

## A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS E CONHECIMENTO

### THE DIMENSION IN COMMUNICATION IN THE ORGANIZATION: PROCESSES AND GENERATION OF KNOWLEDGE

Taciana Maria Lemes de Luccas<sup>1</sup>

**Resumo:** A comunicação, embora seja um assunto de fácil entendimento para muitos, é um dos maiores desafios para organizações que buscam a geração do conhecimento. Para estudar o tema, descreveu-se como objetivo identificar a importância da comunicação nos fluxos de informação e conhecimento. Para atingir esse propósito, realizou-se um estudo teórico bibliográfico abordando os temas: comunicação, processos, fluxos informacionais e conhecimento. Na sequência, a coleta de dados se deu por meio de um estudo de caso em uma organização privada do setor de cosméticos capilares, situada na cidade de Assis – SP, com objetivo de analisar como as pessoas da organização entendem a comunicação e o fluxo de informações no ambiente onde atuam. Como conclusão deste trabalho, destaca-se a importância da comunicação nos fluxos de informação e na criação do conhecimento nas organizações que buscam vantagem competitiva no mercado onde atuam. Para tanto, faz-se necessário entender os processos organizacionais e promover o compartilhamento do conhecimento, já que esse é o caminho para a geração dele.

**Palavras-Chave:** Comunicação; Processos; Fluxos Informacionais; Conhecimento.

**Abstract:** Communication, while easy to understand for many, is one of the biggest challenges for organizations seeking knowledge generation. To study the theme, the objective was to identify the importance of communication in the flows of information and knowledge. To achieve this purpose, a bibliographical theoretical study was conducted addressing the themes: communication, processes, informational flows and knowledge. Subsequently, the data collection took place through a case study in a private organization of the hair cosmetics sector, located in the city of Assis - SP, aiming to analyze how the people of the organization understand the communication and the flow of information in the environment where they operate. As a conclusion of this work, we highlight the importance of communication in information flows and knowledge creation in organizations that seek competitive advantage in the market where they operate. Therefore, it is necessary to understand the organizational processes and promote the sharing of knowledge, since this is the way for its generation.

**Keywords:** Communication; Processes; Information Flows; Knowledge.

---

<sup>1</sup>Doutora em Ciência da Informação - UNESP Marília

# A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS E CONHECIMENTO

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à alta competição do mercado atual, a informação e o conhecimento tornam-se destaque nas organizações que buscam por vantagem competitiva. Nesse sentido, destaca-se a importância de processos organizacionais bem definidos e de uma comunicação que permita que todas as pessoas no ambiente organizacional entendam a sua importância no contexto do que produzir e entregar para o cliente. Informação, conhecimento e comunicação são elementos fundamentais para as organizações que buscam atender a demanda de seus clientes nos mercados onde atuam.

Neste estudo, aborda-se temas relacionados a Ciência da Informação, área que estuda a coleta, análise, armazenamento, recuperação e disseminação da informação, ou melhor, uma ciência que investiga a informação desde sua formação até a geração de conhecimento. Para o âmbito organizacional, a Ciência da Informação tem contribuições valiosas, com destaque para a interação de pessoas, processos, sistemas de informação e conhecimento, pois suas atividades-fim demandam constantes insumos de informação, tanto científica como tecnológica.

Durante muito tempo a Ciência da Informação (CI) ficou relacionada a arquivos, documentos e tecnologia. Atualmente outras áreas como a administração e comunicação começam a interligar os aportes da CI.

Utiliza-se as contribuições que a informação promove nas organizações citando Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport (2004), Terra (2005), Choo (2006), e Gutiérrez (2008) e Valentim (2010).

Abordagens administrativas na parte de processo organizacionais, leva-se em consideração as abordagens de Oliveira (2007), De Sordi (2008) e Robins; Judge; Sobral (2010).

Como informação e comunicação são elementos fundamentais nas organizações que buscam construir conhecimentos e se tornarem competitivas, as abordagens de comunicação organizacional estão explicadas por Marchiori (2006), Angeloni (2009), Kunsch (2009), Pimenta (2010) e Walker (2015).

A partir das reflexões e, considerando o desafio que as organizações enfrentam no mercado dinâmico e mutável, este estudo tem como objetivo identificar a importância da comunicação nos fluxos de informação e de conhecimento em uma organização privada, de pequeno porte, na área de cosméticos capilares. A pesquisa foi aplicada na totalidade de funcionários e coletada em abril de 2019.

O presente trabalho apresenta uma contribuição teórica na área da comunicação, processos organizacionais e fluxos de informação e conhecimento e uma análise da satisfação e insatisfação das pessoas em relação ao fluxo de informações e comunicação na organização que foi realizado o estudo de caso.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A configuração atual da comunicação organizacional é reflexo da Revolução Industrial (conjunto de mudanças ocorridas na Europa nos Séculos XVIII e XIX) que motivou grandes e aceleradas transformações no mundo, bem como o aumento das empresas a partir do Século XIX. Essas transformações pressionaram as organizações a realizarem um novo conceito de comunicação com os seus funcionários, que a princípio se deu de uma forma mais administrativa e informativa, não levando em conta a comunicação externa com seus clientes finais, suas ideias e interesses (Freire, 2009). A comunicação organizacional atual se modernizou, tornando-se um processo amplo e passou a considerar a opinião de diferentes públicos para obter um caráter estratégico no mundo dos negócios, além de destacar que a comunicação para as pessoas é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo (Pimenta, 2010).

Kunsch (2010) complementa que a comunicação organizacional tem um papel fundamental nos dias de hoje. Por meio de estudos realizados nas últimas décadas, é possível verificar um imenso avanço nas suas tendências e perspectivas. Um exemplo é que no passado a comunicação tinha um caráter mais operacional, para informação e questões administrativas, sendo que atualmente a comunicação assume uma concepção mais abrangente e estratégica, pois está demarcada por relacionamentos acentuados e permanentes com os públicos internos e externos.

Para Pimenta (2010), a comunicação é essencial para uma organização. A autora ressalta que se as pessoas pudessem identificar todas as formas de comunicação (canais) e suas influências no comportamento organizacional, estariam mais próximas de compreender a organização em si.

Nesse sentido, é requisito tomar conhecimento das formas de comunicação, que podem ser: a) verbais, que ocorrem por meio de palavras, sons e escrita; e b) não verbais, que acontece por meio de gestos e expressões faciais. As duas formas carregam seus significados, sendo que a verbal é mais fácil de ser identificada e a não

verbal nem sempre se expressa com clareza, mas é responsável por 2/3 do que as pessoas transmitem (ANGELONI, 2010).

O uso correto de canais de comunicação torna-se fator relevante para que todos os significados sejam compreendidos e para que se dê a difusão rápida de informações e conhecimento, para motivar todos na responsabilidade do processo de comunicação.

A comunicação, no ambiente interno de uma organização, é um processo de natureza bidirecional que deve permitir as pessoas terem acesso as informações de que necessitam e, assim, tomarem decisões em suas tarefas cotidianas. É necessário que existam direcionamentos administrativos cabíveis que permitam que as informações sejam disponíveis para todos que se façam necessários. Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional tem três dimensões, conforme Quadro um.

**Quadro 1 – Dimensões da Comunicação Organizacional**

Dimensão Instrumental	É funcional e técnica. Utilizada para transmitir informações.
Dimensão Estratégica	Visão mais prática da comunicação. Por meio dela se cria elos (vínculos) de relacionamentos e recepção de informações.
Dimensão Humana	Tem como foco a construção da comunicação para melhoria da qualidade de vida.

**Fonte: adaptado de Kunsch (2010)**

A partir da abordagem das dimensões apresentada no Quadro 1, destaca-se que o foco deste estudo está nas dimensões instrumental e estratégica, já que a comunicação desempenha um papel fundamental e estratégico no âmbito organizacional e é através da mesma que as pessoas podem desempenhar suas funções com maior clareza e de forma a tornar as decisões mais assertivas. Para que essa comunicação flua no ambiente organizacional, é preciso que exista um fluxo informacional comum e de fácil acesso a todos.

De acordo com Walker (2015), existem três tipos de fluxos de informações, a saber: a) fluxo descendente: as decisões partem do nível superior da hierarquia e são acatadas pelas pessoas de níveis hierarquicamente inferiores. Tem por objetivo preservar a cultura formal e o lucro da organização; b) fluxo ascendente: é menos formal e exige um *feedback* dos funcionários aos gestores para aprimorar os processos, a produtividade, a moral, a tomada de decisões e para avaliar a lucratividade e a sustentabilidade da empresa; e c) fluxo horizontal: a comunicação é intra e interdepartamental, o que facilita o compartilhamento e a coordenação de práticas para uma melhor qualidade do processo de comunicação.

Para entender os fluxos, compreende-se que a comunicação é uma ferramenta a ser utilizada nas atividades organizacionais para a transmissão de significados e informações. É como um processo fundamental não somente pela transmissão de uma mensagem, mas sim pela formação do significado, da informação e do conhecimento (MARCHIORI, 2006). A autora entende a organização como um processo e não de forma isolada e, dessa maneira surge a necessidade de entender a capacidade de interpretação das informações e na criação de discussões para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, destaca-se que é elementar explorar a relação da comunicação nos processos organizacionais e sua contribuição para a geração do conhecimento.

### **3 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CONHECIMENTO**

A abordagem por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para as organizações, a partir do momento que considera a complexidade crescente no ambiente organizacional (DE SORDI, 2008). De acordo Angeloni (2010), para que as atividades sigam um fluxo natural nos processos organizacionais, é necessária uma estrutura organizacional adequada, a qual permita que as organizações sejam mais criativas e inovadoras, de forma que impacte sobre o trabalho das pessoas e influencie comportamentos e a interação entre os funcionários. Define-se estruturas organizacionais como uma forma de ter as tarefas distribuídas de forma agrupada e coordenada (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Modelos estruturais com alta centralização limitam as formas de comunicação e reduzem as informações e a produção do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem uma estrutura que permita mais criatividade e inovação (estrutura hipertexto) e, dessa forma, entende-se que a comunicação tem seu destaque para que os processos organizacionais ocorram. Para os autores, o conhecimento está na base da estrutura e, portanto, deve estar disponível para todos da organização.

## A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS E CONHECIMENTO

Uma organização que opera por processos exige a formação de equipes multifuncionais, o que demanda mais compartilhamento do conhecimento para que as tarefas sejam realizadas com êxito e que respeite o ambiente com transformações contínuas, de forma que elimine as barreiras, um traço forte de organizações funcionais, que atuam com distribuição delimitada por departamentos e funções (OLIVEIRA, 2008).

O modelo organizacional por processo auxilia a comunicação entre a equipe, de maneira que dê suporte para que as pessoas possam tomar decisões e chegar aos resultados de forma mais rápida, concisa e com maior chance de sucesso nas decisões e resultados organizacionais (DE SORDI, 2008).

Para manter a dinâmica dos processos na organização é necessária uma interação com as informações advindas do macroambiente e com as informações, no ambiente interno. Os fluxos de informação são responsáveis pela dinâmica e interação entre pessoas e organização, seja no ambiente externo (macroambiente) seja no ambiente interno. Para tanto, é necessário um mapeamento dos ambientes organizacionais para identificar as necessidades informacionais, de modo que as funções sejam desempenhadas nos processos que atendem a organização e, por consequência, seus clientes.

De acordo com Valentim (2010), em uma estrutura organizacional encontram-se dois tipos de fluxos informacionais, identificados por: a) fluxos formais (quando a informação é formalizada da alta direção para os níveis táticos e operacionais, através de relatórios, e-mails etc.); b) fluxos informais (quando a informação ocorre entre as pessoas, sem um canal estabelecido pela organização, ou seja, são informações advindas de relações humanas e não formalizadas).

O processo de comunicação e de atividades organizacionais dependem de fluxos informacionais e estes como influenciam na estrutura organizacional. Tais fluxos podem ser: formal e informal. A formal é identificada no organograma da organização e a informal é formada por uma rede de relacionamentos entre as pessoas. É possível verificar, na Figura um, que o fluxo formal percorre a parte estrutural para gerar as informações. Já o fluxo informal se inicia nas pessoas (capital humano), sem ligação formal com a organização, mas não com menos importância.

Figura 1 – Fluxos Informacionais



Fonte: Valentim (2007, p.14)

Fazer o mapeamento dos fluxos informacionais é ponto de partida para a gestão da informação e do conhecimento na organização, sendo que a gestão da informação está relacionada aos fluxos formais e a gestão do conhecimento nos fluxos informais, visto que, nos processos organizacionais ambas são necessárias, proporcionando uma dinâmica organizacional, uma vez que uma gestão retroalimenta a outra.

Considera-se que a gestão da informação enfoca os fluxos formais do ambiente organizacional, ou seja, o que está sistematizado, formalizado, explicitado em qualquer tipo de suporte (eletrônico, digital, papel etc.), e a gestão do conhecimento enfoca os fluxos informais do ambiente organizacional, ou seja, o que não está explicitado, formalizado, sistematizado (cultura, comunicação, comportamento, aprendizagem, valores, práticas etc (VALENTIM, 2008, p.6).

Destaca-se a importância da gestão da informação e da gestão no conhecimento nas organizações para que as pessoas possam tomar decisões de forma mais rápida, assertiva e consistente. Para Choo (2003), as organizações usam a informação em três arenas: para criar significado, para construir conhecimento e para tomar decisões. Criar significado para o autor é a primeira arena, onde a organização usa a informação para dar sentido às modificações do ambiente externo. A construção do conhecimento, segunda arena, é quando a organização cria, ordena e processa a informação de maneira que gere conhecimento mediante o aprendizado. Tomar decisões, a terceira arena, é aquela que as organizações procuram e ponderam informações de maneira importante. Souza (2004) corrobora que o uso da informação para tomada de decisão na organização é fundamental nas atividades internas e nas relações com o ambiente externo.

No âmbito empresarial, informação e conhecimento podem ser considerados alicerces de suma importância para a gestão estratégica, pois permeiam todas as atividades empresariais, permitindo às pessoas uma bagagem informativa que propicia melhor compreensão das manifestações do ambiente externo, que está se modificando constantemente, caracterizando-se como complexo e dinâmico. É necessário interpretar o macroambiente para que as mudanças externas não afetem as organizações de forma negativa e, dessa forma, possibilitem adaptações de acordo com o contexto (VALENTIM, 2010, p.320).

A construção do conhecimento organizacional não é simples, pois são vários fundamentos relacionados, tais como a cultura da organização, a estratégia de negócios, o ambiente físico, o comportamento das pessoas e os processos organizacionais.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento não está apenas na parte cognitiva, mas sim criado em um contexto de tempo, espaço e relacionamento. Para a criação do conhecimento é importante que se tenha um lugar onde a informação receba significado através da interpretação e, assim, se torna conhecimento.

Esse é o grande desafio organizacional: criar um ambiente que propicie a troca de informações e gere conhecimento, de forma que seja relevante no ambiente de negócios, cada vez mais dinâmico e mutável. As organizações que buscam gerar conhecimento não podem fugir do binômio informação-conhecimento, pois é de grande valia o reconhecimento do conhecimento como um grande recurso estratégico. Para tanto, é preciso ter profissionais qualificados, interligados e uma grande rede de comunicação que efetive o compartilhamento de informações e de conhecimento. Nesse sentido, destaca-se a importância da gestão de processos, em que se busca entender os processos que são geridos pela organização. A gestão dos processos organizacionais tem como objetivo assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, de forma que eleve os níveis de qualidade de processos de negócios (DE SORDI, 2008).

Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de identificar:

- Quais informações são mais relevantes;
- Como essas informações são captadas, armazenadas e trabalhadas internamente;
- Como essas informações geram conhecimento;
- Qual ou quais os meios de comunicação se destacam para o repasse de informações;
- Como a organização disponibiliza ou até mesmo cria momentos de compartilhamento do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) não enfatizam processos para a gestão do conhecimento, mas sim um processo para criação do conhecimento, sendo este, um papel direcionado ao gestor da organização.

A criação do conhecimento é o processo pelo qual organizações criam ou adquirem, organizam e processam a informação, com propósito de gerar novo conhecimento através da aprendizagem (ALVARENGA NETO, 2008). Partindo dessa premissa, entende-se que o conhecimento gerado pode trazer muitas mudanças para a organização, novas habilidades e capacidades, de forma que seus processos, produtos e serviços sejam aprimorados e tragam vantagem competitiva para a organização.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos por esse trabalho e analisar como a comunicação influencia na gestão da informação e do conhecimento, foi realizado um estudo descritivo e exploratório, de natureza quali-quantitativa. A abordagem qualitativa que, de acordo com Fachin (2006), é indispensável para dar suporte teórico ao trabalho, se deu por meio da revisão bibliográfica.

A coleta de dados foi realizada por meio de um estudo de caso realizado em uma organização privada (universo da pesquisa), do setor de cosméticos capilares, na cidade de Assis, estado de São Paulo, com o objetivo de analisar como as pessoas que atuavam na organização entendiam a comunicação e o fluxo de informações. Considera-se a teoria de Yin (2001) para estudo de caso, pois é um recurso que valoriza o estudo por contribuir na obtenção da validade do construto. Para Yin (2001, p. 33) “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados, tornando-se uma estratégia de pesquisa abrangente”. Foi aplicado um questionário com 9 questões, sendo 8 com respostas em escala *Likert* (escala de 1 a 7, sendo 1 para pouco satisfeito e 7 para muito satisfeito) e uma questão de múltipla escolha para identificar o canal de comunicação mais utilizado. A aplicação do questionário se deu de forma presencial e individual para os 36 profissionais que atuavam na organização (em sua totalidade, sem considerar o único gestor) em formulário próprio. Os dados foram tabulados posteriormente para o alcance dos resultados.

A seguir será descrito e demonstrado os gráficos e resultados das demais questões abordadas na pesquisa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização pesquisada tem um diferencial no mercado, que são suas fórmulas exclusivas para tratamentos capilares, mas ainda cresce de forma lenta em segmento que tem obtido alto crescimento de mercado. A maioria dos insumos utilizados tem um custo baixo, mas a essência está na “mistura” desses insumos, na composição deles e para isso é necessária muita informação advinda do macroambiente, concebendo informação interna e conhecimento dos clientes e mercados para a entrega de produtos que atendam a demanda. Dessa forma, constata-se que a interação das pessoas que atuam na organização de estudo ainda é precária e insuficiente, mas de extrema importância. Observa-se que a comunicação organizacional possibilita o relacionamento entre as pessoas e serve para transmitir informações e alinhar os setores da organização, nesse ponto de vista, organizou-se um questionário para entender como as pessoas entendem a comunicação organizacional e as informações da organização em estudo. No Quadro 2, apresentam-se as questões abordadas na pesquisa que fazem referência ao grau de satisfação das pessoas em relação a comunicação, a troca de informações e aos meios de comunicação utilizados.

**Quadro 2 – Questões da pesquisa**

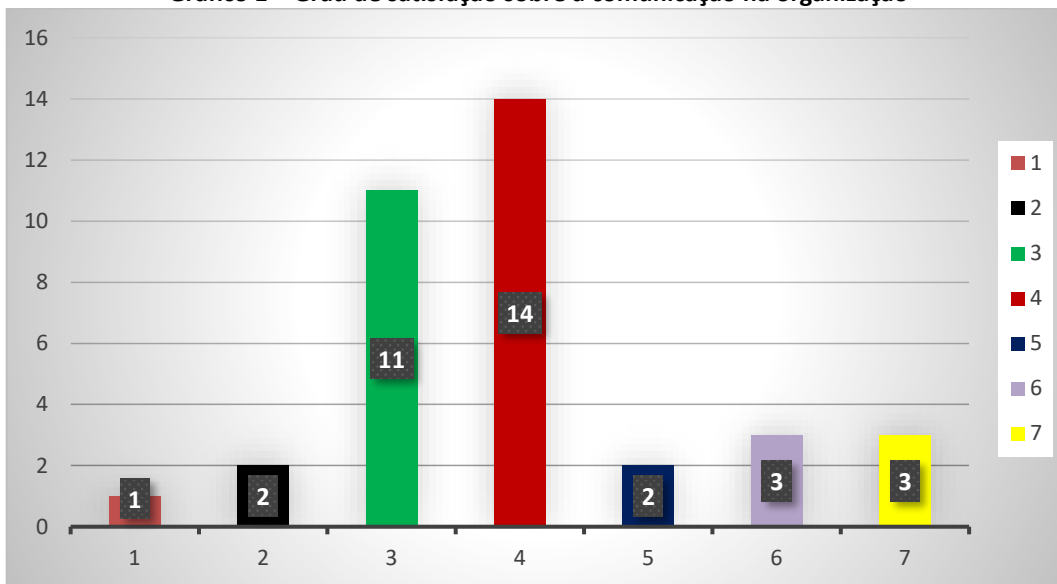
1	Qual o seu grau de satisfação sobre a comunicação interna em sua organização?
2	Como você classifica o seu conhecimento sobre os objetivos da organização?
3	Você está satisfeito(a) com a frequência na qual recebe as informações que necessita para realizar suas atividades?
4	Qual o grau de satisfação em relação aos esclarecimentos e orientações que seus superiores passam para a realização de suas atividades?
5	Como você classifica a sua aceitação sobre receber informações para realizar suas atividades?
6	Como você avalia a forma que a organização incentiva o relacionamento entre os funcionários?
7	O quanto você está satisfeito (a) com o relacionamento entre os funcionários da organização?
8	Qual a sua avaliação sobre o serviço prestado aos clientes da sua organização?
9	Qual o meio mais utilizado para repasse de informações na organização? - Reuniões - Memorandos - E-mails - Redes sociais (whats/Messenger)

- "boca a boca"

Fonte: desenvolvido pela autora (2019)

Tendo em vista os conceitos estudados e os dados obtidos junto aos sujeitos de pesquisa, chegou-se as conclusões apresentadas nos gráficos a seguir e na análise total das questões.

Gráfico 1 – Grau de satisfação sobre a comunicação na organização



Fonte: desenvolvido pela autora (2019)

Na questão 1, que aborda o grau de satisfação em relação a comunicação interna, o percentual de insatisfação chegou em 78%, demonstrando que a comunicação interna precisa de melhoria e atenção. Para Pimenta (2010), o grande desafio das organizações é estabelecer uma comunicação efetiva no âmbito organizacional. Angeloni (2010) destaca a importância da organização identificar as barreiras existentes que afetam a qualidade do sistema de comunicação (estrutura organizacional, reações emocionais, falta de habilidade para escutar, desconfianças, linguagens diferentes, ruídos, canais formais demais e complexidade da mensagem). Robinnis; Judge; Sobral (2010) afirma que a comunicação facilita a motivação, pela interação social e que destaca que a comunicação dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que as pessoas possam expressar suas frustrações ou satisfações e, desta forma, facilitar a tomada de decisões.

O baixo grau de satisfação implica na interação entre as pessoas, nas consequências que isso pode gerar. A falta de informação acarreta muitos problemas internos, tais como: cargas não recebidas, problemas de estoque, pedidos não entregues e muitos outros que não cabem aqui ser explorados no momento. Para Terra (2005), o excesso de informação também pode ser problema no ambiente organizacional, causando redução de produtividade.

É preciso buscar um equilíbrio e ter mais planejamento, um início pode ser baseando-se em questões: como uma determinada informação agrega valor no processo de decisão? Como a informação podem chegar às pessoas que necessitam dela? (PIMENTA, 2010).

Na questão dois, que foi questionado o conhecimento sobre os objetivos da organização, nenhuma resposta positiva (satisfeito e muito satisfeito) foi encontrada, sendo 33% das respostas em pouco insatisfeito e insatisfeito. Oliveira (2007) aponta a importância dos objetivos organizacionais que sustentam um crescimento, o qual proporciona mais produtividade e rentabilidade nas ações.

No levantamento sobre a satisfação sobre a frequência que recebem as informações que necessitam para suas atividades (questão três), 42% das respostas ficaram no nível 4, nem satisfeito e nem insatisfeito. As demais respostas concentraram 35% de insatisfação e 23% de satisfação. De acordo com Valentim (2008), é preciso identificar necessidades/ demandas de informação na organização, proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente e desenvolver a implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, de forma que permita o compartilhamento do conhecimento e uso das informações.

Na questão 4, a qual foi questionado sobre a satisfação em relação aos esclarecimentos e orientações que os superiores passam para a realização das atividades, 53% dos respondentes estão satisfeitos. É possível fazer uma relação sobre a qualidade das informações, já que quando as pessoas recebem, ficam satisfeitas. Para

## A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS E CONHECIMENTO

Davenport (2000), o fornecimento da informação precisa proporcionar aos usuários as informações necessárias em produtos e serviço. O autor ainda destaca a importância da disseminação da informação para as pessoas que precisam, sendo necessário definir estratégias para essa divulgação. Oliveira (2007) aponta a importância da qualidade da comunicação (informações) como fonte de ligação para maior produtividade.

A aceitação para recebimento de informações (questão 5) é de 86%. Oliveira (2007) salienta que as organizações devem oferecer um local privilegiado para as pessoas desenvolvam uma compreensão comum de como comunicar e transformar informação em conhecimento. Para tanto, é preciso receber tais informações, o qual não foi identificado claramente na organização pesquisada.

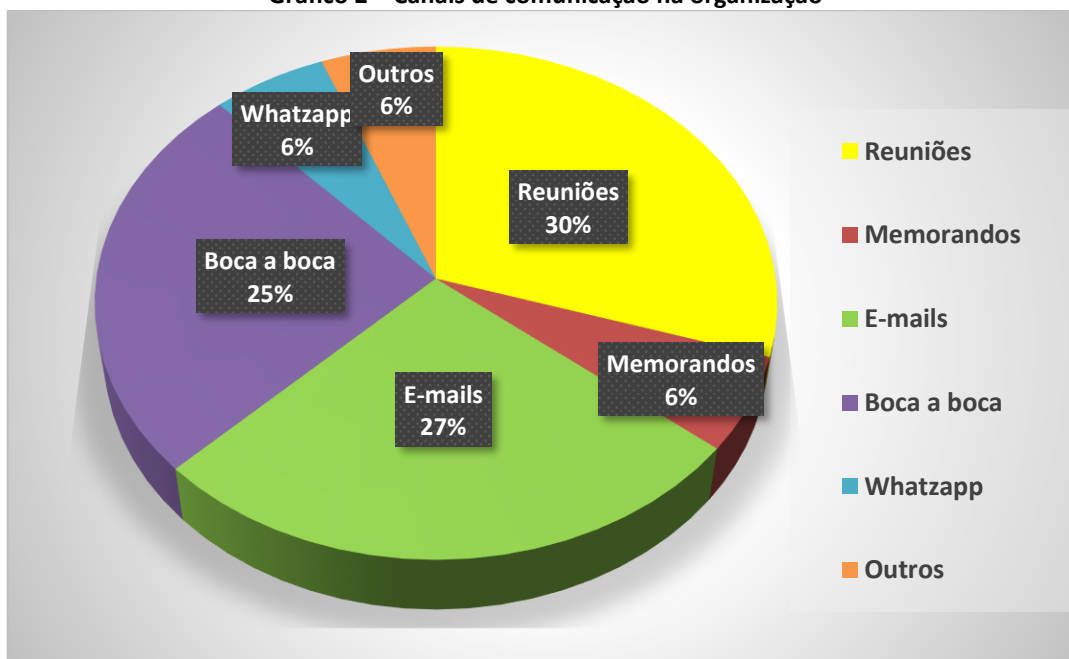
Na questão 6, que aborda a avaliação da forma como a organização incentiva o relacionamento entre os funcionários, as respostas obtiveram um percentual maior em satisfação totalizando 63%. Para Gutiérrez (2008), um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em atuar em equipe começam a contribuir, umas com as outras, em processo de diálogo, tornando o relacionamento e troca de conhecimento com maior valor. Para Silva e Zambon (2015, p.269) “é fato que a organização que deseja proporcionar satisfação aos seus clientes externos, deve, em princípio, ser capaz de investir na formação, desenvolvimento e satisfação de seus clientes internos”.

Na avaliação da satisfação com o relacionamento entre os funcionários da organização (questão 7), o percentual obtido foi de 63% de satisfação. Para Marchori (2006), a organização deve ter como um dos objetivos melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona. Dessa forma, entende-se que em um ambiente, onde as pessoas conseguem ter um bom relacionamento, é possível que tenham maior produtividade e oportunidade de gerar conhecimento.

Na questão 8, onde foi questionado a sua avaliação sobre o serviço prestado aos clientes da sua organização, os respondentes estão satisfeitos em sua maioria, somando 81% de satisfação ao que entregam para seus clientes, de forma que todos acreditam que desenvolvem bem suas atividades para atender a demanda do mercado onde a organização atua. Para Robinns; Judge; Sobral (2010), as pessoas que atuam nas organizações sentem-se motivadas quando alcançam determinadas metas, através de seus esforços.

Na questão 9, onde aborda quais os meios de comunicação utilizados na organização para o fluxo de informações, apresentado no gráfico 2, observa-se que a maior concentração está em reuniões e e-mails, juntos, somam 57%, mas o “boca a boca” (comunicação informal) tem um percentual alto (25%) e com isso, identifica-se que a organização utiliza bem seus canais formais de comunicação, mas também existe uma forte influência do canal informal de comunicação.

**Gráfico 2 – Canais de comunicação na organização**



Fonte: desenvolvido pela autora (2019)

Para Angeloni (2010), a comunicação é um processo inerente ao ser humano e o estudo dos melhores canais utilizados por uma organização parte de uma compreensão de quem são as pessoas que irão receber as mensagens, a maneira como existe a interação entre elas, de forma que considere as circunstâncias na qual a comunicação acontece e as características das mensagens a serem transmitidas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como conclusão deste trabalho, destaca-se a importância da comunicação nos fluxos de informação e conhecimento nas organizações que buscam vantagem competitiva no mercado onde atuam. Para tanto, faz-se necessário entender os processos organizacionais e promover o compartilhamento do conhecimento, já que esse é o caminho para a geração do conhecimento.

Embora a comunicação seja um assunto muito discutido e estudado, ainda é um grande desafio ter um sistema de comunicação que esteja bem “amarrado” aos objetivos organizacionais, de forma que possa transcorrer os fluxos formais e informais na organização e ser devidamente considerado como um sistema de comunicação eficaz. Para tanto, é necessário considerar um conjunto de elementos e fatores de forma sistêmica e inter-relacionada na organização.

Com a análise dos resultados obtidos, foi possível confirmar que sem comunicação efetiva não é possível uma interação estratégica entre a organização e o ambiente em que atua. O pouco crescimento apresentado pela organização estudada e a insatisfação das pessoas que atuavam na organização são fortes indícios de que mudanças nos processos de comunicação precisam ocorrer. É preciso usufruir de um ambiente onde o relacionamento entre o corpo funcional seja bom para desenvolver melhor a capacidade de transformar as informações em conhecimento, estimulando a participação constante de todos na melhoria da empresa e, dessa forma, entregar produtos que atendam às necessidades dos clientes e, assim, contribuir para o crescimento da organização no mercado onde atua, bem como no desenvolvimento de novos mercados.

Tomando como base as teorias abordadas, identifica-se uma grande necessidade de uma gestão da informação, mapeando os fluxos sejam formais ou informais, afinal é preciso identificar as necessidades de informação que as pessoas tem no ambiente interno, de forma que esses fluxos sejam dinâmicos e constantes, em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional) e dessa forma, propicie oportunidades de compartilhamento de informações e conhecimentos, de modo que promova uma vantagem competitiva no mercado de cosméticos capilares.

É preciso investir em um sistema de comunicação, que acompanhe o volume e velocidade de informações, tais como sua segurança. A escolha de canais de comunicação que assegure que as informações ocorram, que todas as pessoas tenham acesso e seja compreensível a todos os níveis organizacionais. A utilização de meios eletrônicos e até mesmo um recurso simples e que tem como vantagem a flexibilização e localização, são os quadros de aviso.

Desse modo, deixamos a oportunidade para uma avaliação mais profunda no futuro, para estudar mais organizações do mesmo setor, para levantar o panorama de comunicação nos processos de informação e conhecimento para aprofundamento na área da gestão do conhecimento nesse segmento que vem se destacando no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Ridávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Organizações do Conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

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.

## A DIMENSÃO DA COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS E CONHECIMENTO

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DE SORDI, José Oswaldo. **Gestão de Processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUARTE, Elizabeth A.; BRAGA, Rogério M. de Oliveira. **A comunicação organizacional em unidades de informação**. *Revista Informação*. Londrina, v.17, n.3, p.181-197, set./dez. 2012.

DRUCKER, Peter F. As informações de que os executivos realmente precisam. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Ed.). **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-30.

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

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.

GOMES, F.; ZAMBON, M. S.(org). **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage, 2015

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_, 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. LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de Processos**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 2010.

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

SORDI, Victor Fraile; NAKAYAMA, Marina Keiko; BINOTTO, Erlaine. **Compartilhamento de conhecimento nas organizações**: um modelo analítico sob a ótica da ação cooperativa. *Revista Perspectiva & Gestão*. João Pessoa. v.8, n.1, p. 44-66, jan./abr. 2018.

Comunicação & Mercado/UNIGRAN - Dourados - MS, vol. 12, n. 20, p. 16-27, ago-dez 2022.

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

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões**. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, Brasília, v.1, n.1, p.1-16, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>>

VALENTIM, Marta L. G. Pomini (Org). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

\_\_\_\_\_. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões**. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/16104>>. Acesso em: 1 set. 2018.

VIEIRA, Ronaldo Mota. **Gestão do Conhecimento: introdução e áreas afins**. Rio de Janeiro: Interciência, 2016.

WALKER, Robyn. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.