



## **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADORA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Naiara Alessandra Lessa Meneses** (UEMG) - nlmeneses@hotmail.com

### **Resumo:**

*Este artigo propõe uma leitura da comunicação empresarial e sua relação com a gestão organizacional. A construção do texto partiu da relação que há entre a comunicação empresarial e uma gestão estratégica e como um interfere diretamente no andamento do outro no ambiente organizacional. As empresas estão sendo impulsionadas a adotarem transparência em suas ações em função de um mercado mais concorrido e de um público mais crítico e atento aos seus direitos; neste sentido entender, discutir e falar de comunicação empresarial se tornou fundamental, estratégico e colaborador para a construção de um ambiente criativo e inovador.*

**Palavras-chave:** *Comunicação organizacional. Comunicação estratégica e gestão do conhecimento.*

**Área temática:** *GT-05 Comportamento Humano em Organizações*

# **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADORA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Naiara Alexsandra Lessa Meneses Belato

## **RESUMO**

Este artigo propõe uma leitura da comunicação empresarial e sua relação com a gestão organizacional. A construção do texto partiu da relação que há entre a comunicação empresarial e uma gestão estratégica e como um interfere diretamente no andamento do outro no ambiente organizacional. As empresas estão sendo impulsionadas a adotarem transparência em suas ações em função de um mercado mais concorrido e de um público mais crítico e atento aos seus direitos; neste sentido entender, discutir e falar de comunicação empresarial se tornou fundamental, estratégico e colaborador para a construção de um ambiente criativo e inovador.

**Palavras-chaves:** Comunicação organizacional. Comunicação estratégica e gestão do conhecimento.

## **1 INTRODUÇÃO**

Usar a comunicação a nosso favor dentro dos ambientes organizacionais é algo de grande importância, sobretudo em tempos em que se tornou fundamental para as empresas adotarem a postura de trabalhar com as portas abertas. O que um dia foi interno à empresa, hoje é transparente e transforma em valor adicionado ao produto final. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006). Por isso, pensar estrategicamente o objeto de comunicação se tornou uma peça importante no processo organizacional.

Saber ouvir e dar oportunidade para as pessoas se expressarem, falar com clareza e permitir que aconteça o *feedback* dentro da organização e em suas diversas áreas tornou-se um fator importante para o andamento e o bom desenvolvimento dos negócios.

As estratégias de comunicação empresarial neste novo cenário mercadológico se redirecionam para o apaziguamento das tensões, e, ao mesmo tempo, uma ferramenta importante capaz de criar mecanismos de consenso, simpatia e produtividade. Servindo de apoio para o planejamento estratégico, em qualquer uma de suas formas, a comunicação, exerce um poder: o de obter engajamento e concordância. Nesse sentido, ela é um instrumento capaz de legitimar a cultura e o clima organizacional, os objetivos e as estratégias empresariais.

Para tanto, a proposta deste texto é discursar a comunicação empresarial como facilitadora de uma gestão estratégica e que impulse, cada vez mais, o exercício da gestão do conhecimento nos ambientes organizacionais. Contam com todos os recursos que ela oferece para buscar os alvos, pesquisar as necessidades, identificar os pontos fortes e fracos da organização e, a partir daí, estabelecer os canais mais adequados e o melhor momento de implantar os ajustes e/ou mudanças que darão aos programas e às propostas organizacionais mais racionalidade e objetividade e, desta forma, conduzir a empresa a resultados mais palpáveis e imediatos.

Para isso, o texto será construído com foco nos seguintes temas: comunicação organizacional, que será abordada no item 1; no item 2, a leitura será sobre a comunicação no âmbito da gestão estratégica, como facilitadora e importante ferramenta; e, finalmente, no item 3, uma leitura sobre o vasto tema da gestão do conhecimento. A intenção, na verdade, não é tanto responder, mas sim abrir espaço para reflexões. Até que ponto a gestão do conhecimento de fato permite que a comunicação seja a mediadora de uma gestão mais estratégica?

## **2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Podemos chamar de comunicação empresarial os conjuntos de modelos ou instrumentos de ações que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir interna e externamente. (BAHIA, 1995, p.15).

Os gestores têm percebido a importância de estarem cada vez mais próximos do funcionário, do fornecedor, dos parceiros, do cliente e, com isso, têm criado espaços e

canais que possam garantir uma comunicação mais eficaz com os seus diferentes públicos. Neste tópico do texto, será feita uma leitura da comunicação no âmbito organizacional.

Segundo Robbins (2005), a comunicação dentro de uma organização terá quatro funções básicas:

1. controle - uma vez que as empresas possuem hierarquias e normas para serem seguidas por todos.
2. motivação – no objetivo de tornar claro aos funcionários como está a qualidade do seu trabalho dentro do ambiente organizacional e o que fazer para melhorar o seu desempenho.
3. expressão emocional – dando a oportunidade a todos de expressarem seus sentimentos de forma que as necessidades sociais possam ser satisfeitas.
4. informação – a comunicação terá, neste momento, um papel de facilitadora na tomada de decisões, proporcionando as informações que as pessoas e o grupo precisam para tomar as decisões mais corretas e acertadas.

É importante considerar que todas essas funções são de grande importância no dia a dia de uma empresa, uma vez que, para alcançar o sucesso esperado, os gestores precisam ter controle sobre a equipe, incentivá-la ao esforço, dar oportunidade para que as pessoas expressem suas ideias, sejam mais criativas e inovadoras. Em outras palavras, que criem um ambiente propício para a inovação. E para que isso ocorra, é de suma importância oferecer meios e criar condições para que as pessoas desempenhem bem o seu papel dentro da organização, permitindo que a comunicação aconteça com a máxima clareza e transparência em todos os níveis no ambiente organizacional. Sendo assim, é possível afirmar que as empresas funcionam exercendo uma ou mais destas quatro funções na sua gestão, no intuito de garantir um bom desempenho do grupo. (ROBBINS, 2005).

Uma série de fatores organizacionais, interpessoais e individuais pode dificultar a comunicação no interior dos grupos ou organizações. E um destes fatores é, sem

dúvida, uma gestão autoritária, altamente hierarquizada e que exerce uma liderança verticalizada. Isso propicia um ambiente de trabalho de insegurança e de incertezas, gerando uma comunicação repleta de falhas e ruídos, que levam aos conflitos pessoais e criam as famosas redes de rumores<sup>1</sup>. Desta forma, fica evidente a importância de sempre usar a comunicação como um instrumento estratégico dentro do ambiente organizacional, como uma ferramenta que deve ser pensada e trabalhada continuamente, investindo tempo em um treinamento qualificado para as pessoas, incentivando-as e impulsionando-as a esta mudança de comportamento, não limitando sua prática apenas às técnicas formais de comunicação, considerando que ela também consiste no contato direto com os mais diversos públicos. Este trabalho é pensado no intuito de promover a construção de uma imagem compatível com os valores que a empresa prega, tanto para quem trabalha nela quanto para clientes, fornecedores, formadores de opinião, concorrentes, parceiros. (BAHIA, 1995).

Neste sentido, a comunicação interna e externa se faz necessária nos ambientes organizacionais no objetivo de dinamizar continuamente este processo de consolidação e solidificação da empresa, uma vez que ela exerce um grande poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão da empresa.

Para que a comunicação empresarial seja eficaz nos ambientes organizacionais, é preciso determinar as diferenças das várias formas de exercer a comunicação dentro das empresas e buscar, a partir daí, um nível de correspondência entre elas no objetivo de aproximar a comunicação ao nível da expressividade dos funcionários e minimizar os conflitos no objetivo de tornar públicas as ideias e também as críticas. E as ferramentas são: as comunicações técnicas, que geralmente são pouco atrativas; as comunicações cognitivas, aquelas intrínsecas aos comportamentos individuais; e as comunicações normativas, orientadas na transmissão de normas e valores a serem desenvolvidos nas inúmeras situações funcionais. (REGO, 1986). O melhor meio e o melhor canal de exercer a comunicação dentro da empresa irá variar, sobretudo com o conjunto de regras e valores que orientam a organização e também com os objetivos desta. Mas o importante é pensar que a base deste processo visa tornar públicas as ideias, as críticas sobre a ineficiência de certos processos e os questionamentos, no intuito de promover

uma melhor qualidade de vida no trabalho, um melhor desempenho e comprometimento que gerarão uma melhor prestação do serviço.

Pensar na comunicação empresarial como uma forma estratégica de administrar conflitos, obter a promoção da ordem dos valores e do consenso dentro das empresas é, sem dúvida, uma maneira inteligente de combater a desintegração e desmotivação das equipes (ROBBINS, 2010). Dando, desse modo, força ao tecido cultural da empresa.

Esta preocupação com uma comunicação eficiente por parte das empresas toma maior força a partir da década de 90 com a era da informação, porque o tratar as pessoas apenas como recursos organizacionais se tornou, a partir deste momento, um grande perigo e desperdício de talentos. A Gestão de Pessoas aparece, com maior força, tomando o lugar dos recursos humanos gerencial exatamente para proporcionar a nova visão das pessoas e que não são mais caracterizadas como funcionários remunerados em função do tempo que a pessoa se dedicou à empresa, mas sim como parceiros e colaboradores do negócio. (CHIAVENATO, 2010).

E é neste entremeio que a comunicação empresarial ganha força e se consolida. Melhorar o desempenho da comunicação está centrado, portanto, na importância de mudar a forma de dialogar dentro das corporações, uma vez que o perfil profissional das pessoas tem mudando por influência direta da informatização e da globalização, para que, assim, a empresa tenha seus objetivos e metas alcançados com maior êxito. Fica evidente que os interesses de cada época impõem mudanças e, sendo assim, os padrões de comunicação precisam sempre estar em constante evolução também. Eis aí o grande desafio das pessoas que interagem nas comunidades empresariais, buscar agilidade, mobilidade e inovação, sobretudo no âmbito cultural para que sejam capazes de enfrentar as novas ameaças e oportunidades do novo cenário que lhes é apresentado. Portanto, seja qual for o objetivo da empresa: melhoria de produtos, melhoria de serviços, a valorização dos recursos humanos, ou até mesmo a construção de uma imagem que seja compatível com a confiança do mercado, ela deverá sempre investir recursos para ser bem informada e também para informar bem. (TOFFLER, 1985).

É possível concluir, portanto, que a comunicação empresarial está intimamente ligada ao processo de gestão organizacional e que, neste sentido, tem também sofrido as suas influências e pressões do mercado, sobretudo quando ele se orienta por objetivos estritamente comerciais, conduzindo a segundo plano o seu caráter institucional. E por uma reação social, as organizações têm sofrido pressões para exercer sua função social, levando os departamentos de comunicação também a experimentarem estas mudanças. Neste sentido, a comunicação empresarial precisa desenvolver o seu trabalho nos ambientes organizacionais voltado para duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo que garanta o reforço da imagem e identidade da empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis. (BUENO, 2003).

Nos parágrafos seguintes, será levantada a comunicação empresarial como facilitadora de uma gestão estratégica, pois bem se sabe que as organizações precisam estar preparadas para a nova realidade que lhes é imposta pelo mercado globalizado. E, neste novo cenário, faz-se necessário redimensionar o perfil das empresas, tornando-as menos rígidas e estratificadas, para organizações mais flexíveis que olham para o que está à frente e, desse modo, os modelos tradicionais de administrar já não dão conta mais de sustentar esta nova realidade e precisam ser repensados e replanejados frequentemente mediante uma gestão mais estratégica.

### **3 COMUNICAÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA**

Considerando que o papel da comunicação é o de facilitador no processo de tomada de decisões, fica mais visível a importância e a necessidade de trabalhar o assunto com seriedade e responsabilidade dentro dos ambientes organizacionais, de forma estratégica.

Porém, infelizmente, ainda é possível perceber que, mesmo com toda a tecnologia disponível (e-mails, mensagens instantâneas, videoconferências), a comunicação entre os funcionários dentro dos ambientes organizacionais não flui como deveria. Inúmeros ruídos na comunicação atrapalham o desenvolvimento, o bom

desempenho e até a motivação do grupo ou indivíduo. Sobretudo pelo fato de que a mensagem começa de um jeito e termina de outro, gerando, entre as equipes, conflitos, falta de produtividade e maus resultados. Segundo Robbins (2010), 97% das empresas consideradas líderes disseminam as suas estratégias por meio dos líderes, sendo, então, de extrema importância que estes líderes se comuniquem bem, objetivando garantir que a informação chegue aonde tem que chegar da forma mais clara, eficiente e objetiva possível.

Muitas vezes, o que compromete a comunicação é a falta de planejamento por parte da gestão. Cobranças por melhores resultados num espaço de tempo cada vez menor podem fazer com que os gestores pulsem etapas importantes do processo de comunicação, fazendo com que a informação seja passada para o funcionário de forma gradativa e muitas vezes incompleta. Uma comunicação eficaz não é como, à primeira vista pode parecer, um ato que emissor e receptor se envolvem em uma mensagem que gera resultados claros e compartilhados pelos dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo de sua mensagem, com a qual o receptor até concorde e comungue, mas ambos podem se comportar de maneira diferente. A eficácia do desempenho comunicativo não é mesma coisa que a eficiência comunicativa, duas pessoas podem ser eficientes, mas o resultado de um encontro de comunicação pode ser falho e gerar resultados insatisfatórios. Ou seja, pode-se perceber que o produto a se comunicar, o desempenho do emissor com as suas habilidades, integram o processo de comunicação, mas há fatores externos que podem influenciar e integrar este processo de interpretação da mensagem feita pelo receptor – como, a situação, o meio, a mídia, outras pessoas, como o repórter de jornal, por exemplo. Analisar a eficácia da mensagem é considerar qualquer um destes fatores influenciando o diálogo e ela é, em parte, influenciada por todos estes fatores. E um bom caminho para iniciar a avaliação da eficácia da mensagem é estabelecendo um plano de ação no qual serão postas as seguintes questões: qual é o objetivo? A quem quero atingir? Onde pretendo chegar com isso? É um plano intrapessoal? Interpessoal? Tecnológico? Envolve toda organização? Já a eficiência comunicativa deve permear a potencialidade, de um lado, do emissor, de afetar o público-alvo, movendo-o a seguir suas intenções; e também de



ser afetado pelos outros. Por outro lado, o receptor precisa também ter desenvolvido aptidões para receber a mensagem. Isso significa que desenvolver aptidão para receber uma mensagem é tão importante quanto desenvolver aptidões de alguém para comunicar. (REGO, 1986). E isso só é possível quando há investimento em treinamento, as organizações modernas precisam desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua.

Há, evidentemente, outras variáveis que influenciam no processo de comunicação como – as atitudes, por exemplo, atitudes para consigo, atitudes para com os receptores, atitudes para com os assuntos, o nível de conhecimento de comunicadores e receptores. Sendo, neste sentido, fundamental conhecer o interlocutor, descobrir suas capacidades, anseios, saber fazer interferências e suposições. Conhecer, minimamente que seja, a questão sociocultural do público envolvido, o mundo que permeia as vontades deste sujeito. Isso facilita e até possibilita climas mais favoráveis à eficiência comunicativa. Outra variável capaz de influenciar a eficiência de uma boa comunicação é a necessidade de escolha de canais adequados, pois de nada adianta investir em recursos altamente tecnológicos se as pessoas envolvidas não dominarem o uso dessas ferramentas. E, por fim, outra variável muito relevante neste processo é a empatia, a capacidade de se projetar nas personalidades dos outros, o processo que permite chegar às expectativas e às antecipações das condições psicológicas internas do homem. Uma comunicação altamente eficiente permeia o universo da empatia. Portanto, tal como um planejamento estratégico, assim também deve ser pensado um planejamento estratégico de comunicação empresarial, pois, quando este não é pensado estrategicamente pelos gestores, os resultados também não são satisfatórios e abrem portas para problemas no âmbito organizacional bem delicados, como absenteísmo e o *turnover*. Sem contar que uma mensagem mal planejada e mal elaborada permite ao funcionário interpretar a informação do jeito que ele acha mais correto. E é neste estágio que os conflitos pessoais surgem, as informações ficam distorcidas e, conseqüentemente, o clima organizacional fica ruim, comprometendo os resultados organizacionais.

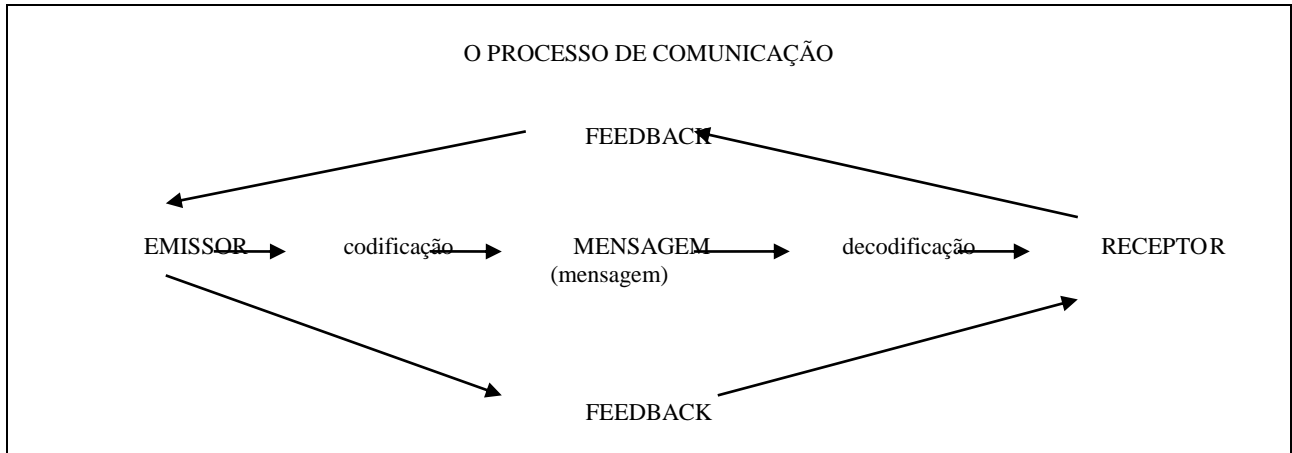
Grande parte disso se deve ao fato de a empresa não preparar o seu executivo para a função que ele exercerá, sobretudo não o deixando ciente da importância de estabelecer uma boa comunicação interna. Muitos gestores enfrentam diariamente as más consequências que uma comunicação com ruídos gera na equipe.

Tais consequências são previsíveis e podem ser evitadas. Mas, para tal, é preciso que haja investimento por parte da empresa em treinamentos, capacitações para os gestores e gerentes, além de parcerias com instituições de ensino para a troca de conhecimento, uma vez que não são apenas as escolas que ensinam, mas as empresas também. As empresas precisam formar os seus líderes, e não apenas promovê-los a líderes.

Uma comunicação organizacional eficaz e eficiente é a melhor ferramenta gerencial e deve ser encarada como um dos principais fatores de produção das empresas, porque gera informação e, conseqüentemente, constrói o conhecimento organizacional. Dessa forma, é muito importante que o departamento de gestão de pessoas e o pessoal de comunicação estejam, a todo instante, inteirados com a realidade e a identidade organizacional para realizar um trabalho em que a comunicação flua de maneira positiva por todo ambiente empresarial.

Realizando um bom trabalho de comunicação empresarial, é possível a empresa ir além de uma imagem positiva perante a sociedade de consumo. Os objetivos propostos pela direção da empresa serão alcançados com mais empenho e agilidade e a satisfação dos clientes também será maior. E tudo isso porque o processo comunicacional circulou livremente pela empresa sem barreiras.

### Quadro 01 - O processo de comunicação



Fonte: Matos (2004, p.43).

Uma série de fatores interpessoais, individuais e organizacionais pode dificultar a comunicação no interior das organizações e dos grupos, como já visto acima. Portanto, é fundamental que a gestão esteja atenta para diagnosticar qual é o tipo de problema que afeta o grupo e daí desenvolver ações estratégicas.

Por exemplo, se o problema que afeta a organização é do gênero interpessoal, é importante que a gestão promova o desenvolvimento de relações interpessoais, colocando os funcionários em estreita proximidade física. As pessoas que trabalham juntas interagem com maior facilidade e estabelecem relações mais longas, ao contrário daquelas que estão fisicamente distantes. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Um papel importante do gestor é, além de elaborar ações que visem melhorias para a empresa e para os funcionários, acompanhar as ações estratégicas que foram implementadas. Segundo Falconi (2009), o gestor tem duas responsabilidades básicas na sua administração:

1º- garantir que os processos que apoiam suas operações sejam estáveis, confiáveis e tenham consistência.

2º- levantar, priorizar e resolver os problemas da sua área de responsabilidade. E ter o cuidado para que os problemas ruins, que são aqueles que não têm hora para acontecer e precisam de ação imediata, ocorram numa proporção cada vez menor.

Por que falar, mesmo que de forma simbólica, de problemas organizacionais nesse sentido? Porque o bom líder é aquele que sabe gerenciar os conflitos, não permitindo que os problemas que surgem no cotidiano comprometam o bom desempenho e o desenvolvimento do trabalho das pessoas. Portanto, é necessário que o gestor tenha pensamento e ações sistêmicas que o impulsionem a este comportamento.

E, nesta relação comunicação e gestão organizacional, é fundamental não esquecer que a gestão estratégica é a responsável por este processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa, fazendo com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa e gere os resultados esperados.

Contudo, para que uma ação estratégica seja bem-sucedida, é preciso que os líderes tenham consciência de que o poder da estratégia consiste em moldar o futuro, e não apenas numa ação de informar. Explicando, um planejamento estratégico precisa ser útil e funcionar no mundo real. De nada adiantam ações mirabolantes que não condizem com a realidade organizacional. Muitas estratégias são criadas para o mundo ficcional com metas e objetivos desenhados no papel, como se apenas isso fosse o bastante para o alcance delas e, ainda, no objetivo de contemplar um interesse próprio. É necessário muito mais, a estratégia precisa funcionar, precisa ser pensada e compartilhada com todas as pessoas envolvidas no processo de planejamento estratégico. E isso implica que parte do sucesso de uma ação estratégica depende da maneira como ela é criada, ocorrendo, dessa forma, uma mistura do que o indivíduo que pensou a ação num primeiro momento pretende com o que emerge a partir do que todas as pessoas envolvidas no processo fazem. Neste sentido, quanto mais pessoas envolvidas no planejamento estratégico mais eficiente ele será, porque contará com diversas possibilidades que, no final, conduzirá a uma ação estratégica. Muitas coisas irão dar erradas antes que se chegue a um final de meta específico, porque a meta em si pode ter que mudar para a organização sobreviver ou crescer, situações de crise podem emergir, obrigando a empresa a se redesenhar para sobreviver a este momento.

Contudo, considerar de maneira rigorosa os diferentes cenários do futuro e preparar a organização para responder melhor aos desafios que lhes são impostos, é também um importante papel da estratégia. (MCKEOWN, 2013).

Um planejamento estratégico eficiente, no entanto, consiste no envolvimento das pessoas e no conhecimento em todos os níveis, dentro e fora da organização e parte deste trabalho consiste em organizar a criação da estratégia em si, fazer medições e implantações engenhosas e até ousadas no ambiente organizacional. E será nesta contemplação do conhecimento em todos os níveis da organização, denominada de gestão do conhecimento, que consiste a leitura dos próximos parágrafos.

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A gestão do conhecimento não é o primeiro passo para dirigir uma empresa, ela, na verdade, deve ser a última estratégia a ser adotada pelos gestores porque visa trabalhar melhor e com inteligência.

Esta economia tão falada nos últimos tempos, chamada de economia do conhecimento, se ergue sobre três pilares: o papel do conhecimento e da informação como fatores de produção, como algo comprado, utilizado e vendido; o valor crescente do capital intelectual<sup>2</sup>; e o desenvolvimento de vocabulários, ferramentas e estratégias para gerenciar o conhecimento e o capital intelectual. Muito embora, uma empresa que, de fato, invista na gestão estratégica do conhecimento, sabe que o seu sucesso não depende apenas da soma dessas partes, da mesma forma como o saber é mais do que dispor de um acúmulo de fatos e aprendizado. (STEWART, 2002).

A empresa que, de fato, investe na gestão do conhecimento olha para o seu ambiente interno, para os seus problemas, para as oportunidades, para suas pessoas, para o ambiente externo e para os seus riscos; na certeza que as suas vitórias e os seus

desafios habitam na esfera do conhecimento. Neste sentido, é importante ter uma cultura organizacional que facilite a disseminação do saber no ambiente empresarial e, ao mesmo tempo, que incentive essa prática. Porque a maioria dos problemas que emergem na esfera organizacional são causados, muitas vezes, pela falta de conhecimento das pessoas, de uma gestão imprópria ou até de uma má interpretação das tendências do mercado. São todos problemas de conhecimento.

Neste sentido, um canal de comunicação eficiente que garanta a circulação da informação em todos os níveis da empresa se faz necessário para que a gestão do conhecimento funcione e produza resultados satisfatórios.

Cada um dos problemas que surgem no dia a dia da empresa são problemas de conhecimento e representa uma maneira de analisar as questões de negócios sob a perspectiva do conhecimento. As empresas precisam testar todas as atividades de negócios, assim como analisar se atendem às demandas de uma época voltada para o conhecimento: será que realmente compreendemos as disciplinas de um negócio do conhecimento? Será que as velhas habilidades ainda são adequadas para lidar com as novas realidades dos negócios? (STEWART, 2002, p.320).

Conhecer bem o negócio da empresa, saber qual realmente é o seu interesse nesta seara do século XXI são fundamentais para assegurar um ambiente propício para a economia do conhecimento. Não é possível pensar em gestão do conhecimento se não há um ambiente organizacional propício para o seu desenvolvimento, uma cultura organizacional que possibilite e impulsione o exercício de uma gestão cada vez mais estratégica.

Quando a gestão do conhecimento é bem trabalhada, ela proporciona à empresa uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional muito bom, pois seu processo torna os funcionários mais preparados para enfrentar os desafios do mercado.

Segundo Robbins (2005), a empresa que percebe o valor da gestão do conhecimento, garante a sua permanência no mercado. Recentemente uma pesquisa

revelou que 81% das principais empresas americanas e europeias possuem algum sistema de gestão do conhecimento ou pelo menos estão estudando a implementação de um.

O que faz com que o sistema de gestão do conhecimento se torne cada vez mais apreciado pelas empresas são, no mínimo, três razões:

1- Para muitas organizações os ativos intelectuais hoje são tão valiosos quanto os ativos físicos e financeiros. As empresas que conseguem usar as experiências e o conhecimento coletivo de seus funcionários de forma rápida e eficiente têm a probabilidade de estarem à frente da concorrência.

2 - À medida que as gerações passadas começam a deixar o mercado de trabalho, a riqueza de conhecimentos produzidos por elas se perde. É preciso, portanto, uma tentativa de atraí-las novamente para o ambiente das empresas. E não apenas atrair, mas também desenvolver formas para que as duas gerações que se encontram e dividem o mesmo espaço de trabalho agora, a passada e a atual, desenvolvam juntas os seus trabalhos e se complementem na esfera do saber.

3- Um sistema de gestão do conhecimento bem organizado e bem planejado reduz a redundância e torna a organização mais eficiente, como quando a empresa inicia um novo projeto, os seus funcionários não precisam começar do zero. Um bom sistema de gestão do conhecimento vai lhes dar acesso aos dados que outros funcionários aprenderam anteriormente para que eles não precisem perder tempo em abrir um caminho que já foi feito num outro momento. Neste sentido, uma cultura organizacional que apoie, recompense e propague o compartilhamento de conhecimento e também desenvolva mecanismos que permitam que os funcionários solidifiquem habilidades e vivências, compartilhando-as com os demais é muito importante para uma gestão do conhecimento eficiente.

Pode-se ousar dizer, portanto, que a comunicação empresarial, desta forma, é a ponte que interliga a gestão estratégica e a gestão do conhecimento, uma vez que a gestão do conhecimento é um fator importante de desenvolvimento empresarial.

## 5 CONCLUSÃO

O ambiente organizacional passa por profundas mudanças e constantes transformações, sendo a era da informação a grande impulsionadora disso. As diretrizes organizacionais são periodicamente revistas e alteradas, as metas são continuamente revisadas, as questões de liderança são cada vez mais trabalhadas pelos gestores.

E, nesta direção, os processos de comunicação organizacional são de suma importância para viabilizar estes processos e assegurar que a informação seja bem recebida e compreendida por todos na organização. Ela age como a argamassa neste processo de disseminação do conhecimento quando se fala de uma gestão mais estratégica. É claro que, sozinha, a comunicação empresarial pode contribuir muito pouco para os negócios da empresa, é necessário um empenho e interesse da alta gestão em investir recursos e pessoas qualificadas para desenvolver um trabalho de comunicação empresarial que contemple os interesses organizacionais.

A pesquisa bibliográfica realizada para a construção deste texto identificou que os processos de comunicação, quando bem concebidos e aplicados, constituem em ferramentas de suporte para a geração de competitividade; e assegurar que todos na organização conheçam as estratégias é imprescindível para o sucesso do negócio. Ressalte-se, porém, que o simples conhecimento não garante este sucesso. Conforme foi demonstrado ao longo deste texto, a comunicação organizacional deve ter o papel de mobilizadora de forças e de motivadora de comportamentos para consolidar as mudanças propostas, assegurando a obtenção dos objetivos propostos pela gestão. É importante, portanto, contar com gestores comprometidos e interessados em investir na comunicação empresarial como facilitadora de uma gestão mais estratégica e que impulse o crescimento da economia do conhecimento no ambiente organizacional, mas cuidando para que esta busca pela realização de uma gestão do conhecimento mais eficiente não torne também uma armadilha para os gestores. Este é um ponto para ser refletido, o outro é: ressalta-se que a Gestão do Conhecimento, de alguma forma, sempre foi praticada e esteve presente dentro das empresas. O que é novo, e que também já nem é tão novo assim, são gestores trabalhar a economia do



conhecimento de forma tão explícita como objetivo estratégico, valorizando o capital intelectual, implantando a remuneração por competência, participação de resultados, remunerações variáveis e mensuração de resultados. Mas fica a seguinte pergunta: não se abre aí portas para uma concorrência interna desleal e desmedida e, conseqüentemente, criando ou até mesmo aflorando os problemas organizacionais já existentes dentro da empresa? Até que ponto, de fato, há um incentivo pela busca do saber com a gestão do conhecimento que não aquele que vise apenas criar estratégias para competir na base do conhecimento e do capital intelectual?

São reflexões que certamente podem ser objeto de futuras publicações, mas, contudo, fica ainda mais evidente a importância de estratégias de comunicação empresarial apropriadas e eficientes para desenvolver ferramentas e canais de comunicação que possibilitem o exercício de uma gestão mais estratégica, que abra portas para o desenvolvimento real da economia do conhecimento. Ressalta-se apenas que, para isso, a empresa precisa ter uma cultura organizacional que possibilite e permita isso e, obviamente, uma gestão interessada no cumprimento deste objetivo.

## REFERÊNCIAS

- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed Mauad, 1995.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Ed Manoele, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed Elsevier, 2010.
- DRUCKER, Peter F. **Managing for the future: the 1990's and beyond**, New York: Truman Talley Books, Dutton, 1992.
- FALCONI, Vicente – **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Ed INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2004.
- MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à ação**. São Paulo: HSM Editora, 2013
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Ed Brasiliense, 2006.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Ed Mauad, 2000.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Ed Summus, 1986.
- REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed Elsevier, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Ed Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Ed Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Ed Pearson Prentice Hall, 2004.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Ed Record, 1985.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Ed Saraiva, 2006.