

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO PARA A GERAÇÃO DE CONHECIMENTO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Cássia Dias SANTOS

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
Universidade Estadual Paulista - UNESP/Marília
cassiadisantos@gmail.com

Marta Lígia Pomim VALENTIM

Doutora em Ciências da Comunicação
Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília
valentim@valentim.pro.br

Resumo

No ambiente organizacional, a cultura e a comunicação são fundamentais no que tange aos processos de apropriação, compartilhamento, geração e uso de conhecimento. No entanto, evidencia-se que há pouca percepção quanto à influência da cultura e da comunicação informacional no escopo da gestão do conhecimento. Nessa perspectiva, analisa-se – a partir de um contexto teórico – a influência da cultura e da comunicação na construção de conhecimento em contexto organizacional. Para tanto, realiza-se uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa abrangendo a literatura nacional, cujo enfoque é explorar e resgatar conhecimentos teóricos disseminados sobre o tema. Constata-se que sem haver uma cultura e comunicação informacionais favoráveis aos processos organizacionais, dificilmente os gestores atingem o propósito de dinamizar o conhecimento gerado no ambiente da organização. Considera-se que a cultura e a comunicação são alicerces para a efetividade das atividades que ocorrem no âmbito da gestão do conhecimento.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Cultura Informacional. Comunicação Organizacional. Comunicação Informacional. Gestão do Conhecimento.

THE INFLUENCE OF CULTURE AND COMMUNICATION FOR THE GENERATION OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONAL CONTEXT

Abstract

In the organizational context, culture and communication are fundamental to the processes of appropriation, sharing, generation and use of knowledge. However, in organizations, it is evident that there is little awareness about the influence of culture and informational communication in the scope of knowledge management. In this perspective and considering the theoretical context, we analyze the influence of culture and communication in the construction of knowledge in an organizational context. Therefore, this study presents a qualitative research covering national literature which focus is on exploring and rescuing theoretical literature published about this theme. Analyzing this literature, we have verified that without an appropriate culture and communication information favoring the organizational processes, hardly the managers would reach the purpose of stimulating knowledge creation within the organization's environment. In conclusion, we consider that culture and communication are the foundations for the effectiveness of activities that occur within the context of knowledge management.

Keywords: Organizational Culture. Informational Culture. Organizational Communication. Informational Communication. Knowledge Management.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é um dos elementos mais significativos para o desenvolvimento de processos organizacionais. A efetividade desse contexto tem como requisito básico a constituição de um ambiente favorável ao compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, condição que geralmente é alcançada por meio de intervenções sistematizadas, bem como pelo compromisso de a organização propiciar as condições necessárias para que isso ocorra.

Evidencia-se a existência de fatores culturais e comunicacionais que impactam no modo como os sujeitos organizacionais dinamizam os processos de gerar, compartilhar e usar informação e conhecimento. Evidencia-se, também, que geralmente não há a percepção por parte dos gestores de organizações empresariais, no que se refere à importância da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento.

Devido a essa problemática, constata-se a importância de se analisar os conceitos de cultura e comunicação considerando sua essência organizacional voltada às questões informacionais. Pretende-se esclarecer quais são os aspectos que as constituem, uma vez que são considerados fatores determinantes para a efetividade da geração, compartilhamento e uso de conhecimento organizacional. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, buscando na literatura nacional abordagens e conceitos mais relevantes sobre esta temática, de forma a obter o embasamento teórico necessário para a sua discussão.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA INFORMACIONAL

A cultura organizacional exerce forte influência sobre o desempenho de qualquer tipo de organização, uma vez que é o alicerce mais significativo para que o ambiente possa se adaptar com êxito às mudanças internas e externas. Essa importância é determinada por um conjunto de elementos, tais como: valores, crenças, ritos, mitos, normas, entre outros, que influem no comportamento dos sujeitos organizacionais.

Na percepção de Freitas (2005), a cultura organizacional diz respeito às relações de poder e ao imaginário socialmente construído a partir das relações construídas no dia a dia

organizacional, cujos valores direcionam o individual e o coletivo organizacional propiciando o reconhecimento de uma identidade coletiva.

Para esta autora, a cultura organizacional é constituída por representações imaginárias advindas do contexto social em que os indivíduos estão inseridos que, por sua vez, expressam os modelos mentais e comportamentais que dão sentido e identidade à organização. A autora, também, menciona a relação da cultura organizacional com o poder inerente aos processos do ambiente, cujo entendimento é o mesmo defendido por Bertero (1996, p. 38), “o poder não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto mantenedor e homologador da cultura da organização”.

Outra abordagem sobre a cultura organizacional enfatiza sua formação a partir das atividades cognitivas dos indivíduos em um determinado coletivo, conforme explica Zago (2005, p. 66): “[...] resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos [...]”. Tal argumentação parte da valorização do contexto social dos indivíduos, suas vivências e processos cognitivos, visando explicar a influência dos modelos mentais no contexto organizacional e, conseqüentemente, na formação dos pressupostos que compõem uma determinada cultura.

Na literatura existem distintas abordagens e compreensões a respeito da cultura organizacional. Entretanto, há convergência no que tange à criação e permanência da cultura organizacional, que esta depende essencialmente dos sujeitos organizacionais. Srour (2005, p. 211) explica que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não ocorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”. Evidencia-se, a partir da afirmação de Schein (2001), que a cultura organizacional é produto da interação social entre os indivíduos, diante de um contexto em que se compartilhou e incorporou maneiras de pensar e agir que deram certo e se tornaram elementos da cultura.

Compreender a cultura de uma organização, em sua plenitude, não é uma missão fácil, visto que envolve tanto variáveis perceptíveis quanto diferentes aspectos subliminares que não são de fácil detecção. Morgan (2010, p. 136) afirma que “[...] é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar”.

Essa complexidade ocorre devido ao fato de que a cultura organizacional é constituída de elementos que não são fáceis de decifrar, pois é preciso resgatar os valores, crenças, ritos, mitos, entre outros, que explicam o comportamento de um indivíduo ou grupo. Schein (2001) também chama atenção para essa questão e propõe que a cultura organizacional seja investigada desde os aspectos que são facilmente identificáveis até as certezas que estão em um nível mais profundo.

É por meio de seus pressupostos básicos que uma organização pode intervir nos modelos mentais e/ou comportamentais, tanto para reafirmá-los quanto para modificá-los, seja em relação a questões mais amplas, seja em relação a algo específico como, por exemplo, o modo como os indivíduos lidam com a informação e o conhecimento.

Nessa perspectiva, é preciso considerar a existência de uma cultura informacional, a qual está imbricada aos comportamentos das pessoas no que se refere aos dados, informação e conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998, p. 110), a cultura informacional é compreendida como “[...] o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa”. Mais especificamente, a cultura informacional está vinculada a contextos em que os sujeitos organizacionais interpretam, acessam, apropriam, geram, compartilham e usam informação e conhecimento (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010), ou seja, ela permeia as condutas e atitudes informacionais dos indivíduos de forma a alinhá-los aos valores e objetivos da organização.

Woida (2008, p. 94) explica que a diferença entre cultura organizacional e cultura informacional refere-se a que enquanto a primeira discute questões organizacionais amplas, a segunda está direcionada às questões relacionadas à informação, ao conhecimento e às tecnologias de informação e comunicação (TICs), ou seja, a cultura informacional está inserida em um contexto organizacional que envolve as formas e o modo como os indivíduos lidam com a informação e o conhecimento, bem como com o uso de ferramentas informacionais que apoiam os processos informacionais.

Segundo Alves (2011, p. 36) a cultura informacional:

[...] é composta por processos, ações e elementos assimilados, reconhecidos e aplicados de forma institucional por meio do estímulo, reforço e prática de normas, regras, princípios, valores e crenças que promovem a dinamização das relações por meio da ação positiva, da integração e das trocas de experiências entre os membros da organização.

Essa argumentação direciona o entendimento de cultura informacional como um elemento integrado que, apresenta um conjunto de valores e processos que servem de referência para que os sujeitos organizacionais desenvolvam comportamentos positivos no que se refere aos processos de compartilhamento/socialização de informação e conhecimento.

Em termos conceituais, Woida e Valentim (2006, p. 40) compreendem a cultura informacional como “[...] um conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores e crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo”. Percebe-se, a partir desta visão, que há uma preocupação em deixar explícito os fatores intervenientes do comportamento que os indivíduos desenvolvem em relação à informação, assim, para este artigo tal concepção serve como base para as demais argumentações.

Parte-se do pressuposto que os comportamentos dos indivíduos em relação à informação e ao conhecimento existente em uma organização são reflexos de uma cultura que serviu como norteadora do referido contexto, influenciando nas condutas informacionais consideradas pertinentes para os objetivos e metas organizacionais.

Segundo Davenport e Prusak (1998), a cultura informacional determina se os indivíduos valorizam a informação, se a compartilham através das barreiras organizacionais, trocam-na internamente e externamente, e se a capitalizam para o negócio organizacional. Os argumentos destes autores se baseiam no fator humano e, portanto, deixam claro que são os sujeitos organizacionais os responsáveis por captar e agregar valor à informação, do mesmo modo que partem deles as atitudes e condutas para disseminá-la e aplicá-la em seus afazeres cotidianos.

A informação e o conhecimento têm se tornado cada vez mais importantes para as organizações realizarem eficazmente seus processos e estratégias. Nesse contexto, Alves e Barbosa (2010, p. 126) destacam a importância de as organizações desenvolverem uma cultura informacional favorável, objetivando: “a) o surgimento e a manutenção de padrões de comportamentos perante a informação e seus fenômenos” e “b) a interação e as parcerias voltadas para os processos de criação, disseminação e uso dos conhecimentos coletivos”.

Na prática, trabalhar a cultura informacional exige, em um primeiro momento, uma reflexão crítica sobre as condutas e atitudes que indivíduos e grupos possuem em relação à

informação e ao conhecimento. Em um segundo momento, focar a constituição e o desenvolvimento de modelos mentais e comportamentais que sejam capazes de desencadear processos sociointerativos em relação à informação e ao conhecimento existente no ambiente organizacional.

Woida (2008) acredita que é possível gerenciar a cultura informacional, contudo, explica que é necessário que exista a interação social entre os sujeitos organizacionais. Para tanto, é necessário trabalhar os meios formais e informais de comunicação, de troca/compartilhamento e, por fim, de construção de significados comuns. Nessa perspectiva, os gestores precisam trabalhar a cultura informacional, sem desconsiderar que a validação desse processo depende da forma como as pessoas atuam, uma vez que a própria ausência de interação no ambiente esbarra nas intenções desse modo de gestão.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INFORMACIONAL

A comunicação permeia todos os processos de uma organização, sendo constantemente destacada na literatura como um elemento essencial para manter a dinâmica das atividades desenvolvidas nesse ambiente. De uma maneira mais ampla, a comunicação organizacional pode ser compreendida como “[...] todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. (SCROFERNEKER, 2003, p. 1).

Em uma visão estrita, compreende-se que a comunicação organizacional é responsável por viabilizar espaços de interações, aprendizado, trocas, etc., que permitam às organizações e aos sujeitos organizacionais compreenderem as transformações ocorridas no ambiente ao qual estão inseridos.

Pinho (2006, p. 28) explica que a comunicação organizacional pode ser entendida como uma combinação de processos, pessoas, mensagens, significados e propósitos, e define as seguintes premissas:

- a) a comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto complexo, o qual é influenciado e influencia o seu ambiente, tanto interno (a chamada cultura organizacional) como externo;
- b) a comunicação organizacional envolve mensagens e seus fluxos, propósitos, direções e mídia;
- c) a comunicação organizacional envolve pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades (PINHO, 2006, p.29).

A comunicação organizacional assume um papel amplo e diverso devido à própria natureza complexa do ambiente no qual está inserida.

Na percepção de Torquato (1986, p. 60), “[...] os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos com vistas à execução de metas programadas”. Dessa forma, a comunicação é vista como responsável por difundir os valores, crenças e normas da cultura organizacional, porquanto é influente sobre modelos mentais e comportamentos, partindo-se da perspectiva de que está alicerçada na cultura organizacional que, por sua vez, a influencia.

Conforme explicam Porém e Guaraldo (2012, p. 7), a comunicação nas organizações assume o papel de “[...] criar espaços dialógicos e informacionais para que os conhecimentos sejam socializados, incorporados, apropriados e traduzidos em inovação”. Esse entendimento ressalta a influência da comunicação para o funcionamento e desenvolvimento das organizações, ao destacar sua relação intrínseca com os contextos dialógicos e informacionais, porquanto ela é elemento-chave para o diálogo inerente às relações humanas e sociais – portanto, organizacionais –, bem como aos fluxos informacionais nela existentes (VALENTIM; ZWARETCH, 2006).

A partir do amplo papel que a comunicação assume nas organizações, bem como da necessidade de adaptação, interação e inovação constante, evidencia-se a existência de processos comunicacionais, cujos conteúdos são voltados à divulgação de valores, crenças, ritos, mitos e normas, no que tange aos dados, informação e conhecimento entre os sujeitos organizacionais.

Nessa perspectiva, é a comunicação informacional – que representa uma camada da comunicação organizacional – que difunde os valores, crenças, ritos, mitos e normas em relação aos dados, informação e conhecimento. A comunicação informacional visa atender aos propósitos da organização, principalmente estabelecendo a conexão entre os pressupostos da cultura organizacional/informacional e os interesses organizacionais em dinamizar os processos de geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento.

Valentim et al. (2005, p. 254) conceituam comunicação informacional como “[...] um processo contínuo que alimenta, reconhece, gera, usa e compartilha dados, informações e conhecimentos existentes no ambiente corporativo”. Essa compreensão reafirma a importância de a comunicação ser pensada dentro de uma perspectiva cooperativa e

dinâmica que influencia o ambiente organizacional a criar e manter uma estrutura favorável para realizar processos de interação e retroalimentação constante de dados, informação e conhecimento, incluindo pessoas e tecnologias, o ambiente interno e externo, fluxos formais e informais, bem como a cultura organizacional/informacional.

Porém (2009) defende que as organizações necessitam se ajustarem a um modelo de gestão baseado em comunicação, informação e conhecimento, uma vez que estes são elementos determinantes para os processos organizacionais em especial para o processo decisório. Corroborando essa argumentação, Angeloni (2010, p. 56-57) explica que para o êxito das organizações, estas devem se preocupar em constituir um sistema de comunicação “[...] eficaz, sinérgico e integrado que possibilite que as informações e conhecimentos circulem por todas as unidades da organização dando suporte ao desenvolvimento das atividades organizacionais e ao processo decisório”.

Evidencia-se que os processos de comunicação podem ser vistos como suporte essencial para que dados, informação e conhecimento perpassem os distintos níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional, de modo a propiciar condições para a produção de insumos que subsidiem os sujeitos organizacionais a tomarem decisões e executarem ações simples e complexas.

De acordo com Porém e Guaraldo (2012), os sujeitos organizacionais necessitam compartilhar a informação que possuem para promover a geração de conhecimento, a qual é facilitada e efetivada mediante a cultura e a comunicação organizacional, por meio de um longo processo de troca, interação, interlocução e diálogos entre as pessoas, podendo ser ou não mediadas por Tecnologia de Informação e Comunicação.

Ressalta-se que a comunicação informacional influi decisivamente sobre os fluxos de informação existentes no ambiente organizacional, visto que ela difunde através da cultura valores que permitem aos indivíduos identificar, apropriar, compartilhar e disseminar informações confiáveis, relevantes e precisas no contexto organizacional, possibilitando assim a geração de conhecimento.

Destaca-se, mais uma vez, que a valorização da informação e do conhecimento é influenciada pela comunicação organizacional/informacional, visto que esta é responsável por disseminar diretrizes que orientam os sujeitos organizacionais quanto à formação de condutas e atitudes informacionais em prol dos objetivos e metas organizacionais.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na medida em que a informação e o conhecimento ganharam destaque como principais ativos de uma organização, o desenvolvimento e a aplicação de métodos e técnicas voltados ao melhor aproveitamento desses elementos se constituem em grande diferencial competitivo organizacional. Nessa perspectiva, destaca-se que é no âmbito da gestão do conhecimento que se procura desenvolver atividades para um melhor aproveitamento do conhecimento, inicialmente em sua vertente tácita [fluxos informais] para uma vertente explícita [fluxos formais] (TARAPANOFF, 2006).

Conforme explicam Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, ou seja, a gestão do conhecimento volta-se aos sujeitos organizacionais que geram conhecimento relevante para a organização, sistematizando e formalizando dinâmicas essenciais para a apropriação, geração, compartilhamento e uso de novos conhecimentos para a melhoria contínua de processos, produtos e serviços.

Evidencia-se que a gestão do conhecimento necessita inserir-se em um determinado contexto organizacional, cujas atenções devem integrar de forma sistemática as formas e os tipos que o conhecimento é gerado, objetivando revertê-los em benefícios à organização. Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p. 124) explica que a gestão do conhecimento:

[...] pode ser entendida como aquela disciplina que visa a projetar e implementar um sistema, como o principal objetivo de converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo. Este, ao ser acessível e compartilhado, permitirá aumentar o conhecimento individual de todos os seus membros, redundando diretamente em melhor contribuição para consecução dos objetivos da própria organização.

Este mesmo autor entende que as atividades desenvolvidas no âmbito da gestão do conhecimento visam à identificação, captação e compartilhamento do conhecimento, de modo que possa ser convertido em valor agregado para a organização (PERÉZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2006).

Davenport e Prusak (2003) destacam a importância de a organização desenvolver uma cultura favorável em relação ao conhecimento, com o intuito de que as atividades desenvolvidas no âmbito da gestão do conhecimento sejam realizadas eficazmente.

Corroborando essa compreensão, Richter (2008, p. 55) considera que “[...] a gestão do conhecimento envolve principalmente trabalhar o relacionamento humano com seus vários elementos intangíveis. Tal dinâmica tem como principal fomentador a cultura organizacional”. Nesse sentido, trabalhar a cultura é fundamentalmente necessário para que as atividades de gestão conhecimento sejam efetivadas de forma satisfatória, uma vez que a cultura também é considerada um dos fatores causadores das principais barreiras que impedem o êxito das atividades de gestão do conhecimento.

Dazzi e Pereira (2001, p. 9) ressaltam que “[...] a necessidade de compartilhar conhecimento gera a necessidade de intensificar os processos de comunicação nas organizações”. Portanto, a comunicação é fator de forte influência na gestão do conhecimento, uma vez que viabiliza o compartilhamento do conhecimento, a aprendizagem organizacional, além de ser responsável por difundir aspectos da cultura na organização (LEITE, 2007).

No que tange à influência da comunicação em relação à gestão do conhecimento, Angeloni (2010, p. 57) argumenta que:

A comunicação está intimamente relacionada ao processo de gestão do conhecimento. Por um lado desempenha um papel determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento, estando estritamente relacionada a trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados, constituindo-se em um processo de aprendizagem contínua, que necessita de interação humana. Por outro lado, o papel desempenhado pela comunicação é o de auxiliar na explicitação do conhecimento criado na etapa anterior.

Como fator intrínseco à gestão do conhecimento, a comunicação está vinculada ao contexto de interação, relações e aprendizagem, bem como viabiliza ações relacionadas ao processo de internalização e externalização do conhecimento. Evidencia-se que estabelecer uma comunicação organizacional que propague diretrizes entre as estruturas e sujeitos organizacionais influenciando nos modelos mentais e comportamentos voltados a apropriar, gerar, compartilhar e disseminar informação e conhecimento é o que impulsiona o desenvolvimento e a efetivação da gestão do conhecimento. Nessa perspectiva, enfatiza-se que a comunicação no contexto organizacional, qualquer que seja a atividade desempenhada, está imbricada na cultura organizacional.

4.1 GERAÇÃO DE CONHECIMENTO

No contexto organizacional reconhece-se a importância do conhecimento para a sobrevivência da organização, uma vez que na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Essa percepção se intensificou, na medida em que a necessidade de adaptação às transformações constantes impulsionou novas perspectivas acerca das possibilidades de criar e inovar, potencializando a dinâmica do conhecimento individual/coletivo organizacional.

Parte-se do pressuposto de que a geração de conhecimento é uma atividade essencialmente humana, e as organizações dependem do conhecimento de cada sujeito organizacional para gerar o conhecimento coletivo, conforme explica Nonaka (2001) quando afirma que os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Com a mesma compreensão, Valentim (2006, p. 19) explica que:

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

Compreende-se que a geração de conhecimento advém tanto da educação formal, quanto das experiências humanas com o mundo, sendo gerado por meio de processos cognitivos que permitem reconhecer, associar e incorporar ao sistema cognitivo, informações e experiências que modificam o estado de conhecimento, transformando-o em um novo conhecimento (VALENTIM, 2003).

A geração de um novo conhecimento não é uma atividade em que organizações, indivíduos e grupos trabalhem isoladamente (CHOO, 2006), mas sim o resultado de uma interação dinâmica existente entre diferentes papéis (NONAKA, 2001). Segundo Nonaka (2001), a geração de novos conhecimentos possibilita recriar o contexto organizacional, bem como o estado de conhecimento dos sujeitos que fazem parte dela, em um processo contínuo em que as pessoas e a organização se autorrenovam.

Considera-se que quando o sujeito organizacional gera conhecimento, favorece tanto o desenvolvimento do próprio sistema cognitivo, alimentando-o para desempenhar as atividades e tarefas rotineiras com mais precisão, quanto a organização que, diante das

competências adquiridas pelos sujeitos organizacionais, consegue desenvolver processos gerenciais e produtivos mais eficazes.

A literatura apresenta uma sólida abordagem que se centra nos argumentos de que o conhecimento é construído socialmente, por meio da complexa relação entre o conhecimento tácito e o explícito. Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008) elaboraram um modelo de conversão do conhecimento que enfatiza a interação e a dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 24).

Este modelo, denominado de Processo SECI, de interação entre o conhecimento tácito e o explícito abrange o nível individual e o organizacional e congrega as seguintes atividades: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60-68):

- a) **Socialização**: processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de geração de conhecimento tácito, tais como os modelos mentais e competências e habilidades compartilhadas;
- b) **Externalização**: processo de explicitação de parte do conhecimento tácito, gerando informação. Nesse processo, parte do conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- c) **Combinação**: processo que sistematiza conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito;
- d) **Internalização**: processo de apropriação do conhecimento explícito transformando-o em conhecimento tácito. Nesse processo, o indivíduo primeiramente compreende a informação, depois a associa com seu próprio repositório de conhecimento, gerando um conhecimento incremental ou um novo conhecimento.

Diante dos quatro modos de conversão do conhecimento apresentados, evidencia-se que o Processo SECI é dinamicamente efetivado por meio de processos comunicacionais. Conforme afirma Sales (2007), a realização da espiral do conhecimento depende impreterivelmente da comunicação que, por sua vez, está indissociavelmente ligada à linguagem.

A comunicação é fundamentalmente responsável por viabilizar o campo inicial de interação para a vivência e a troca de experiências entre indivíduos, no contexto do compartilhamento/socialização de conhecimento tácito. Além disso, os canais informais de comunicação são recursos de extrema importância para se obter um contexto dialógico voltado à explicitação do conhecimento tácito, por parte dos sujeitos organizacionais.

A combinação de conhecimentos explícitos também evidencia a relação do Processo SECI aos sistemas de informação e de comunicação formais e informais, porquanto ambos são responsáveis por propiciar que os sujeitos organizacionais identifiquem, compreendam e se apropriem do conhecimento explicitado, a partir da dinâmica existente no ambiente. Nesse sentido, pode-se considerar que a comunicação é responsável por proporcionar a fluidez do processo de geração de conhecimento organizacional.

Choo (2006) explica que enquanto o conhecimento permanece pessoal, de modo que não pode ser facilmente compartilhado, as organizações não conseguem multiplicar o valor dessa experiência. O conhecimento é visto como um ativo que, quanto mais partilhado mais se multiplica, diante do fato que permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Nessa perspectiva, evidencia-se que um dos objetivos das organizações é fazer com que os indivíduos compartilhem/socializem parte do que sabem/conhecem, de forma que o conhecimento gerado possa ser acessado pelo coletivo da organização e, assim, propiciar valor agregado e/ou diferencial competitivo.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a dificuldade para a difusão do conhecimento tácito nos ambientes organizacionais, consiste na ausência de uma cultura organizacional que valorize e proporcione oportunidades voltadas a esse tipo de modelo mental ou comportamento. À medida que a organização espera expandir a dinâmica do conhecimento organizacional, também encontra o desafio de desenvolver e cultivar uma cultura favorável ao referido processo.

Para Choo (2006), a criação de conhecimento precisa ser mantida num ambiente social e cultural favorável. Evidencia-se que as relações sociais e a cultura organizacional são fatores que merecem atenção quando se pretende fomentar espaços que propiciem processos consistentes de geração de conhecimento. O efeito disso é um ambiente mobilizado a vivenciar e atuar dinamicamente os processos individuais e coletivos que valorizam e facilitam a apropriação, geração, compartilhamento/socialização e uso de conhecimento no espaço organizacional.

Dessa forma, é importante que a organização se empenhe em buscar a interação constante no ambiente organizacional, visando gerar conhecimento para mantê-la inovadora e competitiva. No entanto, ressalta-se que por mais que os procedimentos para alavancar o conhecimento organizacional sejam planejados, sem a cultura organizacional/informacional que propicie os valores adequados para a realização do Processo SECI, seu propósito não será atingido.

Como empresas geradoras de conhecimento, as organizações podem ser vistas como repositórios de capacidades que resultam do fato de o conhecimento dos indivíduos e grupos da organização ter ganhado forma e coerência por meio de relacionamentos, processos e ferramentas que definem a organização. Administrar o conhecimento organizacional é, portanto, administrar e fomentar as capacidades da organização (CHOO, 2006, p. 230-231).

Não se pode omitir que a organização é responsável por fazer com que o conhecimento gerado, pelos sujeitos organizacionais, influa na própria capacidade inovadora. Por isso mesmo, destaca-se a importância de se reconhecer a gestão do conhecimento como fator de promoção e de intervenção do Processo SECI.

Infere-se que a gestão do conhecimento age como facilitadora e interventora na dinâmica de geração do conhecimento, fazendo o uso de estratégias e métodos que visem às práticas informais, mais precisamente trabalhando por meio da cultura organizacional/informacional e da comunicação organizacional/informacional, a fim de que parte do conhecimento tácito dos indivíduos possa ser explicitada em um processo de interação constante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da organização para viabilizar a dinâmica do conhecimento consiste a princípio em possuir uma percepção clara sobre questões culturais e comunicacionais que

determinam o modo como a informação e o conhecimento têm sido apropriados, gerados, compartilhados e usados.

A cultura organizacional/informacional exerce influência nos modelos mentais e comportamentos voltados à apropriação, geração, compartilhamento e uso do conhecimento, porquanto por meio de valores, crenças, ritos, mitos e normas desenvolve um contexto de interação e aprendizado, propiciando juntamente com a comunicação organizacional/informacional que o conhecimento e a informação façam parte de uma dinâmica tanto no nível individual quanto no organizacional [coletivo].

Infere-se que trabalhar com a cultura e a comunicação informacional é fator-chave para qualquer tipo de organização se sobressair diante de questões que, necessariamente, envolvem condições ambientais e capacitadoras em relação às pessoas, no que tange aos modelos mentais e comportamentos voltados à apropriação, geração, compartilhamento e uso de conhecimento.

Diante do que foi analisado na literatura, pode-se afirmar que a cultura e a comunicação informacional alicerçam as pretensões da gestão do conhecimento no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional**. 2011. 206 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2011. Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.
- ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010.
- ANGELONI, M. T. **Comunicação na era do conhecimento nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.
- BERTERO, O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 176p. p. 29-44.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.
- CAVALCANTE, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais: uma abordagem centrada em modelos mentais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 9., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, 2010. p. 1-22. 1 CD-ROM.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Ed., 2006. 426 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237 p.

_____. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. Impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA & GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2001, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2001. p. 1-14. Disponível em:

<<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ImpactosDaCulturaNaGestaoDoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005. 180 p.

LEITE, F. C. L. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto das universidades. **Transinformação**, Campinas, v. 19, n. 2, p. 139-151, maio/ago. 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010. 421p.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456. p. p. 117-155.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: HAVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2001. 205 p. p.27-49.

_____; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____ (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p. p. 54-90.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006. 372 p.

PORÉM, M. E. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., Curitiba. **Anais...** Curitiba: INTERCOM, 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1288-1.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

_____; GUARALDO, T. de S. B. Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, fev. 2012.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 384 p.

SALES, R. de. A questão da linguagem usada dentro das organizações: um levantamento bibliográfico. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 99-111, jan./jun. 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001. 192 p.

- SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 399 p.
- STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UnB, 2001. 343 p. p. 143-163.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (Org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p. p. 17-38.
- TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: _____ (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456 p. p.19-35.
- TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 177 p.
- 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 Ed., 2007. 282 p. p. 45-59.
- VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____ (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272 p. p. 9-24.
- VALENTIM, M. L. P. Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva, 1. **InfoHome**, Londrina, dez. 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=79>. Acesso em: 10 jan. 2014.
- _____ et al. Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados: parte II. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 3, p. 253-270, set./dez. 2005.
- WOIDA, L. M. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272 p. p. 117-127.
- _____; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Ed., 2006. 282 p. p. 25-44.
- ZAGO, C. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 63-93, jul./dez. 2005.