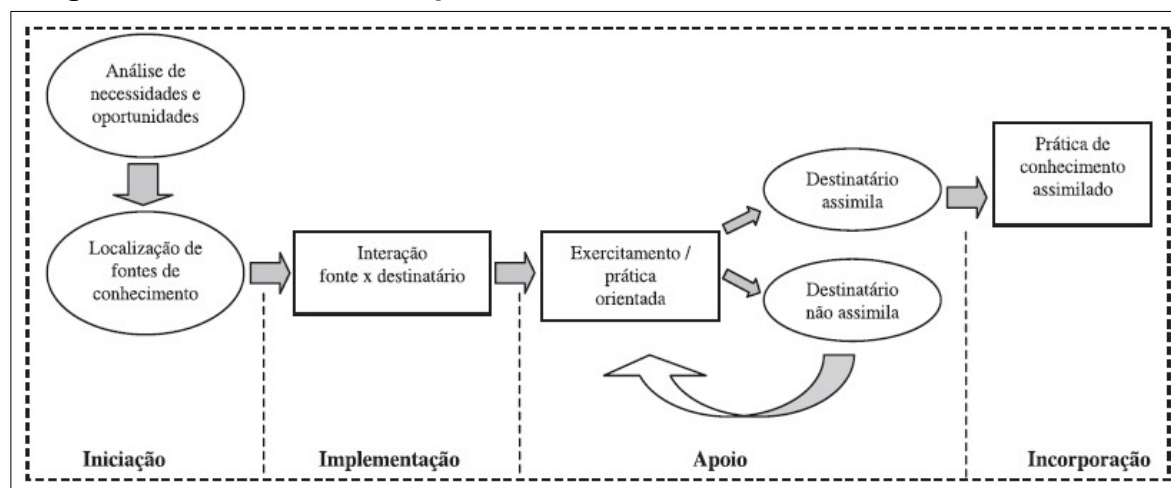
As oportunidades para compartilhar conhecimento, torna-se um outro elemento apresentado na Figura cinco. É indispensável que as organizações tenham um olhar mais criterioso para identificar as lacunas que podem ser preenchidas no quesito de oportunizar pessoas a sentirem mais encorajadas e terem espaço e tempo para compartilhar conhecimentos. Percebe-se, tanto em afirmações já apresentadas nesse estudo, como na Figura cinco, que não se trata de ações isoladas e sim, de uma concatenação entre cultura, pessoas e organização. Sob essa perspectiva, tudo está inteiramente interligado, pois é necessário o contato, a confiança, a integração de valores e o apoio da organização para que a ação de compartilhamento se concretize de fato.

O modelo de compartilhamento de conhecimento proposto por Ipê (2003) não apresenta um passo a passo ou mesmo um formato que deve ser seguido por etapas. A autora (*ibid*) relata elementos que são relevantes para nortear um planejamento, assim como também, a implementação de ações de compartilhamento de conhecimento em organizações.

Outra proposta de modelo de compartilhamento de conhecimento é das autoras Tonet e Paz (2006), que envolve com propriedade a ação da comunicação no contexto. Essa questão torna-se um fator determinante em cada uma das fases que

configuram o modelo proposto, compreendido por quatro fases e identificadas na Figura seis.

**Figura 6 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento de Tonet e Paz**



Fonte: Tonet; Paz (2006, p. 81).

Cada uma das fases do modelo proposto por Tonet e Paz (2006) na Figura seis, tem características específicas e sua importância no compartilhamento do conhecimento organizacional. A primeira fase é denominada Iniciação, na qual a identificação da necessidade do conhecimento é o ponto principal, representada pelo estímulo na localização das fontes de conhecimento que melhor atendem as demandas da organização e das pessoas que nela atuam. A busca pelo conhecimento pode ter início no momento que surge uma situação inusitada para resolver, ou até mesmo com o ingresso de uma nova pessoa na equipe, circunstâncias que sugerem a necessidade de busca e repasse de conhecimento, tornando-se indispensável a análise e localização das fontes que conseguirão atender a necessidade de conhecimento.

Tonet e Paz (2006) alertam para o fato de que é possível encontrar os conhecimentos necessários na própria unidade de trabalho, e, nessa busca, muitas vezes, são notados alguns conhecimentos restritos a algumas pessoas e, inclusive alguns que são restritos a algumas áreas, que podem ser usados por todos, proporcionando maiores vantagens organizacionais. Ainda na fase de Iniciação, identifica-se a relevância de localizar conhecimentos ocultos e sem aplicação, como também perceber que o compartilhamento destes, exige contextos que sejam propícios para busca e criação de conhecimento. Fatores como perda de fatia de mercado, faturamento mais baixo, novos concorrentes com capacidades mais

inovadoras entre outras questões que colocam as organizações em risco, são situações que demonstram a relevância dessa fase.

A segunda fase, identificada como Implementação (Figura seis), evidencia condições de trocas que acontecem entre as fontes (emissores) e destinatários. Nessa fase, os ambientes e os fluxos de comunicação são determinantes, pois é preciso estabelecer as estratégias de compartilhamento do conhecimento, nas quais envolvem as trocas apontadas como sincrônica (uma pessoa explicando para outra, que a codifica) ou diacrônica (quando existe discussão ou reflexão sobre o assunto explicado entre duas ou mais pessoas). Para Tonet e Paz (2006), ter um local apropriado auxilia na condução do compartilhamento do conhecimento, visto que permite a importante interação entre as pessoas. As autoras também abordam nessa fase a importância da redundância, no sentido de intensificar o que está sendo compartilhado.

Existem também as barreiras encontradas que afetam os resultados de compartilhamento de conhecimento na fase de Implementação, identificadas como resistência da fonte em repassar o que se sabe, resistência de quem recebe, tanto por falta de interesse, como também, pela falta de disposição de mudar a forma com a qual já atua em suas atividades e mudanças comportamentais em consequência de uma cultura organizacional forte e arraigada em valores e crenças que não possibilitam modificações nas atitudes das pessoas no ambiente organizacional. Nessa fase de Implementação, é importante enfatizar a afirmação de Lin (2008), de que é preciso ter uma estrutura organizacional compatível com o objetivo organizacional, proporcionando equilíbrio e contato entre departamentos e possibilitando maior interação com diálogos e discussões que amenizem as barreiras encontradas.

A terceira fase, denominada Apoio, contempla a questão da necessidade como a existência de oportunidades para comunicar e demonstrar os conhecimentos repassados e que merecem mais atenção, de forma que não sejam usados inadequadamente. Nessa fase, o ponto principal está na aplicação do conhecimento com empenho para encontrar as soluções necessárias para os problemas que podem surgir, tais como: resistência das pessoas por medo de perder o poder, falta de linguagem comum, falta de treinamento ou treinamento insuficiente, dificuldades de assimilação, desempenho insuficiente ou fora do que foi esperado e falta de materiais e condições físicas para as práticas de compartilhamento de conhecimento (TONET;

PAZ, 2006). Todos os problemas devem ser resolvidos o mais breve possível para que não se tornem práticas equívocas e inalteráveis com o tempo.

A assimilação do conhecimento pelo destinatário deve ser muito bem analisada, de forma que a aplicação do conhecimento seja gradual e que as práticas sejam para correções imediatas em relação à sua utilização. Nesse ponto, a Incorporação (última fase do modelo proposto da Figura quinze) tem uma linha tênue com a fase Apoio, no sentido de, quanto maior a assimilação do conhecimento, maior será a capacidade de aplicá-la no dia a dia da organização.

Para Haas e Hansen (2007, p.1139 – tradução nossa),

colegas com experiência em áreas relacionadas a uma proposta de vendas podem fornecer conhecimentos complementares ou experiências análogas que uma equipe pode utilizar para gerar ideias e identificar possíveis caminhos para buscar soluções viáveis. [...] A relativa riqueza do contato pessoal direto como meio de comunicação também permite que esses colegas ajudem a equipe a desenvolver produtos personalizados e criativos para seu cliente, pois podem adequar seus conselhos à situação e se envolver em discussões bidirecionais para obter insights sobre o problema e ajuda na exploração de possíveis soluções.

É oportuno, sobretudo, frisar que quanto maior o avanço das fases de compartilhamento de conhecimento, maiores se tornam os desafios devido à aplicação do conhecimento compartilhado. A fase de Incorporação pode ser um pouco mais conturbada e até mesmo um pouco problemática, por envolver muitas mudanças, causando conflitos em função do uso e aplicação do conhecimento, ocasionados muitas vezes pela falta de habilidades e atitudes das pessoas para a ação do compartilhamento.

Assim, apoiando-se em Lin (2008, p. 1519, tradução nossa), “[...] o compartilhamento de conhecimento deve ser implementado por meio da interação interpessoal no processo de comunicação e coordenação interdepartamental”, que necessita de estruturas organizacionais mais horizontais, colaboração e interação das pessoas ocasionada por uma cultura organizacional aberta para as ações aqui descritas. Segundo Tonnet e Paz (2006, p.83), “O planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados”. As autoras citam ainda, a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) a qual aborda o auxílio do uso da redundância, por ser um recurso que contribui com a qualidade da recepção do conhecimento compartilhado.

Em conclusão, nessa seção foram abordados conceitos de conhecimento no ambiente organizacional, GC e formas de compartilhamento do conhecimento. Partindo do pressuposto que a comunicação organizacional é parte importante no contexto da GC e do compartilhamento do conhecimento, a próxima seção discorre sobre a Comunicação Organizacional (CO), abordagem valorosa para compreender de que maneira a CO contribui para a GC nas organizações.

## **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A CO revela-se como um campo de conhecimento amplo e inclusivo nas organizações, na forma como as pessoas se comunicam e se relacionam, tanto internamente, entre os colaboradores, tanto quanto com a sociedade.

Internamente a CO é permeada por redes formais e informais, níveis e fluxos, assim a CO se expressa tanto nas limitações como no estímulo do ato de comunicar na rotina de trabalho habitual. Devida a sua importância nos processos organizacionais, torna-se relevante destacar a conexão estratégica alinhada às organizações. Com ênfase nas pessoas, como possuidoras de conhecimento, criadoras e que estimulam diferentes processos e interações, que, ao longo do tempo de forma cumulativa fomentam condições estratégicas tanto nos setores internos quanto externos das organizações. Para tanto, faz-se necessário desvendar o que é comunicação.

### **4.1 Comunicação**

A comunicação representa um fator relevante na interação humana, ou seja, é por ela que as pessoas se relacionam por meio de sinais, gestos e símbolos, além de trocar experiências. Por meio desse processo, realizam-se diversas ações sociais como venda, troca e aprendizagem. Mais do que isso, a comunicação gera sentimentos e tanto constrói como destrói marcas e imagens de organizações, dividindo opiniões, além de aumentar e reduzir status. Logo, indica a interação humana com o intuito de compartilhar algo (CASTELLS, 2019).

É preciso acentuar que a comunicação, muito antes do desenvolvimento tecnológico e de redes de comunicação, já se destacava como uma prática social de relações entre os seres humanos, em sua própria existência e na vida em comum (ARAÚJO, 2001). Portanto, ao abordar a temática da comunicação, aspectos das relações sociais são destacados.

A comunicação, no entanto, vai depender dos significados designados a uma mensagem, considerando as características e repertório de quem emite e de quem recebe, como também de todo o contexto social. Em vista disso, destaca-se a importância da comunicação para todas as situações cotidianas de uma pessoa, tanto em questões de relacionamento, como de convívio com as demais e, principalmente, no ambiente organizacional (SPAHO, 2012).

Constantemente, as pessoas querem dar sentido ao que pensam e, assim, identificam como comunicação todos os processos pelos quais ocorrem o compartilhamento de sentido. É usual buscar a compreensão e o entendimento das ações sociais por meio de diferentes interações cuja intenção é instituir a comunicação. De acordo com Spaho (2012, p.310)

[...] comunicação é o envio e recebimento de mensagens por meio de símbolos, como processo de troca de sinais e símbolos, uma transferência de informação entre emissor e receptor e que a comunicação é uma ferramenta para a troca de experiência e valores, bem como a transferência de significados e conhecimentos.

Já Kunsch (2003, p. 161) aborda o diálogo como ponto importante pronunciando que “[...] comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Dessa forma, é preciso compreender que a comunicação não pode ficar restrita na forma de transmissão e informação, embora, seja vista e descrita dessa maneira em muitas obras consultadas. Outro fator que deve ser considerado é a forma polissêmica em que a comunicação é abordada, considerando a afirmação de Spaho (2012) quando apresenta sua visão e descrição de comunicação e, para tanto, cita-se Wolton (2006, p. 13) no qual já afirmava que “a comunicação parece tão natural que, a priori, não há nada a ser dito a seu respeito”,

Considera-se a comunicação como um processo dinâmico nas relações sociais, fluido e que não esteja limitado ao ato de transferência de um local para outro ou de uma pessoa para outra. Barreto (2002) refuta a conotação de passagem e deslocamento de uma mensagem e evidencia a transformação como uma reconstrução de estruturas significantes. Assim, compreende-se a comunicação na forma mais valorosa, a partir da sua produção de sentido simultânea e complementar para o sujeito, para o outro e para a sociedade (Nassar, 2003).

Nessa perspectiva, apresentam-se os conceitos de Castells (2019) em sua obra *O Poder da Comunicação*, em que se especifica no conceito da comunicação ocorrer quando as mentes são estimuladas ao compartilhamento de significado. Nos estudos deste autor, o poder da comunicação está no poder da sociedade em rede, destacadas pelas redes de comunicação para transformar a consciência e a visão na mente das pessoas. Ainda na visão do autor:

[...] a comunicação é o compartilhamento de significado por meio da troca de informação. O processo é definido pela tecnologia de comunicação, pelas características dos emissores e receptores da

informação, por seus códigos culturais de referência e protocolos de comunicação e pela abrangência do processo comunicativo (CASTELLS, 2019, p.101).

Cabe frisar que Nassar (2006) já mencionava que a interação entre o homem e máquina enfraqueceram a singularização emissor e receptor, entendendo a comunicação na sua forma mais dinâmica e interativa. Logo, é preciso pensar na especificidade da comunicação, como uma capacidade de desafiar as dinâmicas sociais para operar crítica e avaliativamente em sua dimensão comunicativa (MASSONI, 2000).

Na comunicação, a maior parte do processo é inconsciente, com uma construção material de imagens produzidas no mundo físico, com as interações materiais de experiências no cérebro. Desse modo, faz-se necessário ressaltar o quanto valoroso é a quem comunica não se esquecer de que, na maioria das vezes, a audiência não é passiva e não aceita tudo o que lhe é propagado (TORQUATO, 2015).

Segundo Wolton (2006), os receptores, ao contrário do que pensam muitos comunicadores, continuam livres e críticos. Então, ser passivo ou não é algo que não está presente somente no sujeito individual. Em outros termos, a opinião dos grupos tem uma enorme importância, além de gerar grande influência na opinião produzida pelo sujeito único e individual, motivando ações de querer interagir e produzir informações. Com o intuito de abordar diretamente o que é comunicação, Wolton (2011, p. 87-88) a descreve como

[...] a questão que vem logo depois da informação e que diz respeito ao lugar do ator-receptor, aquele com quem não se está necessariamente de acordo, mas com o qual é preciso negociar em pé de igualdade.

Do mesmo modo, na visão do autor, é preciso “[...] compartilhar o que temos em comum e aprender a administrar pacificamente o que nos separa” (WOLTON, 2011, p.87). Dessa forma, sustenta-se que compartilhar é a tentativa humana de comunicar, visto que torna-se uma necessidade de trocar e partilhar conteúdo. Assim, aponta-se a sedução como parte intrínseca das relações humanas e em uma necessidade social e de convicção na relação de argumentação e negociação, explicando e definindo o conteúdo comunicado. Nesse sentido, parece ser conveniente afirmar que a comunicação possibilita sincronia e diálogo, em um processo aberto e permanente de sentido, ao mesmo tempo constituindo e podendo ser constituído pelos vínculos sociais de contato entre as pessoas (MASSONI, 2003).

“A comunicação é uma importante área de estudo para pesquisadores que buscam entender como a informação é transmitida, como o trabalho é dividido, coordenado e realizado tanto por grupos sociais e equipes profissionais” (GIBSON et al, 2021, p.65, tradução nossa). Nesse contexto, Martinez (2019, p. 180, tradução nossa) discorre que “atualmente, a comunicação é uma função transcendente nas organizações, pelo impacto que tem na construção de seus ativos intangíveis, que são gerados nas interações com seus múltiplos stakeholders”.

Para Spaho (2012), a comunicação é um processo complexo e, conseqüentemente, para sobreviver na organização, deve-se conhecer todos os pontos fracos da comunicação e como ela funciona. Para tanto, nas próximas subseções a comunicação será abordada nas organizações, apontando os conceitos e explanando sua importância no ambiente organizacional.

## **4.2 A comunicação no contexto organizacional**

A CO é responsável por estudar o fenômeno comunicacional no contexto da organização. Para Angeloni (2010), a comunicação é a alma da organização, visto que estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados com a finalidade de atingir objetivos predeterminados. Segundo Porém e Guaraldo (2020, p.197) “[...] a organização não existe “fora” da comunicação”.

Johannessen e Olsen (2011) enfatizam a importância da comunicação nos processos organizacionais e projetos, principalmente os considerados grandes e complexos. Os autores ainda argumentam que as organizações devem passar do uso de processos de comunicação para o uso de habilidades de comunicação durante os processos e os projetos que constituem a organização. Nesse sentido, é importante saber o quanto a CO vem sendo valorizada e, mais do que isso, entendida como prioritária para o sucesso de negócios das organizações (MARCHIORI, 2006).

Para tanto, Angeloni (2010, p. 62) discorre que:

Dentro da perspectiva da comunicação nas organizações contemporâneas, pode se constatar que o grande desafio passa a ser o do compartilhamento da informação e do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização, atingindo os mais diferentes públicos.

Diante do exposto e considerando as várias abordagens sobre o tema da CO, optou-se por apresentar a seguir, no Quadro dez, a visão de autores relacionados à área da comunicação.

**Quadro 10 – Definições de Comunicação Organizacional**

Autor	Conceito
<b>Nassar</b> (2006a, p.34)	“A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber e expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos.”
<b>Kunsch</b> (2008, p.113)	“[...] como disciplina acadêmica, estuda como fenômeno comunicacional o agrupamento de pessoas que integram uma organização e que a ela se ligam em torno de uma cultura de objetivos comuns.”
<b>Marchiori</b> (2010, p.19)	“A comunicação é uma teia que entremeia os espaços organizacionais, sendo fundamental ponderar sobre a estratégia como prática para que possam, a partir daí, emergir relações com sentido e significado para as pessoas que dos processos participam.”
<b>Spaho</b> (2012, p. 311, tradução nossa)	“[...]comunicação organizacional é um processo de troca de informações e um processo de tomada de decisão entre o emissor e o receptor com a consequência de resultado positivo no aumento da eficiência de pelo menos um deles. A comunicação organizacional é uma força central de ligação que permite a coordenação entre as pessoas e, portanto, permite o comportamento organizado.”
<b>Cheney</b> (2013, p.12)	“A comunicação é, então, o processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperarem, interagirem, interpretarem as necessidades e as atividades que estão em constante mutação”
<b>Borca; Baesu</b> (2014, p.496, tradução nossa)	“[...]representa a forma como negócios, empreendimentos, empresas, firmas, instituições ou grupos se comunicam em seu ambiente interno com seus próprios membros ou funcionários, e como a organização como um todo se comunica com pessoas (clientes, vendedores, fornecedores, partes interessadas, mídia, público em geral etc.) fora de seu ambiente. A comunicação organizacional é importante para a saúde dos

	membros de uma organização, bem como para o relacionamento da organização com pessoas de fora”
<b>Torquato</b> (2015, p.74)	“É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas.”

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

O Quadro oito apresenta importantes contribuições relacionadas aos conceitos de CO, mas a intenção não é esgotar os mesmos, e sim, clarificar o tema no sentido de expressar a relevância do assunto.

Desse modo, para dar continuidade a compreensão da CO, demonstra-se, na Figura sete, abordagens conceituais, desenvolvidas por Borca e Baesu (2014) após uma revisão da literatura, considerando os ambientes interno e externo de uma organização.

**Figura 7 - Comunicação Organizacional – Visão Geral Baseada em Definições**



**Fonte: Adaptado de Borca; Baesu (2014, p.497).**

Com o aumento exponencial do volume de informações e conhecimentos, e, da mesma forma que a comunicação interfere e influi em todas as áreas da organização, muitos autores têm abordado a CO em seus estudos, como é o caso de Valentim e Zwarech (2006, p. 46), da área da CI, que definem que a CO:

atua como um elo na construção das relações pessoais, no ambiente corporativo, tendo em vista o processo de "[...] transferência de informação e conhecimento e a interação social organizacional [...]", por meio de fluxos formais e informais. Nesse sentido, pode-se inferir que a CO se tornou um elemento-chave para o entendimento dos relacionamentos ocorridos na e da organização.

É preciso pensar na comunicação como uma forma de obter informações. Entretanto, em outras ocasiões, poderá ser descrita como um diálogo partilhado e, por muitas vezes, torna-se útil destacá-la como meio de persuasão e motivação (Miller, 2015). No sentido de explicitar a CO na linha de raciocínio de Borca; Baesu (2014) detalhado na Figura sete, torna-se necessário considerar tanto a comunicação interna como a externa da organização. A comunicação interna é eficaz e vital para o sucesso de uma organização, pois ajuda os funcionários a compartilhar informações; estabelecer relacionamentos; gerar significados; construir cultura e valores; bem como, coordenar e auxiliar no atingimento de metas (SEGARRA; ACED, 2018).

Segundo Spaho (2012, p. 315, tradução nossa)

Toda alta administração tem a tarefa de desenvolver a conscientização sobre a comunicação eficaz e sua importância na empresa e, através dessa comunicação, impactar o desenvolvimento da carreira do funcionário, seu prazer no trabalho e o que é mais importante para motivar o funcionário a se dedicar a compartilhar os valores da empresa.

A comunicação externa, por outro lado, é correlata aos relacionamentos com os clientes, fornecedores e todo o mercado, possuindo a intenção de cuidar da imagem institucional de forma que seja destacada perante concorrentes, na busca de um diferencial competitivo (SILVA, RUÃO, GONÇALVES, 2020). Para Torquato (2015, p. 89), "Nessa fase, as empresas assinam mecanismos de comunicação em larga escala, investigam o mercado e criam modelos avançados de comunicação institucional, principalmente pela utilização de estratégias de relações públicas".

Parece conveniente dizer que os estudos em CO têm avançado nos últimos tempos. São grupos de pesquisa, obras e artigos científicos que abordam o tema para acompanhar as mudanças relacionadas ao mercado que as organizações estão inseridas. Os primeiros estudos partiram da área de administração e em seguida, áreas como sociologia, psicologia, antropologia e linguística abordaram o tema, como também a teoria da comunicação (KUNSH, 2009).

De acordo com Mourão e Baldissera (2021, p.4) “Os estudos científicos acerca da comunicação organizacional, [...] resultaram em construtos que ampliaram a noção de comunicação empresarial e/ou estratégica”. As pesquisas sobre CO perpassam por mudanças, por construção e até mesmo desconstrução, por seu dinamismo e as diversas abordagens já publicadas sobre o assunto. Dessa forma, destaca-se a importância que as novas tecnologias vem oferecendo como grandes oportunidades para a CO, de forma especial, quando trata-se de informar e construir a imagem junto ao público interno e externo. Conquanto, apesar dos benefícios capazes de trazer, tais inovações não são fáceis de serem adotadas nas organizações (SEGARRA; ACED, 2018). Vale ressaltar que, uma organização é composta por pessoas, tecnologias, processos, recursos materiais e financeiros. Não obstante, a organização pode ser confundida com uma máquina que produz, isto é, precisa de toda uma aliança entre o que a compõem e seguramente o que a une. Nesse sentido, tudo é comunicação (TAYLOR; CASALI, 2010).

Na medida em que Taylor (2011) propõe de forma conceitual a compreensão da organização como produto da comunicação e não somente como um local que “acolhe” a comunicação, ressalta-se a importância de entender as subjetividades e singularidades que complementam as relações humanas, os sentimentos e os sentidos que a comunicação proporciona dentro das organizações. As relações da CO devem transcender os ambientes internos e estabelecer um encadeamento com o macroambiente. Nessa perspectiva, aborda-se o trabalho de Morgan (2010), em *Imagens da Organização*, no qual constata a importância de reconhecer que as pessoas, (indivíduos ou grupos) e as organizações precisam ter uma relação com o ambiente em que vivem, definido como um sistema aberto. Para tanto, ressalta-se a importância de ver a organização como um processo de interação que se estabelece por meio da comunicação. Com base no exposto, Morgan (2010, p.72) afirma que:

A comunicação organizacional mostra-se como um campo de conhecimento cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana.

Corroborando as ideias de Morgan sobre a atuação da comunicação nas organizações, Lasbeck (2013, p.72) discorre sobre a temática e relata que:

[...] estudo da comunicação nas organizações é suficientemente desafiador para nos propor repensar os conceitos tradicionais e pontuais de comunicação consolidados no âmbito de outras ciências e respaldados epistemologicamente na comunidade científica.

Pode-se dizer que tanto comunicação como organização estão inteiramente relacionadas, exigindo cada vez mais atenção dos gestores em direção aos estudos para a realização de ações favoráveis ao cooperativismo, proporcionando um ambiente estratégico e adequado para o compartilhamento de informações e conhecimento. Porém e Guaraldo (2020, p.199) discorrem sobre a comunicação nas organizações por meio do paradigma funcionalista, como

um acessório de gestão, cuja serventia está ligada à capacidade de potencializar as ações destinadas para amplificar a atuação da empresa seja no mercado externo, seja internamente na gestão dos seus recursos humanos.

O que incita pesquisar e apresentar a CO é no sentido de buscar e mostrar como esta pode tornar-se uma ferramenta importante para o compartilhamento do conhecimento que é foco dessa pesquisa. Em um estudo de Albuquerque e Kafure, apresentado no Enancib em 2018, os autores dissertam sobre uma trajetória da comunicação organizacional.

Os estudos da CO foram percorrendo a (i) integração entre organização e empregado, (ii) o funcionamento das redes organizacionais e a análise de redes de comunicação em estruturas complexas, (iii) meios de comunicação, canais, políticas e planos operacionais, (iv) divisão da comunicação interna e externa, (v) prescrição de fórmulas, regras e recomendações, (vi) descrição a partir de estudos de casos e pesquisas empíricas, (vii) pesquisas aplicadas, com estudos comparativos e explicativos, (viii) identificação e resolução de problemas de gestão (ALBUQUERQUE; KAFURE, 2016, p.4).

O percurso dos estudos de comunicação organizacional apresentados pelos autores destaca a importância da gestão efetiva nesse contexto. Para tanto, a presença e a diferenciação de comunicação e informação nas organizações pressupõe, necessariamente, uma condução das ações e do conhecimento dos fluxos informacionais e de comunicação em seu ambiente. Logo, não é possível separar comunicação de informação no ambiente organizacional, mas faz-se primordial entender que a informação precede a comunicação, sendo a base do saber e do fazer das pessoas.

Martino (2002) faz uma analogia de informação e comunicação com um livro. O autor exemplifica que para um ser racional, porém sem alfabetização, ou um outro irracional, a página de um livro que contenha uma informação terá o mesmo efeito para ambos. Desse modo, é preciso ressaltar que, para que ela se torne mensagem

necessária pressupõe-se que o ser racional consiga ler e interpretar. E indo além, para que se converta em comunicação é preciso elaborar aquilo que foi lido e interpretado.

No que tange comunicação e organização, estudos enfatizam a influência dos processos de comunicação nos processos administrativos. Nassar (2019) apresenta uma pesquisa realizada por Simon em 1957 na qual relacionou os conceitos de comunicação e organização, complementando que a organização é um

Complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhes igualmente um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz (NASSAR, 2019, p.62).

Torna-se fundamental refletir o quanto as organizações e todas as pessoas que fazem parte dela podem modificar a realidade utilizando a comunicação. Para Morin (2006) organizações são sistemas vivos e interagem com o meio ambiente, estabelecendo relações de forma linear, circular e retroativa.

Nesse sentido, Duarte e Monteiro (2009) corroboram defendendo a ideia de uma consciência comunicativa para que a CO possa fluir. Para tal, é necessário eliminar barreiras, manter um ambiente de confiança e estímulo para gerar informações e comunicação de forma estratégica, a favor dos negócios. Sobretudo, salienta-se que “A organização é o produto da comunicação e não a sua produtora” (PORÉM, GUARALDO, 2020, p.199). Convém observar, que Duarte e Monteiro (2009, p.335) descrevem “as organizações ainda parecem muito preocupadas em distribuir informação, mas pouco em ouvir”. A comunicação ainda é vista como um instrumento tático e operacional para os autores supracitados.

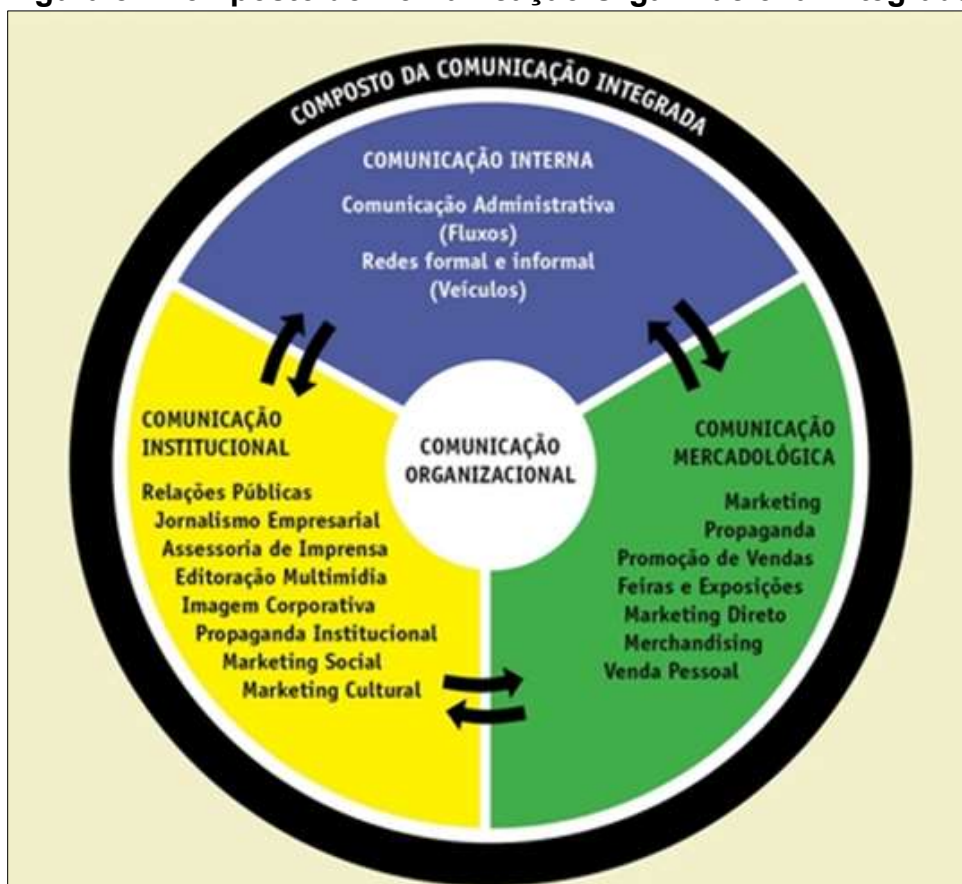
Kunsch (2019, p.115) defende que a CO “deve deixar de ter a função tática e passar a ser considerada estratégica”. A comunicação, para a autora, deve agregar valor às organizações. Há de se considerar essa afirmação mencionada, visto que a comunicação está sintonizada com os acontecimentos políticos, sociais, econômicos, culturais e tecnológicos. Mais do que isso, ela deve se posicionar para consolidar marcas. Dessa forma, parece conveniente apresentar a visão de Marchiori (2011):

Assim, o tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total

de planejamento e organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos (MARCHIORI, 2011, p.164).

Pensar e agir na CO pressupõe conhecer todas as áreas que compreendem a comunicação na esfera organizacional. Primeiramente, Kusch (2010) defende o termo Comunicação Organizacional Integrada, no qual aborda um conjunto, que abrange: Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. A Figura oito apresenta a ideia da autora sobre os temas, demonstrando que apesar de suas diferenças, é imprescindível que, de forma harmoniosa, estejam totalmente relacionadas para atingir os objetivos da organização.

**Figura 8 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada**



Fonte: Kunsch (2003, p.151).

A partir do composto proposto por Kunsch (2003), observa-se a importância de entender a comunicação em conjunto. Não obstante, cada uma tem sua relevância e suas particularidades. A comunicação institucional detém suas ações focadas na imagem da organização, sem evidenciar nenhum produto, marca ou serviço. Suas ações são pautadas para conscientizar, apoiar questões culturais e sustentáveis, a

fim de tornar perene o nome da instituição, auxiliando no fortalecimento de marcas que estejam agregadas a ela.

A comunicação interna aborda ações voltadas ao público interno, ou seja, pessoas que trabalham na organização. A essência é envolver as pessoas através dos processos e fluxos de comunicação, no sentido de desenvolver planos de comunicação para efetivar a comunicação no ambiente interno como também ações de endomarketing, buscando a motivação e aproximação das pessoas. Matos (2014, p.127) confirma essa questão quando discorre que “os funcionários sentem a necessidade de participar das decisões e de conhecer melhor a empresa para a qual trabalham. Isso mexe com a identidade cultural”. São práticas modernas que informam e envolvem para uma gestão mais participativa, na qual proporcionem um relacionamento estreito entre as pessoas e a organização. Ainda no sentido de reafirmar a importância da comunicação interna, Lima e Bastos (2012) colocam a comunicação como responsável em mediar e organizar os processos de interação.

Por fim, há a comunicação mercadológica, com orientação total no mercado, ou seja, com fins comerciais. Ela estabelece-se apoiada por informações para desenvolver marcas e mercados, produtos e serviços, assim como também, manter um relacionamento e satisfação com os clientes. São ações de comunicação para fazer a diferença, com a criação de campanhas estratégicas para a construção de uma imagem ou uma identidade corporativa e marcas, estabelecendo e mantendo um posicionamento competitivo no mercado, desenvolvendo ações de promoção e vendas, entre outras ações que estejam relacionadas para resultados financeiros.

É nesse contexto de aliar todos os pontos de comunicação existentes nas organizações para constituir e dar mobilidade as informações, entendendo a CO como estratégica com sua característica interorganizacional, que se entrelaçam setores e grupos de interesse internos e externos. Tendo em vista todas as análises de Kunsch (2003), será mantido, nesse estudo, o termo comunicação organizacional, englobando todas as características aqui descritas como comunicação integrada.

Com o intuito de relacionar a CO com a GC, destaca-se a afirmação de Spaho (2012, p.317) de que “o papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos”. Nesse sentido, na sequência serão abordadas as dimensões da comunicação de forma a contribuir com a base teórica desta pesquisa.

#### **4.2.1 Comunicação e suas dimensões no contexto organizacional**

No que tange à CO, é primordial compreender suas dimensões, considerando os fenômenos e cenários que influenciam o cotidiano das organizações. Dessa forma, faz-se primordial entender as ações e o poder que a comunicação exerce tanto nas relações humanas, como entre organizações e mercado. Dimensão aqui é constituída pela importância e pelo sentido que compõe em uma organização, assim como também tornam-se contempladas a partir de seus objetivos.

Segundo Torquato (2015), as dimensões dividem-se em três, a seguir:

1) Dimensão Comportamental - Tudo o que abrange recursos humanos e desenvolvimento organizacional no que abrange o nível interpessoal, intrapessoal e o nível grupal. Preocupa-se com as habilidades comunicativas com a finalidade de integração e desenvolvimento da comunicação;

2) Dimensão Social - Relaciona a comunicação com o sistema social e a organização, sendo os modelos de comunicação, uso das redes de comunicação e compartilhamento de mensagens;

3) Dimensão Cibernética - Forma como realiza a “captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informação” (TORQUATO, 2015, p. 66) para o uso organizacional, considerado uma técnica racional e automática, dependente de sistemas tecnológicos.

Na perspectiva de Kunsch (2006; 2009; 2010; 2016) existem outras formas de descrever as dimensões da comunicação nas organizações. Sob a ótica da autora existem quatro dimensões, sendo a primeira a dimensão instrumental, que também pode ser identificada como funcional e técnica, considerada para difundir informações, servindo como uma visão linear. O seu foco é manter em funcionamento os processos organizacionais com atenção nos objetivos estabelecidos pela organização, de forma simplificada. Torna-se necessária para o cumprimento e alcance de resultados, embora seja uma comunicação de uma única via, ainda muito mais presente e predominante nas organizações.

A segunda dimensão é a humana, de acordo com Kunsch (2016, p.46) “[...] a mais importante, talvez a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações”. No contexto organizacional é bastante significativo entender a comunicação humana, além de destacar as relações e interações com outras pessoas e grupos. A autora enfatiza que

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas (KUNSCH, 2016, p. 48).

Ao passo que há diversidade nas abordagens culturais de diferentes gerações, nota-se como o entendimento no uso de linguagem/gírias e comportamentos precisam ser analisados e compreendidos para o uso de um discurso que aproxime organizações e pessoas que ali atuam. Como já apontado em uma seção anterior, os processos de comunicação envolvem a codificação e decodificação das mensagens, assim como também, faz-se necessário analisar as emoções e comportamentos. Dessa forma, torna-se ainda evidente eliminar os ruídos que interfiram no recebimento, aceitação e assimilação da mensagem. Para melhor explicação, apresenta-se a concepção de Penteado (2012):

Conceitualmente, a comunicação humana compreende miríades de formas, por meio das quais os homens transmitem e recebem ideias, impressões e imagens de toda ordem. Algumas dessas formas, embora compreensíveis, jamais conseguem expressar-se por palavras. A palavra “comunicar” vem do latim “*communicare*” com a significação de “pôr em comum”. Comunicação é convivência. Está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e tal acepção supõe a existência de um fator decisivo na comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, ideias, imagens e experiências. A comunicação humana, portanto, por meio da compreensão, põe ideias “em comum”. Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens (PENTEADO, 2012, p. 1).

Por outro lado, Oliveira e Paula (2010) salientam as mudanças nas relações de trabalho, influenciadas pelas articulações humanas, por demandas sociais e éticas. De modo complementar, as autoras destacam a problemática na função meramente informativa da comunicação, não refletindo sobre as interações na perspectiva relacional que existem no ambiente interno das organizações, dificultando a definição de dimensão humana apresentada por Kunsch (2014).

Como resultado, é preciso reafirmar que a troca de informação não caracteriza a comunicação organizacional, mas torna-se necessário que aconteça a interação dos públicos, com um olhar para as pessoas na busca por transformar informação em conhecimento. Isso é possível quando as pessoas se sentem parte da organização, e dessa forma, são motivadas a partilharem o que sabem e como sabem.

Cunha (2010, p. 246) considera que:

Quando os participantes ganham mais experiência de trabalho em conjunto e aprendem a confiar e a entender um ao outro mais facilmente, os relacionamentos tendem a transcender o contrato, originando uma rede de alianças interpessoais com os membros das organizações (CUNHA, 2010, p.246).

O autor destaca a relevância da comunicação como importante conquista e manutenção de vantagem competitiva para as organizações, em função das relações interorganizacionais e dos processos colaborativos, proporcionada por essa relação humana subjetiva, contextual e relacional. A CO deve ser vista além da visão instrumental e sim, nas perspectivas críticas e interpretativas das pessoas. Para Weick (1995 apud Cunha 2010, p.247) “é necessário não só a transmissão de informação, mas a construção de sentido pelos participantes”. Taylor (2005, p.215) acrescenta que é “uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. A interação e a produção de sentidos existem somente pelas relações humanas. Portanto, quando Kusch (2016) ressalta a dimensão humana como uma das mais importantes, estabelece-se no sentido do arranjo colaborativo, nas formações discursivas e na produção de significado.

Em um estudo de Massici e Almeida (2014) sobre uma ação de comunicação da Braskem (empresa brasileira na área petroquímica), demonstrou-se o quanto é relevante envolver as pessoas no ambiente interno, isto é, desenvolver uma trajetória até o público consumidor. A ação da Braskem abarcou a questão da sustentabilidade, no desenvolvimento de um plástico verde, produzido com base na cana-de-açúcar. O projeto estava coerente com as diretrizes da cultura e das ações desenvolvidas pela organização, mas para que o resultado fosse de fato alcançado, foi detectado que o público interno eram os principais responsáveis pela disseminação da proposta de valor do projeto e, portanto, deveriam ser parte da construção da imagem da Braskem para o mercado. O exemplo começou na campanha desenvolvida para o público interno, distribuindo produtos produzidos com o plástico verde com informações sobre as vantagens da embalagem. O intuito era de educar, conscientizar e criar significado em relação ao projeto. Desse modo, a ação teve como resultado o orgulho dos integrantes da Braskem em fazer parte de um projeto inovador e sustentável, podendo contribuir com algo que entregasse valor para a sociedade.

É oportuno frisar o quanto a dimensão humana possibilita maiores e melhores resultados nas ações e projetos organizacionais. A dinamicidade e a interação

permitem aos participantes um envolvimento com o verdadeiro significado proposto, de inserir todos no processo de comunicação. Por isso, é importante destacar que:

[...] as organizações não podem ser vistas e compreendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos, conforme apregoam autores funcionalistas como Etzioni (1980), entre outros. O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (KUNSCH, 2006, p.168).

Outro fator importante para caracterizar a dimensão humana, segundo a autora supracitada, atenta-se para a comunicação interpessoal, pois essa é valorosa e constante no dia a dia, tanto de organizações como pelas pessoas que trabalham nela. Para tanto, torna-se imprescindível criar espaços favoráveis, de forma a cultivar contatos em seus ambientes internos, otimizando para possibilitar e proporcionar intercâmbio de informações verbais e não-verbais entre as pessoas (KUNSCH, 2010).

A terceira dimensão abordada por Kunsch (2010) é a dimensão cultural que discorre sobre as diferenças culturais em que as organizações estão inseridas, visto que são formadas por pessoas de diferentes culturas, em que muitas vezes devem adaptar-se a cultura da própria organização assim como também, as próprias organizações serem influenciadas com os costumes, valores e crenças da sociedade e das pessoas que estão ali inseridas. A autora defende que as ações de comunicação devem atentar-se para a dimensão cultural estando em sinergia com as estratégias de comunicação existentes na organização e mantendo a relação com as pessoas que nela atuam. Assim, destaca-se Castells (2005, p.209) quando afirma que “[...] culturas manifestam-se fundamentalmente por meio de sua interseção nas instituições e organizações”. Para Marchiori (2006, p. 37) é preciso olhar o interior das organizações identificando que:

A identidade é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deseja seguir. Ou seja, a construção do conceito “quem somos” é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização (MARCHIORI, 2006, p.37).

Nessa perspectiva da dimensão cultural, é importante evidenciar as manifestações culturais e de diversidade que permeiam o ambiente interno e externo, no que se refere à comunicação organizacional. São essas diferenças que compõem

a história de uma sociedade e de pessoas que impactam ou podem ser impactadas pelas mensagens corporativas.

A quarta e última dimensão apresentada é a dimensão estratégica. Para Kunsch (2010) a comunicação organizacional deve estar alinhada ao planejamento estratégico da organização. A autora compartilha as propostas de Rafael Pérez (2008) quando o autor crítica estratégias como instrumentos e sobre a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto na organização e a visão da CO como mero instrumento de transmissão de informações. A dimensão estratégica aborda a importância das redes e da fluidez da comunicação ao considerar as pessoas como fator importante no contexto organizacional, de forma que estas tornem o processo mais dinâmico, com análises permanentes de ameaças e oportunidades do ambiente externo que devem ser adaptadas a realidade da organização.

A comunicação tem papel relevante, pois acredita-se em uma comunicação estratégica, com capacidade de interpretar com uma visão global do mundo contemporâneo as mudanças que apresentam-se nas formas de gerir uma organização (KUNSCH, 2010). Acrescenta-se ainda, que “A comunicação está presente em todos os espaços organizacionais, em todos os setores da organização, nos seus fluxos informacionais e nos ambientes de diálogos e interacionais” (PORÉM, 2015, p. 21). Nesse sentido, apresenta-se nas próximas subseções os fluxos de informação e de comunicação nas organizações, de forma a contribuir com referencial teórico desta tese.

#### **4.2.2 Fluxos de informação e comunicação nas organizações**

Embora sejam muito próximos os conceitos, os fluxos informacionais e de comunicação diferenciam-se e são detalhados a seguir.

##### **4.2.2.1 Fluxos de Informação**

Partindo do pressuposto da informação preceder a comunicação (WOLTON, 2011), revela-se as afirmações dos autores Araújo, Silva e Varvakis (2017), que abordam a dinamicidade da comunicação, proporcionando uma importante fonte que será usada na construção para melhoria de processos, planejamento, estratégias e decisões acertadas em negócios.

O fluxo de informação é um processo de comunicação dinâmico, que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o objetivo de

transmitir informações, com valor agregado, de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento (ARAÚJO; SILVA, VARVAKIS, 2017, p.60).

Os fluxos de informação caracterizam-se nas organizações pela capacidade dinâmica e de interação na busca de agregar valor, de contribuir na comunicação efetiva que articula, dando suporte aos processos e tomadas de decisão. Para tanto, torna-se necessário identificar os fluxos de informação existentes e como eles podem envolver diferentes grupos, processos, pessoas e canais de comunicação.

Com base nos estudos de Valentim (2010), dentro da estrutura organizacional encontram-se dois tipos de fluxos informacionais (apresentados na figura nove):

- a) fluxos formais: quando a informação é formalizada da alta direção para os níveis táticos e operacionais, por meio de relatórios, e-mails etc.;
- b) fluxos informais: quando a informação ocorre entre as pessoas, sem um canal estabelecido pela organização, ou seja, são informações advindas de relações humanas e não formalizadas.

**Figura 9 - Fluxos de Informações no Contexto Organizacional**



Fonte: Valentim (2007, p.14).

Partindo da perspectiva de que as organizações dependem dos fluxos (conforme Figura nove), nota-se que ocorrem através da estrutura organizacional, considerando seus níveis: estratégico, tático e operacional, bem como a dinâmica da

comunicação e a cultura organizacional para um movimento mais organicista e que proporcione mais conhecimento no ambiente interno da organização.

Todavia, em outra visão, Lima (2018) apresenta esse conceito como fluxo de comunicação informacional, com sentido de uma conduta mais burocrática e mecanicista, por meio de um processo mais linear de troca de informações que permite compor os fluxos formais de comunicação. Trata-se de uma comunicação mais vulnerável para manipulação, não considerando a relação entre sujeitos, nem suas experiências para a compreensão e a troca contínua de mensagens e, a partir dessa troca, a construção de sentidos.

Com relação à CO, é primordial a concepção dos fluxos de informações gerados e repassados às pessoas. Para Torquato (2015, p.92),

O realinhamento que se propõe para a CO tem consequências para duas grandes categorias de mensagens: as internas e as externas. Inicialmente, ela repercute sobre o nível interno, permitindo a criação e manutenção de um fluxo de informações que acolha todos os setores organizacionais, de modo a compor um fluxo ágil e adequado de captação, tratamento e disseminação de mensagens (TORQUATO, 2015, p.92).

O entendimento dos formatos de interação determina, muitas vezes, a eficácia da comunicação no ambiente organizacional, visto que somente através da comunicação interna que ocorrem as trocas de informações e mensagens importantes que são necessárias para que as atividades sejam desempenhadas com eficiência e eficácia.

#### **4.2.2.2 Fluxos de Comunicação**

De acordo com Castells (2005), o fluxo da comunicação nas organizações deve seguir o movimento necessário para fluir entre ambientes internos e externos, proporcionando credibilidade, maior entendimento, diminuição de impactos negativos, além da compreensão de todos os envolvidos sobre a organização e suas atividades. Para o autor, os fluxos são intencionais, repetitivos de intercâmbio e interação entre os atores sociais.

A existência de fluxos de comunicação nas organizações pressupõe uma correlação entre comunicação, tecnologia e pessoas. No que tange a definição de hierarquia organizacional, baseia-se nos conceitos administrativos de divisão

(posição) hierárquica, apresentado por Lacombe (2003); Chiavenato (2003); Rebouças (2007); Sobral e Peci (2013), afinal, os fluxos de comunicação ocorrem pelas estruturas organizacionais, seja de forma vertical ou horizontal, formal ou informal.

Os três fluxos de comunicação mais difundidos na área de Ciências Sociais Aplicada para redes de comunicação formal são: fluxo descendente, fluxo ascendente e horizontal (TORQUATO, 2013; WALKER, 2015).

- **Fluxo descendente:** transcorre do nível superior (estratégico) para os níveis mais baixos da divisão hierárquica. Segue um padrão de autoridade que desce até as bases.
- **Fluxo ascendente:** ocorre da base (operacional) para os níveis superiores, bem como do nível intermediário (tático) para o nível estratégico. Reconhecido pelo feedback, ou seja, pelo retorno da comunicação realizada do topo para a base. Caracteriza-se pela volta das informações funcionais e operativas que, muitas vezes, carregam as pretensões e sugestões da equipe subordinada.
- **Fluxo horizontal:** também difundido como fluxo lateral, ocorre entre o mesmo nível da divisão hierárquica, entre departamentos e dentro deles. Permite uma maior interação entre o mesmo nível funcional.

Para dar continuidade ao conceito, apresentam-se, de forma gráfica, na figura dez, os fluxos de comunicação formais. O ponto fundamental está em definir práticas para que a comunicação possa fluir nos sentidos aqui apresentados.

**Figura 10 - Fluxos Formais de Comunicação Organizacional**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

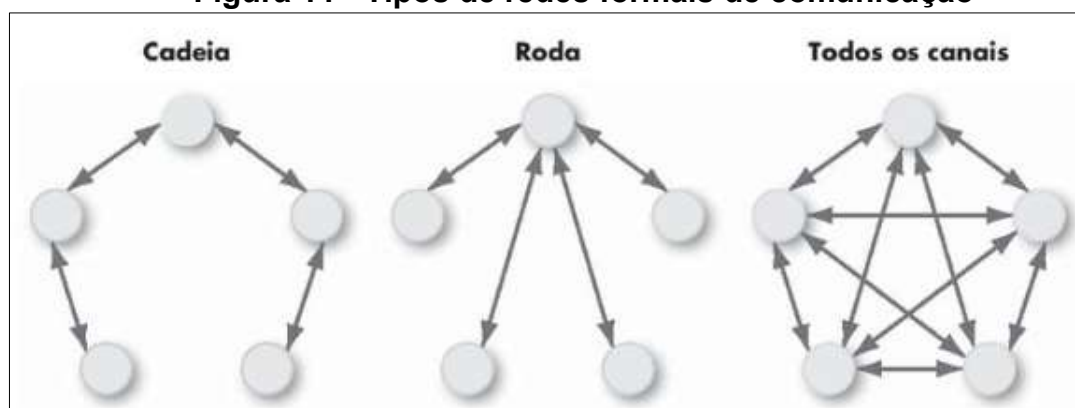
Os fluxos de comunicação podem ser entendidos como veias no corpo humano. Funcionam, analogamente, movimentando o sangue para os lados, para cima e para baixo no corpo assim como as veias do corpo humano. Logo, se porventura, uma veia fica entupida, são detectados problemas graves ou até mesmo a morte, podendo a mesma coisa acontecer em ambientes organizacionais, com comunicações truncadas, sem o movimento necessário para manter a vida dos negócios. Torquato (2015) alerta para os cuidados com a retenção de informações nos níveis intermediários (nível tático, apresentado na Figura dez) que ocorrem muitas vezes por medo de perder o poder de comando e assim, acabam estrangulando processos e muitas vezes ocasionando o início de redes informais de comunicação.

Ainda relacionado aos fluxos de comunicação formais, Spaho (2012, p.312, tradução nossa) descreve que:

A eficácia da comunicação descendente é função de amplitude de controle. A amplitude de controle, ou amplitude de gerenciamento, refere-se ao número de pessoas que se reportam a um superior e inclui as funções de planejamento, organização e liderança. Existe uma ampla margem de controle quando um líder supervisiona muitos subordinados e uma margem estreita de controle quando um líder supervisiona poucos subordinados.

Assim, entende-se que, quando há o envolvimento de muitas pessoas e muitos níveis hierárquicos, as redes formais de comunicação podem se tornar complexas. Portanto, os autores Robbins, Judge e Sobral (2010) buscaram simplificar as redes de comunicação, explicando-as, de forma condensada, em três tipos, identificados na Figura onze.

**Figura 11 - Tipos de redes formais de comunicação**



Fonte: Robbins, Sobral, Judge (2010, p.332).

O primeiro tipo é denominado Cadeia, um sistema formal de comando que segue os padrões definidos por Torquato (2010) como ascendente e descendente. O segundo tipo, denominado Roda, já caracteriza a importância de um gestor/líder agindo como portador da comunicação para os demais. Por fim, o terceiro, denominado por Todos os Canais, demonstra uma comunicação mais ativa e flexível. Esse último tipo é encontrado com mais facilidade em equipes autogerenciadas, de forma que as pessoas têm liberdade para contribuir com ideias e soluções, mesmo não assumindo um papel de liderança.

Em suma, até aqui foram abordados conceitos relacionados aos fluxos formais, no entanto, toda organização é constituída por grupos formais e informais e, por este motivo, identifica-se muitas vezes as redes informais de comunicação. Estes ocorrem em todos os níveis aqui já apresentados, mas obtém maior destaque e influência no nível operacional. A comunicação informal, denominada “rádio peão” ou “rádio corredor” (WALKER, 2015; ANGELONI, 2010; PIMENTA, 2010) e rede de rumores (BARNARD, 1938; MARCHIORI, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010) não pode ser ignorada, pois transporta um valor significativo entre as pessoas, podendo ter maior credibilidade que a comunicação formal. Esse tipo de comunicação é caracterizado pelas conversas informais em cafés, horários de intervalo ou até mesmo no ambiente externo. De acordo com a explanação de Walker (2015), o contexto das mensagens pode conter até 80% das informações da própria organização. Já para Angeloni (2010), o contexto é representado por 75% de informações passadas por redes informais, no sentido de transportar informações verdadeiras e com qualidade.

Como já mencionado nessa seção, Torquato (2015) retrata que muitas vezes existe um bloqueio e/ou retenção na comunicação no nível tático, e dessa forma, torna-se um incentivo para canalizar forças e fomentar a comunicação informal, ocasionando muitas vezes desvios do que foi planejado comunicar estrategicamente pela organização. A comunicação informal apresenta poder na forma de influenciar pessoas, tanto pela força de argumentação como pela “confiança” em que é repassada aos envolvidos. Logo, se essa confiança se dá pelas pessoas que apresentam perfis mais carismáticos, o poder de persuasão torna-se uma fonte de informação importante, visto que permite um maior engajamento e proximidade com todos que atuam no dia a dia. Portanto, as redes informais devem ter tanta atenção como as redes formais de comunicação. Angeloni (2010, p. 44) destaca como “[...]”

uma fonte poderosa de colaboração horizontal, atravessando barreiras estruturais formais”.

Do mesmo modo, o estudo de Barnard (1938) defende que a comunicação informal é inerente e essencial para a vida organizacional. O autor argumenta que a comunicação informal inclui gerentes e empregados, ou seja, pessoas de diferentes níveis hierárquicos que podem estar envolvidos na rede de comunicação informal, uma vez que ela acontece em todos os tipos de organizações. Walker (2015) e Kunsh (2013) relatam que a comunicação formal, bem planejada pode ajudar a diminuir os potenciais efeitos negativos da informalidade causada pelos boatos entre as pessoas, e por isso, é necessário estruturar os programas de comunicação nas organizações.

Muitas vezes os fluxos de comunicação demonstram a cultura corporativa, como um indicador (MARCHIORI, 2006). Consequentemente, torna-se necessário entender que os elementos de comunicação, tais como seus fluxos que direcionam as informações podem definir o grau de influência da cultura organizacional, assim como também, no compartilhamento do conhecimento. As formas abordadas por muitas organizações ainda caracterizam a comunicação pela informalidade, não observando as posições hierárquicas, falhando na direção e no fluxo, ocasionando problemas no sentido de repassar a informação para todos dentro das organizações (ANGELONI; GROTTTO, 2009; TORQUATO, 2010; PIMENTA, 2010).

Na próxima seção discute-se a relação da GC com a CO, parte importante que se constitui esta tese.

## 5 A RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações estão imersas em um cenário em que a ideia e as formas de gerar valor vêm sendo alteradas a cada dia, demandando certo dinamismo por parte dos gestores. Toda organização busca se manter competitiva diante de um mercado em mudança constante, o que requer gerenciamento de recursos de forma eficiente. Atualmente, o conhecimento é um dos recursos que mais agrega valor no ambiente organizacional (TIGRE, 2018). Diante desse cenário, a principal contribuição vislumbrada nesta tese é apresentar os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

O referencial teórico apresentado nas seções anteriores servem como base para a relação que será efetuada nesta seção, entre a CO e GC, principalmente no fator compartilhamento do conhecimento. Uma relação à qual destacam-se elementos que são oriundos dessa proposta, tais como, aprendizagem organizacional (VALENTIM, 2021), e inovação (SANTOS; RADO, 2020). Segundo Barreto (1998), a aprendizagem organizacional é um processo facilitador para o compartilhamento do conhecimento, de forma que as pessoas tenham dentro da organização capacidades e habilidades para criar, adquirir e disseminar conhecimento, buscando e proporcionando uma mudança no comportamento entre as mesmas, para que a aprendizagem seja cada vez mais adaptativa e cumulativa, como também, inovadora.

Para reforçar o conceito abordado acima, Tigre (2018, p.99) salienta que:

A aprendizagem contínua permite o desenvolvimento da capacitação produtiva necessária para alcançar um melhor nível de eficiência. Envolve o desenvolvimento de habilidades no uso de software e equipamentos, o melhoramento de rotinas, métodos e sistemas organizacionais e o aprimoramento da capacidade de combinar insumos.

De acordo com Fleury e Fleury (2000), as organizações desenvolvem competências necessárias para uma estratégia competitiva por meio de processos de aprendizagem e da GC.

As organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.211).

Nesse sentido, evidencia-se a importância de processos de GC bem definidos, tanto quanto de uma comunicação que permita que as pessoas, no ambiente organizacional, entendam a sua importância, como também na questão de saber o que produzir e entregar para o mercado em que atuam. Essa dinâmica organizacional que deve envolver processos bem definidos, segundo Chiavenato (2021), somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes de uma estrutura organizacional é assegurar e facilitar fluxos informacionais, processo de comunicação e de tomadas de decisão.

Os fluxos de informação são o oxigênio da organização, visto que é por meio deles que a cultura e a comunicação organizacionais se sustentam e alimentam os processos existentes (VALENTIM, 2010). De acordo com Fachinelli (2018, p.35-36) “As tecnologias e os processos de trocas e compartilhamentos de conhecimento por meio da dinâmica comunicacional assumem um papel central na produção de valor agregado e na missão das organizações”.

As inovações que podem se destacar em produtos com novos conceitos, em processos, otimizando melhor a produção, ou até mesmo inovações organizacionais, com novas formas negociação, devem ocorrer de forma incessante, por meio de aprendizados organizacionais, que geram aperfeiçoamentos e melhorias contínuas – processos estes, oriundos da GC. Para Alvarenga Neto (2008), o gerenciamento do conhecimento tácito torna-se vital para a boa fluência do processo de inovação.

Entende-se que conhecimento e comunicação são elementos fundamentais para as organizações que buscam atender a demanda de inovação nos mercados na qual atuam. Por conta disso, torna-se importante destacar a visão de Baldissera (2018, p.201), a qual afirma que:

[...]sem comunicação (aqui não se trata de julgar a qualidade dos processos organizacionais) não é possível a existência de uma organização ou rede, seja como estrutura física estabelecida geograficamente localizada, seja como instituição virtual ou empresa ponto com.

Dessa maneira, entende-se certamente os vínculos que existem entre organizações com a comunicação, vínculos estes, desenvolvido entre pessoas, que podem ser ativos, fracos ou fortes e até mesmo comprometidos. Torquato (2015) afirma que os processos comunicacionais e as articulações possíveis nesse processo,

estabelecem as relações e a estruturação de vínculos das pessoas, tanto no ambiente interno, como externo das organizações. Aqui, remete-se a importância do elo entre GC e CO, no alinhamento entre conhecimentos compartilhados, essenciais para iniciativas em novas estratégias, tomadas de decisão e criação de uma maior vantagem competitiva perante os concorrentes.

De acordo com Arias (2019, p.53):

[...] a gestão do conhecimento pode ser afetada quando: a relação entre os indivíduos é fraca, não existe boa comunicação organizacional, o pensamento das pessoas difere das metas da empresa, a estrutura organizacional e a gestão de pessoal é pobre (ARIAS, 2019, p.53).

O desempenho da CO em união com a GC deve ocorrer no sentido de criar vínculos e não como uma proposta isolada. É preciso salientar a importância da comunicação na organização, mas não como uma proposta separada visto que, ela precisa percorrer “os caminhos” dentro dela aliada aos processos, além da gestão como um todo. Certamente, a comunicação deve estar engendrada com o propósito e as estratégias de negócios da organização.

Um exemplo que pode ser mencionado para salientar a CO nos processos de GC é que toda e qualquer ação nos processos organizacionais dependem das pessoas, da inteligência destas, tornando o conhecimento útil, de forma a entregar benefícios para os *stakeholders*.

Segundo Bulgacov e Marchiori (2010, p. 152) “É preciso dar ênfase nas pessoas como atores sociais, criadores e estimuladores dos diferentes processos, práticas e contextos que emergem em razão dos seus processos de interação e comunicação”. Por conseguinte, ainda na visão dos autores, entender as conversas das pessoas como técnicas e as estratégias compostas por meio destas, resultam em conhecer os processos de interação, que informam e constituem os processos organizacionais, de forma a incitar o desenvolvimento de conhecimento nas organizações. Para Fígaro (2018) as relações de comunicação na organização pressupõem circulação de discursos, “vozes” de diferentes pessoas, que carregam cada um sua ideologia dos setores, suas histórias e com isso compõem a diversidade dentro da organização.

São essas diferentes “vozes” que contribuem nos variados *ba* da organização, na construção de diálogos repletos de informação e conhecimento. Para tanto, a cultura organizacional pode, de tal maneira, dificultar ou oportunizar esses fatores, por

intermédio de normas e comportamentos, valores, crenças e ações das pessoas. Segundo Matos (2014, p. 129) “A organização que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade”.

É oportuno acentuar os conceitos de Marchiori (2006), a autora afirma que a comunicação auxilia na formação da cultura, levando em consideração o ambiente interno, as interações, as ações e elementos que a compõe. A autora ainda enfatiza que é por meio da cultura que se criam elos entre pessoas e o propósito da organização. Sias e Kopaneva (2018, p.33) corroboram com Marchiori (2006) apontando que “[...]é por meio da interação entre líder e empregado que os membros organizacionais desenvolvem padrões compartilhados de pensar e se comportar – ou a cultura”.

Em uma tentativa de adaptar-se continuamente às demandas do mercado, muitas organizações vêm implantando novos modelos organizacionais e de gestão, na busca de maior agilidade, flexibilidade e capacidade de inovação (MATOS, 2014). Novos modelos constituem uma aprendizagem com todas as esferas de atividades, sejam elas de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, manutenção e gestão, abastecidas tanto por fontes internas como externas de informações e conhecimentos (FAYARD, 2010; TIGRE, 2018). No ambiente interno, é preciso atentar-se para o intercâmbio de experiências entre as pessoas e ao mesmo tempo é preciso instituir formas de multiplicar o valor destas.

Dentre os novos modelos de gestão, destacam-se a GC, pela sua característica de integrações voltadas para o conhecimento, visando identificar, gerenciar e compartilhar este, que compõe o principal ativo das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; ARIAS, 2019). Nesse sentido, as organizações precisam conceber o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999; FLEURY; FLEURY, 2000; TERRA, 2008).

À vista disso, no caso do conhecimento, é importante entender que sua utilização é de grande valia para a organização e deve ser visto como patrimônio. Para tanto, a GC é fundamental na forma como protege, aplica e transforma o conhecimento em vantagem competitiva. Sem dúvida, com o avanço da tecnologia, é preciso compreender a importância das pessoas na condição de interpretação e na

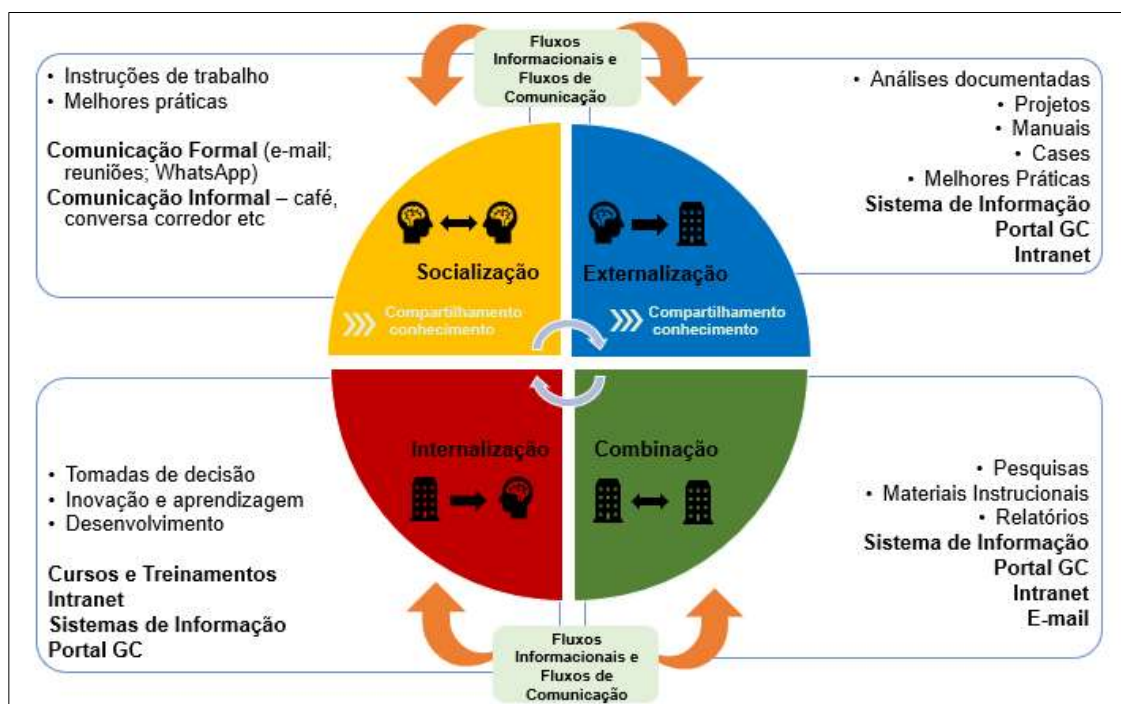
obtenção do conhecimento certo e no tempo certo (ALMEIDA et al, 2016). Para Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.23, tradução nossa),

Para criar conhecimento de forma dinâmica e contínua, uma organização precisa de uma visão que sincronize toda a organização. É papel da alta administração articular a visão do conhecimento e comunicá-la por toda (e fora da) empresa.

A relação da GC com a CO inicia-se no processo de criação e conversão do conhecimento. De acordo com Santos e Rados (2020), para a informação atingir o objetivo de gerar conhecimento é preciso um processo de assimilação, em que uma pessoa elabore uma mensagem com informação para outra ou outras pessoas, com a intenção de gerar conhecimento, e isso só acontecerá se houver assimilação da informação por parte do receptor. Convém ressaltar que a comunicação também está presente no modelo SECI, já mencionado em seção referente a GC desta tese, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), na interação do modo socialização, no diálogo do modo externalização e, por fim, no modo combinação quando o conhecimento recém-criado é compartilhado para organização. O modelo dos autores é uma forma de criar conhecimento na organização, através de uma interação dinâmica e contínua. Esse seria um dos fatores primordiais para que ocorresse a GC, com o respaldo da teorias de Gutiérrez (2008), o qual afirma que o principal objetivo da GC é converter conhecimento em valor para a organização.

Para Valentim (2002) na GC a complexidade está no reconhecimento e na conversão do conhecimento tácito e seu compartilhamento no espaço organizacional, isso significa entender a importância dos vários indivíduos da organização socializarem o seus conhecimentos, experiências, vivências, crenças, valores e sentimentos. Para tanto é necessário, de acordo com Nonaka e Konno (1998), uma organização com a visão de criar conhecimento de forma contínua, mudar as formas de organizar/gerenciar, de interação com o ambiente em que atua e atentar-se em como as pessoas interagem umas com as outras, ou seja, nos processos de CO. É preciso, dessa maneira, compreender o processo dinâmico em que uma organização cria, mantém e explora o conhecimento. Dessa forma, com intuito de ilustrar a relação do modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) com a GC (VALENTIM, 2004, 2008) e CO (KUNSCH, 2009,2016; TORQUATO, 2015), apresenta-se na Figura 12.

**Figura 12 – Modelo SECI e Comunicação Organizacional**



**Fonte: Elaborado pela autora (2022) adaptado dos autores Nonaka e Takeuchi (1997)**

O modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização de Nonaka e Takeuchi (1997) tem como característica principal, a interação das pessoas entre si com a organização, com foco na criação e conversão do conhecimento. Considera-se aqui, na relação apresentada da Figura doze, nas fases de socialização e externalização, a ênfase para o compartilhamento do conhecimento com a CO, utilizando-se das pessoas. Nas fases de combinação e internalização o destaque está nos repositórios da organização. Para tanto, é preciso salientar a necessidade de interpretação, observação, análise, identificação, representação e a comparação nessas fases do modelo apresentado na Figura doze, que propendem para o compartilhamento do conhecimento. A relação entre GC e CO está inteiramente concatenada com as práticas e iniciativas de compartilhamento de conhecimento, na qual formam um componente-chave para a aprendizagem organizacional e individual.

Ressaltando a importância da CO na prática do conhecimento organizacional, utiliza-se como exemplo os conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997) que descrevem uma situação na organização Matsushita, em que as comunicações tiveram que ser aprimoradas para estimular a redundância de informações. Os autores supracitados apresentam a realidade da organização com 1400 (mil e quatrocentos) funcionários,

de culturas diferentes e que precisavam criar um produto inovador. Eles relatam a dificuldade no fluxo de comunicação pelo fato das diferentes culturas, fundamentalmente no sentido das linguagens. Com isso, foi criado um ba com os gerentes de nível médio para discutirem sobre uma forma de mobilizar e compartilhar os conhecimentos dentro da divisão que precisavam. O responsável pela divisão de eletrodomésticos da empresa Matsushita declarou a importância da comunicação, a saber: “Usar uma linguagem comum e promover discussões pode desenvolver a energia do grupo. Esse é um ponto vital, embora seja preciso tempo para desenvolver uma linguagem comum” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 111).

Na Figura 13, é possível compreender a relação que Costa e Leite (2018) realizam entre a GC e CO em forma de ciclo. Nesse caso, os autores enfatizam que o ciclo está pautado nos modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

**Figura 13 – Ciclo de relações entre comunicação e gestão do conhecimento**



**Fonte: Costa; Leite (2018, p.36).**

O ciclo que Costa e Leite (2018) desenvolveram, ilustrado na Figura treze, representam macroprocessos cíclicos de construção, compartilhamento e uso do conhecimento. Nesse sentido, as pessoas são os principais participantes do processo, utilizando-se da comunicação e do uso do conhecimento que já existe para a criação de um novo conhecimento, a comunicação, do mesmo modo, está presente na dinâmica da interação, essencial para o compartilhamento do conhecimento. Observa-se que essa estratégia utilizada pela organização necessita considerar a estrutura multidisciplinar de pessoas, pois, são os sujeitos participantes que constroem, reproduzem e modificam as ideias por meio da ação e da reflexão, entregando tanto produtos e serviços melhores quanto inovadores.

Destaca-se aqui, a importância de criar um cenário que seja de interesse das pessoas, pois termos como: credibilidade, confiança, capacidade de adaptação e forma de solucionar problemas podem envolver ou não as pessoas nos processos de GC na organização. Em outras palavras, a confiança é um fator determinante para o compartilhamento do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005, REIS; CAZARINI, 2021).

A CO é importante no processo de difusão, explicação e motivação para que exista uma maior conectividade, proporcionando mais diálogos e ações compartilhadas para o uso do conhecimento no ambiente organizacional.

Para exemplificar, questões culturais, influências sociais e diversidade podem tanto tornar-se barreiras como também, auxílio na comunicação de uma organização. Novamente, salienta-se que a comunicação é parte integrante da organização e por isso, necessita de planejamento, eliminando preconceitos e velhos paradigmas que podem tornar-se obstáculos na construção da CO.

Torquato (2015) enfatiza que a CO não envolve apenas formas, recursos e canais de comunicação coletiva, mas deve abarcar as comunicações humanas, interpessoais e grupais, com seus fluxos e redes, de forma que sejam sinérgicas e integradoras com os objetivos organizacionais. De acordo com Taylor e Every (2011) as organizações devem ser compreendidas como produto da comunicação, conforme já mencionado em seção anterior desta tese.

Segundo Fachinelli (2018, p.35), “[...] uma organização não é mais vista como um pacote eclético de recursos tangíveis, mas cada vez mais como uma hierarquia de conhecimentos e processos intangíveis para a criação de conhecimentos”. Desse modo, os conceitos de tecnologia e pessoas que envolvem a tríade dado-informação-conhecimento devem ser mais bem abordados e compreendidos para que assim, seja possível vincular os temas GC e CO.

Não obstante a questão de a CO ser evidenciada como parte importante da GC, são raros os procedimentos que, de fato, consideram os processos de comunicação. Segundo Costa e Leite (2018, p.35) “De fato, pouco se tem dito a respeito da comunicação – do ponto de vista de seus processos – como um elemento da gestão do conhecimento”. Como consequência disso, efetuar a relação entre GC e CO necessita a inclusão de conceitos como cultura organizacional, processos organizacionais e pessoas. Ao efetuar um encadeamento da comunicação e da cultura, encontram-se barreiras e formas de comunicação que não conduzem de forma efetiva para o compartilhamento de conhecimento. Marchiori (2018) aponta uma

barreira na organização, a qual, de forma cultural, segue o sistema fluxo cascata, ou seja, de cima para baixo. Assim, a hierarquia também é frequentemente uma barreira para a

[...]comunicação aberta e precisa nas organizações. Os argumentos em favor da hierarquia identificam outros aspectos positivos desse mecanismo organizacional, como preservação da autonomia, maior credibilidade, confiança e proteção contra o oportunismo. Contudo a hierarquia pode ser disfuncional para a efetividade das comunicações. Quando a comunicação vem de cima para baixo no que se refere a ordens, tende a ser reinterpretada como um aviso por aqueles que estão nos níveis mais baixos da hierarquia, mas, quando se trata de más notícias vindas do topo, tende a ser alterada ou até negada. (MARCHIORI, 2018, p.138)

A afirmação da autora supracitada é muito relevante, afinal, um dos canais contemplados para a comunicação em muitas organizações ainda é o líder para liderado, sendo uma forma que caracteriza a organização muitas vezes fechada para o dialogismo. Portanto, a CO exige planejamento e processos de gestão, envolvendo adaptação da organização com os meios adequados para atingir as pessoas (ANGELONI, 2010; TORQUATO, 2015; WALKER, 2015). Segundo Dazzi e Angeloni (2008, p.4) “É importante observar que a comunicação nos seus diversos níveis organizacionais pode garantir a efetividade da gestão do conhecimento”.

Destaca-se que a GC requer a iniciativa das pessoas na busca do próprio conhecimento e isso, envolve a disposição tanto para aprender como para compartilhar o que se sabe. Inegavelmente, o planejamento de comunicação deve contemplar a estrutura física da organização e seus processos, além do público que será atingido.

Atualmente, sem uma comunicação com recursos humanos com qualidade total, não se consegue mudar o modelo organizacional. Sem a aplicação de processos comunicacionais adequados, baseados em perfeito conhecimento dos públicos com os quais se quer dialogar, em uma estruturação profissional de mensagens e em uma competente seleção de mídias, nenhuma empresa consegue sair do modelo fechado, piramidal e extremamente hierarquizado de gestão (MATOS, 2014, p. 131).

Da mesma forma, acontece a relação da GC na organização, com processos e ações que proporcionem além de maior interação, a criação e conversão do conhecimento. Com o propósito de evidenciar essa relação da GC com a CO, aponta-se a versão de Fachinelli (2018, p.37), em que diz que,

O olhar da comunicação sobre a gestão do conhecimento, no contexto organizacional, está vinculado à dinâmica das interações e da construção de sentido. Assim, a abordagem comunicacional visa compreender a gestão do conhecimento, seus conceitos e dinâmicas, com base em elementos de comunicação que a constroem, como a atribuição de sentido e a dinâmica do compartilhamento (BOUILLON, 1999). Por isso, na abordagem comunicacional, a organização é entendida como um espaço imaterial no qual a comunicação produz o universo de sentidos que define tanto as fronteiras como as dinâmicas do compartilhamento do saber, tão essenciais para a gestão do conhecimento.

Para Reis (2018, p.101) “o desafio com o qual a abordagem comunicacional da GC lida permanentemente trata-se da interpretação e da produção do sentido em espaços dinâmicos nos quais a complexidade fundamenta o desenho dos fluxos e dos caminhos do saber”. Torna-se pertinente salientar, de acordo com Ibidunni *et al.* (2019, p.4), que a estratégia não é desenhada isoladamente do ambiente de negócios, e por isso, o conhecimento também não é gerado e reproduzido em produtos e serviços inovadores, sem o ambiente. Assim,

Compreender os benefícios potenciais do compartilhamento de conhecimento, então, coloca a questão-chave de como as empresas melhor desenvolvem uma visão de negócios baseada no conhecimento e colocam maior ênfase na criação e incubação de culturas de compartilhamento de conhecimento que são integradas e apoiadas pelos funcionários de uma empresa, seus sistemas e processos e tecnologia. para manter a competitividade e rentabilidade do seu negócio (RIEGE, 2005, p. 19, tradução nossa).

Reforça-se que a fim de compreender os benefícios da relação entre GC e CO, como elemento importante, está também o compartilhamento do conhecimento, o qual deve ser enfatizado a cultura do compartilhamento. Eliminar as barreiras como falta de habilidade de comunicação, valorização de posição e status na hierarquia, insuficiência de tempo para trocas, falta de confiança, juntamente com a precariedade em infraestrutura, ambiente físico e recursos, falta de sistemas, deficiências no nível tecnológico, incluindo a inexistência de integração nos mesmos, torna-se primordial. (RIEGE, 2005).

Para Alves e Barbosa (2010) compartilhar conhecimento não significa ceder a posse do que se sabe para a outra pessoa, pelo contrário, significa dividir e abrir para novas possibilidades para que mais pessoas possam usufruir das mesmas informações juntamente com aquele que as possui. A dificuldade está na conscientização desse processo, assim como afirmam os autores supracitados.

Segundo Sárka (2014) toda e qualquer forma de comunicação representa uma troca de conhecimento, e com isso, não é possível evitar essa troca, mas possivelmente é presumível que a comunicação possa ser limitada, com tentativas de sigilo, por desconfianças, julgamentos e informações falsas. Para o autor, o compartilhamento de conhecimento tem e deve ter como objetivo maximizar o aprendizado mútuo em uma organização. Para tanto, é preciso desenvolver confiança, capacidade de comunicar com clareza, manter linguagem comum, ter espaços para reflexão e instigar a capacidade de interação com autonomia entre as pessoas.

Dessa forma, entende-se que a relação entre GC e CO está inteiramente concatenada com as práticas e iniciativas de compartilhamento de conhecimento, formando um componente chave para a aprendizagem organizacional e individual. Na próxima seção, apresenta-se a análise e discussão dos resultados desta tese.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as categorias e subcategorias definidas para análise de conteúdo, que serve de base para a interpretação e análise dos dados coletados, de forma a demonstrar a triangulação dos instrumentos que a compõem, sendo: entrevista, questionário e observação.

### 6.1 Categorias e suas abordagens

A definição das categorias de uma análise de conteúdo é primordial, pois, após a seleção e a leitura dos materiais é necessário definir as categorias, conforme afirma Bardin (2010). A escolha pela análise categorial para esta pesquisa fundamenta-se por ser uma forma de explorar melhor as opiniões, atitudes e valores, por meio de dados qualitativos (BARDIN, 2010). Assim sendo, apresenta-se no Quadro onze as categorias definidas para a análise e suas respectivas abordagens.

**Quadro 11 – Categorias de análise e suas abordagens**

	<b>Categoria</b>	<b>Abordagem</b>
1	<b>Gestão do Conhecimento</b>	O objetivo dessa categoria é analisar como as pessoas entendem o conhecimento aplicado em suas atividades na organização e como gerenciam o mesmo.
2	<b>Comunicação Organizacional</b>	Por meio dessa categoria, pretende-se analisar as formas de comunicação na organização e seus fluxos, as barreiras e a condução da mesma para o auxílio do compartilhamento do conhecimento.
3	<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>	O objetivo é identificar e analisar a cultura, o comportamento, ambiente físico, processos e a estratégia de negócios e suas relações para o compartilhamento do conhecimento.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com o intuito de detalhar e respaldar a escolha das categorias, exhibe-se, no Quadro doze, os conceitos já abordados em seções anteriores que dão suporte a escolha as categorias definidas.

**Quadro 12 – Categorias e conceitos teóricos**

<b>Categoria</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Gestão do Conhecimento</b>	“O conhecimento é oriundo de um sujeito cognoscente que a partir da percepção e internalização de diferentes informações elabora ou reelabora um ‘novo’ conhecimento. Em ambientes organizacionais, o

	<p>conhecimento é construído por um indivíduo que, por sua vez, alimenta a construção do conhecimento coletivo e, por outro lado, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em uma dinâmica contínua” (VALENTIM, 2018, p.98).</p> <p>A GC fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impactos tanto no que é gerenciado quanto em como isso é feito (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).</p> <p>A GC é um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, que possibilita as organizações e seus colaboradores utilizarem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado (ALVARENGA NETO, 2008).</p>
<p><b>Comunicação Organizacional</b></p>	<p>“[...] comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p.161)</p> <p>A comunicação é a alma da organização, pois estabelece as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir objetivos predeterminados.[...] Dentro da perspectiva da comunicação nas organizações contemporâneas, pode se constatar que o grande desafio passa a ser o do compartilhamento da informação e do conhecimento dentro das dimensões interna e externa, assim como em todas as direções e sentidos da organização, atingindo os mais diferentes públicos (ANGELONI, 2010, p.62).</p>
<p><b>Compartilhamento do Conhecimento</b></p>	<p>É preciso um local de criação do conhecimento, denominado <i>ba</i>, podendo ser um local físico que tenha interação entre grupos de trabalho, indivíduos, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários, tanto como espaços virtuais, como grupos de e-mail e no contato da linha de frente com clientes (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).</p> <p>Nonaka, Toyama e Konno (2000) partem da visão de que uma organização é uma entidade que deve criar conhecimento continuamente, com um processo dinâmico na criação, manutenção e exploração do conhecimento. O conhecimento é criado por meio de uma espiral, por meio</p>

	<p>de diálogos frequentes, comunicação face a face, <i>brainstorming</i>, sistema de observação, imitação, uso de metáforas e analogias, uso de planilhas, relatórios, textos, imagens etc. (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000)</p> <p>“[...] o compartilhamento de conhecimento deve ser implementado por meio da interação interpessoal no processo de comunicação e coordenação interdepartamental”, que necessita de estruturas organizacionais mais horizontais, colaboração e interação das pessoas ocasionada por uma cultura organizacional aberta para as ações aqui descritas (LIN, 2008, p.1519, tradução nossa).</p> <p>O compartilhamento do conhecimento pode ser compreendido como “uma troca de experiências, fatos, conhecimentos e habilidades em toda a organização” (MALIK; KAWAL, 2018, p.4).</p>
--	--

**Fonte: elaborado pela autora (2022).**

Segundo Bardin (2010), a categorização constitui uma classificação que envolve rúbricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos, efetuando o agrupamento de acordo com as características comuns que os envolve. À vista disso, no Quadro 13, encontram-se as subcategorias estipuladas para a interpretação dos dados coletados.

**Quadro 13 – Subcategorias de análise e suas inferências**

	<b>Categoria</b>	<b>Inferências/ enfoques</b>
<b>1</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>	Cultura Comportamento Ambiente físico Processos Estratégia de negócios Criação e utilização do conhecimento
<b>2</b>	<b>Comunicação Organizacional</b>	Canais de comunicação Eficiência da comunicação Dimensões da comunicação Fluxos da comunicação
<b>3</b>	<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>	Espaços Incentivos

**Fonte: elaborado pela autora (2022).**

A escolha das categorias e os conceitos que subsidiam teoricamente as suas definições, darão suporte para as análises das entrevistas, questionários e observação, os quais formam a triangulação proposta na metodologia da pesquisa. As discussões das categorias relacionadas a cada instrumento de pesquisa são apresentados nas próximas subseções.

## **6.2 Análise das entrevistas**

Com a intenção de conhecer e compreender os conceitos que abarcam essa pesquisa, as entrevistas foram realizadas com todos os gestores do setor administrativo, totalizando 7 (sete) pessoas, por meio de um roteiro semiestruturado previamente. Para que se mantenha o anonimato, a apresentação dos dados de cada gestor será realizada através de uma identificação, a saber: G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7.

### **6.2.1 Interpretação e análise das categorias nas entrevistas**

As entrevistas foram realizadas para entender como a dinâmica da GC, da CO e do compartilhamento do conhecimento transcorrem na organização de estudo. Desse modo, elas foram realizadas com gestores das áreas de comunicação, recursos humanos, controladoria / financeiro, *supply chain*, ambiental / segurança / saúde e administração geral.

#### **6.2.1.1 Análise da Categoria Gestão do Conhecimento**

Essa categoria contempla elementos relacionados ao conhecimento e a gestão do mesmo, por meio da cultura, comportamento, ambiente físico, processos e estratégia de negócios. Durante as entrevistas, quando indagados sobre os conhecimentos necessários para desenvolver as atividades na organização, os gestores abordaram termos como macro e microambiente (safra, clima, economia), gestão de pessoas, visão sistêmica e negociação.

Segundo os gestores, em unanimidade, existe uma relação de suas funções com o “todo” da organização, como mencionado por G1 em que diz: “É preciso ter muito conhecimento das operações da empresa”. Os gestores entendem e demonstram a importância de sua função e da sua equipe para toda a organização, como uma forma de integrar o setor administrativo com as áreas que compreendem a parte agrícola, muitas vezes, denominada como “campo” por eles. Além disso, dois termos mencionados por alguns gestores (G2, G5, G6 e G7) como conhecimento, foram: vivência e tempo de experiência na organização.

É notório que quanto mais tempo de atuação na organização a pessoa tiver, mais oportunidade existe de gerar conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1999), no

entanto, é valoroso destacar que tais termos não podem ser definidos como conhecimento. Para os entrevistados, quanto mais tempo de organização a pessoa possui, mais ela consegue contribuir para o conhecimento da sua função e suas atividades. Salienta-se que o conhecimento tácito pode ser construído e aprendido, confundindo-se com a experiência que a pessoa tem da realidade (SVEIBY, 1998).

Dentre as narrativas de alguns gestores, as ambiguidades relacionadas a informação e conhecimento ficaram evidentes. Em seus comentários, destacam-se situações que mais caracterizam informações ou até mesmo dados. Todos os gestores revelaram que precisam de conhecimento do macro e microambiente, mas percebe-se que, para alguns, seriam apenas dados e informações de clima, safra, etc., e não necessariamente conhecimento. Como já mencionado em seção anterior, mesmo com extensa bibliografia incluindo os termos relacionados a tríade: *dado-informação-conhecimento*, encontram-se equívocos e interpretações errôneas dos termos pelas pessoas, o que não foi diferente na organização que serviu como base desse estudo. Foi possível notar também, no discurso de dois dos gestores entrevistados (G3 e G4), que eles conseguem realmente diferenciar a tríade: *dados-informação-conhecimento*.

De acordo com Capurro e Hjørland (2007), a informação é a base do conhecimento, contudo, o conhecimento, segundo Hoffman (2016), vai além da informação, uma vez que precisa ser interpretada para gerar conhecimento, e conseqüentemente, fica armazenado na mente das pessoas, denominado como conhecimento tácito, o qual deve ser convertido em conhecimento explícito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo explicações do G4, “As pessoas precisam saber o que é conhecimento e depois disso, entender o que deve ser gerenciado e registrado para uso. Muitas pessoas confundem conhecimento com políticas e procedimentos”. Relatos como esse apontam claramente a necessidade de maior entendimento dos termos para que as áreas saibam exatamente o que deve ser registrado, armazenado, interpretado e gerenciado. Essa abordagem é sustentada por Gutiérrez (2006, p.122) quando afirma que “Necessita-se saber, primeiramente, em que consiste o conhecimento para então poder identificar e distingui-lo daquilo que não é conhecimento e não mereça gestão”.

A respeito dos processos, G6 relata que

Não existem processos, fluxogramas, políticas. Estamos trabalhando para isso. Tentamos já elaborar manuais no passado e não conseguimos. Não existem registros dos procedimentos e conhecimentos.

Dessa forma, entende-se que, por se tratar de uma organização em que as operações principais estão no campo, a área administrativa compreende o suporte dessas operações e devem estar interligadas tanto com o campo, como entre si. Logo, a falta de processos e procedimentos pode exigir das pessoas mais tempo para a realização das atividades e tomadas de decisão. Considerando o exposto, toma-se como base a afirmação de Fialho *et al* (2006) de que a GC não trata apenas de gerir conhecimentos, mas também da gestão dos processos que atuam sobre esses ativos.

Por sua vez, apresentam-se, nas explanações dos gestores, incongruências a respeito dos processos, sendo que dois entrevistados afirmaram, de forma categórica, que eles existem e são bem definidos, já os demais atestam que não existem processos definidos na organização, conforme explanação de G1: “Não existem processos definidos, mas isso deve melhorar com a consultoria que estamos tendo para definir as políticas e diretrizes das áreas”. Tanto G1 como G3 e G7 relatam que essa inexistência de processos faz falta em muitos momentos importantes para tomadas de decisões mais assertivas.

Falo isso da minha área e de outras que conheço bem, que não existem processos e procedimentos bem definidos. De 0 a 10 seria uma nota 2 para isso. Para ter a gestão do conhecimento é preciso ter esses procedimentos primeiro (G7).

Ainda sobre as categorias de GC, o comportamento dos gestores é ponto importante, já que os cargos de liderança são os responsáveis por motivar e criar elos importantes entre as pessoas, de forma que o conhecimento organizacional aumente. Nesse sentido, torna-se significativo citar Nonaka e Takeuchi (1997, p.82), pois para os autores, “[...] a criação do conhecimento organizacional acontece por meio de um processo em espiral, que começa no nível pessoal e vai sendo ampliado para os grupos que integram as comunidades de interação”. Inesperadamente, a visão dos gestores para o comportamento de incentivo na criação do conhecimento e em seu gerenciamento, diverge, uma vez que gestores como G2 relatam que “O time tem uma busca constante por atualizações, é a essência”, para o G4,

Algumas áreas os gestores acabam sendo os protagonistas da área e isso toma muito tempo do próprio gestor, de todo conhecimento estar neles e não nas pessoas que atuam com eles na equipe, ocasionando

gargalos. [...] Olhando a estrutura da empresa, na alta direção e os principais gestores (gerentes das áreas) já sabem da importância da GC e já apoiam a ideia. Falta tempo e conscientização para fazer o sistema de GC funcionar e as pessoas alimentarem o sistema com conhecimento e não projetos. Falta priorizar a GC dentro da empresa para fazer acontecer.

Destarte, percebe-se a concentração de informações e conhecimentos ainda nas lideranças, mediante o relato de G4, e o quanto a organização precisa avançar para compreender a importância da GC, dos cuidados que devem ser tomados com o conhecimento e com quem os detém. A falta de tempo e conscientização, mencionados na citação supracitada, confirma a necessidade de um conjunto de esforços na compreensão, criação, organização, propagação e reutilização do conhecimento na organização.

Os gestores G1, G6 e G7 mencionam que, mesmo com incentivos deles, ainda existem fatores que impedem a criação do conhecimento, ocasionados pela falta de tempo, medo de perder espaço na organização e comodismo de algumas pessoas. À vista disso, apropria-se da afirmação de Marchiori (2015) de que o ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por muitas mudanças que estabelecem preceitos para as relações sociais e transformações nos cenários existentes, tornando o comportamento condicionado ao comodismo inaceitável para GC.

#### **6.2.1.2 Análise da Categoria Comunicação Organizacional**

A análise da categoria de CO contempla a eficiência da comunicação, em suas dimensões e fluxos, juntamente com os canais de comunicação utilizados na organização. Primeiramente, sobre os canais de comunicação formais da organização foram destacados em unanimidade: *WhastApp*, reuniões e e-mail.

Segundo os gestores, o WhatsApp é um canal formal utilizado para abordar todas as pessoas dentro da organização, mas reconhecem, em suas explicações, que não sabem se existe eficiência no entendimento das mensagens enviadas através deste meio. Foi possível identificar algumas incoerências em determinadas explicações dos gestores sobre CO, posto que, relatam que os canais utilizados atendem às necessidades de comunicação, mas, em contrapartida, também declaram que os canais não são bem utilizados por falta de tempo e que não sabem dizer se a comunicação é eficiente em sua totalidade.

Ademais, destaca-se aqui, que de forma idêntica, os gestores relataram também a liderança como um canal formal de comunicação. Na organização os gestores são fontes de informações e conhecimentos e responsáveis por repassar aos liderados as mensagens recebidas e devidamente filtradas. Os líderes são denominados disseminadores dentro das organizações, com propósito de informar, transmitir boa reputação, estabelecer credibilidade, persuadir e influenciar (WALKER, 2015).

Nas entrevistas com os gestores, a comunicação verbal, face a face, destaca-se como um outro canal de comunicação utilizado na organização. No setor administrativo, a própria estrutura condiz para que esta aconteça, pela facilidade das pessoas se locomoverem e estarem sem barreiras físicas entre os departamentos, proporcionando aproximação entre suas mesas a qualquer momento, conforme a declaração do gestor G1: “A equipe tem muita troca, a gente aqui o tempo todo está conversando para resolver e eliminar dúvidas da área”.

Em suma, os problemas relacionados com a comunicação apontados pelos gestores foram: a) excesso de vídeos encaminhados por WhatsApp, destacado por gestores (G1, G4 e G7) como algo negativo, relatando ser cansativo, de modo que não assistem todos os que são enviados; b) falta de tempo e de integração das pessoas; c) excesso de mensagens enviadas pelo WhatsApp; d) a mesma mensagem utilizada para todos os públicos, dificultando entendimento para alguns colaboradores.

Atribuo como barreira na comunicação a autonomia para as pessoas. Falta autonomia em muitas áreas, muita centralização em algumas situações. Vejo isso acontecendo e a hierarquia acaba travando a troca e inibe as pessoas de se comunicarem (G7).

Deve-se somar a narrativa de G1, a qual afirma que “Comunicação é preciso desenvolver e dá trabalho e talvez seja por isso que muitos não façam”. De acordo com Matos (2014), a comunicação, ao mesmo tempo que parece simples é complexa, pois envolve percepção e interpretação de outra pessoa, que, muitas vezes, não possui as mesmas experiências, conhecimentos, crenças, valores e sentimentos, ou seja, cada um tem uma forma distinta de interpretar palavras, atos e ações. Ainda de acordo com o autor, a essência da interação está no entendimento de que é a convivência das diferenças que torna a convivência humana instigante e motivadora.

A CO exige tanto planejamento como direcionamento. A concentração na liderança pode ser um fator de “gargalo” como um empecilho ao fator comunicacional. Um líder precisa possuir competências instrumentais, sociais e culturais para ser um

elo significativo no processo de comunicação. Outro fator relevante que considera-se um erro, é acreditar que por meio da tecnologia (com o *WhatsApp*) torna-se possível abranger todas as pessoas. É oportuno ressaltar que nem todas as mensagens recebidas pelas pessoas são compreendidas ou sequer assimiladas.

Na análise de fluxos, é possível constatar que a comunicação acontece do topo para a base, em fluxo descendente, relatado por alguns gestores como efeito cascata. Para Walker (2015), em geral, as organizações utilizam-se de fluxos descendentes com intuito de manter a cultura formal e lucratividade da organização. Segundo Torquato (2015), embora seja um fluxo hierárquico e formal, torna-se necessário atentar-se para que as mensagens não fiquem retidas em níveis intermediários da estrutura organizacional.

A comunicação retida pode ocasionar redes informais, tornando algo negativo para a organização, no sentido do uso de manipulações contrárias aos objetivos organizacionais. Ainda na visão do autor supracitado, as publicações internas devem ser instrumentos para servir a todos os fluxos de comunicação e não apenas ao fluxo descendente, afinal, o fluxo ascendente proporciona o *feedback* das pessoas que atuam na organização, e podem melhorar processos, resultados, lucratividade e tomadas de decisões.

Para Kunsch (2003), a CO tem como essência envolver as pessoas por meio dos processos e fluxos de comunicação. Assim, a comunicação deve fluir em todos os níveis da organização, e por isso, faz-se necessário embasar-se nos conceitos de Marchiori (2014, p.3):

Os rituais comunicativos das organizações se fazem em meio a enlaces relacionais que emergem de estruturas, processos, redes, circuitos etc., pelos quais os sujeitos se movem e são também acionados por uma diversidade de “políticas de sentidos”. O comunicador, efetivamente, está à deriva, se considerada sua ação individual. Todavia, acoplam-se as atividades de uma “orquestra”, compartilhando e ativando muitos de seus elos relacionais.

A categoria de CO contempla a análise da comunicação informal e, dessa forma, foi possível entender que os gestores, em sua maioria, se utilizam dela para aquisição de conhecimento, tal como percebem a sua relevância entre os colaboradores. A ênfase na comunicação informal, durante as entrevistas, foi maior que na comunicação formal para a aquisição de conhecimento entre a maior parte dos

relatos dos entrevistados. Certamente, torna-se oportuno apresentar a explanação de G5, a qual afirma que

A comunicação informal é muito utilizada na empresa, e tem o lado bom. Alguns funcionários fazem vídeos explicativos para os colegas de como usar de forma diferente algo e que deu certo. De forma informal. Tem muita comunicação informal ajudando no conhecimento.

Sendo assim, é preciso atentar-se para a magnitude que a comunicação informal apresenta na organização. O *WhatsApp* é utilizado na organização tanto de forma formal como informal. Como canal formal existe uma concentração grande de mensagens, tornando, para algumas pessoas, uma forma cansativa e exagerada de informações. A ferramenta utilizada de forma informal, enviada de forma privada ou direcionada para grupos menores, torna-se mais atraente, até mesmo para questões direcionadas para um setor específico. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação informal não pode ser ignorada, pois, além de transportar valor significativo entre as pessoas, pode proporcionar maior credibilidade que a comunicação formal.

### **6.2.1.3 Análise da Categoria Compartilhamento do Conhecimento**

Em consonância com a GC e a CO, a análise dessa categoria refere-se à utilização dos espaços, de incentivos e utilização do conhecimento entre as pessoas, para proporcionar o compartilhamento de conhecimento na organização. Os gestores, durante as entrevistas, foram questionados sobre a existência de espaços e momentos para o compartilhamento do conhecimento. Alguns dos relatos são destacados a seguir:

O espaço de compartilhar está nas reuniões e no contato direto entre as pessoas (G2).

Existem programas em que os colaboradores são apresentados para outras áreas e explicam o que fazem, metas, indicadores, etc. (G3).

No dia a dia acontece o compartilhamento o tempo todo, na convivência, com as diferentes pessoas. O interpessoal oportuniza isso. (G5).

O compartilhamento existe, mas depende muito das pessoas buscarem e saírem da zona de conforto. Existem espaços, mas nem todos usam. Não tem como se oferecer, você não sabe o que a pessoa precisa, qual a necessidade dela. Então depende de vontade mesmo de buscar. (G6).

O compartilhamento acontece em reuniões e no bate papo do dia a dia. Sempre estamos compartilhando. Mas o compartilhamento ainda precisa melhorar muito. De 0 a 10, hoje seria nota 6. Ainda existe muita resistência, uma questão cultural. (G7).

Assim, torna-se oportuno acrescentar que

[...] o sucesso comercial e a vantagem competitiva das empresas parecem estar cada vez mais na aplicação do conhecimento e na localização das partes da organização onde as práticas de compartilhamento de conhecimento podem auxiliar na otimização dos objetivos do negócio. (RIEGE, 2005, p.18)

Uma das abordagens com os entrevistados contemplou sobre os quesitos espaços e momentos para compartilhamento do conhecimento. Primeiramente, foi indagado se os gestores poderiam opinar sobre possíveis soluções para melhorar essas condições. Apenas dois gestores foram mais enfáticos nesse ponto, relatando que é preciso

Desenvolver mais rodas de conversa, com direção, com presidência, com as pessoas como um todo. Investir mais nesse sistema vai melhorar o compartilhamento do conhecimento. O café com acionista foi uma forma legal de trocar conhecimento e deveria arrumar tempo para investir mais nisso (G5).

Muita gestão, conhecer a fase da safra que a empresa está, pois, cada fase necessita tomadas de decisões diferentes (G1).

Os demais gestores narraram pontos que não foram exatamente sobre o que foi indagado nesse momento da entrevista. Uma outra questão colocada a todos foi relacionada a propostas de atividades de compartilhamento do conhecimento para equipe. O gestor G2 declarou sua resposta sobre a questão enfatizando: “Toda semana a equipe está em contato com outras áreas e isso ajuda no compartilhamento do conhecimento”. Para G7, parte da sua própria atitude “sentar com as pessoas”, explanando que “É muito claro que lei e norma da empresa, não tem muito o que fazer diferente. Eu não tenho problema em compartilhar, em todo o momento eu estou me aproximando e sentando com as pessoas e explicando sobre assuntos da minha área. Principalmente para aqueles que tem pouco tempo na empresa”.

Ressalta-se ainda que os gestores explicitam que tanto eles como a alta administração incentivam o compartilhamento do conhecimento, e quando questionados sobre as barreiras que encontram para o compartilhamento do conhecimento, os mesmos apontam a falta de vontade das pessoas em mudarem suas posturas para compartilhar o que sabem. De forma mais específica, o gestor G5

declara: “A barreira que eu identifico é a falta de vontade, de buscar mais. O conhecimento está na nossa frente, ao nosso lado, basta a pessoa buscar adquirir, questionar, buscar mais. As barreiras são impostas pelas pessoas, por acomodação”. Já o gestor G4 tem uma visão bem diferente: “Eu não vejo problema das pessoas compartilharem conhecimento, muitos já sabem e entendem essa necessidade, mas alguns (poucos) acham que se compartilharem o que sabem vão perder espaço ou “poder” que acham que possuem”.

Ao finalizar a análise das entrevistas, percebe-se que existem divergências em relação a algumas questões abordadas, como exemplo o uso do WhatsApp como canal de comunicação, citado por alguns como o melhor meio de comunicação, o que elimina as barreiras de comunicação. Para outros gestores, torna-se necessário avaliar para qual momento e para quem está sendo enviado a mensagem via canal WhatsApp. Outra divergência apontada entre as narrativas é em relação a diferenciação da informação e do conhecimento.

É notório que ainda muitos carecem de esclarecimento na definição dos conceitos para que os termos se tornem consenso e sejam melhor aproveitados no âmbito da compreensão, da análise e uso em detrimento de melhores resultados organizacionais. Há, contudo, uma concordância em muitos aspectos que precisam ser melhorados, tais como a necessidade de processos organizacionais para a GC, com procedimentos definidos e incentivos, questões motivacionais para os colaboradores em participações e envolvimento no conhecimento do negócio e em busca de mais resultados.

### **6.3 Análise dos questionários**

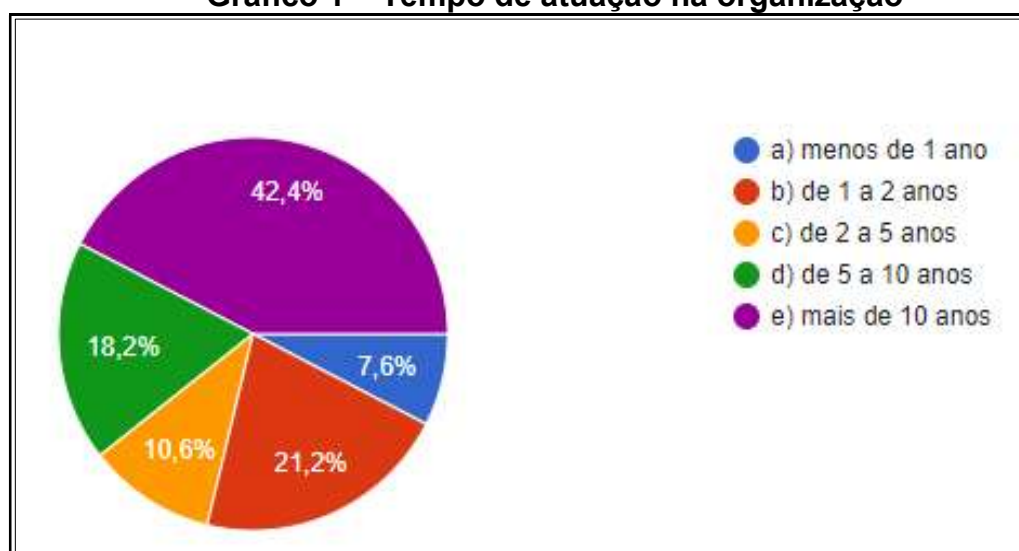
O setor administrativo da organização é composto por 81 (oitenta e um) colaboradores e 7 (sete) gestores, totalizando 88 pessoas, conforme apresentado na seção que aborda a metodologia. O questionário foi enviado para todos os colaboradores, por meio de WhatsApp e e-mail. Obteve-se o retorno de 66 (sessenta e seis) respostas, cujas análises são apresentadas na subseção a seguir.

#### **6.3.1. Análise da Categoria Gestão do Conhecimento**

O primeiro quesito abordado no questionário, junto aos colaboradores, foi o tempo de atuação na empresa. Conforme resultado apresentado no Gráfico um, é possível verificar que mais de 40% dos colaboradores atuam há mais de 10 anos na organização. Essa abordagem foi contemplada no questionário para análise que envolve padrões culturais e comportamentais, pois segundo Angeloni e Grotto (2009), quando a rotatividade de pessoas é baixa na organização, tanto o comportamento delas, como a cultura organizacional são fortalecidas pela confiança e por valorizações por tempo dedicação à organização, relacionada à quantidade de vínculo com a empresa.

A análise dos dados proporciona uma visão da criação de vínculo entre organização e as pessoas, com baixa rotatividade, demonstrando uma possibilidade que deve ser explorada para criação e uso do conhecimento.

**Gráfico 1 – Tempo de atuação na organização**



**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

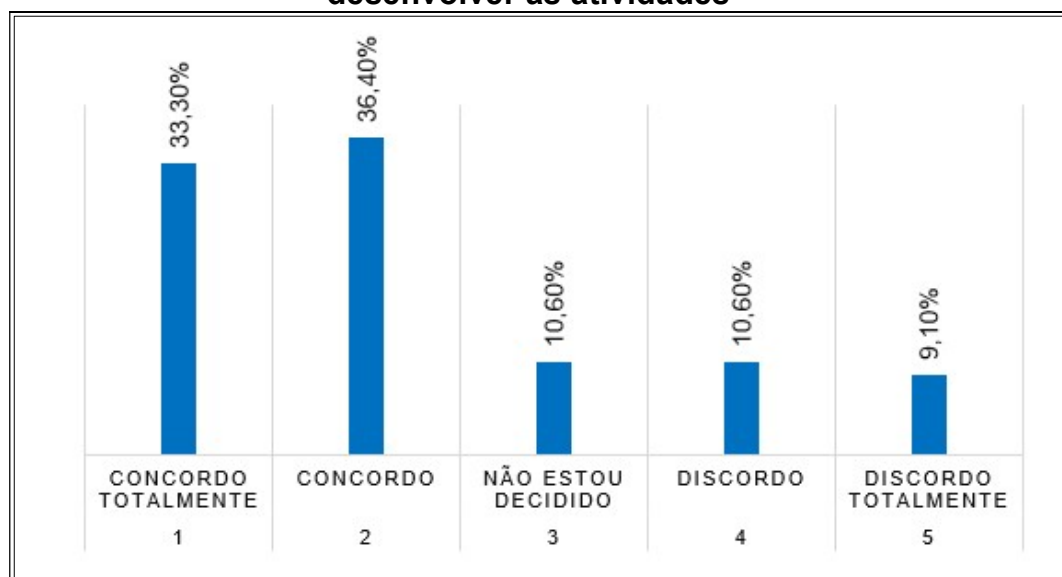
Na sequência, foi questionado sobre os cargos e funções ocupadas pelos respondentes. A relevância da escolha da questão neste estudo encontra-se no sentido de compreender como as pessoas, em suas diversas funções e posições hierárquicas, respondem em relação a GC. Importante ressaltar que as próximas afirmações foram respondidas por meio de uma escala *Likert*, no qual os colaboradores consideraram um (1) para concordo totalmente e cinco (5) para discordo totalmente.

Em relação a afirmação sobre o recebimento de conhecimento necessário para a função (Gráfico dois), buscou compreender se os colaboradores, em suas diversas

áreas e funções, recebem os conhecimentos necessários para desempenhar suas atividades. O conhecimento, segundo Santos e Rados (2020, p.21), “é o fator de produção mais importante no mundo atual”. Por consequência, por não se tratar de algo estático, precisa ser construído e atualizado. As atividades desempenhadas pelas pessoas em ambientes corporativos exigem a dinâmica de uma construção de determinadas situações com foco em atingir um objetivo, e por isso, é nessa circunstância que conhecimentos tácitos e explícitos são necessários.

Na análise do Gráfico dois, obteve-se um percentual de 33,3% para concordância total e 36,4% de concordância. Logo, somadas perfazem 69% de afirmações no recebimento do conhecimento necessário para desenvolvimento das atividades. Os quase 30% de respondentes, divididos entre os que não estavam decididos com 10,6%, mais 10,6% que discordam e 9,1% que discordam totalmente sobre receberem o conhecimento necessário para as atividades, demonstram que, ainda existem falhas no processo de criação e uso do conhecimento, algo que precisa ser revisto, pois segundo Davenport e Prusak (1999), o que faz as organizações funcionarem é o conhecimento.

**Gráfico 2 – Recebimento dos conhecimentos necessários para desenvolver as atividades**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Um ponto relevante para a GC é a identificação do conhecimento no ambiente organizacional (GUTIÉRREZ, 2008; TERRA, 2005). Por essa importância, os colaboradores foram questionados se sabiam em que lugar encontrar o conhecimento necessário na organização. Obteve-se um percentual expressivo de concordância

(89,4%), isto é, existe uma visão clara de quem são as pessoas que podem contribuir na entrega do conhecimento devido para a realização das atividades. Nessa abordagem não foi utilizada escala *Likert*, sendo que os respondentes tinham a opção de responder sim ou não para se sabiam onde encontrar o conhecimento.

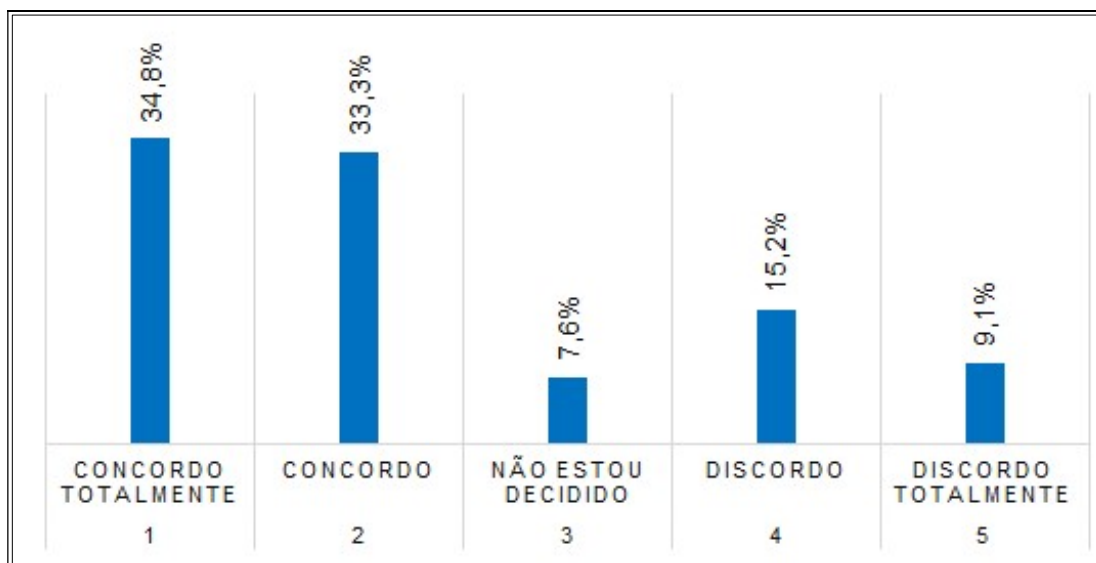
Segundo Figueiredo (2008), entre as várias particularidades descritas sobre conhecimento, afirma-se que ele é produzido em mentes que trabalham, mas que também encontra-se em documentos, processos, práticas e softwares. Nesse sentido, saber encontrar o conhecimento na organização potencializa a GC e permite que a organização encontre formas de estimular e promover o conhecimento individual para que se torne componente integrativo do conhecimento organizacional.

### **6.3.2. Análise da Categoria Comunicação Organizacional**

A primeira abordagem do questionário, contou com a seguinte afirmação: “os canais formais de comunicação utilizados na organização são suficientes para atingir os colaboradores”. Os respondentes, em sua maioria, concordam que são suficientes, com um total de 34,8% de respostas para total concordância, demonstrado visualmente no Gráfico três. O propósito foi entender como os colaboradores compreendem a eficiência dos canais de comunicação utilizados pela organização, pois, tanto para Borca e Baesu (2014) como para Valentim e Zwarech (2006), a CO é considerada parte importante para adequar à nova realidade das organizações, com as mudanças constantes de cenário e com o aumento exponencial do volume de informações e conhecimentos.

Importante ressaltar que, mesmo que o percentual de concordância em relação aos canais de comunicação seja maior, não deve ser preterida as respostas que somam indecisos e os que discordam. Esse grupo apresenta um percentual de quase 32%, ou seja, aproximadamente um terço de pessoas que, muitas vezes, não são atingidas pelos canais de comunicação utilizados pela organização.

### **Gráfico 3 – Canais formais de comunicação**

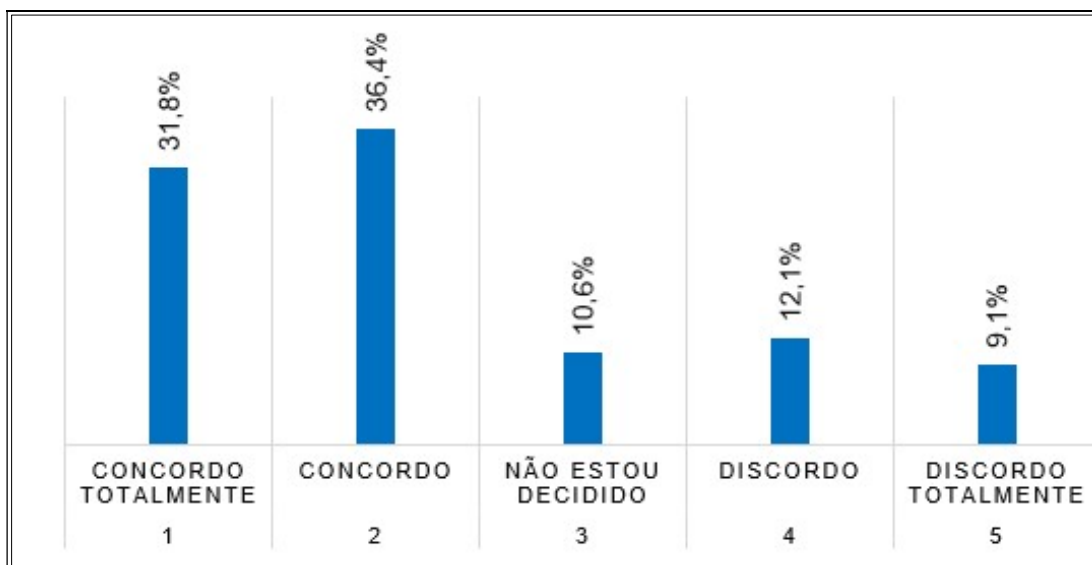


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A afirmação seguinte, relacionada a CO, abordou se os canais formais de comunicação oportunizam o compartilhamento do conhecimento (Gráfico quatro). Como resposta, obteve-se 68,2% de concordância. É perceptível que os respondentes creditem na comunicação e nos canais formais da organização as possibilidades para compartilhamento do conhecimento. Segundo Dazzi e Angeloni (2008), a comunicação está concatenada a GC por seu papel importante nas trocas humanas que permitem novos conhecimentos desenvolvidos, adquiridos e compartilhados por meio de seus canais.

Entender a comunicação como parte essencial na GC é externalizada pelas autoras quando elas afirmam: “[...] ressaltamos importância da comunicação tanto na criação de um significado para a gestão do conhecimento na organização como em seu compartilhamento” (DAZZI; ANGELONI, 2008, p. 5). Entre os respondentes indecisos e os que não concordam, somam-se 31,8%, um percentual que revela deficiências nos canais de comunicação formais de modo a oportunizar o compartilhamento do conhecimento.

**Gráfico 4 – Canais formais de comunicação e compartilhamento do conhecimento**

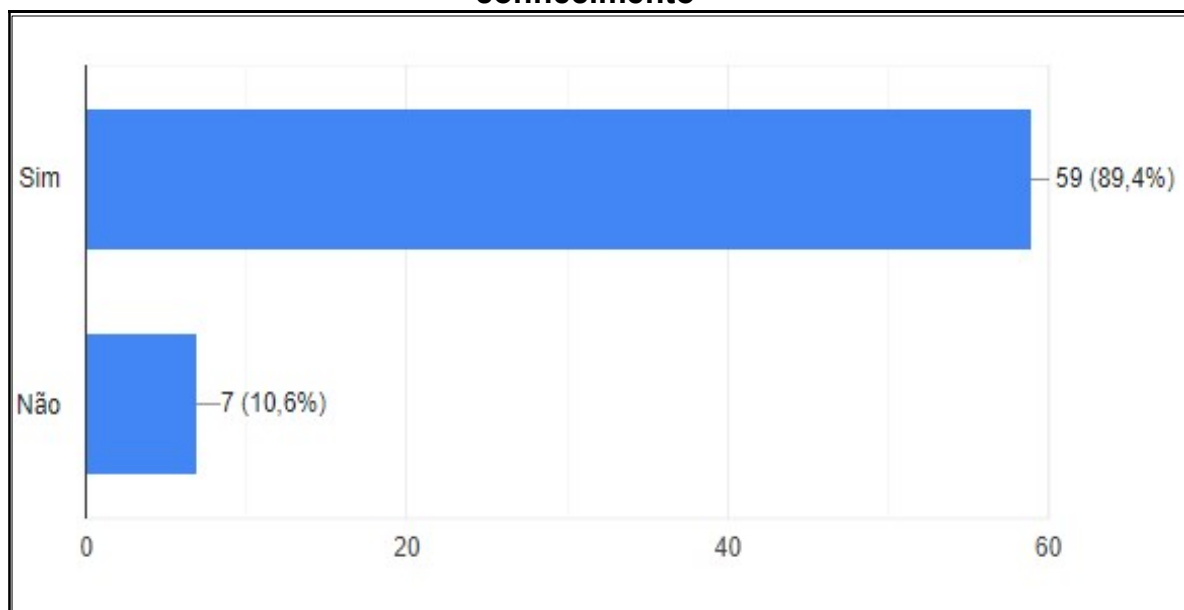


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A comunicação informal é inerente às organizações, uma vez que é natural sua ocorrência no dia a dia organizacional. Com o propósito de identificar o uso da comunicação informal para aquisição de conhecimento, foi desenvolvida uma indagação a respeito no questionário. Os respondentes confirmam que a comunicação informal é utilizada, em sua grande maioria, para aquisição de conhecimento, conforme apresentado no Gráfico cinco.

Torquato (2015, p.85) define a comunicação informal como “livres expressões e manifestações das pessoas”, conhecida por “rádio peão” (WALKER 2015; ANGELONI, 2010; PIMENTA, 2010). Nesse caso, destaca-se a parte positiva, com as contribuições que podem ser valiosas nas conversas informais em cafés, rodas de conversa em horários de intervalo e nos ambientes externos da organização. Entretanto, também se revela a necessidade da organização em preocupar-se mais com os canais e fluxos de comunicação para que a informalidade não prevaleça. Quanto mais relacionamento e diálogo houver entre as pessoas e a organização, menores as chances de a comunicação informal tornar-se negativa para a organização.

**Gráfico 5 – Utilização da comunicação informal para adquirir conhecimento**

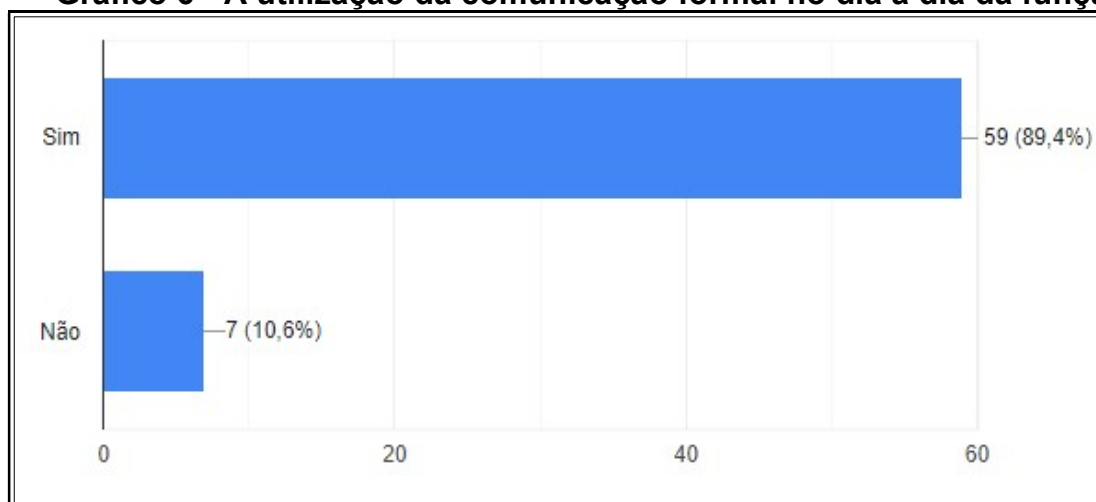


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No Gráfico seis, encontra-se o percentual referente a indagação da utilização da comunicação formal para atividades do dia a dia, e este, apresenta, de forma exata, o mesmo percentual da resposta anterior, no Gráfico cinco.

É possível inferir duas coisas: a primeira é que a comunicação formal é a configuração clara e existente para o desempenho diário do trabalho, e a segunda está relacionada ao uso das conversas informais para conhecer e descobrir mais assuntos, pontos que não são abordados no dia a dia, seja pela falta de tempo, seja pelas pessoas com as quais os respondentes se comunicam.

De acordo com Kunsch (2003), o conjunto de canais e meios de comunicação formal de uma organização é suplementado, no decorrer do tempo, por uma rede informal de comunicações. Nesse caso, infere-se que as pessoas creditam na comunicação formal o que é relacionado diretamente com as atividades que devem ser executadas e na comunicação informal, o “algo mais” que pode ser incorporado de forma a proporcionar proveitos na sua carreira e na função que exerce.

**Gráfico 6 - A utilização da comunicação formal no dia a dia da função**

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Sob o mesmo ponto de vista, foi questionado se os colaboradores identificavam problemas na realização das atividades de comunicação da organização. Com base nas respostas, descreve-se a seguir, os apontamentos que obtiveram maior destaque:

- Canais de comunicação inadequados;
- Falta de comunicação pelos níveis hierárquicos;
- O fluxo de comunicação ascendente não funciona;
- Excesso de informação.

Torquato (2015) discorre sobre o agrupamento dos fenômenos comunicativos com a finalidade de atender a proposta de comunicar com eficiência na organização. Esse agrupamento citado pelo autor, compreende a classificação dos níveis, fluxos e redes. Nesse sentido, entende-se que os fluxos e níveis de comunicação não estão sendo atendidos em sua totalidade na organização pesquisada, ocasionando obstáculos para compreensão das mensagens e a devida interpretação. A intenção foi exatamente identificar os impedimentos ocasionados na CO para o compartilhamento do conhecimento.

Como complemento do questionamento abordado acima, foi indagado, junto aos respondentes, quais as sugestões para melhorar a comunicação na organização. As sugestões foram agrupadas e reproduzidas a seguir:

- Ter mais clareza na comunicação;
- Necessidade de envolver todos da organização e não somente os gestores;
- Ter procedimentos (recursos) mais claros para a comunicação;
- Criar mais envolvimento entre as áreas da empresa;
- Abrir espaços para a comunicação de baixo para cima;
- Obter mais instrução para a realização das atividades (pode ser disponibilizado isso no portal);
- Aproximar as áreas em seus diferentes turnos, o administrativo tem uma maior atuação em determinado horário e precisa ter mais comunicação com outras áreas e turnos;
- Necessidade de saber ouvir;
- Haver transparência no que é comunicado por gestores e pela comunicação como um todo;
- Ter planejamento no que deve e vai ser comunicado.

Todas afirmativas tratam-se de contribuições importantes e que devem ser consideradas pela relevância dos conteúdos apontados. O planejamento e clareza são elementos fundamentais para que a comunicação consiga atingir resultados na organização. De acordo com Taylor e Casali (2003), a CO enfrenta desafios perante as inovações tecnológicas, mudanças comportamentais e os contextos sociais e culturais e para tanto, torna-se necessária uma capacidade de construir uma comunicação para gerar vínculos entre as pessoas na organização e fora dela.

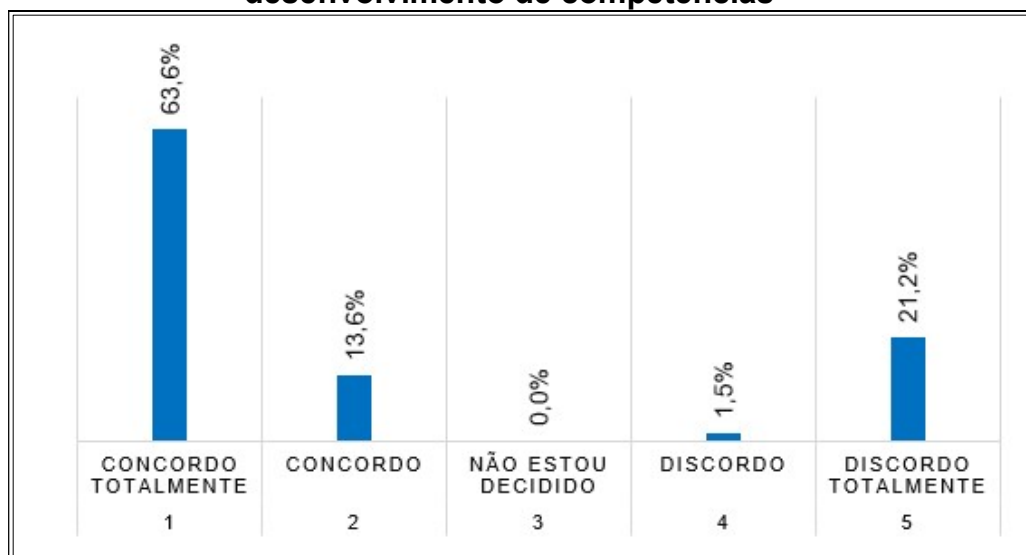
No sentido de contribuir com os conceitos abordados pelos autores supracitados, apoia-se na abordagem de Kunsch (2003), a qual afirma sobre a importância das dimensões da CO para planejar melhor as estratégias, canais e ferramentas de comunicação. Nesse sentido, reproduz-se que a “[...] comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até mercadológica” (KUNCH, 2003, p. 154). Para Rajhans (2009), a CO deve ser uma via de mão dupla, pois líderes e liderados conseguem identificar que existe problemas na comunicação, porém, muitas vezes, ficam se perguntando sobre o que fazer naquele momento. Torquato (2015) discorre que é preciso acreditar na comunicação como “poder organizacional”, tonando-se um

investimento valoroso para legitimar tanto objetivos como estratégias, contemplando ainda o clima organizacional.

### 6.3.3 Análise da Categoria Compartilhamento do Conhecimento

O Gráfico sete contempla as afirmações sobre a questão de que se as pessoas acreditam que o compartilhamento do conhecimento auxilia no próprio desenvolvimento e de suas competências. Com 77,2% de confirmação dos respondentes, é possível inferir que, mesmo que exista uma confusão entre os termos informação e conhecimento, os entrevistados entendem que o compartilhamento do conhecimento auxilia no desenvolvimento de competências, com condições de desenvolvimento pessoal e, por consequência, propicia benefícios para a carreira profissional. É oportuno frisar que a abordagem de competências em GC são destaques nos trabalhos de Valentim (2004), Figueiredo (2005), Gutiérrez (2006) e Alvarenga Neto (2008).

**Gráfico 7 – Compartilhamento do conhecimento como auxílio no desenvolvimento de competências**



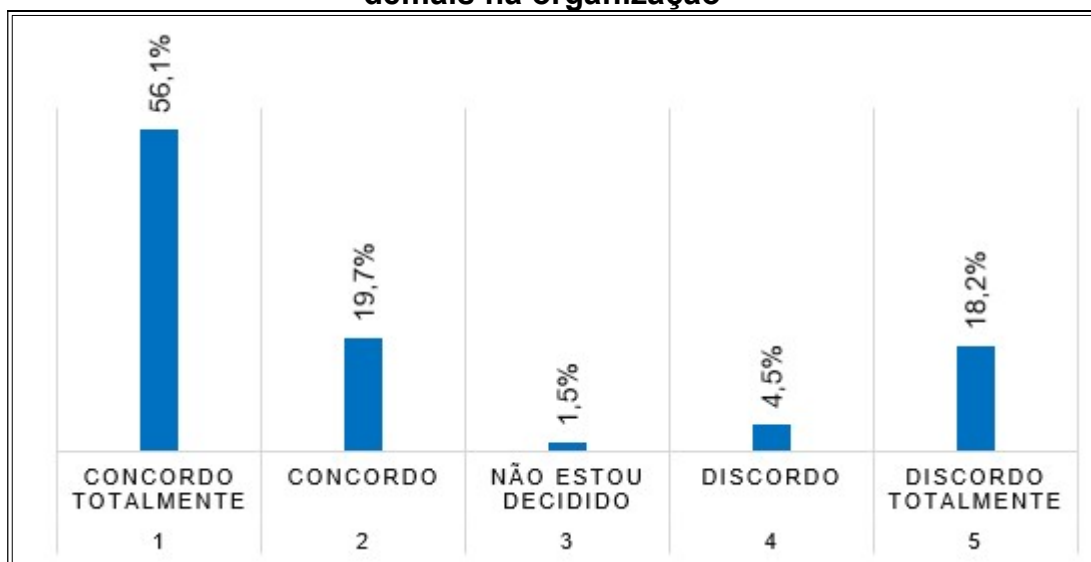
Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A abordagem seguinte foi sobre a importância de compartilhar conhecimento com os demais na organização. O percentual de concordância dos respondentes foi de 75,8%, conforme demonstrado no Gráfico oito e constata-se um entendimento sobre a relevância da interação entre as pessoas perante as demandas da organização e das atividades relacionadas ao negócio. Nesse sentido, torna-se

oportuno apoiar-se na afirmação dos autores Haas e Hansen (2007), sobre o compartilhamento de experiências, na forma de gerar e proporcionar conhecimentos complementares e ideias que sejam utilizadas para soluções e tomadas de decisão.

Do mesmo modo que foram obtidas respostas afirmativas, ou seja, concordando com a questão, revela-se um percentual mais baixo, com 22,7% de colaboradores que não concordam com a importância de compartilhar conhecimento, demonstrando que ainda existe uma necessidade de conscientizar e motivar essas pessoas para mudanças de atitude, com a intenção de diminuir e eliminar as barreiras que ainda existem para o compartilhamento do conhecimento.

**Gráfico 8 – Importância do compartilhamento do conhecimento com os demais na organização**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Realizou-se, ainda, um levantamento das barreiras para o compartilhamento do conhecimento na organização, por meio de uma questão aberta. Uma parte dos respondentes disseram que não existem barreiras, porém, em contrapartida, a grande maioria aponta barreiras que foram condensadas de acordo com as categorias definidas para análise, a seguir:

- Falta de organização, procedimentos e execução correta da comunicação;
- Utilização em excesso de meios digitais, dificuldade de alguns com a tecnologia;

- Comunicação parada, não tem fluxo entre operacional e gestores;
- Muitos meios de comunicação, sendo melhor concentrar qual o melhor método;
- Falta de confiança, curiosidade, motivação, interesse e tempo;
- Cultura de poder, individualidade;
- Falta de local apropriado para compartilhar conhecimento.

Na sequência, o questionamento foi efetuado com objetivo de saber quais as sugestões os respondentes apresentavam para eliminar as barreiras descritas por eles na questão anterior. As sugestões apontadas foram:

- Criar mecanismos de incentivo e conscientização;
- Ofertar treinamentos específicos para auxiliar na proposta de compartilhamento de conhecimento
- Dar mais autonomia para os colaboradores;
- Diversificar as formas de comunicação;
- Promover a comunicação ascendente;
- Mensurar como a informação e o conhecimento chegam até as pessoas na organização.

A fim de esclarecimentos, torna-se importante ressaltar que as sugestões foram descritas com correções e aproximadas, e não utilizadas de forma íntegra. Assim, ao final do questionário, foi destinado um espaço em aberto para que os respondentes pudessem colocar sugestões ou comentários sobre os assuntos e questões que foram realizadas na pesquisa. Vários pareceres foram colocados nesse espaço, entre eles muitos elogios pela pesquisa realizada, avaliando as questões de forma positiva. Entre os que focaram nas sugestões e comentários sobre o assunto, as observações são apresentadas no Quadro 14:

**Quadro 14 – Comentários e sugestões relacionadas a pesquisa**

“Achei muito importante, pois é uma forma de compartilhamento de opinião que possa agregar o crescimento de um todo.”

“A empresa (nome da organização ocultado) é uma escola onde todos têm a oportunidade de aprender, e cada um tem suas oportunidades. Tem muitas pessoas competentes para ensinar, basta cada um correr atrás dos seus objetivos.”
“Muito boas as perguntas e é fundamental que a organização tenha preocupação voltada para a comunicação.”
“Estamos em um momento de mudança em vários aspectos, os programas de treinamento de gestão que a empresa nos proporciona trazem grandes resultados em desenvolvimento e conhecimento de forma a nos preparar para as mudanças necessárias.”
“Muito interessante o assunto. Acredito que o grande motivador é entender o que o conhecimento pode proporcionar na nossa vida. A única coisa que não pode ser tirada de nos é o conhecimento.”
“Seria de grande valia um projeto onde as áreas poderiam abranger mais conhecimentos específicos umas das outras, conhecendo os processos e obter meios de apoio, quando necessário.”

**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

Nessas falas, percebe-se a aceitação para os três conceitos abordados nesta pesquisa: GC, CO e o compartilhamento do conhecimento. Não obstante, diante da situação analisada em todo questionário, é possível constatar que há problemas no processo de comunicação e na cultura organizacional em relação a comunicação ascendente, nos incentivos e motivação para eliminar o medo e aumentar a confiança das pessoas, visto que, alguns respondentes conseguiram se expressar melhor pelo fato de preservar o sigilo, a ponto de descreverem que falaram demais na pesquisa.

Da mesma forma, torna-se relevante salientar aqui as abordagens de Ipê (2003) de como a motivação pode ser uma influência para o compartilhamento do conhecimento, dado que as pessoas sentem-se motivadas quando encontram lugar seguro e propício para o fato. Nas respostas, os colaboradores apresentaram termos como medo, falta de confiança, ausência de autonomia e falta de comunicação entre gestores e equipe.

Novamente com base nos conceitos de Ipê (2003), procedimentos motivacionais demonstram-se significativos, principalmente quando considerado o grau de autonomia que as pessoas possuem na organização, até mesmo em situações corriqueiras. Portanto, é preciso rever algumas atitudes entre gestores e equipe, além de mudanças no formato de comunicação, e em especial, na cultura organizacional, que será de grande valia para a mudança de *status* da confiança e motivação de todos em geral.

## **6.4 Observação**

Dentro das análises propostas na metodologia para essa tese, consta a observação, ponto em que a pesquisadora pôde coletar informações e indícios por meio de um olhar mais crítico, aliando ao próprio repertório e as teorias estudadas para o trabalho em questão. Foram definidos os pontos que deveriam ser observados anteriormente, de forma que a contribuição fosse proveitosa para o estudo em questão. As conclusões foram baseadas em evidências colhidas no período das entrevistas e apresentados na sequência.

### **6.4.1 Análise da Categoria Gestão do Conhecimento**

Com relação a categoria GC, é possível afirmar que existe uma grande lacuna nos processos organizacionais, visto que, não existem registros de processos, procedimentos e fluxogramas. É certo que o ambiente físico do setor administrativo é propício para a GC e para uma comunicação mais fluída entre as pessoas. Uma vez que não apresenta barreiras físicas, as pessoas trabalham sem divisões físicas e com facilidade para acessarem outras áreas e demais gestores. Todos têm acesso as redes de comunicação disponibilizados pela organização e percebe-se uma cultura organizacional com certa rigidez por meio de valores e regras.

O padrão de crescimento na organização (plano de carreira), em sua maior parte, é percebida, pelo tempo de contratação, desmotivando muitas pessoas no desenvolvimento de suas competências e carreira dentro da organização. De acordo com os conceitos abordados nas seções do referencial teórico, é possível perceber que existem algumas incongruências entre a realidade da organização e as teorias de GC, uma vez que, segundo Dalkir (2005), é preciso uma coordenação de pessoas, processos e tecnologia para agregar valor na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Dessa forma, mudanças na cultura organizacional devem ser revistas a ponto de mudar a visão, a forma arraigada, de valores que impedem a interação, bloqueiam a confiança, dificultando a implantação da GC.

Sobre o comportamento das pessoas foi notável perceber que existe falta de tempo para atendimento de questões externas. Um exemplo a ser citado, encontra-se na dificuldade em alguns disporem de trinta minutos, de um dia de trabalho, para uma entrevista. Em contrapartida, observa-se uma disponibilidade em contribuir com novas

propostas, principalmente as que abarcam os assuntos relacionados a GC. É notável na organização a existência de uma estrutura organizacional com hierarquia verticalizada, centralizando, portanto, as decisões nos gestores. Na subcategoria que contempla a estratégia de negócios, torna-se evidente que a falta de planejamento suscite os problemas como a falta de tempo, falta de procedimentos e interligação dos sistemas.

#### **6.4.2 Análise da Categoria Comunicação Organizacional**

Na categoria de CO, observa-se que a comunicação concentra-se em sua maior parte, em meios eletrônicos. Dessa forma, os colaboradores que atuam no setor administrativo concentram-se suas atividades nas mesas, utilizando-se em sua maioria de *headphone*, na frente de telas de computador. Logo, não foram identificados quadros informativos ou qualquer outra forma de comunicação interna visual.

Dentre as observações nas entrevistas, extraídas por meio de expressões faciais, corporais e até mesmo nas narrativas, observa-se que alguns gestores creditam ao WhatsApp o melhor canal de comunicação. Outro fator observado, foram as salas de reuniões sempre ocupadas. Percebe-se que este é um meio realmente muito utilizado que pode e deve ser explorado para efetivar a comunicação entre as pessoas. Outro fator relevante observado, está na questão dos gestores apontarem como barreira a falta de vontade e de buscar mais conhecimento entre as pessoas, e não apontam como utilizam a comunicação com seus liderados para amenizar e solucionar o problema relatado.

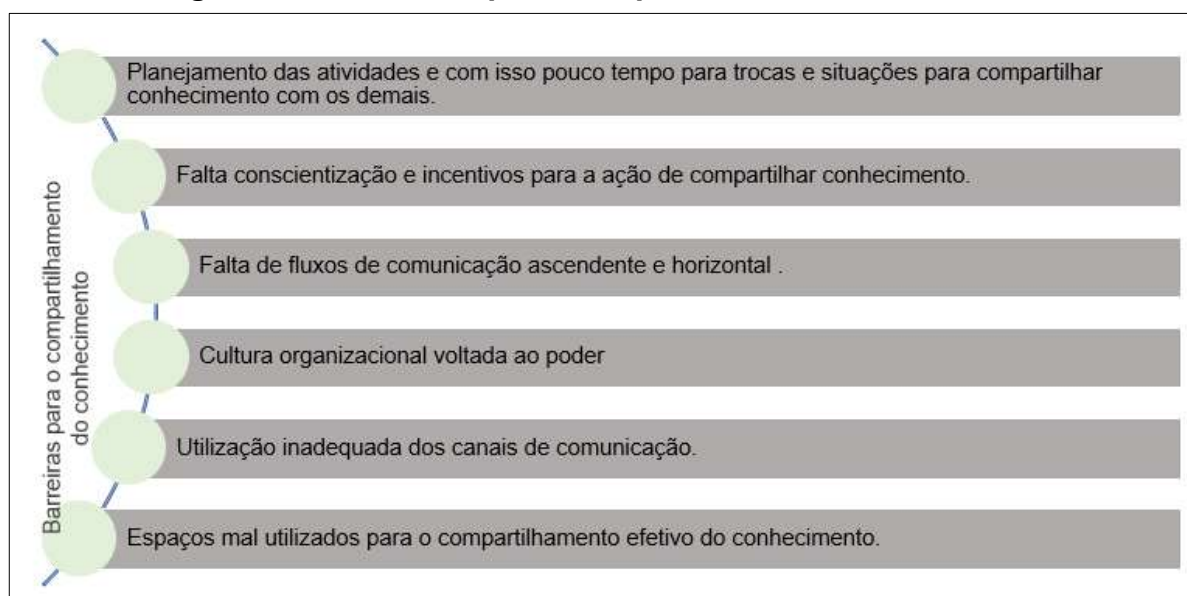
#### **6.4.3 Análise da Categoria Compartilhamento do Conhecimento**

Um ponto que chamou muito a atenção foi o fato de existirem poucos espaços que possibilitem as pessoas de se reunirem rapidamente para uma conversa. Nesse ponto, não está sendo considerado o espaço externo que é amplo. Não existem locais de descontração para reuniões rápidas e espaços para um “bate papo”, ou seja, espaços para a criação e compartilhamento do conhecimento, o que para Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser um problema, visto que, a estrutura dentro de uma

organização pode encorajar ou inibir a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

A seguir, na Figura 14, são condensadas as barreiras encontradas para o compartilhamento do conhecimento na organização.

**Figura 14 – Barreiras para Compartilhamento do Conhecimento**



**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

De acordo com Lakatos e Marconi (2020, p. 221) “A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Desse modo, não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Para tanto, a observação aqui descrita, contempla o que foi percebido nas visitas à empresa, assim como o que foi desenvolvido nas entrevistas e conversas com alguns colaboradores de forma informal. O envolvimento, mesmo que não participante, foi fundamental para identificar as barreiras aqui descritas.

Um ponto fundamental é entender como a falta de planejamento de atividades ocasiona em maior tempo investido para solucionar problemas ocasionados por esta falta de planejamento. O uso do tempo em atividades emergenciais acaba desgastando as pessoas e diminuem as formas de interação para investir em trocas e possibilidades de melhorias nos negócios da organização.

Outra barreira encontrada é a falta de conscientização da importância de compartilhar conhecimento. Conscientizar demanda tempo e investimento em

comunicação para mostrar os resultados que podem ser alcançados com o uso do compartilhamento de conhecimento. Logo, os incentivos são decorrentes dessa conscientização, de uma cultura colaborativa de crescimento em conjunto, melhorando o ambiente organizacional para todos. Os fluxos de comunicação são concentrados em forma descendente, não abrindo espaços para o *feedback* dos colaboradores, dificultando diálogos e trocas de experiências.

A observação também permitiu notar uma cultura organizacional que ainda valoriza o poder, com pressupostos de que apenas pessoas com muito tempo atuando na organização podem ocupar cargos hierárquicos mais altos. Por consequência, a pouca abertura para a diversidade na organização também foi possível de ser observada. Além disso, os canais de comunicação poderiam ser mais bem explorados, com comunicações direcionadas e efetivas para os devidos públicos, inexistência de um sistema integrado que permita mais comunicação entre as áreas, sem o envio de e-mails e *whatsapp*, ocasionando em um volume excessivo de mensagens.

Observou-se que existem poucos espaços para interação que possibilite o compartilhamento de conhecimento, principalmente na socialização, de conhecimento tácito para tácito (pessoa para pessoa). Espaços como café, salas para conversas descontraídas não foram encontradas. Como a organização localiza-se fora da cidade, os colaboradores costumam fazer suas refeições e passam sua hora de almoço e descanso dentro da organização. Espaços de interação para o compartilhamento do conhecimento poderiam ser utilizados nesses momentos.

Em razão do objetivo desta pesquisa e das informações obtidas na análise, torna-se plausível propor diretrizes para aliar a GC com a CO a fim de explorar o compartilhamento do conhecimento na organização, apresentadas na subseção a seguir.

### **6.5 Proposta de diretrizes para gestão do conhecimento, comunicação organizacional e compartilhamento do conhecimento**

A construção desta seção busca concretizar o objetivo proposto no início desta tese: propor diretrizes voltadas aos principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

As categorias e subcategorias apresentadas anteriormente, dedicaram-se a fazer a análise das entrevistas, questionários e observação com base no referencial teórico desta tese. Assim, foram abordadas as temáticas GC, CO e compartilhamento do conhecimento, buscando identificar relação entre os temas.

A análise realizada, nas subseções anteriores, permitiu identificar pontos que podem ser abordados e permitem tanto quanto a eficiência da proposta que será detalhada na sequência, seguindo os parâmetros delineados nos objetivos desta tese.

Para a definição das diretrizes, toma-se como base as teorias, as análises realizadas nas subseções anteriores desta tese e soma-se ao empirismo da pesquisadora para apontar a proposta deste estudo, que contempla diretrizes para GC, CO e Compartilhamento do Conhecimento.

No que tange a GC, na Figura 15, aponta-se diretrizes a seguir:

**Figura 15 - Diretrizes para Gestão do Conhecimento**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As diretrizes apontadas na Figura 15 constituem pontos valiosos a serem seguidos da GC na organização. Em seguida, a explicação de cada item exibido na Figura 15, definidos com base nas teorias de Terra (2005); Figueiredo (2005), Choo (2003) e Valentim (2008, 2015).

#### **Diretriz 1 – Descrever os Processos Organizacionais**

**Descrição:** É necessário descrever os processos organizacionais, com definições claras dos registros das atividades. Essa descrição é fundamental para GC, visto que, sem registros e procedimentos não é possível compreendê-los e, portanto, não tem como melhorá-los, sendo essa, uma característica importante da GC de otimizar e melhorar processos. A descrição concebe um conjunto de funções com propósito de criar e entregar benefícios em produtos e serviços da organização no mercado em que atua. O detalhamento aliado a GC permite economia de tempo, qualidade do trabalho para criar valor agregado como facilitador da vantagem competitiva.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a descrição dos processos são:

- Maior agilidade e conformidade nas atividades diárias;
- Manter registrado as informações e conhecimentos relacionados as áreas da organização.

**Como fazer:** mapear todos os processos, descrevê-los passo a passo e evidenciá-los visualmente (fluxogramas ou diagramas).

## **Diretriz 2 – Alinhamento planejamento estratégico e GC**

**Descrição:** Realizar um alinhamento do planejamento estratégico da organização, envolvendo a descrição de metas de forma que sejam correlatas com a proposta da GC. A realização de um planejamento depende de conhecimentos internos da organização tanto quanto de conhecimentos relativos ao macroambiente em que a mesma está inserida. A implantação da GC permite auxiliar nas iniciativas de soluções para o negócio, na condução destas, de forma a consolidar uma interação e sustentação para agregar valor ao negócio da organização. A interligação das estratégias com os processos permite analisar e avaliar o que realmente interessa para a organização, oportunizando melhores resultados para a organização.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com o alinhamento do planejamento estratégico com a GC são:

- Criação de metas desafiadoras e exequíveis que compreenda o uso de competências e conhecimentos individuais aliados ao objetivo da organização com criação de valor mensurável do negócio;
- Validação das estratégias de GC na disseminação, proteção e uso de

conhecimentos na organização.

**Como fazer:** Desenvolvimento de plano utilizando-se de ferramentas estratégicas, discussão em equipe para adequação das capacidades internas as externas, e assim viabilizar o plano com os recursos disponíveis analisando as competências essenciais para a criação das metas, divulgar o plano com cronograma de execução e meios de mensuração.

### **Diretriz 3 – Definição de conhecimentos necessários**

**Descrição:** Definir os conhecimentos necessários para os processos, que devem originar-se de conhecimento tácito e de conhecimento explícito. Para que isso aconteça é necessário utilizar-se do modelo SECI para criação, conversão e uso de tais conhecimentos. Tanto a definição como a utilização dos conhecimentos são precípuos para a GC na organização.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a definição dos conhecimentos necessários para os processos são:

- Definição de competências para as atividades proporcionando maior valor à execução das mesmas;
- Promoção de maior assertividade nas ações realizadas, com menor custo, maior agilidade e amplificando a base de conhecimento organizacional;
- Adequação do modelo SECI ao cotidiano da organização para criação, conversão e uso do conhecimento.

**Como fazer:** Proporcionar mais autonomia para as pessoas, desenvolvendo equipes autogerenciadas e incentivadas para agir e realizar. Proporcionar maior envolvimento das pessoas de nível tático e operacional em projetos, possibilitando diálogos, interações

### **Diretriz 4 – Definir um comitê para GC**

**Descrição:** A criação e formação de um comitê pretende potencializar discussões e recomendações fundamentadas em GC, com o propósito de auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento no ambiente organizacional. A composição deve levar em consideração equipes multidisciplinares

com a inclusão de alguns gestores. O objetivo do comitê deve ser administrar de forma permanente o desempenho das ações de GC na organização.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a definição de um comitê são:

- Definição de competências na elaboração de procedimentos para o gerenciamento do conhecimento na organização;
- Controle das atividades desenvolvidas.

**Como fazer:** Realizar uma análise junto a área de gestão de pessoas com as competências necessárias para a composição de um comitê. Designar, formalizar e divulgar o comitê. Definir as atuações do comitê juntamente com as áreas, com objetivo de documentar e registrar melhores práticas, projetos, relatórios etc.

### **Diretriz 5 – Estruturar um plano de conscientização com finalidade de mudanças na cultura organizacional**

**Descrição:** Desenvolver a conscientização das pessoas para mudanças na cultura organizacional necessárias para a GC, com a construção de significados e valores que sejam condizentes com a proposta. As contratações de pessoas devem atender as características pessoais e profissionais que sejam aderentes a essa nova proposta.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a estruturação de um plano de conscientização com finalidade de mudanças na cultura organizacional, são:

- Ampliação da interação e do engajamento das pessoas na organização;
- Manter as pessoas envolvidas com o propósito da organização, socializando seus conhecimentos e melhorando as competências no ambiente organizacional.

**Como fazer:** Investir em programas de capacitação, com práticas a fim de desenvolver e habilitar as pessoas com os benefícios da GC, abordando os temas: identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento. Criar e alinhar estruturas organizacionais mais horizontalizadas, abertas para diálogos e que permitam confiança entre as pessoas, para fortalecer os significados e valores propostos. Descrever o perfil do profissional que atende os novos requisitos necessários para a GC, os quais serão a base para as contratações e capacitações organizadas pela área de gestão de pessoas.

Esse item já está correlacionado com as diretrizes da comunicação, a saber:

**Figura 16 - Diretrizes para Comunicação Organizacional**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 16 exibe as diretrizes da CO, que levam em consideração a relação com a GC e com o compartilhamento do conhecimento na organização. Sendo assim, explica-se cada diretriz definida.

#### **Diretriz 1 – Estruturar os canais de comunicação e formas como são utilizados**

**Descrição:** É preciso realizar um diagnóstico da comunicação para encontrar os acertos e falhas nas redes e formatos de comunicação, tanto quanto nos canais utilizados e para quais públicos. Neste item é necessário avaliar se a comunicação realmente atinge os diversos públicos que compõem a organização. Realizar uma reestruturação após o diagnóstico.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a estruturação dos canais e formatos de comunicação, são:

- Ampliação da assertividade na comunicação com todos os públicos da organização;
- Manter as pessoas informadas, integradas ao propósito da organização garantindo mais segurança e formalidade na comunicação.

**Como fazer:** Realizar um diagnóstico, mapeando e monitorando os resultados das mensagens emitidas pelos canais de comunicação, analisando a eficiência. Desenvolver mensagens específicas por setor e público, com a utilização de novos canais de comunicação, caso seja necessário. É possível utilizar outros canais de comunicação, tais como nos transportes da organização (ônibus), no portal do colaborador, quadros informativos entre outros.

### **Diretriz 2 – Desenvolver colaboradores-chave**

**Descrição:** A identificação de colaboradores-chave é determinante para captar e disseminar informações e conhecimento por meio das redes formais e informais da organização. Os colaboradores-chave são pessoas que interagem com maior facilidade e devem ser formadores de opinião entre os membros da organização.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com o desenvolvimento de colaboradores-chave, são:

- Apresentar uma aproximação maior com todos os colaboradores;
- Ampliar a rede de pessoas informadas com o propósito de melhorar a comunicação com os colaboradores e motivá-los para a socialização do conhecimento.

**Como fazer:** Mapear pessoas que possuem facilidade de comunicação e realizar análise de competência. Capacitar essas pessoas para a função de colaborador-chave, promover um incentivo, podendo ser utilizado um dia livre, incentivo financeiro ou outra forma que possa ser identificada pela organização. Após a capacitação, definir as formas de atuação do colaborador-chave e mantê-lo sempre em contato com o Comitê de GC.

### **Diretriz 3 – Investir em meios de favorecer e valorizar todos os fluxos de comunicação**

**Descrição:** Os fluxos de comunicação devem ser mapeados para que a fluidez aconteça em todos os formatos, seja descendente, ascendente e/ou horizontal, considerando as dimensões da comunicação no contexto organizacional.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com a valorização dos fluxos de comunicação, são:

- Desenvolver sinergia entre as pessoas, liderança e organização;
- Ampliar a forma de diálogo, garantir espaço para que todos os colaboradores possam participar efetivamente das decisões na organização.

**Como fazer:** Realizar ações piloto em algumas áreas, utilizando-se de todos os fluxos de comunicação. O plano de comunicação deve contemplar todos os fluxos de forma que a comunicação formal na organização prevaleça. Treinar as pessoas para o uso da comunicação interpessoal.

#### **Diretriz 4 – Desenvolver plano de comunicação**

**Descrição:** Desenvolver um plano de comunicação para promover a conscientização, a confiança e a colaboração para a GC na organização. Gerar uma nova imagem corporativa, com monitoramento de resultados.

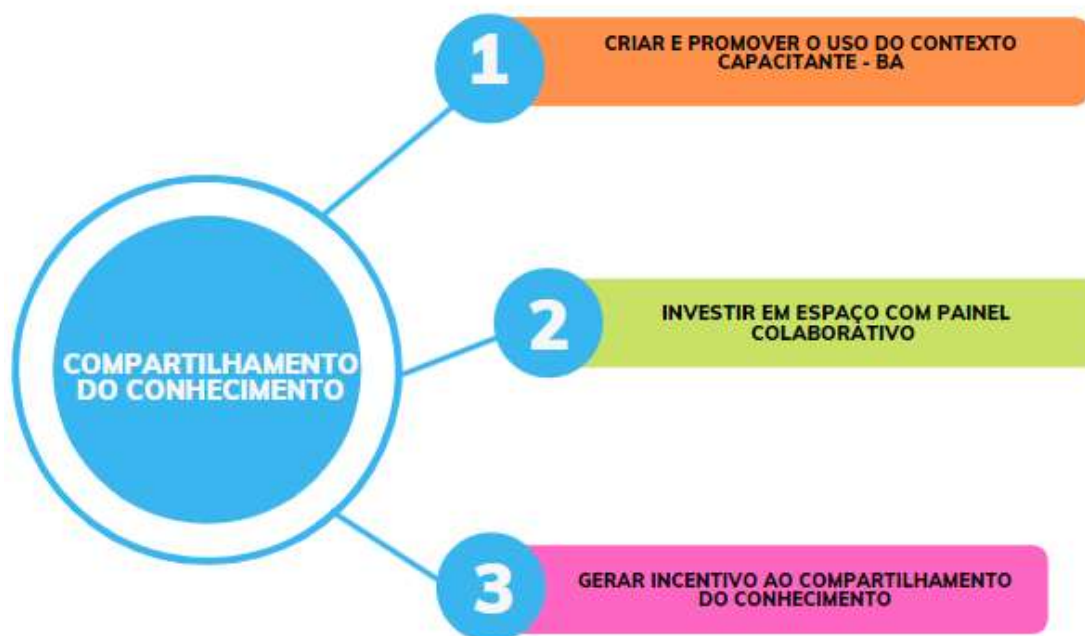
**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com o plano comunicação, são:

- Manter as pessoas motivadas para o desenvolvimento da GC na organização;
- Manter ações sistematizadas de comunicação para alcançar resultados de conscientização, confiança e colaboração na criação e uso do conhecimento na organização.

**Como fazer:** Criar manual de comunicação interna, programar as ações baseadas em objetivo e metas, implantar as ações e monitorar com métricas de avaliação e proposta de melhoria.

Todas as diretrizes aqui descritas devem ser relacionadas com o compartilhamento do conhecimento, apresentadas a seguir, na Figura 17.

**Figura 17 – Diretrizes para Compartilhamento do Conhecimento**



**Fonte: Elaborado pela autora (2022).**

Acredita-se que o compartilhamento do conhecimento acontece em muitos momentos, tanto internamente como externamente nas organizações. Neste trabalho, o foco está voltado prioritariamente ao ambiente interno, no sentido de a organização explorar melhor os conceitos que contribuem para o sucesso dos negócios, por meio da aprendizagem, de forma a gerir o conhecimento e a comunicação entre as pessoas no ambiente organizacional.

As diretrizes para o compartilhamento do conhecimento levam em consideração elementos já descritos e definidos em GC e CO, apresentados nas Figuras 15 e 16.

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000), os indivíduos formam o *ba* de equipes, que, por sua vez, formam o *ba* de organização e tomando como base os conceitos dos autores foi definido a primeira diretriz. As demais são apresentadas na sequência e tomam como base conceitos de Ipê (2003), Tonet e Paz (2006), Malik e Kanwal (2018) e Azeem *et. al* (2021).

### **. Diretriz 1 – Criar e promover o uso do contexto capacitante - ba**

**Descrição:** Criação de espaços presenciais e virtuais colaborativos para proporcionar mais dinamicidade nas interações. Criar condições adequadas para possibilitar ou capacitar o surgimento de ideias, inovações, soluções colaborativas para problemas e evidentemente, o compartilhamento do conhecimento.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com criação e uso do contexto capacitante, são:

- Aprendizagem contínua e aperfeiçoamento da GC;
- Tornar os processos mais dinâmicos e desenvolver vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

**Como fazer:** Adotar equipes autogerenciadas, motivar as pessoas a participar das ações e projetos. Ter espaços que promovam a criatividade e interação, com mesas de jogos, computadores, lousas interativas, cadeiras confortáveis, ou seja, espaços que favoreçam conversas e desenvolvimento de ideias.

### **Diretriz 2 – Investir em espaço com painel colaborativo**

**Descrição:** Criação de painel com melhores práticas de GC, com a intenção de favorecer a criação e o compartilhamento de situações que possam auxiliar os demais da organização. A ideia do painel é manter de forma visual as ideias que podem ser trocadas, melhoradas de acordo com as ações. O painel tanto pode ser virtual como fixo em locais estratégicos de acordo com as escolhas e necessidades da organização. O objetivo do painel é a abordagem de questões mais cotidianas e não necessita de equipes de projetos de forma específica.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com o uso do painel colaborativo, são:

- Criar espaços interativos que incentivem pessoas de outras áreas a interagirem e obter colaboração com ideias e novas práticas;
- Manter versões atualizadas das melhores práticas ou de projetos em andamento que necessitem de sugestões para aperfeiçoamento.

**Como fazer:** Os painéis virtuais podem ser utilizados no portal do colaborador, de forma que as pessoas possam manipular e trocar notas “autoadesivas” virtuais ou até mesmo com mensagens de texto. Os painéis fixos podem ser com lousas de vidro,

que podem utilizar de notas autoadesivas ou canetas específicas para o material. No painel deve constar o problema e as possíveis soluções. No caso de apresentações de melhores práticas, devem ser descritas de forma que todos possam compreender.

### **Diretriz 3 – Gerar incentivo ao compartilhamento do conhecimento**

**Descrição:** Como compartilhar conhecimento não é algo que possa ser exigido das pessoas, é necessário criar mecanismos de incentivo para elas na organização com relação ao plano de desenvolvimento pessoal – PDI. O PDI é uma ferramenta utilizada pela área de gestão de pessoas e que pode facilmente ser adaptada. As metas relacionadas ao PDI devem seguir os objetivos e metas organizacionais e compreendem o plano de carreira de cada colaborador.

**Resultados Esperados:** Os resultados esperados com as políticas de incentivos ao compartilhamento de conhecimento, são:

- Despertar nas pessoas a busca do próprio desenvolvimento;
- Garantir maior compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e as áreas na organização.

**Como fazer:** Criar metas e métricas de mensuração, de forma que consiga manter a confiança nos resultados apurados. Apontar os ganhos relativos aos resultados, tais como: aumento em percentual de salário, bonificação em resultados, mudança no plano de carreira entre outras possibilidades. Manter um cronograma de criação de metas, mensuração de resultados e entrega do incentivo que foi aprovado.

Ressalta-se que as diretrizes aqui apresentadas significam orientações e não normas rígidas a serem seguidas, assim, buscou-se descrevê-las de forma mais genérica, como sugestões.

A proposta das diretrizes tanto para GC, como para CO e compartilhamento do conhecimento devem estar em consonância, a fim de impactar as pessoas no ambiente organizacional, com o intuito de obter o benefício do compartilhamento do conhecimento. A intenção da proposta destas diretrizes é motivar e conscientizar atitudes de compartilhar conhecimentos.

Enfatiza-se aqui, a importância da utilização de canais de comunicação por meio de um planejamento, considerar a dimensão humana, e dessa forma, agregar valor à organização. Nesse sentido, aborda-se a afirmação de Kunsch (2016, p. 49)

sobre dimensão humana, “É preciso contemplar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos e os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo processo comunicativo”. Tendo em vista a necessidade de envolver a CO com a GC, salienta-se a relevância de uma dinâmica na comunicação, a qual deve permitir as pessoas cooperarem, trabalharem juntas para atender as necessidades de mudança nas organizações, seja para melhorar o ambiente interno e por consequência, a organização destacar-se no mercado que se apresenta cada vez mais competitivo e complexo.

Destaca-se as diretrizes de CO como alicerce, de forma que evidencie a importância do suporte da mesma na GC e no compartilhamento do conhecimento nas organizações, conforme Figura 18.

**Figura 18 – Integração das diretrizes**



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A integração das diretrizes apresentada na Figura 18, ilustra como a CO dá suporte e ao mesmo tempo interage com a GC e o Compartilhamento do Conhecimento, desenvolvendo a cooperação e a comunicação, por meio de experiências de trabalho em conjunto que permitem a aprendizagem mútua e novos

sistemas mais colaborativos e flexíveis, de forma a proporcionar mais vantagem competitiva nas organizações. Um processo de comunicação efetivo tende a construir ambientes com menos dúvidas e mais confiança entre as pessoas, seja nos fluxos descendentes, ascendentes e horizontais.

Deste modo, espera-se que, ao seguir as diretrizes e entender a importância da CO, a organização possa alcançar melhores resultados no processo de GC, que certamente serão significativos para criar maior vantagem competitiva para as organizações e, conseqüentemente, para o processo de comunicação organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação faz parte da vida das pessoas, como fator relevante para interação humana, a qual interessa nesta tese. No ambiente organizacional a comunicação torna-se o cerne, visto que estabelece as relações de entendimento e interação com a finalidade de atingir objetivos predeterminados. Por conta disso, nessa pesquisa, a proposta principal foi responder as seguintes indagações: Quais são os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento que dificultam o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional? Como as ações de comunicação organizacional podem auxiliar na gestão do conhecimento, mais especificamente no compartilhamento do conhecimento?

Logo, essa seção estabelece a relação da pesquisa com o cumprimento dos objetivos definidos e na resposta das indagações acima apresentadas. Para atingir o primeiro objetivo específico, foram elencados nas seções de referencial teórico, conceitos que integram os três assuntos: GC, CO e compartilhamento do conhecimento. Inicialmente, foram realizadas definições a partir da tríade *dado-informação-conhecimento*, diferenciando-os e avançando para a importância do conhecimento no ambiente organizacional, salientando os tipos de conhecimento e o modelo criado pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação e conversão do conhecimento no ambiente organizacional.

A tese evidencia também a importância do *ba*, espaços que permitem maior interação e compartilhamento do conhecimento. Na sequência foram destacadas as principais definições e modelos de GC, com o intuito de destacar a sua importância para as organizações. Os modelos de Choo (1998) e Valentim (2004) tiveram maior destaque por tratarem de uma forma cíclica, com retroalimentação, considerado como um diferencial. Cultura organizacional, comportamento, estrutura, processos organizacionais e estratégia de negócios são fatores elencados internamente para o sucesso da GC, demonstrando a sua relação com a comunicação organizacional. Autores como Hansen (2002) e Rao (2005) asseveram que as áreas de recursos humanos e comunicação são importantes para a GC, e é nesse viés que entende-se a atenção que se deve a essas áreas na organização, ponto crucial exposto na sequência do referencial teórico.

As definições de CO foram apontadas, juntamente com as definições de fluxos e dimensões no contexto organizacional. E, com isso, foi apresentada a relação entre GC e CO, com a finalidade de relatar o quão valorosa é essa relação para a organização que busca manter-se competitiva em um mercado de mudança constante nos últimos tempos. Essa relação entre a GC e CO teórica atende parte do objetivo específico terceiro, definido para esta tese.

Para atender o segundo objetivo específico, apresentam-se nesse estudo as barreiras encontradas para o compartilhamento do conhecimento e descritas no referencial teórico, com destaque à cultura organizacional e, por consequência, a comunicação foi exposta com mais evidência. Na análise dos resultados, as barreiras encontradas para o compartilhamento do conhecimento foram elencadas na Figura 14 e descritas na sequência, para a demonstração efetiva de como ocorrem dentro do ambiente organizacional, justificadas pelas teorias existentes.

Já para terceiro objetivo específico, de analisar a influência da comunicação organizacional no contexto da gestão do conhecimento para o compartilhamento do conhecimento, foram apresentadas parte na fundamentação teórica e parte na análise realizada no estudo de caso, evidenciando a importância da CO para os processos de GC e em especial para o compartilhamento do conhecimento. A forma como as mensagens são enviadas, os canais de comunicação que são utilizados, e como o fluxo de comunicação ocorre constatam a diferença na recepção e formas de interação das pessoas no ambiente organizacional, demonstrados pelos resultados obtidos pela triangulação, entrevistas, questionários e observação.

A análise realizada permitiu a constatação de pontos que são importantes para serem abordados e melhorados tanto em GC, como em CO e, por consequência, para o compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional. Para tanto, as diretrizes propostas, atendendo o quarto objetivo específico, contemplam ações como auxílio na obtenção de resultados significativos para a organização, visto que, são áreas que relacionadas atendem tanto a aprendizagem como a inovação no ambiente organizacional, pontos que podem diferenciar a organização das concorrentes em um mercado altamente competitivo. As diretrizes propostas foram divididas em três partes: GC, CO e Compartilhamento do Conhecimento e entregam além de sua descrição, os resultados esperados e ações de como colocar em prática a proposta.

Com a finalidade de atender o objetivo geral desta tese, em analisar os principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, precipuamente delimita-se a importância do diálogo, da atenção a diferenciação do público que será receptor da mensagem e da utilização de canais de comunicação que consigam atingir as pessoas de forma eficiente, demonstrando como a comunicação torna-se dinâmica e fluida entre todos os setores da organização. A comunicação é o meio pelo qual a motivação, a conscientização e a confiança estabelecem-se entre as pessoas, tornando pontos determinantes para entender a relação da GC e CO na promoção do compartilhamento do conhecimento. Destarte, evidencia-se a CO como um suporte importante que preocupa-se com as múltiplas perspectivas dos processos da GC e do Compartilhamento do Conhecimento, tornando-se indispensável em tais processos.

Afirma-se, com este estudo, que não é praticável falar de GC e compartilhamento de conhecimento nas organizações sem a sustentação que a CO permite em suas diferentes fases, contempladas desde a criação do conhecimento como nos fatores internos para a GC.

A comunicação é uma particularidade do ser humano, e esta, no ambiente de trabalho pressupõe enunciados e diferentes vozes, com vários pontos de vista, ideologias e experiências. Tais diferenças tornam-se valiosas e devem coexistir no ambiente organizacional. Para tanto, é preciso conscientizar e promover a prática da comunicação, como condição estruturante, de forma a repensar o comportamento comunicacional das pessoas, em processos de interação, que possibilitem aprendizados e inovação, tanto na esfera pessoal como organizacional.

Por fim, acredita-se que a proposta atingiu os objetivos e contribuiu efetivamente com a área da CI, especialmente na área de GC. A proposta destaca-se por explorar e oferecer caminhos que possibilitem, de forma simples, executar ações que acentuem a comunicação organizacional na gestão do conhecimento. Portanto, ressalta-se ainda, a relevância da CO nos estudos de GC.

Ao finalizar a pesquisa, sugere-se para estudos futuros, ampliar o número e setores distintos de organizações, tendo em vista que o estudo abordou uma

organização do agronegócio, além da realização de trabalhos experimentais com base nas diretrizes propostas. Com isso, acredita-se que será possível melhorar ainda mais a disseminação das práticas de GC e CO para o compartilhamento do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Allana; KAFURE, Ivette. A comunicação organizacional na ciência da informação: uma reflexão a partir da base de dados ABCDM. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016 Disponível em: <http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/3350?show=full>. Acesso em: 20 dez. 2022.
- ALVARENGA NETO, R.C.D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 2, p.115-128, maio/ago. 2010.
- ANGELO, J. A.; OLIVEIRA, M. D. M.; GHOBRI, C. N. Balança Comercial dos Agronegócios Paulista e Brasileiro, Primeiro trimestre de 2021. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 1-16, abr. 2022.
- ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ANGELONI, M. T. (Org). **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANGELONI, M. T.; GROTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista Faces**. Belo Horizonte. V.8, n.2, p. 76-93, abr./jun. 2009.
- APO, Asian Productivity Organization. **Knowledge management tools and techniques manual**, 2010. Disponível em: [http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43\\_KM-Tools\\_and\\_Techniques\\_2010/IS-43\\_KM-Tools\\_and\\_Techniques\\_2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf). Acesso em: 11 maio 2022.
- APPOLINÁRIO, F..**Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2011
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2016.
- ARAÚJO, C.A. A pesquisa norte americana. In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V. (orgs). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendência. Petrópolis: Vozes, 2001.
- ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação** [online]. 2017, v. 22, n. 01, pp. 57-79. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/2601>>. Acesso em: 10 dez. 2020.
- ARIAS, B.E.H. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem organizacional e inovação em empresas que adotam o teletrabalho. 2019, 194p. Tese de doutorado em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2018.

AZEEM, M. *et al.* Expanding competitive advantage through organization culture, knowledge sharing and organization innovation. **Technology in Society**. V66, n1, 2021. P 1-10. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X2100110X>. Acesso em: 20 dez 2021.

BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org) **Comunicação Organizacional: histórico, teoria e fundamentos**. São Paulo: Saraiva, 2009a.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira da Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo: Gestcorp Eca-Usp, Abrapcorp, a. 6, edição especial, n. 10/11, p.115-120, 2009b.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed., vol. 2. São Caetano: Difusão, 2018.

BAQUIÃO, R. C. **Signo, significado e discurso**. Estudos Semióticos, São Paulo, v.7, n.2, p.52-62, nov. 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/esse/article/view/35250/37970>. Acesso em: 28 dez. 2020.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, v.16, n.3, 2002.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 2002. p.64-76. doi: 10.1177/107179190200900105.

BARROS, D. L. Pessoa de. Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BERLO, David K. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BELKIN, N.J. Information concepts for information science. **Journal of Documentation**, vol. 34, nº 1, p. 55-85. Disponível em <https://doi.org/10.1108/eb026653> . Acesso em: maio 2021.

BERLO, D. K.. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORCA, C.; BAESU, V. A. Possible managerial approach for internal organizational communication characterization. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Romania, n. 124, p. 496-503, 2014.

BORDENAVE, J.E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2013

BORGES, E.V.E. **Apropriação da informação: os elementos, o processo e a materialização da informação**. 2018, 256p. Tese de doutorado em Ciência da Informação. Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018.

BRAVO, M.P.C. La investigacion em la práctica, V.15, N.2, P. 119-142, 1997. **Revista de investigación educativa, RIE**. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=91485>. Acesso em 15 de maio 2022

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron, 2001. (a)

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: A social-practice perspective. **Organization Science**, 12, 40-57. Jan/2001. (b)

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CANALS, A.; BOISOT, M.H.; MACMILLAN, I.C. The spatial dimensiono of knowledge flows: a simulation approach. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v.1(2), 175-204. 2008 Disponível em: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsm007> Acesso em março 2021

CARVALHO, L.A de; CRIPPA, G. Ciência da informação: histórico delimitação do campo e a sua perspectiva sobre a área da comunicação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.18, n.4, p.241-251, out./dez. 2013.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/j7936SHkZJkpHGH5ZNYQXnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 maio 2020.

CAREGNATO, R.C.A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise do discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto**, Florianópolis, v15, n.4, p.679-684, out./dez. 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/26476055\\_Pesquisa\\_qualitativa\\_analise\\_de\\_discurso\\_versus\\_analise\\_de\\_conteudo](https://www.researchgate.net/publication/26476055_Pesquisa_qualitativa_analise_de_discurso_versus_analise_de_conteudo). Acesso em 10 de mar. 2021

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

CASTANEDA, D.; TOULSON, P.; PARDO, A.C. A Spanish Knowledge Sharing Instrument Validation. **Electronic Journal of Knowledge Management**. v.13. p. 3-12, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/303344123\\_A\\_Spanish\\_Knowledge\\_Sharing\\_Instrument\\_Validation/citations](https://www.researchgate.net/publication/303344123_A_Spanish_Knowledge_Sharing_Instrument_Validation/citations). Acesso em: 25 maio 2020.

CASTELLS, M. **Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. São Paulo/Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

CEPEA – Centro de estudos de economia aplicada. **PIB Agro**. Piracicaba. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/sobre-o-cepea.aspx>. Acesso em: 10 jun. 2022

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Manole, 2014

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2021

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Barueri: Atlas, 2022.

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

- CUNHA, C.R. Comunicação e a construção de relacionamento interorganizacionais. *In*. MARCHIORI, M.(Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sol: Difusão Editora, 2010. p.237-250.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Massachusetts: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, T. H. **Some Principles of Knowledge Management**. University of Texas at Austin: Graduate School of Business, 1998a.
- DAVENPORT, T. H.. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998b.
- DAVENPORT T. H.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciais seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEETZ, S.. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 83-101.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva: 2017.
- DE SORDI, J. O. de. **Administração da Informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento - um estudo de caso. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 1, art. 2, p. 18-31, 2008.
- DOROW, P.F.. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017, 361p. Tese de doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC, Florianópolis, 2017.
- DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUZIANI, C. F. M. **O Repositório Web como Potencializador do Conhecimento em Objetos de Aprendizagem**. 262 p. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a Comunicação nas Organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359
- FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2010
- FERNANDES, M. T. A. (Org.) **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N.; MITIDIARI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, M., OLIVEIRA, M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

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

GARCÍA-FERNÁNDEZ, M. How to measure: knowledge management: dimensions and model. **Vine**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 107-125, 2015. DOI: [10.1108/VINE-10-2013-0063](https://doi.org/10.1108/VINE-10-2013-0063)

GARICANO, L; WU, Y. Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 5, p. 1382-1397. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/259926819\\_Knowledge\\_Communication\\_and\\_Organizational\\_Capabilities](https://www.researchgate.net/publication/259926819_Knowledge_Communication_and_Organizational_Capabilities). Acesso em: 24 de mar. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

GOFFMAN, W. Information science: discipline or disappearance. **ASLIB Proceedings**, v. 22 n.12, p. 589-596, 1970.

GRANT, K.A. Tacit Knowledge Revisited: we can still learn from Polanyi. The **Electronic Journal of Knowledge Management**. v. 5, p 173-180, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/215439276\\_Tacit\\_Knowledge\\_Revisited\\_-\\_We\\_Can\\_Still\\_Learn\\_from\\_Polanyi](https://www.researchgate.net/publication/215439276_Tacit_Knowledge_Revisited_-_We_Can_Still_Learn_from_Polanyi). Acesso em: 15 ago 2020.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. **Strategic management journal**, v. 21, n. 4, p. 473-496, 2000.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 1, p. 71, 2000.

GUPTA, V. *et al.* The Role of Gender Types in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**. V.33. 397 - 417. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/227793374\\_The\\_Role\\_of\\_Gender\\_Types\\_in\\_Perceptions\\_of\\_Entrepreneurs\\_and\\_Intentions\\_to\\_Become\\_an\\_Entrepreneur](https://www.researchgate.net/publication/227793374_The_Role_of_Gender_Types_in_Perceptions_of_Entrepreneurs_and_Intentions_to_Become_an_Entrepreneur). Acesso em 08 de set 2021

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

HAAS, M.R. The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization., V.53, N.5, P. 989-1008, 2010. **Academy of Management Journal**. Doi: [10.5465/AMJ.2010.54533180](https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533180)

HANSEN, M.T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organisation Science**, v. 13, p. 232-248, 2002.

HOFFMAN, W. A. M. **Aprender e compartilhar**. São Carlos: Edufscar, 2017.

HOFFMAN, W. A. M. **Construções Interdisciplinares em gestão do conhecimento**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2016.

HOHLFELD, A.; MARTINO, L.C.; FRANÇA, V.V. (Org). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HUBER, G.P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

HUBER, J.; MCCANN, J. The impact of inferential beliefs on product evaluations. **Journal of Marketing Research**, p. 324-333, 1982.

IASBECK, L.C.A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-30.

IASBECK, L.C.A. Discurso e texto: a produção da expressão das organizações. *In*: OLIVEIRA, I.L.; MARCHIORI, M. (Orgs). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p.71-86.

IEA – INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **APEC - Cana-de-Açúcar Energia e Desenvolvimento Para o Brasil**. São Paulo,. Disponível em <https://iea.bnweb.org/scripts/bnportal/bnportal.exe/index#xsl=home>. Acesso em: 10 jun. 2022

AGÊNCIA PAULISTA DE PROMOÇÃO DE INVESTIMENTO E PRODUTIVIDADE. **Agronegócios**. São Paulo,. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/setores-de-negocios/agronegocios/cana-de-acucar/>. Acesso em: 10 jun. 2022

IPE, M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**. v.2, n. 4, 337-359, dez. 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484303257985>. Acesso em: 24 mar. 2021.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. 9788502111936. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502111936/>. Acesso em: 19 fev. 2021.

JOHANNESSEN, J.A.; OLSEN, B. Projects as communicating systems: creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31(1), 30-37, 2011. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson, 2010.

JORGE, C.F.B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas: uma análise teórico prática em múltiplas organizações**. 2017, 511f. Tese de doutorado. Universidade Estadual Paulista, 2017.

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

KUNSCH, M. M. K. (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

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

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Matrizes, São Paulo, v.8, n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KUNSCH M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora, 2019.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora Editora, 2008. p. 107-124.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

LAVILLE, C. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LEITE, D. M.; GONTIJO, S. L. S. C.; MENEGHELLI, R. B. Criando conhecimento nas organizações. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez Y. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

LENZI, G.K.S. **Framework para o compartilhamento do conhecimento na gestão de tutoria de cursos de educação a distância**. 2014. 304 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LIMA, P.A.F. et al. Organizações sociais e comunicação: reflexões sobre o conhecimento, capital humano, liderança e estética. In. MARQUES, A. et al (Org). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 109-127.

LIMA, F.P.; BASTOS, F.O.S. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In. OLIVEIRA, I.L.; LIMA, F.P. (Orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. p. 25-48.

LIN, H.F. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2008.

MALIK, M.S.; KANWAL, M. . Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability, **Journal of Workplace Learning** , v. 30 n. 1, 2018. p. 2-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2016-0044>. Acesso em: 10 mar. 2021.

MANHÃES, E. Análise do discurso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCHORI, M. (Org). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARTINEZ, A.M.A. **Comunicación estratégica**: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A. *et al.* (Org.) **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas, tendências. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MASSONI, S. Estrategias de comunicación: tiempo de investigarnos vivos. **Comunicación y Sociedad** (DECS, Universidad de Guadalajara), n. 37, p. 87-109, jun 2000. Disponível em: [http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a4\\_12.pdf](http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/sites/default/files/a4_12.pdf). Acesso em: mai. 2022

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

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri, SP: Manole, 2014.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2015

MILLER, K. **Organization Communication**: approaches and process. Stamford: Cengage Learning, 2015.

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

MORAES, C.R.B de. **Gestão do |Conhecimento nas organizações**: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 2010,191f. Tese de doutorado. Universidade Estadual Paulista, 2010.

MOURÃO G. I.; BALDISSERA, R.. Comunicação Organizacional como saber-prática discursiva e a influência dos Estudos Organizacionais em sua conformação. **E-Compós**, [S. l.], v. 24, 2021. DOI: 10.30962/ec.2295. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/2295>. Acesso em: jan. 2022.

MORIN, Edgar. **Introdução do pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORIN, Edgar. **O método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORIN, Edgar. **O método 3**: conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORGAN, M. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas: 2010.

NASSAR, P. **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2013

NASSAR, P.. **Novas narrativas e memória: olhares epistemológicos**. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). *Comunicação organizacional estratégica*. 1ed. São Paulos: Summus, 2016, v. 1. p. 77-100

NASSAR, P.. **A Ferramenta para diagnosticar e medir**. In: Paulo Nassar. (Org.). *Comunicação Interna: A Força das Empresas*. São Paulo: Aberje Editorial, 2003, v. Vol.1, p. 11-23.

NESHEIM, T.; GRESSGÅRD, L. J. Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. **Safety Science**, v. 62, p. 28-36, 2014.

NEVES, M. F. *et. al.* Os Desafios de Comunicação do Agronegócio: O Método “AgroPlanCom”. **Revista Agronomia Brasileira**, [S. l.], v. 4, 2020. DOI: 10.29372/rab202030. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003070958>. Acesso em: maio. 2022.

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

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

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/1500744/SECI\\_Ba\\_and\\_Leadership\\_a\\_Unified\\_Model\\_of\\_Dynamic\\_Knowledge\\_Creation](https://www.academia.edu/1500744/SECI_Ba_and_Leadership_a_Unified_Model_of_Dynamic_Knowledge_Creation). Acesso em 12 abril 2022

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M. A. de. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de midiatização. In: **Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC)**, 12, 2014, Lima Peru. Disponível em: <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/grupos-tematicos/gt-2-comunicacion-organizacional-y-relaciones-publicas/>. Acesso em: 10 de maio 2020.

ORLANDI, E.P.. O método em análise do discurso: uma prática de reflexão. In: MARCHIORI, M. (Org). **Linguagem e discurso**. Rio de Janeiro: Senac, 2014.

OLSON, E. *et. al.* T. Business strategy and the management of digital marketing. **Business Horizons**, v. 64, n. 2, p. 285-293, Mach.2021. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.12.004>

PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PENA, Felipe. **1000 Perguntas sobre teoria da comunicação**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

PINTO, Lourival. Significados e Contextos: leitura e interpretação na ciência da informação. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, SP, v.16 n.3, p338-354, set./dez. 2018. Disponível: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8652462/pdf> Acesso em: 10 dez 2021.

PIMENTA, M.A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2010.

PIZZAIA, A.; PEGINO, P. M. F.; COLLA, J. E.; TENÓRIO, N. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 2, p. 62–81, 2018. DOI: 10.21714/2236-417X2018v8n2. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/33522>. Acesso em: 5 jul. 2020. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulo a novas pesquisas

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1966.

PORÉM, M.E.; GUARALDO, T. S. Comunicação organizacional na perspectiva de empresas micro e pequenas. In: FELIX, J.B. (coord) **Comunicação Estratégica e Integrada. A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países**. Brasília: Rede Integrada, 2020.

PUTNAM, L. FARHURST, G.T..Organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010. p. 103-147

RAO, M. Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. **Elsevier Butterworth–Heinemann**. v. 3, p.453, 2005. DOI: [10.1057/palgrave.kmrp.8500047](https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500047).

REBELLO, Ilana. Do signo ao texto, da língua ao discurso: de Saussure a Charaudeau. **Gragoatá**, Niterói, v.22, n. 44, p. 1103-1122, set./dez. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323650492\\_Do\\_signo\\_ao\\_texto\\_da\\_lingua\\_ao\\_discurso\\_de\\_Saussure\\_a\\_Charauedeau](https://www.researchgate.net/publication/323650492_Do_signo_ao_texto_da_lingua_ao_discurso_de_Saussure_a_Charauedeau). Acesso em: 22 ago. 2020.

REBOUÇAS, D.P.O. **Administração de Processos: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007

REIS, Ingrid Weingärtner. CAZARINI, Edson Walmir. **O papel do compartilhamento do conhecimento a partir da gestão do conhecimento**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 06, Vol. 10, pp. 136-160. Junho de 2021. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-do-compartilhamento. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/papel-do-compartilhamento>. Acesso em: 22 ago. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas** São Paulo : Atlas, 2017.

RILEY Jr., John W., e RILEY, Matilda White. A comunicação de massa e o sistema social. In: COHN, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Companhia Editora Nacional, 1977. p.118-154.

RICHTER, F.A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M.T. (org) **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510602746/full/html> Acesso em janeiro de 2022

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

ROIZ, M. Un modelo de análisis del flujo de la comunicación en diversas etapas y en forma de cadena. **Revista FAMECOS**, v. 7, n. 13, p. 115-120, 10 abr. 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3086/2362>. Acesso em: 12 set. 2021.

ROMAN, A.R. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-30.

SABBAG, P. Y. **Organização, conhecimento e educação**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 1996. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/37415>. Acesso em: 02 set. 2020.

SANGATELLI, L. (et al). **Comunicação e expressão**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

SÁRKA, H. Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. **Journal of Competitiveness**. v.6, n4, 2014. p. 50-62. DOI: 10.7441/joc.2014.04.04 Disponível em: <https://www.cjournal.cz/files/180.pdf>Acesso em: 12 set. 2021.

SKYRME, D.; AMIDON, D. The knowledge agenda. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 27-37, 1997.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000

SCHMITT, V. **Tendências dos jornais on-line na disseminação personalizada do conhecimento**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC/PPEGC, 2012.509 p. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2014/06/TESE-C%C3%A1ssio-Frederico-Moreira-Druziani-06-06-2014-versao-final-6.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SCHWAAB, R. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar comunicação. *In*. OLIVEIRA, I.L.; MARCHIORI, M. **Comunicação, discurso nas organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.p. 109-122

SEGARRA, S.M.; ACED, C. El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización, V.7, N.15, p. 27-41 2018. **Communicatio papers – Media Literacy & Gender**.DOI:10.33115/udg\_bib/cp.v7i15.22181

SEMIDÃO, R.A.M. **Dados, informação e conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da ciência da informação**: contribuições teóricas. Marília, 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2014.

SERRA, J.P. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Labcom, 2007.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SILVA, M. V. da. **Discurso organizacional**: aportes conceituais. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2018. 202 p. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07032019-114507/publico/MagnoVieiradaSilvaVC.pdf>. Acesso em: 13 de ago. 2021.

SILVA, A. B. GODOI, C.K.; MELLO, R.B.. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva: 2010.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, R. M. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas. BRAPCI, **Informação & Sociedade**. João Pessoa, v.16, n.1, p.91-100, jan./jun. 2006. Disponível em: [https://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/11/pdf\\_7b15bfefa1\\_0012847.pdf](https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/11/pdf_7b15bfefa1_0012847.pdf). Acesso em 15 jul. 2020.

SILVA, A. M. da. **A informação**: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Porto: Afrontamento, 2006.

SOBRAL, F.;PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Person, 2013.

SPAHO, K. Organizational communication process. **EkonomskiVjesnik**, v. 1, n. 2, p. 309-318, 2012.

SROFERNEKER, C.M.A (Org). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus: 2002

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. The situated organization: Case studies in the pragmatics of communication research. **Routledge Communication Series**, 2011. 271 p.

TAYLOR, J. R.; CASALLI, A. M. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenómeno organizacional. In: MARCHIORI, M.. **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

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

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. Um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552006000200005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552006000200005). Acesso em: 10 de mar. 2021.

TOFFLER, A. **Powershift**: Conhecimento. Riqueza e Violência na borda do Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação**. Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

- TRINDADE, E.; ANNIBAL, S. Leitura, recepção midiática e produção de sentido. **Comunicação & Educação**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 45-53, 2010. DOI: 10.11606/issn.2316-9125.v15i1p45-53. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/43867>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- URIBE, P. M. **La idea de organización**: una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín: Comunicación, 2007.
- VALENTIM, M. L.P. **Formação do profissional da informação**. Editora Polis, 2002.
- VALENTIM, M. L.P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo\\_print.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo_print.php?cod=88)> Acesso em: 08 out. 2019.
- VALENTIM, M. L.P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina: Infohome, 2003. (Artigo em Web). Disponível em: < [https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=70](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70) > Acesso em: 09 out. 2019.
- VALENTIM, M. L.P. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: < [http://ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=84](http://ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=84)> Acesso em: 05 jan. 2022.
- VALENTIM, M. L.P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M.L.P. (Org). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. p. 11-26.
- VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional / Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006. p. 45-59
- VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZUIN, L. F.S.; QUEIRÓZ, T. R. **Agronegócios**: gestão, inovação e sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2019.
- YUDI, F.B. I.. O Modelo de Lasswell Aplicado à História das Teorias da Comunicação. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**. v18, n3, 2017. p191-196. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/324742423\\_O\\_Modelo\\_de\\_Lasswell\\_Aplicado\\_a\\_Historia\\_das\\_Teorias\\_da\\_Comunicacao](https://www.researchgate.net/publication/324742423_O_Modelo_de_Lasswell_Aplicado_a_Historia_das_Teorias_da_Comunicacao). Acesso em: 20 dez 2021.
- WALKER, R. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p.115-131, 2010.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v.6 n.3, 2002. p. 224-239.

WODAK, R. **Critical discourse analysis**. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

WOLF, M. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Ed. Presença, 1999.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Roteiro Entrevista

---

**Nome do entrevistado:** \_\_\_\_\_

---

---

**Contato inicial:**

- Agradecer a disponibilidade em receber o (s) pesquisador (es).
- Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.

---

**Procedimentos iniciais:**

- Gravar entrevista

### Questões para entrevista

#### 1) Sobre as atividades que compõe a sua função

Descreva a(s) atividade (s)?

Quais são os conhecimentos necessário para esta atividade?

Quais são os conhecimentos a serem compartilhados?

Qual o tipo de Conhecimento?

Qual é o tipo de Compartilhamento?

#### 2) Sobre a comunicação na organização

Quais são os canais de comunicação utilizados? Você consegue detalhar cada um deles?

Você sabe dizer se os canais existentes funcionam? Você teria sugestão de outros formato de comunicação?

Quais são os maiores problemas encontrados na comunicação entre as pessoas na organização?

Você utiliza da comunicação informal para adquirir conhecimento?

Na sua opinião a comunicação informal é muito utilizada na comunicação?

Você identifica problemas na realização das atividades de comunicação da organização? Quais? Tem sugestão de como pode melhorar?

### 3) Sobre gestão do conhecimento

Existe registro dos conhecimentos utilizados nos processos organizacionais e exigidos nas atividades?

Você sabe onde encontra conhecimento necessário na organização?

Existe incentivo para a busca e aquisição do conhecimento. E registros deles?

Existe espaço e momentos para que o compartilhamento do conhecimento aconteça?

### 4) Sobre compartilhamento do conhecimento

Na sua opinião quais as possíveis soluções para melhorar os espaços próprios para compartilhar conhecimento?

Você propõe atividades de compartilhamento do conhecimento para sua equipe?

Quais?

Quais são as barreiras para o compartilhamento do conhecimento identificados por você e pelas pessoas na organização? Detalhe, por favor.

---

#### Considerações finais:

- Perguntar ao entrevistado se há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar em relação aos assuntos abordados durante a entrevista.
- Perguntar se o entrevistado ficou com alguma dúvida.

---

#### Finalização e agradecimento:

- Agradecer a disponibilidade do entrevistado em fornecer as informações.

**APÊNDICE B****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

---

Eu, **Taciana Maria Lemes de Luccas**, sou responsável pela pesquisa **A RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESA DE AGRONEGÓCIO**, cujo objetivo geral é contribuir para a gestão do conhecimento na organização, por meio de proposta de diretrizes voltadas aos principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. Essa pesquisa tem por finalidade a produção de uma Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, situado na cidade de Marília, estado de São Paulo. Orienta esta pesquisa a professora doutora Ieda Pelógia Martins Damian, docente no programa de pós-graduação citado. A pesquisa fará a coleta de dados, utilizando-se de um questionário estruturado com alternativas, e de uma entrevista que será gravada individualmente com cada sujeito (entrevistado), e registrada em gravador de voz. Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma confidencial, bem como se destaca que a identidade do entrevistado e da companhia será mantida em sigilo.

Assinaturas

Pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Assinatura do (a) entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## APÊNDICE C

### Pesquisa Gestão do Conhecimento

Prezados colaboradores,

Meu nome é Taciana Maria Lemes de Luccas, sou aluna do Doutorado em Ciência da Informação da Unesp Marília e estou conduzindo uma investigação para a realização da minha tese com o título "RELAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO EM EMPRESA DE AGRONEGÓCIO" (sob orientação da Professora Ieda Pelógia Martins Damian), cujo objetivo é contribuir para a gestão do conhecimento na organização, por meio de proposta de diretrizes voltadas aos principais aspectos da comunicação relacionados à gestão do conhecimento para a promoção do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional. De acordo com o que foi planejado no projeto da tese, foram estabelecidos três instrumentos para a coleta de dados, entre os quais, um deles é a aplicação de um questionário junto aos colaboradores do setor administrativo da empresa. Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma confidencial, bem como se destaca que a identidade do entrevistado e da companhia será mantida em sigilo.

**\*Obrigatório**

1. Declaro que li a apresentação e concordo em responder a pesquisa. \*

SIM - de acordo

2. Quanto tempo você atua na empresa \*

a) menos de 1 ano

b) de 1 a 2 anos

- c) de 2 a 5 anos
- d) de 5 a 10 anos
- e) mais de 10 anos

3. Qual sua função na empresa \*

---

---

---

---

---

Orientações para respostas em escala

**Nas questões que apresentam a escala de 1 a 5, considerar:**

- 1 Concordo Totalmente**
- 2 Concordo**
- 3 Não estou decidido**
- 4 Discordo**
- 5 Discordo Totalmente**

4. Sobre as atividades que compõe sua função: Você recebe os conhecimentos necessários para desenvolver suas atividades. \*

1      2      3      4      5

---

---

5. Você acredita que compartilhar conhecimento é um processo que auxilia no seu desenvolvimento e nas suas competências. \*

1      2      3      4      5

---

---

6. Sobre comunicação na organização: Os canais formais de comunicação utilizados na organização são suficientes para atingir os colaboradores? \*

1      2      3      4      5

---

---

7. Sobre comunicação na organização: os canais formais proporcionam a oportunidade de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores. \*

1      2      3      4      5

---

---

8. Sobre Gestão do Conhecimento : Você acredita que é importante compartilhar conhecimento com os demais na organização. \*

1      2      3      4      5

---

---

9. Você utiliza comunicação informal para adquirir conhecimento? \*

- Sim  
 Não

10. Você utiliza mais a comunicação formal no dia a dia da sua função? \*

Sim

Não

11. Você sabe onde encontrar o conhecimento necessário na organização? \*

Sim

Não

12. Você identifica problemas na realização das atividades de comunicação da organização? Quais? \*

---

---

---

---

---

13. Você tem sugestão para melhorar a comunicação na organização? \*

---

---

---

---

---

14. Quais as barreiras para o compartilhamento do conhecimento na  
\*  
organização? Detalhe, por favor.

---

---

---

---

---

15. Você tem sugestão para eliminar as barreiras descritas? \*

---

---

---

---

---

16. Este espaço é para que você utilize para sugestões ou comentários a  
respeito do assunto e/ou questões aqui abordadas.

---

---

---

---

---

---

---

---