

A relação da cultura organizacional e processos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento

TACIANA MARIA LEMES DE LUCAS¹

RESUMO:

O termo cultura organizacional se faz presente nas organizações pela sua importância de como impactam em suas estruturas, sua forma de comunicar e seus valores, sendo que tais traços culturais as tornem únicas. A comunicação é uma condução que se estabelece entre as relações humanas e organizacionais. Este artigo apresenta a relação entre cultura organizacional e comunicação para que as organizações possam gerar mais conhecimento e dessa forma de mais vantagem competitiva no mercado onde atuam.

Palavras-Chave: Comunicação; Cultura Organizacional; Compartilhamento do Conhecimento.

RESUMEN

El término cultura organizacional se hace presente en las organizaciones por su importancia de cómo impactan en sus estructuras, su forma de comunicar y sus valores, siendo que tales rasgos culturales las hacen únicas. La comunicación es una conducción que se establece entre las relaciones humanas y organizacionales. Este artículo presenta la relación entre cultura organizacional y comunicación para que las organizaciones puedan generar más conocimiento y de esa forma de más ventaja competitiva en el mercado donde actúan.

Key Words: Comunicación; Cultura de la organización; Compartir el conocimiento.

Introdução

Existem muitos conceitos que abordam a cultura organizacional, um assunto bastante complexo, pois sofre influências de pessoas, a cultura local onde se encontram as organizações, a história das mesmas. Enfim, alguns pontos que se destacam e contribuem para que o compartilhamento do conhecimento possa se fazer presente nas organizações.

A cultura organizacional pode ser gerenciada e com isso identifica-se possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos, propostas de mudanças em padrões, etc. Esse gerenciamento é parte integrante do processo de comunicação de uma organização. A comunicação tem grande relevância no processo organizacional, considerando-se que é necessária para as relações humanas e também para transformar organizações mais bem-sucedidas em seus negócios. Para competir em igualdade, as organizações precisam

¹ Doutoranda em Ciência da Informação pela UNESP – Universidade de Marília

A relação da cultura organizacional e processos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento

repensar a forma como se comunicam internamente, quais são seus propósitos e como o sistema de comunicação interage com as pessoas que atuam no processo organizacional.

Considerando esses fatores, afirma-se que a importância da comunicação na organização volta-se para um relacionamento melhor entre as partes interessadas, gerando de forma estruturada um caminho para o conhecimento. A comunicação realizada de forma efetiva, é um percurso para a criação de uma empresa de sucesso onde possa ser implementada a gestão do conhecimento.

O compartilhamento de informações depende de uma linguagem comum entre as pessoas nas organizações. Dessa forma, ressalta-se que a comunicação entre emissor e receptor deve ser formulada para que os significados sejam compreendidos e diminua toda tensão gerada por ruídos no processo.

O presente trabalho tem como objetivo explorar os conceitos de cultura organizacional e de comunicação para compartilhar conhecimento nas organizações, e assim apresentar a influência da comunicação para o compartilhamento do conhecimento.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo cultura organizacional se faz presente nas organizações pela sua importância de como impactam em suas estruturas, sua forma de comunicar e seus valores, sendo que tais traços culturais as tornem únicas.

Não existe um modelo que possa ser seguido, até mesmo pelas diferenças de crenças, atitudes e comportamentos envolvidos, que torna o termo cultura organizacional fator importante de estudo pela sua ligação com o comportamento humano e que muitas vezes é o fator preponderante para responder as ações, sejam elas coletivas ou individuais que ocorrem no dia a dia organizacional.

Ao abordarmos a cultura organizacional, identificamos a relevância de destacar definições de organização e assim detalhar melhor a cultura dentro do contexto da mesma.

Lacombe (2003, p.13) denomina organização como

Um grupo de pessoas que se constitui formalmente para atingir objetivos comuns. Incluem-se nesta definição as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não governamentais, associações de classes profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairro etc. Quase tudo, portanto, é feito pelas organizações.

Já Daft (2008, p.10) define a “organização como entidade social, orientada por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenadas e ligadas ao ambiente externo”.

A definição de Shermerhorn (2007, p.217) não se diferencia muitos dos autores supracitados, pois para ele “a organização é o processo de organizar pessoas e outros recursos para que trabalhem em conjunto, visando

alcançar uma meta”.

As organizações precisam de estruturas bem definidas para que a divisão do trabalho, seus recursos e a coordenação das atividades aconteçam. Outros fatores que compõe uma relação de importância são: a) liderança (inspirando esforços), b) controle (que assegura resultados) e c) planejamento (que estabelece a direção das ações). Tais fatores são destaque para que ocorra a vantagem competitiva, que permitem organizações se destacarem perante seus concorrentes no mercado em que atuam. Tal fato evidenciou-se na década de 1980, onde as inovações e ampliação de mercados tornou-se grandes desafios relacionados a cultura (sejam elas intra ou interorganizacional), para as mesmas se mantenham a frente da concorrência. (SOUZA; FELINI, 2016)

O termo cultura organizacional, como já mencionado, está diretamente relacionado ao termo organização, onde o sistema de crenças e valores compartilhados que servem de guia para o comportamento nas mesmas. SHERMERHORN (2007)

Para Shein apud Fleury (2007, p.20)

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas

Já Shermerhorn (2007, p.82-83) apresenta o conceito de cultura forte, que são claras, bem definidas e amplamente compartilhadas entre os membros. Mas para esse autor a cultura não é o único fator determinante do que acontece nas organizações e sim uma influência naquilo que elas conseguem fazer.

Uma cultura forte também pode ser entendida como uma cultura unitária e coesa fundamentada na estratégia da organização. Dessa forma, acaba guiando o comportamento das pessoas no ambiente em que atuam. (DEAL; KENNEDY, 1982 apud VASCONCELOS et al ,2013)

Para Daft (2008, p. 351) a cultura passa despercebida, embora todos participem da mesma. A cultura representa a parte não escrita, de sentimentos, da organização. É possível entender tal afirmação do autor sendo que muitas vezes conseguimos dar uma explicação dos elementos culturais nas organizações através de observação.

Utilizaremos a abordagem de Angeloni; Grotto (2009, p. 81) que apresentam a seleção dos elementos culturais analisados e suas formas de abordagem:

Quadro 1 – elementos culturais e forma de abordagem

Elementos culturais e forma de abordagem
Artefatos e criações visíveis (arquitetura, layout, mobiliário, equipamentos e recursos disponíveis)
Políticas de gestão de pessoas (crenças, valores, política de remuneração, avaliação de desempenho, promoção, rotatividade, estabilidade e segurança)
Sistemas de comunicação (natureza, fluxo, meios de comunicação)
Sistemas gerencial - administrativo (estrutura organizacional, estilo de gerência, grau de importância da autoridade, ênfase no trabalho).
Processo decisório (centralizado ou descentralizado, autoritário ou participativo)
Processo de socialização de novos membros, (recrutamento e seleção de novos membros, modelo de comportamento valorizado)

Fonte: adaptado de Angeloni; Grotto (2009, p. 81)

A observação dos elementos citados nos permite entender um pouco mais a cultura das organizações, sua forma de integração e relacionamento, a adaptação ao meio externo, a facilidade ou a dificuldade de desenvolverem uma forma de trabalhar coletiva e as formas de comunicação dentro das mesmas. Mesmo assim, não é possível delimitar tais pontos como únicos, ou mesmo delimitar seu diagnóstico.

A cultura de uma organização precisa ser desvendada, interpretada para que seja possível entender o que ocorre na mesma. Pode ser observada e interpretada pelos ritos e cerimônias, histórias e heróis, símbolos e linguagem (DAFT, 2008, p. 376).

Definimos então que a cultura organizacional é a personalidade de uma organização e que dessa forma influencia o comportamento de todos os membros da organização.

1. 1 A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

Entender que a organização é um sistema, consolidado pela sua cultura e que é uma construção social dinâmica da realidade de um grupo de pessoas e que de certa forma se sustenta por experiências e aprendizado coletivo, dessa forma se faz necessário entender mais sobre aprendizagem organizacional.

O aprendizado organizacional parte do pressuposto que o ser humano tem condições de captar, entender conceitos, capacidade em entender a essência das coisas. Também é dotado de habilidade técnicas e conceituais. Capacidade de obter conhecimento e compartilhar o mesmo.

Senge (1990) define cinco pontos importantes para as organizações que aprendem, sendo elas: **Domínio pessoal:** é a atitude pessoal, que ajuda (possibilita) esclarecer e aprofundar a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver paciência e ser mais objetivo. Busca mais reflexão, mais repostas, envolver emoções de forma mais positiva. **Modelos mentais:** totalmente pessoal. Como entende o mundo (crenças e valores) com muitas vezes dificuldade de colocar em prática por conflitar com o mundo/cultura que vive. **Visão compartilhada:** A empresa deve ter uma missão forte e genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada que prevaleça o compromisso. Desenvolve a habilidade criação/novas ideias. Ajuda as pessoas a aprenderem mais e aprimorar produtos e serviços. **Aprendizagem em grupo:** uma união de talentos, alinhando ideias e propósitos. Uma unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo com diálogo para crescimento das pessoas e da organização. **Pensamento sistêmico:** integra todas as outras disciplinas, criando uma forma de linguagem para descrever e compreender as forças e relações que modelam o sistema. Visão do “todo” da organização.

Para Maróstica (2014) a aprendizagem caracteriza-se pela forma que as pessoas se habilitam e propõe a expansão de sua capacidade em atingir melhores resultados, transformando competências e habilidades, que podem ser modificados e melhorados com o tempo. Também pelo compartilhamento do que é aprendido e que dessa forma passa a ser propriedade do coletivo e que dessa forma seja crescente alcance maiores resultados nas organizações.

Para Fernandes (2005, p. 82)

O grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para a organizacional, a fim de poder gerenciar e alavancar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

Fleury (2011, p.162) complementa a afirmação quando relata que a aprendizagem organizacional bem-sucedida depende da aquisição e da assimilação de novas bases de conhecimento para as ações. Nesse contexto, ressaltamos a cultura organizacional como parte do processo de aprendizagem, pois se as políticas de desenvolvimento de recursos humanos em seus processos de gestão não estiverem ajustados com a gestão e que

A relação da cultura organizacional e processos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento

por consequência não estiverem ligados na alta administração, a aprendizagem organizacional não ocorre, pelo fato do que foi aprendido ficar apenas no indivíduo tornando conhecimento tácito.

A aprendizagem depende de uma estrutura organizacional que permita o fluxo de informações, uma postura da alta administração que conduza a um ambiente propício para que existam trocas e compartilhamentos, eliminando as barreiras que interferem nos resultados de inovação, criatividade e aprendizagem.

Embora não exista um modelo definido, pois cada organização tem sua realidade, é preciso integração e confiança entre os indivíduos e a organização. Essa interação só ocorre se existir uma cultura organizacional forte.

1.2 VARIÁVEIS DO CONHECIMENTO

O papel do conhecimento nas organizações e na vida pessoal é muito discutido e estudado. Por ser um recurso de grande valia e que traz grandes transformações no ambiente organizacional e na sua forma de gestão. Conhecimento é o que torna as empresas mais competitivas e com diferencial no mercado onde atua.

Mas o conhecimento é uma construção, portanto, é preciso entender que existem dados, informações e que é preciso um processo para transformar dados em informação e informação em conhecimento.

Gutiérrez (2008, p.38-42) define dado “como um suporte físico da informação”, informação como “conteúdo semântico de um dado derivado de uma chave de codificação” e conhecimento como “estados mentais de um indivíduo construídos a partir da assimilação da informação e que regem as ações do próprio sujeito.”

Já para Hoffman (2017) e Beal (2012) um dado pode ter vários significados, dependendo do ambiente onde está inserido, mas de qualquer forma dado é informação bruta. Informação é gerada a partir de dados, ou também dados dotados de relevância e propósito.

A partir de dados e informações cria-se o conhecimento. Existem duas vertentes para conhecimento organizacional, o conhecimento tácito e explícito.

De acordo com as teorias de Choo (2006) e Nonaka;Takeushi (1997) o conhecimento tácito é o que o indivíduo adquire no decorrer de sua vida e está na sua mente e é de difícil transmissão. O conhecimento explícito é o conhecimento exteriorizado, formal e de fácil transmissão.

O grande desafio para as organizações é transformar conhecimento tácito em explícito. Na abordagem de Nonaka e Takeushi (1997) identifica-se o conhecimento no ambiente organizacional através do processo de conversão do conhecimento tácito para o explícito e do conhecimento explícito para o tácito. Para que essa conversão ocorra os autores utilizam um modelo de espiral que explica a amplificação desses conhecimentos. São quatro fases as identificadas na espiral, sendo elas: a) socialização quando ocorre do conhecimento de indivíduo para indivíduo (conhecimento tácito para conhecimento tácito), b) externalização que ocorre de indivíduo para o grupo (conhecimento tácito para conhecimento explícito), c) combinação que acontece do grupo para a organização (conhecimento explícito para conhecimento explícito) e d) internalização que ocorre da organização para o indivíduo (conhecimento explícito para conhecimento tácito).

Figura 1: Espiral do Conhecimento
Diálogo



Fonte: Nonaka e Takeushi (1997, p.80)

O grande desafio do conceito da espiral do conhecimento que os autores destacam, é a forma de ampliar os conhecimentos das pessoas em conhecimentos para a organização, ou seja, a transformação do conhecimento pessoal de forma que seja acessível a todas as pessoas da organização, o qual podemos denominar conhecimento organizacional.

Terra (2005, p. 78) aborda

Que o conhecimento está espalhado por toda organização na cabeça das pessoas com suas múltiplas habilidades e suas competências e nos inúmeros documentos, dados e arquivos digitais e pessoais, departamentais e corporativos.

O grande desafio do conceito da espiral do conhecimento que os autores destacam, é a forma de ampliar os conhecimentos das pessoas em conhecimentos para a organização, ou seja, a transformação do conhecimento pessoal de forma que seja acessível a todas as pessoas da organização, o qual podemos denominar conhecimento organizacional.

Para que ocorra a construção do conhecimento organizacional é preciso uma gestão que faça a junção das informações e conhecimentos e que existam processos de conversão e compartilhamento entre indivíduos e também organização.

Os processos de construção de conhecimento são complexos, exigem planejamento, envolvimento da alta administração, estrutura organizacionais que permitam comunicação e muita comunicação para que as informações possam fluir e gerar o conhecimento organizacional.~

2. A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Robbins (2010, p.325) afirma que nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros. [...] a comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado: o significado precisa ser compreendido.

A comunicação existe no dia a dia das pessoas, e é através desta que ocorrem as interações sociais, articulam-se ideias, crenças e ideologias. A comunicação é a base para a construção de significados. A comunicação é uma condução que se estabelece entre as relações humanas e organizacionais.

“A comunicação é qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa”. (CHAPPELL; READ, 1973, p.1)

Já para Lacombe (2004, p.70)

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, na maioria dos casos ambos estão presentes. A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após algum tempo.

O ato de comunicar, de acordo com Lacombe (2004, p.71), é a transmissão de informação de uma pessoa para outra por linguagem escrita e ou falada, por meio de símbolos, imagens, gestos e outras formas verbais ou não verbais.

A comunicação é um processo de transmitir uma mensagem, faz parte do comportamento humano, pois trata-se de um processo social, onde entende-se que sem comunicação não pode existir uma sociedade.

Nas organizações a comunicação torna-se elemento principal para o processo de organizar.

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional graças a seu caráter estratégico, que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Nesse contexto, atitude empresarial interna é condição fundamental para o êxito desse processo. (MARCHIORI, 2017, p. 27)

A comunicação nas organizações torna-se um elemento fundamental para sua sobrevivência e é por meio da comunicação que a organização transfere informações e gera conhecimento. São as pessoas que atuam dentro das organizações que possuem as informações relacionadas ao contexto organizacional e todas as mudanças advindas do mercado em que estão inseridas. Desta forma, é possível afirmar que geram mais informações e que possivelmente podem gerar mais conhecimento no ambiente que exercem suas atividades.

[...] entende-se a comunicação organizacional como aplicativo dos processos da comunicação humana em seu sentido mais amplo, no contexto específico das organizações. Assim sendo, podemos considerar que a comunicação organizacional é um campo da comunicação humana em constante movimento, que

dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados. (Freire, 2009, p.90)

A comunicação depende de um processo de decodificação de signos e significados e que irão gerar ressignificados para a organização. Toda pessoa que conduz informação, gerando conhecimento para outras pessoas, é um exemplo de ressignificação. Mas isso acontece no ambiente organizacional onde a comunicação é organizada e estratégica, e assim, entendemos que a comunicação é eficaz. Tal eficácia somente acontece com a preparação de emissores e receptores, de uso correto de meios para a transmissão e a eliminação de ruídos. É preciso que emissores tenham em mente a importância do que será transmitido, não está somente nele a importância da mensagem, mas é fundamental que ele seja responsável na utilização de meios e formas de comunicar, evitando meios que possuam barreiras, tais como estilo de linguagem e sistemas administrativos que não sejam favoráveis para o momento. O papel do receptor no recebimento da mensagem (informação) para sua decodificação do significado está inteiramente relacionado à própria pessoa (suas crenças, valores individuais), como também a própria função hierárquica que a pessoa ocupa (causando dificuldades de controle distorção), ou ainda a uma sobrecarga de informações que dificultam o entendimento.

O conhecimento tácito, que é próprio das pessoas, poderá ser transformado em conhecimento explícito se houver comunicação. O uso de ferramentas adequadas e de termos que sejam de uso comum às pessoas envolvidas são de extrema relevância no processo de eliminar a tensão envolvida.

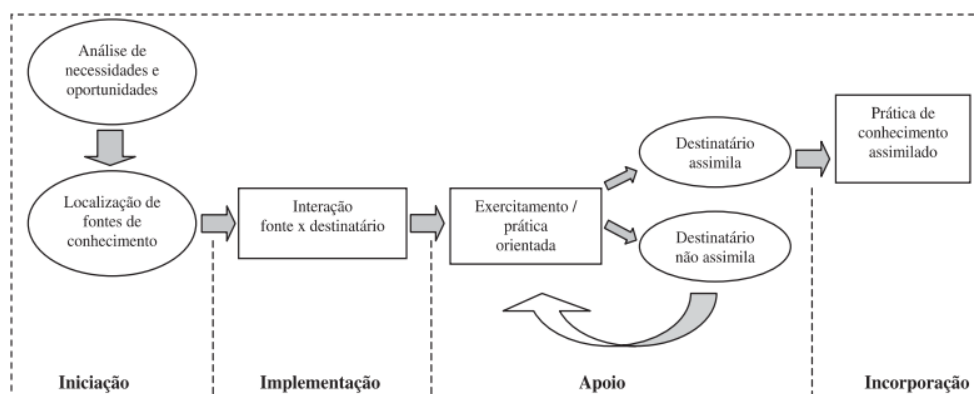
A comunicação nas organizações também deve identificar as necessidades das pessoas envolvidas, na sua maior parte clientes internos (pessoas que atuam dentro das organizações e fazem parte de suas atividades produtivas). Identificar quais os melhores meios de comunicação também deve ser fator relevante, já que de fato devem ser eliminados todas as possíveis formas de tensão na comunicação.

Nas organizações, a comunicação pode ser realizada de forma oral e também por outros meios, tais como quadros de aviso, jornais, *newsletter*, e-mails, intranet, entre outros.

Tonet e Paz (2006) defendem a ideia de que as necessidades e funções de comunicação nas organizações ocorrem por três sistemas: a) comunicação operacional, relacionadas às operações existentes nas organizações b) sistema regulador da comunicação, associado às regras, normas e delimitações da organização e c) sistema de feedback, que possui ligação com o retorno do fluxo de informações existentes no ambiente organizacional.

Entende-se a comunicação como um processo dinâmico evolutivo para que os sistemas organizacionais se correlacionem. No modelo de compartilhamento do conhecimento em quatro fases de Tonet e Paz (2006) a comunicação é ponto relevante, configurada pelo pensamento sistêmico que deve prevalecer na organização.

Figura 2: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento



Fonte: Tonet e Paz (2006, p.81)

A comunicação é fator determinante em cada uma das fases que configuram o modelo de compartilhamento. Na fase de iniciação que aborda a identificação de uma necessidade de conhecimento e/ou a localização de onde exista conhecimento na organização, mesmo sem uma interação aparente é preciso que ocorram abordagens sejam elas verbais ou não para a identificação de tais conhecimentos.

Na fase de implementação onde a troca de informações ocorre entre emissor -receptor (destinatários), encontra-se a comunicação carregada de signos, onde muitas vezes utiliza-se de meio de repetições, mesmo que sejam parceladas, para que os receptores possam obter o maior sentido da informação passada na comunicação, sejam elas verbais ou não verbais. Tonet e Paz (2006, p84)) ressaltam que “a redundância será tão ou mais necessária e útil quanto maior for o desconhecimento do receptor em relação ao conhecimento que deverá assimilar”.

A fase de apoio tem uma relação maior com a prática em si, mas que de forma essencial é possível observar a comunicação no auxílio referente aos problemas que podem surgir. Um dos problemas apontados por Tonet e Paz (2006) é a falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores de conhecimento compartilhado. E por último a fase de incorporação que envolve o esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, uma fase em que ocorre gestão de conflitos e é necessário habilidades e atitudes para aplicação do conhecimento. Nessa fase, a comunicação pode ser destacada para que seja útil e compreendida a ponto de evitar, e possivelmente eliminar, todas reações contrárias e falta de entendimento da mensagem.

Toda comunicação é marcada por exigências de atribuição de sentido, para criar em um ambiente organizacional condições favoráveis ao cooperativismo, ao funcionamento de um ambiente estratégico, que envolve planejamento e controle e que possa ser adequado para transmissão e compartilhamento de informações e conhecimento.

3. METODOLOGIA

O artigo baseia-se em uma metodologia qualitativa exploratória bibliográfica, baseada em artigos, teses e obras literárias que abordam os conceitos relacionados aos temas Gestão do Conhecimento e Comunicação Organizacional.

Fachin (2006, p. 119) justifica pesquisa bibliográfica “por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação e a gestão do conhecimento estão inteiramente ligados, e devem ser alimentados de forma mútua, para que as organizações possam cada vez mais criar significados, formar conhecimentos e tornar a organização mais competitiva, auxiliando nos processos de tomadas de decisão e construindo uma gestão mais participativa gerando cada vez mais aprendizagem entre seus membros.

O compartilhamento do conhecimento ocorre nas organizações quando o processo de comunicação está formado, evidente e de acordo com a cultura da organização.

A cultura organizacional é muito afetada pela comunicação e também pode ter efeitos nos processos de comunicação, já que as barreiras existem, mas podem ser superadas e dessa forma aumentar a eficiência e eficácia da comunicação para que todos na organização possam aprender e gerar conhecimento. Algumas barreiras que impedem a comunicação organizacional são: estruturas organizacionais; reações emocionais; desconfianças; não ouvir; escutar de forma seletiva; linguagem diferente; diferenças de percepção; complexidade da mensagem; diferenças culturais; ausência de feedback, canais informais; inconsistência da linguagem verbal e não verbal; ruídos.

O conhecimento somente será compartilhado se na organização existir uma comunicação que apresente um crescente interesse, e desenvolvimento que se baseie em como as pessoas conversam, interagem, constroem significados e que possam materializar a compreensão que obtiveram. A comunicação é feita por e com pessoas.

Entender a comunicação na gestão do conhecimento, é imaginar que a comunicação aliada a um sistema de informação, possa contribuir para que as pessoas possam interagir de forma que alcancem objetivos propostos.

Entende-se que é necessário saber exatamente o que vai ser comunicado, para quem e como será comunicado, identificando de forma nítida a mensagem, em seu conteúdo, a forma (meio utilizado) e quem vai receber a comunicação (receptor). Os processos cognitivos da comunicação, tanto emissor quanto receptor, são notoriamente destacados pelas informações, onde se percebem, partilham significados de ideias, pensamentos e

A relação da cultura organizacional e processos de comunicação para o compartilhamento do conhecimento

propósitos. A comunicação pode atribuir significado de acordo com suas relações, crenças e atitudes. A interpretação da mensagem também pode ser carregada de significados próprios, que também podem sofrer de acordo com o ambiente na qual a pessoa está inserida.

A eliminação de ruídos é necessária para que o processo de comunicação permita uma sintonia entre as pessoas, entre pessoas e organização e toda a relação da organização com seus stakeholders. Afinal, a gestão do conhecimento se destaca pelo conhecimento tácito que deve ser construído e socializado nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha; GROTTTO, Daniela. **A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento**. *Revista Faces*. Belo Horizonte. V.8, n.2, p. 76-93, abri./jun. 2009.

CHAPPELL, R.T; READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Forum, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2006.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, Maria Terezinha A. (org). **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, Maria Tereza L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **Comunicação, cultura e organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada**. 2009, 263p. Tese de doutorado em Comunicação. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Fundamentos, metodología y práxis. Gijón: Ediciones Trea, 2008.

HOFFMAN, Wanda A. M. **Aprender e compartilhar**. São Carlos: Edufscar, 2017.

LACOMBE, Francisco; HEIBORN, Gilberto. J. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARÓSTICA, E. (org). **Inteligência de Mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHERMERHORN Jr., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres. **Um modelo de compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista RAC. Curitiba, v.10, n.2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

VASCONCELOS, Katia CC de Araujo et. al .R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte · v. 12 · n. 1 · p. 13-31 · jan./mar. 2013. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900