

# IMPACTOS DA CULTURA E DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Márcia Cristina Schiavi Dazzi

Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Pesquisadora do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação,

Conhecimento e Tecnologia – NEGICT/UFSC

Professora no Curso de Administração das Faculdades Associadas Santa Catarina

[marciacristina@newsite.com.br](mailto:marciacristina@newsite.com.br)

Tricia Munari Pereira

Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Pesquisadora do Núcleo de Estudos em Gestão da Informação,

Conhecimento e Tecnologia – NEGICT/UFSC.

Colaboradora do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina

[tricia.pereira@bol.com.br](mailto:tricia.pereira@bol.com.br)

**A leitura deste texto deve ser feita levando em conta as questões abaixo. Serão discutidas no próximo encontro presencial.**

**Considerando as grandes dificuldades em promover mudanças na cultura de uma organização, questão chave para criar um ambiente favorável à gestão de conhecimento (criação, transferência, disseminação e aplicação de conhecimento), que papel a comunicação pode desempenhar para apoiar esse processo de mudança? Que ações poderiam ser implementadas nesse sentido? Você conhece alguma iniciativa em sua organização com tal objetivo?**

## RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão que gira em torno de três variáveis: a cultura, a comunicação e a gestão do conhecimento. A adoção de novas práticas de gestão tem encontrado, como principal empecilho, a cultura da organização, em virtude de ser o processo mais difícil de modificar-se no contexto da mudança. Diante dessa realidade, o estudo mostra a importância da comunicação na compreensão, na formação e na disseminação da cultura organizacional. Mostra como o entendimento dessas questões possibilita que a cultura passe de barreira a facilitadora, na adoção da gestão do conhecimento. É por meio de comunicação objetiva e eficaz que novos valores e crenças são disseminados pela organização, de forma contínua. Assim, permitem mudar comportamentos incompatíveis, viabilizando a transformação cultural de uma organização, que passa a adotar com êxito a gestão do conhecimento. Além disso, discute-se a importância da comunicação na gerência do conhecimento em si, visto que nas etapas de criação, aprendizado, compartilhamento, registro e aplicação, o processo comunicador

desempenha papel imprescindível, muitas vezes negligenciado, mas que é a chave para o sucesso do método.

Palavras-chaves: cultura, comunicação, gestão do conhecimento, mudança organizacional.

## **1 - Introdução**

As organizações que vivenciavam ambiente simples e estável, com poucas variáveis e ritmo de mudança lento, configurando a certeza de seus negócios, passam a, cada vez mais intensamente, enfrentar ambiente complexo e dinâmico, no qual, para Nonaka (1997, p.27) “a única certeza é a incerteza”.

Nesse contexto, os estudos sobre como gerir o ambiente apresentam soluções variadas para transpor os obstáculos. Algumas foram consideradas modismos, não surtindo o efeito desejado; outras vêm transformando a maneira de compreender a instituição, remodelando e sugerindo-lhe novas formas de vantagem competitiva.

A transformação das organizações passa necessariamente pela mudança na forma de relacionamento com os ambientes interno e externo à organização, por meio de crenças e pressupostos arraigados, o que implica rever a organização em si. As formas de gestão tradicional mostram-se lentas ao responder às demandas atuais tanto internas - pela valorização do ser humano como provedor de diferencial competitivo às organizações - como externas, em que as informações circulam mais livre e abundantemente, solicitando posicionamentos imediatos.

Sob essa perspectiva, a gestão do conhecimento destaca-se como forma diferente de perceber e pensar as organizações, centrada no conhecimento existente e potencial, alavancada pelas pessoas que a realizam e administrada de forma sistematizada, rumo ao diferencial competitivo requerido. O novo modo de pensar importa questionar valores, crenças e pressupostos, que formam o alicerce da organização, ao qual se convencionou chamar cultura organizacional.

Tal processo de questionamento e reavaliação da cultura da organização é um dos maiores empecilhos para a adoção de novas práticas de gestão. Ele aborda questões profundas e tidas como verdades, que não podem ser abandonadas ao acaso, ou simplesmente trocadas por novos pressupostos. É nesse momento que o processo de comunicação se destaca, permitindo o sucesso na implementação da gestão do conhecimento. É por meio da comunicação objetiva e eficaz que novos valores e crenças são disseminados pela organização e, de forma contínua, permitem mudar comportamentos incompatíveis, viabilizando a transformação cultural da empresa.

Diante desse contexto, o objetivo do presente estudo é compreender a importância da comunicação na compreensão, na formação e na disseminação da cultura organizacional, verificando como ela pode contribuir no processo de mudança determinado pela adoção da gestão do conhecimento nas organizações.

## **2 - Compreendendo a cultura organizacional e a importância da comunicação no entendimento, na formação e na disseminação cultural**

Os estudos sobre cultura obtiveram destaque na teoria organizacional, na década de 1980, determinado pela necessidade de encontrar respostas às questões incompreendidas pela análise positivista das instituições. O caráter intangível da cultura organizacional, evidenciado nos bastidores da empresa demonstra a dificuldade de compreendê-la, acentuada pela ausência de conteúdo teórico.

Compreender a cultura organizacional é convite a visitar o íntimo da instituição, onde se constroem a subjetividade, a simbologia e a significação e se estabelecem parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, com base em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo. Essa compreensão da cultura passa pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, entre a organização e seu mundo; em suma, nos processos de comunicação estabelecidos. Nessa perspectiva, a comunicação é entendida como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico. Os estudos sobre cultura organizacional apontam para tal relação; contudo mantêm a comunicação como apenas um artefato dela, subestimando-lhe a importância na transformação cultural.

Neste estudo, a comunicação é entendida muito mais que um artefato cultural; é processo de mobilização e compartilhamento de significados, por meio de mensagens simbólicas, no qual a construção da cultura se realiza. Segundo Hatch (1997), o conceito de cultura tem peculiaridade com idéias de algo mantido em comum ou compartilhado entre os membros do grupo, remetendo a análise o que está construção, realizado pela interação humana, efetivado pelos processos de comunicação.

Segundo Schein (1984), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos determinado pelo grupo que o formulou, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem - o suficiente para serem considerados válidos - são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação aos referidos problemas.

Freitas (1991) comenta que Schein vai além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Apesar de admiti-los, o autor privilegia a força dos pressupostos subjacentes, tipicamente inconscientes e determinantes do perceber, sentir e pensar dos membros do grupo. Atuam como defesa no processo de desestabilização ou mudança, permanecendo inalterados ou mudando muito lentamente.

Para o autor, o conceito de cultura é desmembrado em três níveis, com relação ao grau de consciência: pressupostos, valores e artefatos. O nível de pressupostos representa a essência da cultura organizacional. Os valores são mais conscientes do que os pressupostos; constituem a base dos julgamentos sobre o que é certo e o que é errado. Refletem os princípios sociais, objetivos e padrões. Os artefatos são as evidências da essência da cultura; referem-se ao comportamento coerente, aos pressupostos e valores culturais. Incluem objetos físicos criados pelos membros da cultura, manifestações verbais percebidas na linguagem escrita e falada e outras manifestações comportamentais.

Apesar de não explicitar a comunicação como fator de formação cultural em seu conceito, Schein (1984) destaca a criação, a descoberta, o desenvolvimento de pressupostos oriundos da interação humana nas organizações, em busca de significação comum que possa ser compartilhada entre todos, determinando o comportamento dos indivíduos. A constituição dos pressupostos, suas aprendizagem e disseminação estão centradas no processo de comunicação nas organizações. É por meio da comunicação que a interação humana ocorre e os aspectos culturais são repassados nos processos conhecidos como socialização nas organizações. Desse modo, percebem-se várias facetas da comunicação nas organizações, seja como formadora ou como forma de transmissão de valores culturais pela organização.

Alves (1997) é mais explícito em destacar a importância da comunicação como disseminadora da cultura na empresa. Segundo ele, a cultura é um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificados em heróis. É difundido na organização pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação.

Fleury (1996, p.22) apresenta um conceito abrangente e destaca dois lados do processo de comunicação, na formação cultural:

“A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Dessa forma, tem-se de um lado o consenso, a busca das vivências e experiências na formação dos elementos simbólicos da cultura; do outro lado, a dominação, como forma de persuadir comportamentos, que nem sempre refletem o resultado das interações humanas, mas o imposto pelas redes de poder das instituições.

Compreender a relação entre comunicação e cultura pode ser tarefa complexa, pois é observável de diversos modos. Segundo Freitas (1991, p.21)“as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social (...) As organizações, pois, são vistas como fenômenos de comunicação, sem o qual inexistiriam”. É por meio da comunicação que a cultura é criada e disseminada. Torquato (1986) destaca outra faceta da comunicação, na cultura. Para ele, a cultura organizacional é o conjunto das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes, passado para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais.

Para compreender a cultura da organização não basta entender o seu conceito; é importante que se vá além, à fonte da maioria das divergências sobre o tema, à sua relação com a organização.

Essa cultura pode ser vista como “algo que ela possui”, perspectiva da variável ou “algo que ela é”, perspectiva da metáfora. No debate, centram-se as maiores divergências no estudo da cultura organizacional que implica em duas questões: 1<sup>a</sup>) observar a concepção da sociedade como fenômeno objetivo, concreto, passível de ser analisado a partir do rigor do método científico; 2<sup>a</sup>) uma visão

determinista da natureza humana, para a qual o ser humano é condicionado pelo meio (Crubellate e Mendes, 2000).

A cultura como variável é resumida pela expressão “algo que a organização possui”. Dessa forma, evidencia a eficácia proveniente da conformação dos indivíduos aos objetivos organizacionais, enfatizando homogeneidade de valores, a partir de rituais, ritos, estórias e linguagem (Baldi, 1997).

Crubellate e Mendes (2000, p.43) apresentam essa perspectiva como pragmática e baseada em três dogmas:

“culturas fortes, cujos atributos principais seriam a unidade dos indivíduos insertos na cultura e a lealdade desses indivíduos à organização, produziriam forte sentimento de coletividade; culturas fortes poderiam ser conscientemente desenhadas e manipuladas; e a conformidade de valores e o comprometimento emocional dos membros da organização promoveriam ganhos financeiros ou vantagens econômicas para a organização”.

A perspectiva metafórica, por sua vez, baseia-se no entendimento da organização como sendo socialmente construída; isto é, ampla expressão cultural que atribui significados à vida dos indivíduos. Dessa forma, segue uma visão voluntarista do ser humano, acreditando na livre vontade dos indivíduos e em que certos fenômenos sociais não são passíveis de controle por parte dos agentes humanos individuais.

No estudo da cultura como metáfora, ela é vista como “algo que a organização é”, analisando-a em seus aspectos simbólicos, ideais e expressivos. A cultura é entendida como produto das consciências individuais. Em tal sentido, a cultura não pode ser imposta a grupos de indivíduos, visto que se desenvolve por meio da interação social, em contínuo e dinâmico processo de construção da realidade (Morgan, apud Crubellate e Mendes, 2000).

Como fica a comunicação, diante das diferentes abordagens? Percebem-se diferentes papéis e intensidade da comunicação dentro de cada perspectiva cultural. O entendimento da cultura como variável apresenta o processo de comunicação como transmissor e disseminador dos pressupostos e valores, de forma impositiva e manipulativa, centrado no poder da organização.

Na perspectiva metafórica, sobressai a comunicação em todas as suas possibilidades, principalmente como formadora da cultura e da intuição, com a importância dada à interação interpessoal e grupal, baseada em processos comunicativos; também na criação de símbolos compartilhados e até mesmo como disseminadora dos aspectos culturais como um todo.

Até este ponto, buscou-se o entendimento do que é a cultura de uma organização e como ocorre a inter-relação entre ela e a comunicação. Tal compreensão tem por objetivo mostrar que, diante das novas formas de gestão, é necessário reavaliar os pressupostos existentes e, por meio de um processo evolutivo, construir, sobre o alicerce já posto, novas formas de analisar e perceber o mundo. O processo não é fácil; é mesmo considerado a causa de muitos insucessos na adoção de modelos como a gestão do conhecimento. Por isso, a discussão a seguir busca analisar as relações entre a cultura, a gestão do conhecimento e a importância da comunicação tanto para a gestão, em si, como para a mudança cultural a ser implementada.

### **3 - Aspectos culturais da gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento, assim como outras formas de gestão, tem se destacado nas organizações como forma de questionar o modelo tradicional vigente, que não mais atende com eficiência a demanda por mobilidade premente e de exigir nova forma de diferencial competitivo, centrado no ser humano. O conhecimento não é algo novo para as organizações, mas a sua sistematização e a utilização como diferencial é enfatizada pelos modelos de gestão do conhecimento.

Há várias abordagens para conceituar essa gestão. A questão aqui não é discutir divergências, mas a importância e a necessidade de reavaliar pressupostos, valores e comportamentos condizentes com o modelo tradicional que, em muitos casos, tem se tornado o maior obstáculo para a adoção deste modelo. Davenport e Prusak (1998) destacam que a gestão do conhecimento envolve geração, codificação, coordenação e transferência do conhecimento no âmbito das organizações. Na mesma linha, Nonaka (1997) mostra que a gestão do conhecimento refere-se à criação sistemática de novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

A concepção de gestão do conhecimento remete a outra discussão: a necessidade da criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento. Entende-se, no estudo, que essa criação está atrelada a nova configuração de organização, incluindo desenvolvimento de visão compartilhada, relações interpessoais, novas relações de poder, formas de remuneração, de reconhecimento e de trabalho, entre outros. Todos os fatores podem ser resumidos naquilo que se considerou a cultura da organização, pois retratam o conjunto de inter-relações entre crenças e pressupostos organizacionais.

Ao analisar a necessidade de compreender o conhecimento e como entendê-lo no contexto organizacional tradicional e nas novas formas de gestão, Stano e Leite (2001) concluem que os conhecimentos de uma empresa servem como mediadores da relação entre as pessoas e os elementos da cultura empresarial. Daí reside a importância de predispor meios e pessoas que possam facilitar a compreensão, a assimilação e a própria criação de conhecimentos. Segundo as autoras (2001, p.21) “estruturas administrativas muito formais, centralizadas na burocracia e na hierarquização extremas de tarefas e postos, podem ser deflagradores de elementos que impedem a circulação e criação de conhecimentos”. Como alternativa a esse modelo, destacam-se características que o processo de construção do conhecimento compatível com os objetivos da organização, tais como: promover o encontro, confrontar o diferente, estabelecer relações de cortesia e de cooperação entre os funcionários.

Por sua vez, Menou (1996) destaca a cultura como o conjunto dos artefatos construídos pelos sujeitos em sociedade (através de palavras, conceitos, técnicas, regras, linguagens) os quais dão sentido, produzem e reproduzem sua vida material e simbólica. Assim, a cultura apresenta-se na totalidade, sendo o primeiro momento de construção conceitual da informação, como artefato ou processo, que alimenta as maneiras próprias de ser, representar e estar em sociedade.

Segundo Davenport e Prusak (1998) há muitos fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações e necessitam ser superados para o bom andamento do processo de

gestão do conhecimento. A lista inclui a falta de confiança mútua, determinada pela falta de comunicações claras e da construção de relacionamentos duradouros; diferenças de vocabulários e quadros de referências; ausência de locais de encontro e de tempo para a realização da comunicação dos conhecimentos; status e recompensas determinadas pela posse do conhecimento; falta de capacidade de absorção; prerrogativa de que o conhecimento pertence a determinados grupos e intolerância quanto a erros ou necessidades.

Os autores sugerem a necessidade de criar “a cultura amiga do conhecimento”. Claramente, esse é o passo mais complexo, porém de suma importância para o desenvolvimento e o prosseguimento da implantação de qualquer programa de gestão do conhecimento nas organizações. É difícil para qualquer empresa desenvolver uma cultura diferente da dominante, na qual os seus componentes estão inseridos e acostumados. Com a finalidade de minimizar tal barreira, os autores sugerem alguns componentes para a reconstrução da cultura: a orientação positiva para o conhecimento, possibilitando o afloramento dos desejos e da liberdade de trabalhar com o compartilhamento do conhecimento; a ausência de inibidores do conhecimento, porquanto não pode haver meios que anulem o processo de compartilhamento; e compatibilidade com aspectos culturais relevantes e existentes na organização.

Terra (2000) destaca, entre as dimensões da prática gerencial a serem adotadas pelas organizações na gestão do conhecimento, os aspectos da cultura organizacional. Segundo o autor uma das preocupações da alta administração deve ser o desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo e comprometido com resultados de longo prazo.

Diante da necessidade de transformação ou mudança cultural, Schein (2000) destaca que o grande erro está centrado na idéia de criar uma nova cultura. Diz ele que não há como criar uma nova cultura; pode-se estudá-la em profundidade, buscando compreendê-la, para então propor valores, idéias e modos diferentes dos utilizados. Prepara-se, assim, a organização para a “evolução cultural”, que dependerá da aceitação e da adoção dos novos comportamentos provenientes dos valores estabelecidos na transformação. Salienta ainda que tal processo é demorado e incerto, requerendo trabalho longo, persistente e fascinante.

A cultura é algo que a organização é; portanto, a mudança cultural implica em que a organização se transforma, pois tanto a cultura como a organização são resultados da construção social; isto é, da interação entre aqueles que a constituem. É evidente que há uma luta entre a preservação dos valores e a transformação cultural, uma luta entre *status quo* e o novo. Com a introdução de novas formas de gestão, as pessoas irão perceber que a maneira a que estavam acostumadas e até viciadas, no desempenho de suas tarefas. Perceberão também que o modo como estão vendo o mundo que os rodeia, não é mais compatível e necessita de reavaliação. No contexto, a comunicação destaca-se minimizando os receios da mudança com mensagens claras e objetivas, que passam credibilidade e segurança; como resultado, lança novos significados compartilhados, compatíveis como o modelo de gestão.

#### **4 - A comunicação como facilitadora na gestão do conhecimento**

No momento de transformação, no qual informação e conhecimento estão em evidência, a comunicação, base do processo de troca, tem papel essencial nas movimentações de informações e

conhecimento e no processo decisório. Apresenta-se a dificuldade de uma única pessoa decodificar todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão, ressaltada pelo aumento expressivo das atividades em equipe; dentre outros motivos, como forma de suprir a limitação individual.

A comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, além de aliada na transformação cultural, por meio de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos. Seus códigos ou signos são determinados por linguagem que carrega intrinsecamente os valores e pressupostos básicos da organização. Ela transforma as concepções mais arraigadas da organização em artefatos visíveis, determinando o comportamento dos indivíduos. Segundo Pimenta (2000,p.15) “a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo que possibilita a sua construção”.

A gestão do conhecimento amplia uma faceta importante da comunicação: a necessidade de compartilhar o conhecimento gera a necessidade de intensificar os processos de comunicações nas organizações. A comunicação, não somente é evidenciada pelos canais formais escritos, mas principalmente pela troca de conhecimentos tácitos, que dependem, em grande parte, das comunicações face-a-face. É importante considerar que, apesar das enormes conquistas tecnológicas do setor, jamais haverá substituto eletrônico perfeito para a interação entre indivíduos. A tecnologia nas comunicações sugere redução de barreiras; no entanto, essa é apenas uma falsa impressão. Deve-se considerar que muitas falhas de comunicação nas organizações decorrem de comportamentos profundamente arraigados de interação social e que impedem o fluxo de informações (Bartolomé, 1999).

Na perspectiva da importância da interação social na gestão do conhecimento, Stano e Leite (2001, p.20) destacam, baseadas em Vygotsky, Wallon e outros, que “o objeto de conhecimento, na realidade, faz o seu desenvolvimento na teia de relações sociais, através de símbolos e signos, sendo a palavra o seu signo principal”. As relações sociais, principalmente baseadas na comunicação, mostram-se forma privilegiada de acesso à informação: o objeto de conhecimento. Essa teia de relações aponta para o lugar-comum de interesse que interliga os indivíduos, servindo de autêntica mediação e operacionalizada na forma de diálogo entre as pessoas.

Para McGarry (1999), as mensagens são formadas por sinais e símbolos que o cérebro humano codifica e decodifica continuamente, para compreendê-las e enviá-las; todavia, os atos de comunicação humana ocorrem segundo regras pré-estabelecidas ou acordadas que advêm da cultura nas quais as pessoas estão vinculadas.

Buscando compreender a interligação entre informação, conhecimento e comunicação, Marteleto (1995) apresenta a informação como instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social, com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade. O processo de interação entre os indivíduos e numa determinada estrutura de informação gera modificação em seu estado cognitivo, produzindo conhecimento. Essa relação só acontece se a informação é percebida e aceita como tal.

Em muitos aspectos, pode-se observar a importância dada aos atos comunicativos, que se revelam como forma de disseminação dos pressupostos e valores culturais, indispensáveis no processo de mudança cultural e de compartilhamento em si, determinado principalmente pela incidência de contatos diretos e pela utilização de linguagem comum.

### **5 - A inter-relação da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento**

Na busca do ajuste dos inter-relacionamentos entre o conhecimento, os processos comunicativos e a cultura como impulsionadora deste conjunto, Oliveira Jr. (1999) destaca que as organizações podem ser entendidas como comunidades, na qual o conhecimento pode ser comunicado e combinado por linguagem comum e princípios organizadores. Com isso, percebem-se a necessidade e a importância do uso de códigos comuns e regras - artefatos culturais – no desenvolvimento da gestão do conhecimento nas organizações.

Na tentativa de reconstruir uma cultura com livre fluxo de informações e conhecimento, as organizações enfrentam a perspectiva de fomentar uma nova cultura diversa dos costumes vigentes. Tentativas para melhorar a comunicação nas organizações acabam gerando insatisfação e frustração dos indivíduos pertencentes à organização. Deve-se levar em conta que uma cultura de comunicação eficaz engloba clareza e ambigüidade, consenso e conflito (Bartolomé, 1999).

Apesar de a mudança ser evidenciada em linguagem comum ou em signos compartilhados - elementos visíveis da cultura organizacional - são os valores e pressupostos que, muitas vezes de forma inconsciente, estão sendo mudados. Tal mudança possibilita que os processos de criação, de aprendizado, de registro, de compartilhamento e de aplicação do conhecimento sejam efetivados na organização.

A comunicação pode ser vista, sob duas perspectivas, na adoção de gestão do conhecimento pelas organizações. A primeira está intimamente relacionada ao processo, em si, de gestão do conhecimento. Em todas as etapas, a comunicação tem papel determinante, apesar de diferenciado. Na criação, no aprendizado e no compartilhamento, a comunicação está principalmente relacionada a trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados; enfim, é processo de aprendizagem contínua, que necessita da interação. O processo de registro e aplicação destaca a comunicação como forma de explicitar conhecimentos resultantes dos processos anteriores.

A segunda perspectiva relaciona-se com a evolução e a disseminação cultural. Na evolução, a comunicação, por meio da interação humana, efetiva os processos de questionamento, avaliação, adaptação e desenvolvimento de pressupostos, valores e artefatos culturais condizentes com os da gestão do conhecimento. Na disseminação, ela é responsável por conduzir a mensagem resultante dos processos evolutivos, que transformam a cultura e produzem pressupostos e valores, devendo ser compreendidos para surtir os efeitos esperados.

Segundo Oliveira Jr. (2001) desde que a organização esteja empenhada em criar, transferir, cabe-lhe disseminar e aplicar o conhecimento e adaptar nova formatação. Para isso, precisa codificar e simplificar o conhecimento dos indivíduos e dos grupos e torná-los acessível a todos. Para o autor (p.135) em nível mais básico, “o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é a forma desenvolvida e

adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivíduos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional". Dessa forma, a comunicação torna-se processo fundamental para a transformação cultural, em busca da gestão do conhecimento organizacional.

Nesse contexto, Kanter (2000) destaca a importância da transformação cultural para o desenvolvimento das redes de relacionamento e compartilhamento nas organizações. É que tudo depende da comunicação com seus colaboradores e da capacidade de comunicar-se uns com os outros, usando a mesma linguagem. A tendência humana de não compartilhar informações e a forma pela qual as pessoas se comunicam ou cooperam entre si, podem caracterizar problemas no desenvolvimento da gestão do conhecimento, os quais devem ser compelidos por meio da criação de valores que sublimem a importância do ato.

O'Dell e Grayson (1998) discordam parcialmente quanto à tendência humana a não compartilhar seus conhecimentos. Mostram os autores que a organização gera as barreiras ao processo, por meio de artefatos culturais tais como a forma de organização, o local de trabalho, a valorização de habilidades pessoais, a falta de contato, os relacionamentos e perspectivas comuns, a falta de canais de comunicação que permitam o conhecimento de tudo o que vem ocorrendo, o compartilhamento baseado nos conhecimentos explícitos e a falta de disponibilização do tempo para compartilhamento e aprendizado.

Grotto (2001) afirma que, para muitas pessoas da organização, compartilhar o conhecimento que acreditam diferencia-las das demais, é visto como tentativa de apropriação de suas habilidades e competências. A desconfiança e o medo são os primeiros problemas que surgem quando um processo de compartilhamento do conhecimento é adotado.

Na análise das barreiras ao compartilhamento, pode-se considerar que as pessoas, na maioria, possuem tendência de compartilhar seus conhecimentos, aprender e ensinar; mas foram tolhidas por anos de vivência em organizações que não permitiam o contato humano, subordinando o processo comunicativo a mera formulação de manuais e ordens. A comunicação possui várias formas; porém é priorizada a comunicação escrita formal, apesar de sua importância ser limitada e estática. É a interação humana, baseada na riqueza das variadas formas de comunicação, que permite o desenvolvimento de um ambiente de trocas, aprendizado; em suma, da gestão do conhecimento.

Percebe-se a necessidade de criar, por meio da cultura, um contexto propício para o desenvolvimento da gestão do conhecimento, evidenciado pela transformação nos artefatos culturais da organização, como linguagem comum, eliminação dos inibidores do conhecimento, entre outros. Como é processo muito dinâmico e relembrando as considerações de Schein (2000), a cultura serve como propulsora, sendo construída ao longo do processo. Não há como criar um padrão de cultura para gestão do conhecimento; primeiro, por que cada realidade é única, pois é formada por pessoas distintas, que serão influenciadas e influenciarão o processo; segundo, mesmo havendo algumas premissas quanto à gestão do conhecimento, dentro de determinada realidade, algumas podem não ser realizadas e outras instituídas.

## 6 - Considerações finais

Para as organizações, as maiores possibilidades não se relacionam com novas informações, mas, essencialmente, como usá-las na geração e sistematização de conhecimentos, refletindo nova forma de gestão. Segundo Bartolomé (1999) é surpreendente constatar que a maior parte do que se sabe não é utilizado. Buscam-se novas idéias e sabedoria; deixa-se de utilizar o conhecimento aceito e comprovado. Isso só acontecerá efetivamente quando se encontrarem meios para facilitar a comunicação e a compreensão mútuas.

A gestão do conhecimento não é apenas treinamento; envolve atitudes, pró-atividade, valores e crenças, o que se traduz em cultura. Essa transformação pode ser longa e tortuosa. O conhecimento coletivo abrange a cultura e a comunicação organizacional; e somente por meio dessa pode-se chegar à gestão do conhecimento efetiva.

Diante de toda essa discussão sobre gestão do conhecimento, a pergunta que surge é: até que ponto as organizações estão preparadas para assumir uma nova postura, distinta da visão tradicional à qual estavam acostumados? Tratar de costumes remete ao que caracteriza a organização e à parte mais difícil de ser modificada: a cultura.

Por que é tão difícil alterar a cultura de uma organização? Não seria como nos processos: complexo, mas factível? Não. Mudar a cultura da organização implica transformar a organização em si; esta é produto daquela. Significa não só atuar a superfície da organização, mas reavaliar seus pressupostos e crenças, tidas como verdade. Mudar significa, principalmente, evoluir sobre o alicerce existente e, por isso, não há fórmulas prontas; somente caminhos, como a cultura e a comunicação, facilitadoras da gestão do conhecimento.

A mudança da cultura organizacional, propiciando ambiente favorável à gestão do conhecimento, é processo demorado. Requer, antes de qualquer atitude, a compreensão do que se quer mudar e do que impede as pessoas atingirem esse objetivo, necessitando de definições claras, atitudes e comportamentos desejáveis. Além disso, um efetivo processo de comunicação permite o entendimento do que está acontecendo e da transformação em si. Com o apoio de um processo de comunicação objetivo, visando conscientizar e buscando a integração de todos, a evolução cultural pode ser facilitada.

## 7 - Referências bibliográficas

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BALDI, Mariana. **Cultura e estrutura organizacional**: um estudo na Unijuí. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BARTOLOMÉ, Fernando. Prefácio. In: Argyris, C. et al. **Comunicação eficaz nas organizações**: como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas.(Coletânea de artigos da Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUBELLATE, João Marcelo e MENDES, Ariston Azevedo. Cultura organizacional: variável ou metáfora? Eis a questão. **Revista de estudos organizacionais** , v. 1, n. 1, p. 39-52, jan/jun 2000.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In Fleury, M.T.L. e Freitas, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura organizacional:** formação, tipologia e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios da Fundação Centro de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). Florianópolis, 2001, 111f. Dissertação (Mestrado em administração) - Curso de pós-graduação em administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory:** Modern, symbolic and postmodern Perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, v. 4, n. 20, p. 112-18, maio/jun. 2000.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. Ciência da Informação, v. 24, n. 1, 1995.

McGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação.** Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

MENOU, Michel J. Cultura, Informação e Educação de Profissionais de Informação nos Países em Desenvolvimento. Ciência da Informação, v. 25, n. 3, 1996.

NONAKA, I. Criação do conhecimento na empresa. In: SKARKEY, Ken (Org.) **Como as organizações aprendem.** São Paulo : Futura, 1997.

PIMENTA, Maria. Comunicação empresarial. Campinas: Alínea, 2000.

O'DELL , C., GRAYSON, C. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, Berkeley, v.40, n.3, p.154-174, Spring, 1998.

OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua Administração estratégica. In: **Anais do 23º ENANPAD.** (CD-Rom) Foz do Iguaçu, 1999.

\_\_\_\_\_. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza e OLIVEIRA Jr, Moacir (org.). **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001

SCHEIN, Edgard. "Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, 1984.

SCHEIN, Edgar. Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional. In: SENGE, Peter (Org.) **A dança das mudanças**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STANO, Rita de Cássia e LEITE, Valéria. A teoria da gestão do conhecimento sob um olhar construtivista. In: **Anais do 4º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento/Gestão de documentos**. Curitiba, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.