



## Comunicação e Gestão do Conhecimento: um elo possível

Eliana de Souza Lima\*

### A literatura existente não une as duas áreas

A ligação fundamental entre Comunicação e Gestão do Conhecimento é bastante limitada, tanto na literatura geral sobre Comunicação e, sobretudo, na de Gestão do Conhecimento, embora esta última englobe a Comunicação como ferramenta principal para sua implantação. Alguns livros citam muito superficialmente a relação existente entre ambas e, portanto, não fazem uma análise mais aprofundada de como se dá o processo de comunicação, principalmente a científica, sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Há também uma extrema carência de textos e literatura no tocante ao tratamento específico da comunicação científica e seu importante elo com os processos organizacionais de uma empresa, principalmente nas de pesquisa em ciência e tecnologia, como a Embrapa. Alguns textos são esparsos e geralmente apresentados em capítulos de livros ou artigos em revistas científicas da área de Ciência da Informação.

Uma exceção é feita a algumas abordagens no livro do professor Dr. Wilson da Costa Bueno – *Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa* (2003), que já prevendo o que acontece atualmente na Sociedade do Conhecimento, inclui em muitos capítulos a sistemática da Comunicação Empresarial, o que engloba as instituições de pesquisa, como a Embrapa, e sua ligação com o processo de gestão. Para Bueno a Comunicação Empresarial caminha rapidamente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial. Embora não discorra especificamente sobre Gestão do Conhecimento, acentua que hoje os profissionais de Comunicação Empresarial se transformaram em gestores da informação. Um grande avanço, com certeza. Aponta ainda caminhos para uma melhor estruturação da Comunicação Empresarial, pregando que a área deve ser mais moderna e incluir um novo ferramental: as relações interpessoais sob a ótica da análise e compartilhamento do conhecimento, tanto externo como interno das organizações, além da auditoria de mídia, não se esquecendo da responsabilidade social da empresa.

A imagem empresarial com certeza é um ativo intangível dentro da Gestão do Conhecimento de relevada importância para as empresas. Saber como a imagem se relaciona com competitividade, opinião pública, comunicações, marketing, internet, relações públicas e público interno é fundamental. Nesta questão uma iniciativa interessante é o livro *Imagem Empresarial* de Roberto de Castro Neves (1998). O autor fez parte do time de executivos que recuperou a imagem da IBM no Brasil nos anos 80 e 90.

No tocante aos conceitos básicos sobre Gestão do Conhecimento, uma referência básica é o trabalho de Thomas A. Stewart – *A Riqueza do Conhecimento* (2002) – livro que tem despertado a atenção dos interessados no tema, embora não trate em nenhum dos capítulos da área de Comunicação. Nela, Stewart discorre sobre o capital intelectual e a organização do século 21. Para ele a Era da Informação baseada em conhecimentos é a nova onda, após as duas primeiras: Gestão da Qualidade Total e Reengenharia. Para o autor, os itens habilidades, capacidades, *expertises*, culturas, lealdades, e assim por diante, são os ativos de conhecimento que compõem o capital intelectual, base da Gestão do Conhecimento, determinando o sucesso ou o fracasso da organização. Creio que os tópicos acima sejam premissas básicas também para uma Comunicação Empresarial de sucesso.

Uma obra fundamental e pioneira para entender o processo de Gestão do Conhecimento nas empresas, é *Criação de Conhecimento na Empresa*, de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, atualmente em sua 9ª edição (1997). Baseada em idéias dos autores desde que se conheceram em 1970, quando nem se pensava em gerenciar os ativos intangíveis de uma empresa, classificam conhecimento humano em dois tipos: o explícito e o tácito e propõem métodos de interpretação e transformação do tácito em explícito. No livro, afirmam que o sucesso das empresas japonesas se deve a suas habilidades técnicas na "criação do conhecimento organizacional", ou seja, na capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Para eles, o indivíduo interage com a organização por meio do conhecimento.

Thomas H. Davenport, em *Ecologia da Informação* (1998) ajuda a desmistificar o conceito de que a Tecnologia da Informação (TI) é o diferencial e a base de toda a Gestão do Conhecimento (muitos comunicadores também creem que a TI exerça o mesmo papel na Comunicação). Para o autor a revolução digital apenas agravou os problemas de gerenciamento da informação. Na questão da informação mal organizada explica que implementar um novo sistema de aplicativos ou um banco de dados complexo (controle arquitetural) pode prejudicar as empresas, em vez de contribuir para sua evolução. A alternativa seria a Ecologia da Informação (abordagem centrada no fator humano). Assim, foi um dos primeiros autores a afirmar que nunca seremos capazes de administrar a informação e o conhecimento, essencialmente criações humanas, sem levar em consideração as pessoas (o capital intelectual).

Outra iniciativa na área de Gestão do Conhecimento é relatada em *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial* (2001), de José Cláudio Cyrineu Terra, autor também de vários outros livros na área, incluindo mais recentemente os livros *Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento* (2002) em parceria com a americana Cindy Gordon e *Gestão do Conhecimento e E-learning na prática* (2003), que contém *cases* de empresas com iniciativas em GC, incluindo a Embrapa, além da Siemens e do Serpro (empresas avançadas na implantação da GC).

Autor de renome na área de Gestão do Conhecimento, com Karl Erick Sveiby em *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento* (1998) e em *What is knowledge management?* (site do autor - [www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html](http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html)), é possível entender a necessidade de diagnosticar, avaliar e gerenciar os patrimônios do conhecimento em uma empresa moderna, seja ela pública ou privada.

### Comunicação Organizacional Integrada

Os novos instrumentos de comunicação, amparados pela Tecnologia da Informação, tais como vídeo, teleconferências, internet e todas as suas aplicações (*e-mails*, páginas da *Web*, salas de bate-papo, listas de discussão, fóruns etc.) têm alterado o perfil da Comunicação Organizacional, sugerindo a necessidade de discussão do conceito de Comunicação Integrada. O atual ambiente organizacional é caracterizado por mudanças contínuas, daí a necessidade de mudança nos modelos tradicionais da prática em Comunicação Organizacional, pois "a comunicação integrada começa a ser hoje uma realidade, não podendo mais fazer uma separação entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, como não se pode separar o produto ou o serviço da organização" (KUNSCH, 1986, p. 133). Ampliando o conceito de KUNSCH, diria que a Comunicação Integrada não pode mais fazer uma separação de todos os processos que ocorrem em uma empresa ou instituição. E a Gestão do Conhecimento se insere nesses processos.

*A comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional* (KUNSCH, 1997, p. 149).

O conceito de Comunicação Integrada está fundamentado em três premissas básicas: a unicidade da mensagem através de múltiplos canais de comunicação, o trabalho conjunto de profissionais de comunicação em parceria com profissionais de áreas afins e o planejamento. Desse modo, o funcionamento das estruturas organizacionais compartimentadas em "caixinhas" de RH, Comunicação e outras áreas afins, como a Gestão, não mais se justifica perante a nova ordem de transmissão de conhecimentos, a de Comunicação Integrada. "Fundamentalmente, caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada Comunicação Integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades" (BUENO, 2003, p. 8). Ele enfatiza essa nova onda como sendo uma gradativa redução dos níveis hierárquicos. "Na prática, isto tem a ver com a novo 'ethos' da Comunicação Empresarial, que passa a ser menos verticalizada, pois o relacionamento entre os vários níveis da organização é, agora, menos tenso e mais intenso", funcionando, portanto, de forma mais horizontal.

*Na administração moderna que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade em mobilizar talentos* (BUENO, 2003, p. 24).

Se o trabalho de comunicação desenvolve-se em equipes multifuncionais e interdisciplinares e as tecnologias de comunicação estão cada vez mais integrando pessoas e organizações em ambientes virtuais e físicos, as gerências por setores ou áreas em compartimentos estanques e fechados, sem integração e que não se relacionam ou trocam conhecimentos com outras áreas, como a técnico-científica, não condiz com a imagem de empresa inovadora e que faz da Gestão do seu Conhecimento a força motriz de seu desempenho.

*A implementação da gestão do conhecimento permite que os tomadores de decisão se antecipem sobre a situação dos mercados, a evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades de seu ambiente concorrencial para definir as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas à estratégia de desenvolvimento da organização* (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 44).

Estratégias de Comunicação Organizacional incluem a coleta, processamento, emissão e recepção de informações que permitem aos membros da organização compreender e interagir com seu ambiente interno e externo. Desse modo, a Gestão do Conhecimento possui um ferramental teórico e prático que pode ser usado para integrar e interagir com a Comunicação Organizacional ou Empresarial, incrementando essas práticas. "O importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação [e também de gestão], em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos" (KUNSCH, 1986, p. 112).

Em um nível mais elevado, portanto, a Gestão do Conhecimento tem como um dos principais objetivos fazer com que as empresas sejam tratadas como instituições, organizações que "aprendem" (*learning organizations*), através do gerenciamento dos processos de obtenção e utilização empresarial do conhecimento. Nesse ambiente de aprendizado, o planejamento da Comunicação Integrada, sob a égide das novas tecnologias, deverá ultrapassar as premissas vigentes tornando-se ainda mais complexo, visto que opera com veículos de comunicação bilaterais, com mensagens múltiplas, fragmentadas em diferentes mídias e envolve o trabalho conjunto de profissionais de diferentes formações.

### **Comunicador pode ser chamado de Gerente do Conhecimento?**

Esta nova visão está sendo tratada de forma tão séria que as grandes empresas já possuem em suas estruturas organizacionais, um importante novo cargo e função: a do Gerente do Conhecimento (ou CKO, *Chief Knowledge Officer*), que assim como o jornalista/assessor de Comunicação, desempenha um papel importante no planejamento da Comunicação Integrada e da Gestão do Conhecimento, podendo se tratar inclusive do mesmo profissional.

*Muitas empresas, como as descritas em nossos estudos de caso estão criando funções descentralizadas como o "Gestor do Conhecimento" ou "Diretor de Conhecimento". Essa nova função exige uma pessoa com habilidades tanto soft quanto hard, tais como as relacionadas à implantação de uma cultura organizacional de aprendizado e ao desenvolvimento de uma infra-estrutura facilitadora (basicamente utilizando investimentos e avanços recentes da tecnologia da informação)* (TERRA; GORDON, 2002, p. 157).

O Gerente do Conhecimento pode ser visto com um técnico capaz de compreender como as tecnologias podem funcionar em termos de coleta, armazenamento, exploração e compartilhamento da informação e do conhecimento. Deve ser capaz também de tornar o ambiente corporativo propício a eventos e processos que facilitem a criação e a troca da informação e do conhecimento, principalmente o técnico-científico, atividade fim de empresas de C&T. E sem dúvida, uma das principais atribuições do CKO é saber transformar o supersaturado sistema de informações que pode ser acessado via Internet/Intranet em conhecimento útil à gestão e às decisões empresariais.

*O assessor de imprensa, um comunicador organizacional, na verdadeira acepção do conceito, não pode abrir mão de seu papel de gestor, sob pena de perder a cabeça. Ele precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer profundamente o processo de produção jornalístico (que, como foi visto, se tornou mais complexo com a Internet e a segmentação) e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que as ações, produtos e estratégias que ele venha a colocar em prática cumpram os objetivos da empresa, que concilie interesses comerciais e institucionais. Precisa estar em dia com os modernos processos de gestão, dominar as novas tecnologias e realizar, sistematicamente, uma leitura do macroambiente, sobretudo o que circunscreve o universo da comunicação, para que seus instrumentos estejam em sintonia com o que vigora num momento histórico determinado* (BUENO, 2003, p. 86-87).

Na opinião de Dalton Luz, *Chief Executive Officer* (CEO) da Politec Inc. nos Estados Unidos, o gerenciamento do conteúdo é um componente do Gerenciamento do Conhecimento. "Gerenciamento do Conhecimento é um conceito

que tem uma abordagem integrada para identificar, avaliar, recuperar e compartilhar as informações de uma empresa. Ele está alicerçado em três pilares, sendo um deles o **conteúdo**, e os outros dois, **tecnologia** e **pessoas e processos**" (LUZ, 2002). Uma empresa é um conjunto de métodos e processos estruturados capazes de fornecer uma resposta predefinida a partir de insumos, mas que não funciona sem pessoas. Em termos de conhecimento, a empresa deve buscar fundamentar seus recursos humanos para ver a realidade de forma mais abrangente e com maior poder crítico e ter um conjunto de métodos e processos que tratem a informação de modo organizado, desde sua manifestação mais elementar – o dado – aleatório, desorganizado e descentralizado, até se transformar em informação e após tratado em conhecimento – sistematizado, organizado e centralizado.

*Por não depender de nenhum tratamento para ser identificado, o dado é facilmente obtido, enquanto que a informação, por depender de uma interpretação cognitiva acerca de um signo, não é tão fácil de ser obtida através de um processo trivial de consulta, por isso é considerada num nível mais elevado, em termos de importância para a organização. Por ser estruturado, coerente e geralmente universal o conhecimento é tratado como sendo o máximo possível dentro desta mesma escala (TRISKA, 2001, p. 4).*

Assim, a rediscussão do conceito de Comunicação Integrada pressupõe uma maior abrangência não importando o formato de sua mensagem, a formação dos profissionais que a desempenham, ou os públicos e fins a que se destinam. Deve centrar-se no planejamento de toda atividade integrada de comunicação. O repensar do conceito de Comunicação Integrada, além de considerar as mudanças ambientais, a visão mais ampla da comunicação organizacional, poderá reforçar a importância do planejamento e da Gestão do Conhecimento.

### **A Comunicação permeando a informação e a Gestão do Conhecimento**

Os tipos de comunicação existentes dentro de uma organização se configuram de maneira formal e informal. TORQUATO (1986, p. 63) *apud* OLIVEIRA (2001, p. 64) os classifica de redes formais e redes informais. Ele afirma que "a rede formal comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos".

BUENO (2003) reforça essa tese quando diz que "a empresa ou entidade deve se pautar por uma comunicação verdadeira, não sendo toleradas manipulações, meias-verdades e vantagens obtidas por meios ilegítimos, como suborno, tráfico de influência, formação de cartéis etc." Logicamente, que isso se presta mais à comunicação externa e não à interna entre pesquisadores e seus pares, ou mesmo entre funcionários, mas não deixa de ser relevante. A transparência, seja na comunicação formal ou na informal, é "a arma das organizações modernas, pois estabelece uma relação de confiança com seus públicos; deve, portanto, ser a tônica de seu esforço de comunicação" (BUENO, 2003, p. 13).

*Na sociedade da informação, não se pode escamotear a verdade, sob pena de comprometer, definitivamente, a imagem. Quase sempre a opinião pública penaliza mais as organizações que escondem os erros do que aquelas que os assumem e tomam medidas concretas para superá-los, porque, afinal de contas, as falhas acontecem muitas vezes à revelia do esforço das organizações (BUENO, 2003, p. 13).*

TARGINO (2001) lembra que no caso específico da Comunicação Científica, esta inclui estágios distintos, que apresentam características próprias, mas se inter-relacionam, permitindo uma espécie de gradação do informal para o formal, passando pelo semiformal, até alcançar a comunicação eletrônica. As formas diferenciadas de comunicação não são excludentes, mas se complementam e interagem. Assim, emerge a divisão tradicional: comunicação formal ou estruturada ou planejada e comunicação informal ou não estruturada ou não planejada. Porém, na fase preliminar, a divulgação dos resultados restringe-se à comunicação científica informal. A transferência da informação se dá, então, através de contatos interpessoais e de quaisquer recursos destituídos de formalismo, como reuniões científicas, participação em associações profissionais e colégios invisíveis. É o que chama de "comunicação direta pessoa a pessoa" ou em Gestão do Conhecimento "do conhecimento explícito para conhecimento explícito" ou seja, aquele conhecimento que é possível transferir utilizando-se das vias normais de comunicação.

A comunicação oral incorpora formas públicas de troca de informações ou conhecimentos, tais como conferências, colóquios, seminários e congêneres, e particulares ou privadas – conversas, telefonemas, cartas, fax, visitas *in loco* a centros de pesquisa e laboratórios. A troca informal inclui tanto recursos orais (conversas, telefonemas, etc) como recursos escritos – cartas, fax, mensagens eletrônicas, entre outros. TERRA (2001) lembra, porém, que o telefone é ainda a ferramenta de comunicação e de transmissão de conhecimento mais utilizada nas empresas, seguido de perto, em muitas empresas, pelo *e-mail*.

*No entanto, até hoje, nenhum estudo relacionou o desempenho empresarial ao uso dessas ferramentas. Por outro lado, é impossível se pensar em uma empresa atuando sem telefone ou mesmo e-mail. De forma análoga podemos estender o mesmo raciocínio para outras ferramentas mais recentes como Intranets ou Data Warehouses (1) , que também devem se tornar, em alguns anos, tão comuns e difundidas como o são, atualmente o telefone e o e-mail (TERRA, 2001, p. 179).*

Sob esta ótica, ambos, sistemas formal e informal, com propriedades tácitas ou explícitas são essenciais à evolução do conhecimento e indispensáveis à divulgação da produção científica. No entanto, "estudos atestam sempre a lentidão do sistema formal, motivo pelo qual, os pesquisadores vêm dando cada vez mais atenção aos elementos informais" (TARGINO, 2001, p. 20).

*De qualquer forma, o domínio informal compete mais e mais com o formal. A palavra oral pode ser superior à escrita, pois um orador tem como transmitir mais do que fatos: emoções e sentimentos, permitindo ao receptor avaliar o valor das idéias relacionadas (ABELSON, 1980 *apud* TARGINO, 2001, p. 21).*

Em contraposição à comunicação formal, que tem armazenagem e recuperação mais seguras, além de alcançar um público mais amplo, a comunicação informal reveste-se de maior rapidez, permitindo ao pesquisador selecionar os itens de seu interesse e ter retorno imediato, o que garante a dinamicidade e fluidez do processo. Mas também tem desvantagens. Apresenta problemas quanto à armazenagem e recuperação da informação, acesso e disseminação, tornando esta última exclusivista ou não compartilhada. A informação individual e não compartilhada, apesar de importante repositório, tem pouco valor, como comenta TERRA (2001), principalmente quando não revestida das ferramentas de Gestão do Conhecimento.

*De fato, saltos importantes na velocidade de desenvolvimento humano parecem estar sempre acompanhando avanços na capacidade humana de se comunicar, como a invenção da escrita, da impressão de Gutenberg, da capacidade de navegação ao redor do planeta, do telégrafo, do telefone e do satélite, entre outros O processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da nossa capacidade de interpretação. Estas por outro lado, são baseadas em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado. A informação, por si só, é uma "commodity", portanto, tem pouco valor. De fato, a informação de per se está cada vez menos valorizada, posto que é um recurso, mais e mais, abundante. É muito mais fácil se acumular milhões e milhões de bits de informação e automatizar os processos físicos e repetitivos do que replicar e automatizar nossa capacidade criativa e de aprendizado (TERRA, 2001, p. 179 e 180).*

### As inter-relações: Comunicação, informação, meios de comunicação e Gestão do Conhecimento

A comunicação por meio da mídia é uma das formas de atingir um elevado número de pessoas, apresentando vantagens e desvantagens. Segundo KUNSCH (1986), para haver comunicação devem estar presentes os seguintes pressupostos básicos:

(...) **primeiro**, de que uma organização social deve ter entre seus objetivos de comunicação o de procurar harmonizar os seus interesses e os dos públicos a ela vinculados; **segundo**, que esse objetivo só será alcançado se a comunicação for sistematizada, valendo-se de meios específicos, devidamente selecionados; **terceiro**, que para isso é necessário integrar todas as atividades comunicacionais da organização, conjugando-se todos os esforços que visam à consecução daquele objetivo (KUNSCH, 1986, p. 15).

Com base no conhecimento gerado em torno da Comunicação Empresarial, é possível afirmar com segurança que esta atividade, quando realizada por profissionais competentes, que prezam pela verdade e pela ética, torna-se ferramenta de negócios, abrindo caminhos junto a parceiros, a clientes e à sociedade. A Embrapa, por ser uma empresa pública, tem a obrigação de manter o contribuinte constantemente informado sobre suas atividades e resultados de pesquisa obtidos. Portanto, a troca de informações na empresa e da empresa consiste em uma questão de sobrevivência da mesma. Deve ser oportunizada a interação do pesquisador, do consumidor e da sociedade, o que pode ser obtido através da troca de informações consciente, séria e planejada.

*O capital intelectual e a gestão do conhecimento são hoje os tópicos mais quentes em negócios (...). (...) Hoje falamos em Era da Informação baseada em conhecimentos. (...) O conhecimento sempre foi importante, mas hoje ele é mais do que parte da história da prosperidade: é o principal filho. (...) O conhecimento é tão relevante para as empresas de baixa tecnologia, para as entidades sem fins lucrativos e para os órgãos públicos, quanto para os negócios de alta tecnologia. O conhecimento também é de importância vital para as economias em desenvolvimento (STEWART, 2002, p.15, 16 e 17).*

A Gestão da Informação e do Conhecimento, bem como a inteligência (competitiva) constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e a administração estratégica das organizações e para sua tomada de decisão. TARAPANOFF (2001) afirma que abordagens e ferramentas qualificadas convergem para a sistematização do monitoramento de informações ambientais, que pode concretizar a estruturação de sistemas de informação para a tomada de decisão. Assim, comunicar é função estratégica. ANDRADE (2004) (2) destaca a inteligência competitiva nesse processo.

*Acredito que a interface entre GC e Comunicação está no tratamento inteligente da informação para a competitividade, ou seja, a chamada "inteligência competitiva" agora está embutida na Comunicação, como está embutida na GC. "Comunicar", hoje, é função estratégica, como é estratégico gerenciar o conhecimento. Quando o comunicador transmite uma mensagem, pode estar querendo convencer alguém a fazer algo. Um gestor de conhecimento está o tempo inteiro desejando convencer alguém a comunicar algo. A função referencial ou denotativa da linguagem está permeando ambas: Comunicação e Gestão do Conhecimento (ANDRADE, 2004).*

Essa quebra de paradigma parte do pressuposto de que o contexto o qual se impõe sobre as organizações é da Sociedade da Informação ou, melhor ainda, do Conhecimento, que sintetiza, mas não esgota, as novas diretrizes e a novas orientações da organização voltada para o aprendizado, a competitividade, a universalização e a inovação, que utiliza a informação e a comunicação como seu principal recurso. TARAPANOFF (2001, p. 36) diz que "todas estas mudanças convergem, em nível macro, para a maior quebra de paradigma da era atual, a do paradigma histórico, e por meio dele, entramos na era da sociedade da informação e do conhecimento".

#### Gestão do Conhecimento: possível ferramenta de comunicação?

Será que Gestão do Conhecimento só existe como ferramenta da Administração, onde estão inseridos os recursos econômicos, financeiros e humanos (este último hoje denominado Gestão de Pessoas)? Ou ela pode também ser útil para a melhoria dos processos comunicacionais dentro de uma empresa qualquer, mesmo as que trabalham especificamente com comunicação (mídias impressa, televisiva e eletrônica)? Para TERRA (2001, p. 226) "é evidente que a Gestão do Conhecimento sempre existiu em todos os tipos de empresas. O que é novo é o fato de ela estar se tornando um objetivo explícito ou mesmo uma área organizacional em algumas empresas, principalmente nos países desenvolvidos". Portanto, seja a empresa de que ramo for a Gestão do Conhecimento deve daqui a alguns anos se tornar (se já não se tornou) uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões nos âmbitos gerencial e executivo.

Na descrição de um cargo de diretor de Gestão do Conhecimento de uma das maiores empresas de consultoria do mundo, relatado por TERRA (2001, p. 228) notamos que a Comunicação basicamente permeia praticamente todas as atividades ligadas à Gestão do Conhecimento que o profissional conduz. Vejamos suas responsabilidades:

1) Determinar as prioridades da empresa e atividades para:

- a) Capturar e disseminar o conhecimento e *know-how* interno;
- b) Facilitar o acesso dos consultores ao conhecimento externo;
- c) Promover a criação e a utilização de capital intelectual proprietário.

2) Desenvolver e manter padrões para se identificar e focar nos tipos e fontes de conhecimento que devem ser capturados, codificados e disseminados.

3) Desenvolver processos, especificações e formatos para a inclusão do conhecimento individual no banco de dados da empresa (Intranet).

4) Trabalhar em estreita colaboração com a área de informática para definir a infra-estrutura de *hardware* e *software* que facilite a implementação da Gestão do Conhecimento.

5) Desenvolver mudanças necessárias de processo e organizacionais, incluindo mecanismos de incentivo e controle que permitam maior efetividade na Gestão do Conhecimento.

6) Desenvolver e implementar programas de treinamento necessários e de apoio.

7) Manter a organização informada dos rumos e atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Notamos que mesmo as atividades em que não há uma evidência explícita da comunicação seja interna ou externa como, por exemplo, em "programas de treinamento" e "inclusão do conhecimento individual no banco de dados da empresa", ela se faz presente.

*A Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. Trata-se de agregar valor à informação e distribuí-la* (SANTOS, A. R. et al., 2001, p. 32).

Tudo o que SANTOS disse acima está permeado pela Comunicação. Porém, a Comunicação que é estratégica em e para uma organização não é tratada explicitamente pelos autores em Administração quando o assunto é Gestão do Conhecimento. Qual seria o motivo dessa exclusão explícita? Creio que isso acontece devido aos processos nas empresas estarem se tornando cada vez mais dependentes uns dos outros, capitaneados pelas novas tecnologias. Os executivos dessas empresas sabem que a Comunicação é importante e até desejam que ela seja um fator que ajude-os em sua gestão organizacional, mas como não têm noção de como funciona na prática, não a tem como um fator determinante do sucesso da implantação de qualquer processo, da Gestão de Pessoas à Gestão do Conhecimento. A Comunicação Empresarial, envolvida pela utilização intensiva das novas tecnologias, "obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é basicamente ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige quase que instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências" (BUENO, 2003, p. 26).

A meu ver, fazer hoje Gestão do Conhecimento sem Comunicação seria o mesmo que dizer que as empresas se sustentam por si só, sem a necessidade do trabalho das pessoas. BUENO (2003, p. 19) enfatiza que "o ambiente organizacional tem sido abalado profundamente pelo processo crescente de globalização dos mercados, e das idéias, pela revolução provocada pelas novas tecnologias, pela desmassificação do processo de produção e pela valorização do espírito de cidadania". Sendo a globalização para o autor um processo irreversível,

*Evidentemente, o sistema de planejamento tradicional já não funciona mais, pois tende a ver as coisas de maneira fragmentada, buscando estabelecer que se acomodam aos modelos anteriormente conhecidos. Pouco valem também as reengenharias, porque estas enxergam, de modo equivocado, a dinâmica d processo de gestão: respaldam-se na relação "dura" de custos e receitas, vistas como entidades abstratas, e não conseguem vislumbrar as organizações como a interação complexa entre pessoas, culturas, mercado e a própria sociedade* (BUENO, 2003, p. 21). E

Concluindo, Comunicação e Gestão do Conhecimento estão associadas à própria evolução da teoria organizacional e dependem de uma análise profunda da relação entre as seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana.

### Notas

1) *Data warehouse* ou *warehousing* é uma nova abordagem tecnológica para resolver a questão do fornecimento de informações que fundamentam a tomada de decisão nas organizações. Seu objetivo geral é fornecer informações confiáveis, ágeis, flexíveis, integradas, para apoiar o processo decisório, com a finalidade de construir um supermercado virtual de matéria-prima informacional, que abasteça uma dada comunidade de gerentes de uma organização, denominados consumidores de informação (NÓBREGA, 2001, p. 285-288 in TARAPANOFF, 2001).

2) Entrevista concedida à autora por e-mail em 17.05.2004.

### Referências

- ANDRADE, Tina. **Comunicação e gestão do conhecimento**. 2004. Entrevista concedida a Eliana de Souza Lima.
- BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003. 369 p.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Tradução de Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.
- DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da Informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003. 186 p.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986. 170 p.
- \_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- LUZ, Dalton. Conhecimento nas organizações. **Politec**. Brasília, dezembro 2002. Seção Sala de Imprensa. Disponível em: [www.politec.com.br/internas/sala\\_imprensa/noticias.asp](http://www.politec.com.br/internas/sala_imprensa/noticias.asp). Acesso em: 15 dez. 2002.
- OLIVEIRA, Paulo Roberto Nassar de. **Comunicação e organizações brasileiras nos anos 1970**. Estudo de caso sobre o papel da ABERJE, no período 1967-1983, para a definição de um primeiro paradigma para a Comunicação Organizacional Brasileira. 2001, 113 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo.
- NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. 419 p.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirokata. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48.
- STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 517 p.
- SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.
- \_\_\_\_\_. **What is knowledge management?** Disponível em: [www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html](http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html). Acesso em: 18 set. 2002.
- TARGINO, Maria das Graças. Divulgação de resultados como expressão da função social do pesquisador. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo: INTERCOM. v.24, n.1, p.11-35, jan./jun. 2001.
- TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da UnB, 2001. 344 p.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 313 p.

\_\_\_\_\_; GORDON, Cindy. **Portais Corporativos**. A revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453 p.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 363 p.

TRISKA, Ricardo. **Proposta de uma base de dados institucional para a gestão do conhecimento**. 2001, 133 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: [teses.eps.ufsc.br](http://teses.eps.ufsc.br). Acesso em: 3 nov. 2003.

---

#### **Eliana de Souza Lima**

Jornalista da Embrapa Meio Ambiente em Jaguariúna, SP, é graduada pela PUC Campinas; especialização em Jornalismo Científico pela Unicamp e Mestrado em Comunicação Social pela Umesp.  
E -mail: [esouzalima@directnet.com.br](mailto:esouzalima@directnet.com.br); [elima@cnpma.embrapa.br](mailto:elima@cnpma.embrapa.br).

---

Imprimir



Enviar para um amigo