



## COMUNICAÇÃO EFICAZ: COMPETÊNCIA GERENCIAL ESTRATÉGICA PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

**Rosângela Borges Pimenta - [rosangela@cp.cefetpr.br](mailto:rosangela@cp.cefetpr.br)**

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Av. Alberto Carazzai, 1640

CEP-86300-000 Cornélio Procopio

**Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima - [alberton@cefetpr.br](mailto:alberton@cefetpr.br)**

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Av. Sete de Setembro, 3165 – Rebouças

CEP-80230-901-Curitiba

**Prof. Dr. Antonio Carlos Francisco - [acfrancisco@pg.cefetpr.br](mailto:acfrancisco@pg.cefetpr.br)**

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná

Av. Monteiro Lobato, s/n Km 04 –

CEP- 84016-210 - Ponta Grossa

***Resumo:** O ambiente competitivo na economia globalizada tem exigido das empresas um novo posicionamento estratégico centrado no conhecimento, que afeta não só os processos produtivos, mas principalmente o processo de gerenciamento de pessoas. Neste cenário, destaca-se a necessidade das empresas gerirem seus ativos do conhecimento, de forma a romper barreiras significativas à comunicação. Com isto, o sucesso ou o fracasso do compartilhamento do conhecimento está na responsabilidade e competência gerencial. Com base neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar a importância da comunicação eficaz como competência gerencial estratégica na gestão do conhecimento. O estudo baseou-se numa pesquisa bibliográfica, apontando a comunicação interpessoal não apenas como uma habilidade técnica para os líderes, mas sobretudo como uma competência estratégica para o desenvolvimento de todas as atividades que permeiam o processo de gerenciamento de pessoas para o compartilhamento do conhecimento nas organizações.*

***Palavras chave:** comunicação eficaz, estratégia, gestão do conhecimento*

### 1 - INTRODUÇÃO

O novo milênio é caracterizado por profundas e rápidas transformações que trazem novos conceitos de gestão para as organizações. O processo acelerado destas mudanças, aliado à competitividade, tem exigido das empresas uma nova postura centrada no compartilhamento do conhecimento. Com isso, as empresas que se identificam com esta realidade do mercado global, estão buscando intensamente estratégias de ação balizadas pelos novos paradigmas de qualidade, produtividade e, principalmente, de competitividade. Assim, com o crescimento da competitividade, as empresas passam a ser reconhecidas por sua nova postura. Para isto, uma das competências requeridas do gerente, que é também a base da vantagem competitiva, é a comunicação eficaz que é uma das ferramentas mais estratégicas de todo o processo de gerir os ativos do conhecimento. Estratégica, porque é desafiadora e está intimamente ligada aos planos da alta administração. Neste contexto, o objetivo deste trabalho é analisar, através



da pesquisa bibliográfica, a importância da comunicação eficaz da gerência como ferramenta estratégica na gestão do conhecimento.

O artigo está estruturado em cinco seções. Na primeira seção, são abordados o conceito de comunicação, a importância do ato de ouvir, a importância do *feedback* e a comunicação gerencial. Este tópico expõe também a comunicação interpessoal e suas habilidades. A segunda seção apresenta um panorama histórico das teorias administrativas. A terceira seção apresenta breve contextualização da gestão do conhecimento. A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa. Na quinta seção, a análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. A COMUNICAÇÃO

As organizações estão se preocupando cada vez mais com o processo comunicativo. É somente pela comunicação que as organizações conseguem agir ou exercer influência sobre os colaboradores. Ela permeia todas as atividades e tomadas de decisão da empresa. É o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica.

Para Martino *apud* Hohlfeldt *et al* (2001), o termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar carregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a idéia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a idéia de atividade. E, efetivamente, foi este seu primeiro significado no vocabulário religioso aonde o termo aparece pela primeira vez.

Para o autor, o significado de comunicação pode também ser decomposto comum + ação, que significa “ação em comum”, desde que levado em conta que o “algo em comum” refere-se a um mesmo objeto de consciência e não a coisas materiais. Portanto, a comunicação refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência. Segundo Martino (2001) a “informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que outra consciência venha resgatar, quer dizer, ler, ouvir, assistir...enfim decodificar ou interpretar aqueles traços materiais de forma a reconstituir a mensagem.”

Sendo assim, o termo informação refere-se à parte material, à organização dos traços materiais por uma consciência, enquanto que a comunicação é a totalidade do processo de duas ou mais consciências. Neste sentido, não temos comunicação sem informação e também não temos informação sem a possibilidade de se tornar comunicação.

Conforme cita Hampton (1992), o que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.



Assim, a comunicação na organização deve manter todos os colaboradores com informação e compreensão para a eficácia de suas atividades. Mas, para um perfeito entendimento de comunicação, Chiavenato (1995) conceitua a distinção de dado, informação e comunicação. Para o autor, dado é um registro a respeito de determinado evento ou ocorrência. A informação é um conjunto de dados com determinado significado que reduz a incerteza a respeito de algum assunto. E o processo de comunicação é quando uma informação é transmitida pelo emissor e compartilhada pelo receptor.

Rector e Trinta (1999), afirmam a conceituação da comunicação no texto a seguir.

A comunicação é uma atividade humana que todos conhecem e praticam, mas que poucos conseguem definir satisfatoriamente. É que, pela sua cotidianidade, os atos de comunicação parecem tão “naturais”, que dispensam maiores explicações. Trata-se, porém, de um campo vasto, onde se entrecruzam, no mesmo esforço de compreensão científica, diversas áreas do conhecimento, compondo uma visão multidisciplinar. Comunicação é, então, a própria prática cotidiana das relações sociais: conservar aparências e guardar distâncias; vestir a roupa da moda; adotar tal ou qual atitude em relação a esta ou àquela pessoa; falar num certo tom de voz e assim por diante. Isto quer dizer que as situações de comunicação são muitas e diversificadas.

Rodriguez (2002) complementa este pensamento ao afirmar que:

A comunicação e informação são elementos como o “oxigênio” necessário para o funcionamento da organização. Sem eles a organização não se viabiliza como inovadora. Há empresas que confundem a questão da segurança de informações para que o conhecimento da empresa não seja prematuramente difundido. Dessa forma, restringem aos seus empregados o acesso às informações de forma exagerada, o que acaba prejudicando o desempenho dos empregados e gerando um clima de desconfiança; os empregados acabam sentindo dificuldades para colocar suas idéias de forma aberta e desprovida de dogmas vigentes.

## **2.1. A Importância do Ato de Ouvir**

A comunicação ocorre quando entendemos o que ouvimos. Isso significa ver a idéia expressa e a atitude do ponto de vista da outra pessoa, para entender como ela se sente e atingir seu ponto de referência. Acredita-se que o ato de ouvir seja um processo natural. No entanto, ele é tão complicado quanto à leitura, a escrita e a fala. O ato de ouvir requer atividade mental e física, pois ouvir não é um ato passivo. A maioria dos problemas de comunicação nas organizações está relacionada ao ato de ouvir.



Conforme Robbins (2001), há oito comportamentos associados a uma audição ativa eficaz. São elas:

***Faça contato visual.*** Como você se sente quando alguém não olha para você quando está falando? Se você for como a maioria das pessoas, é provável que interprete esse comportamento como indiferença e falta de interesse. Podemos escutar com nossos ouvidos, mas as pessoas tendem a julgar se estamos realmente ouvindo olhando nos nossos olhos.

***Faça acenos afirmativos com a cabeça e expressões faciais apropriadas.*** O ouvinte eficaz mostra interesse naquilo que está sendo dito. Como? Por meio de sinais não-verbais. Acenos de cabeça afirmativos e expressões faciais apropriadas, quando acompanhados por um bom contato visual, mostram ao orador que você está ouvindo.

***Evite ações ou gestos distraídos.*** O outro lado da demonstração de interesse é evitar ações que sugiram que sua atenção está em outro lugar. Ao escutar, não olhe para o seu relógio, não mexa em papéis nem se ocupe com distrações semelhantes. Elas fazem o orador pensar que você está entediado ou desinteressado. Talvez o mais importante é que elas indicam que você não está completamente atento e pode estar perdendo parte da mensagem que ele deseja transmitir.

***Faça perguntas.*** O ouvinte crítico analisa e faz perguntas. Esse comportamento propicia esclarecimento, garante compreensão e assegura ao orador que você está ouvindo.

***Paráfrase.*** Parafrasear significa reafirmar com suas próprias palavras o que o orador disse. O ouvinte ativo utiliza frases como “o que estou ouvindo você dizer é...” ou “você quer dizer que...?” Por que reformular a frase que já foi dita? Por dois motivos! Primeiro, é um excelente dispositivo de controle para verificar se você está ouvindo atentamente. Você não pode parafrasear com precisão se sua mente estiver divagando ou se estiver pensando no que você vai dizer em seguida. Segundo, é um controle de precisão. Reformulando com suas próprias palavras o que o orador disse e respondendo, você verifica a exatidão de sua compreensão.

***Evite interromper o narrador.*** Deixe o orador concluir seu pensamento antes de tentar responder. Não tente cogitar onde os pensamentos do orador irão chegar. Quando o orador tiver concluído, você saberá!

***Não fale demais.*** A maioria das pessoas prefere enunciar suas próprias idéias que ouvir o que o outro tem a dizer. Muitos de nós apenas ouve porque é o preço que temos de pagar para conseguir que as pessoas nos deixem falar. Embora falar possa ser mais divertido e o



silêncio possa ser incômodo, você não pode falar e escutar ao mesmo tempo. O ouvinte ativo reconhece esse fato e não fala demais.

*Faça transições suaves entre os papéis de orador e ouvinte.* Na maioria das situações, você está continuamente alternando os papéis de orador e ouvinte. O ouvinte ativo faz transições suaves de orador para ouvinte e novamente para orador. Da perspectiva da audição, isso significa concentrar-se naquilo que o orador tem a dizer e procurar não pensar no que você vai dizer assim que tiver uma chance.

### **2.1.2 A Importância do Feedback**

Para uma boa manutenção no processo de comunicação interpessoal, o *feedback*, que significa retroalimentação, é peça fundamental, pois é um processo eficaz de ajuda para melhorar o desempenho e a comunicação das pessoas. Outro fator relevante é que, em todo momento, as pessoas recebem *feedback* nas organizações. A incapacidade de criticar construtivamente e saber receber críticas, muitas vezes determina o baixo desempenho do colaborador. Saber criticar adequadamente é uma das habilidades interpessoais mais significativa. Os dois maiores problemas, concernentes a esta questão, são a inexistência de crítica positiva; isto é, não reconhecimento ou referência de bom desempenho e a crítica negativa que é feita de maneira tal que seu caráter é destrutivo.

Para Moscovici (2002), no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento, é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Para Hobbins (2003) dois dos elementos mais importantes para a comunicação eficaz são a habilidade para ser um ouvinte ativo e a habilidade para dar feedback. Vale ressaltar o seguinte trecho do seu texto: “A maioria das pessoas não leva em conta as habilidades de audição. Confundem escutar com ouvir. Qual a diferença? Escutar é apenas captar vibrações sonoras. Ouvir é compreender aquilo que escutamos. Ouvir requer prestar atenção, interpretar e lembrar-se de estímulos sonoros.” Merecem destaque algumas habilidades para atingir a eficácia da comunicação, citadas por Certo (2003). O emissor deve procurar esclarecer suas idéias antes de comunicá-las. Este é o primeiro passo para a comunicação efetiva, pois quanto o emissor analisar a idéia ou o problema a ser comunicado, mais claro ele se torna. Outra habilidade é o emissor conferir se suas ações confirmam suas comunicações, pois na análise final, o tipo mais persuasivo de comunicação não é o que o emissor diz e sim o que o emissor faz.

### **2.1.3 A Comunicação Gerencial**

A divulgação das informações é de suma importância e o gerente deve assegurar o fluxo adequado para que qualquer informação relativa a toda organização seja feita com qualidade.

No desempenho das atividades, o gerente deve treinar os funcionários para que façam relatos imediatamente após a tomada de qualquer ação relevante, antes que ele pergunte. Sendo assim, não basta executar o trabalho, pois execução não é sinônimo de conclusão. O ciclo se completa com o relato do resultado da tarefa solicitada.

Hatakeyama (1995), cita que quando um funcionário tem uma boa informação, o relato é sempre imediato. O problema é com os relatos ruins que têm uma tendência natural de serem

adiados. Assim, o gerente deve convencer os seus colaboradores que quanto pior for um relatório, mais depressa ele deverá recebê-lo, ressaltando também que a demora de um relato pode transformar um erro em um problema fatal.

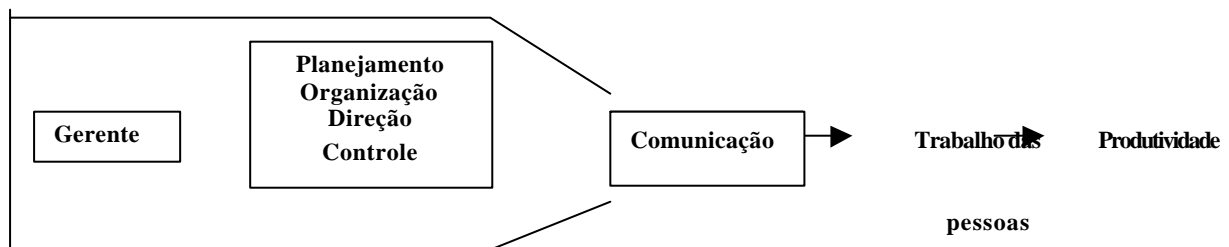
Para prevenir colapso na comunicação, o autor enfatiza que gerente impaciente ou extremamente emocional facilita o adiamento de qualquer relato negativo, pois seus colaboradores se tornarão sensíveis ao seu estado de humor. Nessa situação, o gerente não receberá a informação em tempo adequado e nem suficiente para julgamentos.

Outra situação levantada pelo autor é o gerente que recebe boas informações sorrindo e as más de fisionomia fechada. Este tipo de reação indica aos funcionários que o seu chefe quer ouvir apenas informações boas, não mostrando interesse em ouvir as más. Assim, o próprio gerente acaba adiando as informações ruins.

É extremamente importante também o gerente evitar parecer muito ocupado, mesmo que esteja deve tomar o cuidado de falar como se não estivesse, pois informações e idéias importantes podem ser deixadas de lado.

Quando o gerente e seus colaboradores se defrontam com problemas difíceis e juntos os resolvem, o processo cria um sentimento de solidariedade. O relacionamento entre o gerente e funcionários se torna livre e aberto à comunicação. (HATAKEYAMA – 1995).

### **Figura 01 - TODA A ATIVIDADE DA GERÊNCIA PASSA PELO GARGALO DA COMUNICAÇÃO**



Fonte: Keith Davis (1972, p.319)

A comunicação constitui um dos aspectos básicos da atividade gerencial. Administrar é fazer com que as coisas sejam feitas através das pessoas e, para que as pessoas possam fazer as coisas de maneira eficiente e eficaz, torna-se necessário comunicar constantemente a elas o que deve ser feito, como, quando, quanto etc. E, igualmente, como está sendo feito, para que elas tenham uma informação (retroação) a respeito de seu desempenho. (CHIAVENATO-1994).

### **3- BREVE PANORAMA HISTÓRICO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Na década de setenta, foi descoberto o homem social e a sua importância concreta de ser ao mesmo tempo o produto e o criador de sua sociedade e de sua cultura. Nas décadas anteriores houve a preocupação com o conhecimento e o melhoramento de tudo que rodeava o homem. Nesta década, o homem tomou conta que não estava rodeado só pelo ambiente físico, mas pelo ambiente social, onde mantinha relações de interdependência com outras pessoas.





Bordenave (1982) acrescenta que a primeira reação ante a descoberta do homem social foi aplicar-lhe os modelos mecanicistas e pragmáticos emergentes das ciências físicas e naturais. Na organização mecanicista, freqüentemente o trabalho é mecânico e repetitivo. As empresas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus funcionários se comportem essencialmente como se fossem partes de máquinas.

Segundo Morgan (1996), o princípio de separar o planejamento e a organização do trabalho da sua execução é freqüentemente visto como o mais pernicioso e tópico elemento do enfoque de Taylor da administração, pois efetivamente “divide” o trabalhador, defendendo a separação entre as mãos e cérebro. Conforme Taylor gostava de dizer aos trabalhadores; “não se espera que vocês pensem. Há outras pessoas por perto pagas para pensar.” Os homens nada mais eram do que mãos ou força de trabalho, energia ou força requerida para tocar a máquina organizacional.

Tanto a teoria clássica como a da administração científica foram vendidas aos administradores como a melhor maneira de organizar. Na realidade, o cenário das organizações contemporâneas evidencia que estavam completamente errados nesta avaliação, pois tais princípios administrativos encontram-se nas bases de vários problemas das organizações. Por exemplo, o enfoque mecanicista cria formas organizacionais que geram grande dificuldade em se adaptar a circunstâncias de mudança, porque as organizações são planejadas para atingir objetivos predeterminados e não para a inovação. Quando um novo problema surge, é ignorado com freqüência, pois não existe resposta já pronta.

Este tipo de organização mecanicista desencoraja as pessoas para a iniciativa, devendo somente obedecer ordens e manter sua posição, ao invés de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As pessoas que questionam a sabedoria da prática convencional são freqüentemente visadas como causadoras de problemas.

Segundo Chiavenato (2000), “os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração passam a ser contestados. Subitamente, explora-se o reverso da medalha.” (...) O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede lugar para o *homem social*.”

As pessoas trabalham melhor na organização quando se sentem motivadas pelas atividades que devem desempenhar e o processo de motivação depende de se permitir que as mesmas atinjam recompensas que satisfaçam a suas necessidades pessoais.

Segundo Chiavenato (1999), a Era Industrial se caracterizou por um ambiente estável, predominando assim as organizações mecanicistas e burocráticas. Este modelo tem como característica principal o comando centralizado através da hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas. Enfim, um modelo estático e conservador. Com a Era da Informação e da Globalização, as mudanças aceleram a forma de administrar, e os ambientes tornaram-se instáveis e turbulentos, levando à necessidade de organizações orgânicas e flexíveis. Para o autor, as características do modelo orgânico passaram pela redução dos níveis hierárquicos e descentralizados, autocontrole e autodireção pelas próprias pessoas. Um modelo dinâmico e inovador.

#### **4. A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Apesar do conceito de “Gestão do Conhecimento” estar em grande evidência no atual cenário das organizações, não há uma única definição da palavra conhecimento aceita de



modo geral. A palavra conhecimento tem vários significados como: informação, conscientização, saber, cognição, percepção, ciência, experiência, competência, habilidade, capacidade, aprendizado, etc. Choo (1998) define conhecimento como a informação transformada, pelo uso da razão e reflexão em crenças; é construído através do acúmulo de experiência. De acordo com o teórico organizacional Nonaka (2001), apenas o conhecimento é fonte segura para a vantagem competitiva neste mundo de grandes incertezas. Porém, a maioria dos líderes ocidentais não compreende a importância do conhecimento e a forma como as empresas são capazes de explorá-lo.

Da mesma maneira, diversas são as abordagens para o tema “Gestão do Conhecimento”. Porém, é inegável o caráter abrangente do termo em si. Para Bukowitz e Williams (2002), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Santos et al. (2001) cita “a gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa”.

Quando se tem o foco na Gestão do Conhecimento, os gestores têm um importante papel de manter as pessoas permanentemente para a discussão e o compartilhamento para que toda empresa cresça.

#### **4.1 A espiral de criação do conhecimento**

Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que os quatro modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica e denominam os quatro processos de “espiral de criação do conhecimento”. Os autores ilustram o seguinte texto: “A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização”. O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador.

O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros é árdua. “Podemos saber mais do que somos capazes de expressar, conforme observou o filósofo Michael Polanyi.” O conhecimento tácito consiste em parte de habilidades técnicas. A distinção entre o conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização: 1- De tácito para tácito; 2- De explícito para explícito; 3- De tácito para explícito; 4- De explícito para tácito. A articulação (conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito) e a internalização (utilização do conhecimento explícito para a ampliação da própria base do conhecimento tácito) são as fases críticas da espiral do conhecimento. O motivo é que ambas exigem envolvimento ativo do eu - o comprometimento pessoal”.

Conforme Krogh *et al.* (2001), em primeiro: “o conhecimento é crença verdadeira e justificada”. As pessoas com base em observações no mundo, justificam suas crenças, que por sua vez dependem da sensibilidade pessoal e de experiência individual. Em segundo “o conhecimento é explícito e tácito”. Os autores enfatizam que algumas formas de conhecimento podem ser colocadas no papel. No entanto, outras formas de conhecimento estão vinculadas à capacidade de expressão corporal, à percepção individual. É muito difícil descrever o conhecimento tácito para os outros. Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora de conhecimento.





As organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna. O conhecimento passa a ser o recurso mais importante na Era da informação. E se o conhecimento é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave para o desenvolvimento.

#### **4.2 A comunicação gerencial na gestão do conhecimento**

A boa comunicação é a base de todo o conhecimento social. Krogh *et al* (2001) enfatiza que o gerente de conversas é como um diretor de cinema que espera que cada um dos atores seja tão criativo e capaz quanto possível, e os estimula a desempenhar o seu papel com o máximo de foco e energia.

Sveiby (1998) ilustra que a competência gerencial é contextual, pois os gerentes dependem fortemente de sua rede social. Com isto, saber o que estimula determinados indivíduos, quem contatar, em quem confiar, com quem tomar cuidado. Estas são importantes habilidades sociais.

Para Leonard-Barton (1998), a clareza das metas permite que não só gerentes, mas também operários concentrem sua atenção nas atividades que adicionam inequívoco valor. O autor salienta que é arriscado gerenciar as atividades como um processo estéril, sem considerar o potencial de inovação que os atores lhe incorporam.

Os quatro princípios norteadores das boas conversas citadas por Krogh *et al* (2001) são: 1. Estimular ativamente a participação. Neste princípio, os gerentes devem promover a conscientização quanto às conversas criadoras de conhecimento. 2. Definir regras de etiqueta para as conversas. O significado de etiqueta não se refere a boas maneiras e sim evitar ambigüidades desnecessárias; evitar intimidações; evitar encerramentos prematuros; ser ordeiro; ser breve e ajudar os outros participantes a serem corajosos. 3. Editar as conversas de maneira apropriada. 4. Fomentar a linguagem inovadora. A linguagem precisa ser notavelmente dinâmica durante o processo de criação do conhecimento.

### **5- METODOLOGIA**

A metodologia para a pesquisa foi trabalhar numa abordagem qualitativa de natureza interpretativa. A investigação foi conduzida na forma de revisão bibliográfica na qual foram consultados vários livros da área, *site* da internet, com o propósito de se obter, através destas fontes o maior número possível de dados e informações que possibilitem o agrupamento de idéias, para que as mesmas possam ser tratadas e analisadas de forma a responder às questões levantadas.

### **6- ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O processo da comunicação gerencial, de acordo com a revisão bibliográfica, notou-se os seguintes pontos:

O gerente deve ter uma postura transparente e honesta para criar a credibilidade em todos os seus atos comunicativos;

Em situações de crises, o gerente deve ser ágil informando toda a equipe a posição atual, pois a falta de informação pode gerar boatos, criando assim instabilidade;

É importante o gerente entender que as pessoas não só devem de concordar para cooperar com uma decisão, mas sim compreenderem como e por quê a decisão tomada;



A equipe precisa tomar decisões como um grupo. É fundamental que o gerente abra espaço para que cada membro comunique o seu ponto de vista, coordenando o equilíbrio das opiniões, comprometer e desacordos nas discussões.

A comunicação eficaz permeia todo o processo das atividades do projeto, pois é através dela que o gerente desenvolve uma relação saudável com cada membro da equipe, estabelecendo respeito mútuo e motivando o grupo para o sucesso do projeto.

É necessário que a gerência fique atenta para a importância de problemas relativos à comunicação, que são causadores de conflitos, perda de tempo, qualidade de vida e, principalmente, perda de competitividade no mercado globalizado.

Uma gestão de conhecimento voltada para os processos comunicacionais estratégicos gera mais competitividade para a empresa.

## 7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a abordagem teórica, faz-se necessária as seguintes considerações:

A comunicação gerencial eficaz funcionará como uma roteadora de conhecimentos identificando os conhecimentos pessoais que possam promover a captação, tratamento, o armazenamento, a disseminação e avaliação de conhecimentos.

Neste sentido, a comunicação eficaz pode atuar como um instrumento estratégico pessoal responsável pelo acompanhamento do cenário local nas áreas de conhecimento prioritárias para a agenda de cooperação e o monitoramento de tendências, competências que podem ser aproveitadas para o negócio da organização.

Este conhecimento aplicado ao sistema produtivo visa riqueza, foco no negócio, mais valor agregado nas funções dos colaboradores.

Quando a comunicação gerencial transmite ruídos, ambigüidades, gera desconfiança e dificuldades aos colaboradores para colocar suas idéias e experiências de forma clara e aberta.

As gerências que restringem informações, como forma de deter o poder, para que o conhecimento não seja difundido na empresa, acabam prejudicando o desempenho dos colaboradores, para a criação e disseminação do conhecimento.

As complexas estruturas organizacionais, centradas na lógica mecanicista criam ilhas isoladas, fragmentadas para a gestão comunicativa.

A comunicação eficaz é considerada um novo paradigma que facilita a quebra das barreiras para o compartilhamento do conhecimento nas organizações, que deve considerar seus colaboradores como parceiros de uma mesma missão, ao propiciarem um ambiente aos trabalhadores do conhecimento.

O conhecimento tácito é de difícil formalização. Para isto, a comunicação gerencial deve transmitir confiabilidade e flexibilidade aos indivíduos. Assegurar a conversão do conhecimento individual dos colaboradores em recurso disponível para outras pessoas deve ser uma das atividades centrais do gerente para facilitar a criação do conhecimento.

## 7 - REFERÊNCIAS

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O Que é Comunicação**. São Paulo; Brasiliense, 1982.

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookmark, 1982.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antonio Dermengi Rios. São Paulo :Prendice hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.



CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas** :o novo papel dos recursos humanos nas organizações.Rio de Janeiro:Campus,1999.

CHIAVENATO, Idalberto**Introdução à Teoria Geral da Administração**.Rio de Janeiro:Campus,2000.

CHOO,C.W**The knowing organizations**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York:Oxford University Press,1998.

DRUKER, Peter Ferdinand.**Sociedade Pós-Capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.São Paulo:Pioneira,1993.

\_\_\_\_\_ **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**.Coordenação José Claudio Cyrineu Terra e Isak Kruglianskas.Rio de Janeiro:Campus, 2003.

HAMPTON, David R.**Administração Contemporânea: teoria, práticas e casos**.São Paulo Mc Graw-Hill, 1992.

HOHLFELDT; MARTINO, Luiz C. e FRANÇA,Vera Veiga. **Teorias da Comunicação**: conceitos,escolas e tendências. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio,2002.

RECTOR, Mônica e TRINTA, Aluizio Ramos.**Comunicação do Corpo**.São Paulo: Ática,1999.

KROGH,Georg Von et al. **Facilitando a Criação de Conhecimento**:reiventando a empresa com o poder da inovação contínua.GeorgVon Krogh,Kazuo Ichijo,Ikujiro Nonaka;tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.Rio de Janeiro:Campus, 2000

\_\_\_\_\_ **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**.Gustavo e Magdalena Boog.(Coord.) São Paulo: Editora Gente, 2002.

LEONARD-BARTON,DOROTHY. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MORGAN, Gareth.**Imagens da Organização**.Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda.São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA,I; TAKEUCHI,H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of inovation. Oxford:University Press,1995.

PROBST, Gilbert.**Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Steffen Ranb, Kai Romhardt. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookmark. ,2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas.Tradução Cid Knipel Moreira.São Paulo: Saraiva, 2001.

RODRIGUEZ, M.V.R **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobás, 2002.

SANTOS, A.R.*et al.* **Gestão do Conhecimento como modelo empresarial**. In: SANTOS.A.R.*et al.*Gestão do Conhecimento:uma experiência para o sucesso empresarial.Curitiba:Champagnat, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro. Campus, 1998.



## **COMMUNICATION STRATEGICAL MANAGEMENTAL EFFICIENT: ABILITY FOR THE SHARING OF THE KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATIONS**

### **Abstract:**

The competitive environment in the globalized economy has demanded of the companies a new centered strategically positioning in the knowledge, that not only affects the productive processes, but mainly the process of management of people. In this scene, it is distinguished necessity of the companies to manage its asset of the knowledge, of form to breach significant barriers to the communication. With this, the success or the failure of the sharing of the knowledge is in the responsibility and management ability. According to this context, the objective of this work is to analyze the importance of the efficient communication as strategically management ability in the management of the knowledge. The study it was based on a bibliographical research, pointing the interpersonal communication not only as an ability technique with respect to the leaders, but over all as a strategically ability for the development of all the activities that involve the process of management of people for the sharing of the knowledge.

**Key words:** efficient communication, strategy, management of the knowledge