

Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional

Volume 9 – Conhecimento e Mudança

Organização de Marlene Marchiori

Capítulo 4

Comunicação, Cultura e Conhecimento: Relações De Interdependência

Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul

Resumo:

Na abordagem comunicacional da gestão do conhecimento, a organização é entendida como um espaço imaterial no qual a comunicação produz o universo de sentidos que define tanto as fronteiras como as dinâmicas do compartilhamento do saber. Neste espaço, a cultura, enquanto processo subjetivo de interpretação, atua como filtro perceptivo que pode focalizar determinados significados em detrimento de outros. Neste capítulo examinamos a dimensão espacial da cultura a partir de um olhar específico para a dimensão oculta do espaço organizacional - espaço que o homem mantém entre si e os outros, espaço que ele constrói em torno de si - onde identificamos a existência de círculos de inter subjetividade. Ou seja, grupos capazes de compartilhar significados e saberes, porque estão em constante comunicação, num entrelaçamento permanente com a cultura e com o conhecimento organizacional.

Palavras-Chave: Conhecimento, Comunicação, Cultura, Organizações.

Muitos dos desafios que se apresentam às organizações nos tempos atuais têm se caracterizado principalmente pela sua dimensão imaterial. Drucker (1969) ainda no final dos anos 60 afirmava que, pela primeira vez na história, a produção baseada em conhecimento seria mais importante do que produção de base industrial. Segundo Drucker (1969), na economia do conhecimento¹, o trabalhador do conhecimento² cria valor não apenas usando suas mãos, mas principalmente seu cérebro. Nessa nova dinâmica, no lugar da execução de tarefas repetitivas, os trabalhadores agregam alto valor por meio de suas capacidades cognitivas e emocionais.

Tais afirmações tem se revelado verdadeiras e, no contexto atual, uma organização não é mais vista como um pacote eclético de recursos tangíveis, mas cada vez mais como

¹ *knowledge-based economy*

² *knowledge worker*

uma hierarquia de conhecimentos e processos intangíveis para a criação de conhecimento. Para Buillon (2004), tal visão transcende as especulações técnicas, financeiras e intelectuais ligadas ao surgimento de uma nova economia, pois a dimensão cognitiva é cada vez mais importante para o funcionamento das organizações. As tecnologias e os processos sociais de troca e compartilhamento de conhecimento por meio da dinâmica comunicacional assumem um papel central na produção de valor agregado e na missão das organizações. Tanto as tecnologias quanto os processos socio-comunicacionais de mobilização do conhecimento estão associados a mudanças profundas no trabalho e nas organizações em si mesmas. Por isso, nesse capítulo, o conhecimento e a sua gestão serão abordados sob a perspectiva da comunicação e da cultura. Tal reflexão se orienta por uma visão da organização como um espaço cognitivo dinâmico e complexo no qual a comunicação, o conhecimento e a cultura estão entrelaçados de forma interdependente. Nessa linha, examinaremos a dimensão espacial da cultura com um olhar específico para a dimensão oculta do espaço organizacional, onde identificamos a existência de círculos de intersubjetividade.

A comunicação

Nos anos 1960 e 1970, os teóricos da comunicação organizacional descreviam as organizações como sistemas complexos formados por elementos interligados e interdependentes, nos quais a hierarquia se estabelecia em ordenados subsistemas e supersistemas (FULK, BOYD, 1991). A pesquisa nessa época requeria análise de relações causais entre componentes das organizações. Alguns conceitos-chave incluíam feedback, redes de comunicação e fluxos de informação associados a teoria de redes (MILLER, 2008). Já nessa época as teorias de comunicação organizacional reconheciam a informação como um dos recursos mais importantes para a organização.

A partir dos anos 80, a pesquisa em comunicação organizacional se concentrou numa visão mais interpretativa, na qual as organizações são vistas como cultura, cada uma com suas próprias histórias, valores, ritos e rituais, e comportamentos cotidianos. Desde então a comunicação organizacional se constituiu em quadro de análise e visa melhor compreender os fenômenos de comunicação que ocorrem nas organizações. Ou seja, o estudo da comunicação das organizações se estendeu à observação dos fenômenos comunicacionais no seio das organizações e à análise das organizações pela comunicação (HARRIS, 1993). Tal evolução sustenta a reivindicação de uma abordagem comunicacional

que se constroi sobre o arcabouço de estudos científicos das interações nas organizações e dos fenômenos comunicacionais que os caracterizam (BOUILLON, 2007). As atividades e processos simbólicos, construção e compartilhamento de sentidos, interpretações e representações presentes nos fenômenos comunicacionais tornam-se assim fatores que podem explicar o objeto sobre o qual a abordagem comunicacional se debruça, no caso do presente capítulo, o conhecimento no âmbito das organizações.

O olhar da comunicação sobre a gestão do conhecimento, no contexto organizacional, está vinculado tanto à dinâmica das interações como da construção de sentido. Assim, a abordagem comunicacional visa compreender a gestão do conhecimento, seus conceitos e dinâmicas, a partir de elementos de comunicação que a constroem, como a atribuição de sentido e a dinâmica do compartilhamento (BOUILLON, 1999). Por isso, na abordagem comunicacional, a organização é entendida como um espaço imaterial no qual a comunicação produz o universo de sentidos que define tanto as fronteiras como as dinâmicas do compartilhamento do saber, tão essenciais à gestão do conhecimento.

No que concerne à dinâmica das interações, Taylor (1999) tem importantes contribuições e pode ser considerado como um dos teóricos precursores da abordagem comunicacional do conhecimento nas organizações. Seus trabalhos partem do princípio de que a maior parte das ações dos indivíduos no âmbito do trabalho é realizada coletivamente. Por isso, a unidade numa comunidade de trabalho é importante, assim como a preservação de um sentido comum e de identidade. Segundo Taylor (1999), no trabalho, os indivíduos tem uma base de conhecimento que é parcialmente discursivo porque podem expressar o que sabem, e parcialmente tácito porque permanece internalizado. Segundo ele, coletivamente conhecemos não apenas algo mais, mas algo diferente daquilo que individualmente conhecemos. Taylor (1999) descreve a rede entre o conhecimento tácito individual e o conhecimento tácito dentro da própria rede, levando em conta que a organização é a rede. O conhecimento embutido ou oculto na rede não pode tornar-se visível até que se torne discursivo. Além disso, como a organização possui uma identidade, o conhecimento tácito deve ser expresso em forma discursiva para que a comunidade como um todo possa compreender. Assim, a comunicação possibilita que o indivíduo expresse "explicitamente" o conhecimento coletivo em nome da organização, ou seja, a comunidade continuamente engajada em conversações contribui para o crescimento

do conhecimento tácito da organização e possibilita que os indivíduos construam a interpretação explícita. (Taylor, 1999).

Já em termos de construção de sentido, Buillon (2004) indica que nos últimos anos o fator cognitivo tem se confirmado como um fator de produção que contribui para a abordagem comunicacional da gestão do conhecimento. O fator cognitivo está na base de processos fundamentais para a produtividade das organizações como tratamento de dados, formalização dos saberes e desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas. Trata-se de um conjunto dinâmico de processos, que tem a comunicação na sua essência, pois os significados construídos não são definitivos e dependem fortemente da dimensão humana, social e cultural. A produção de sentido ocorre então a partir da mobilização do conhecimento, que permeia desde as interações entre os sujeitos até a realização das atividades nas organizações. Assim, uma organização não é um domínio cognitivo uniforme, mas um universo de conhecimentos que refletem a existência de múltiplos contextos operacionais (HEATON, TAYLOR, 2002). O conhecimento aí é produzido pela combinação de experiências, valores, informação contextual e a visão de *experts* que contribuem para a avaliação e para a incorporação de novas experiências e de novas informações. O conhecimento não existe somente em documentos ou repositórios, mas principalmente na mente das pessoas e se reflete nas suas ações e comportamentos (AL-ALAWI, AL-MARZOOQI e MOHAMMED, 2007).

Para Kuhlen (2003), a abordagem comunicacional da gestão do conhecimento se orienta por uma visão dinâmica, que leva em conta o crescimento e a necessidade de renovação do conhecimento, por meio de um processo contínuo de trocas e de comunicação. Para sustentar tal abordagem, Kuhlen (2003) propõe uma mudança de paradigma no entendimento da gestão do conhecimento. A visão clássica seria a do armazenamento do conhecimento³, ou seja, o conhecimento produzido é publicado e armazenado em recipientes de informação e pode ser distribuído ou interativamente recuperado por usuários finais. Esta, segundo ele, é a visão estática do conhecimento. A visão dinâmica e comunicativa considera a gestão do conhecimento como um processo contínuo de trocas e de comunicação. A informação e o conhecimento não são apenas o resultado de um processo de distribuição e recuperação, mas sim, resultado de um processo de comunicação no qual novos conhecimentos são produzidos de forma interativa e

³*knowledge warehouse approach*

colaborativa. Essa visão resulta na abordagem comunicacional da gestão do conhecimento⁴ que também leva em conta a informação existente e os recursos e métodos de recuperação, mas, além disso, enfatiza os efeitos de agregação de valor obtidos ao se aproximar pessoas de diferentes origens e com diferentes níveis de conhecimento. Nessa abordagem, o resultado dos processos de comunicação não se restringe à soma do conjunto dos elementos individuais de conhecimento que se reúnem nos processos de troca, mas sim indica um processo cognitivo de maior dinâmica e complexidade.

Ainda segundo Kuhlen (2003), apesar de todas as possibilidades tecnológicas de conexão, registro, análise léxica e semântica, a habilidade para identificar a validade e a relevância do conhecimento ainda é um privilégio e uma competência dos seres humanos. Ou seja, os computadores não possuem capacidade para emitir julgamentos mesmo que a complexidade das situações dependentes de conhecimento tenha crescido muito nos últimos anos. Por outro lado, o conhecimento necessário nas situações críticas ou inovativas é usualmente encontrado por perto, em repositórios eletrônicos ou é conhecido por especialistas. O que é necessário, então, é reunir os recursos e os especialistas que podem encontrar relações entre os elementos de conhecimento existentes no momento, e que podem ser de grande valor para novos contextos e novos problemas. Esse é o desafio com o qual a abordagem comunicacional da gestão do conhecimento lida permanentemente: a interpretação e a produção de sentido em espaços dinâmicos nos quais a complexidade fundamenta o desenho dos fluxos e dos caminhos do saber. Nesse desafio, os filtros interpretativos oriundos da cultura organizacional adquirem crescente importância uma vez que influenciam a produção de sentido e, portanto, o resultado da interpretação.

A cultura

No espaço organizacional, a cultura, enquanto processo subjetivo de interpretação, atua como filtro perceptivo que pode focalizar determinados significados em detrimento de outros. Trata-se de um ambiente lógico para a organização e o compartilhamento de conhecimentos no qual a dimensão espacial da cultura se revela. Nessa lógica, o espaço não é apenas um quadro material, mas também portador de significados para os sujeitos que aí estão em constante interação. Para Claval (2001), na dimensão espacial se considera que a construção da cultura ocorre a partir de um processo de comunicação no qual

⁴*communication approach to knowledge management.*

identificamos a existência de círculos de intersubjetividade, ou seja, grupos que constroem significados comuns porque estão em constante comunicação. Os significados assim compartilhados renovam o espaço do saber e a própria cultura organizacional, o que pode indicar que o espaço é um produto cultural, como defende Hall (1981). Para ele, a maneira pela qual o homem utiliza o espaço - mais precisamente o espaço que mantemos entre nós e os outros e aquele que construímos em torno de nós mesmos - faz parte das dimensões inconscientes, ocultas, de nossa experiência. O fato de perceber o mundo de forma diferente conduz a diferenças também em relação a como definir os critérios de aglomeração, e em como projetar espaços relacionais entre o sujeito e os outros e em torno de si. Ainda segundo Hall (1981), há também grandes variações no impacto da cultura sobre a participação dos indivíduos na existência do outro. Variáveis culturais como a experiência, o conhecimento, os saberes, as práticas, hábitos, crenças e valores acabam por influenciar a maneira como o sujeito utiliza o espaço em relação aos outros e à si mesmo. Há nesse aspecto um entrelaçamento com a cultura também sob uma abordagem cognitiva. Bailly (1986) afirma que cada indivíduo tem a sua própria representação do espaço no qual está inserido. É importante considerar que as representações se fundamentam sobre a aparência do objeto e não sobre o objeto em si mesmo. Assim, apenas se pode ver a realidade material de um espaço, a partir do ponto de vista de onde estamos, a partir de nossas experiências pessoais, de nossa identidade e de nossa cultura. Ou seja, para Bailly (1986) a apropriação de um espaço é possível na medida em que se leva em conta a noção de representação. Dito de outro modo, a percepção de um espaço e de suas dimensões ocultas se dá a partir da interpretação da realidade sob as lentes de variáveis culturais. Quando as percepções são compartilhadas, mapas cognitivos são construídos. Assim, a interpretação em âmbito organizacional ocorre quando novos construtos são introduzidos no mapa cognitivo coletivo o que possibilita a atribuição de sentido a dados, informação e conhecimento (DAFT e WEICK, 1984).

Ao comparar a construção de sentido (*sensemaking*) coletivo à cartografia, Weick (2001) argumenta que os mapas cognitivos podem fornecer confiança, esperança e os meios para se deslocar da ansiedade para a ação. Segundo Ancona (2012), a construção coletiva de mapas, facilita a ação coordenada. Quando tentamos coletivamente mapear situações confusas e construir certa coerência em relação a algo misterioso, estamos refletindo e dialogando sobre o que está acontecendo, analisando as interpretações

possíveis para, então, agir em nível coletivo. Como a ação é contínua, o mapa está em constante mudança para que a experiência e o maior entendimento da situação possam se “encaixar” à “realidade”. Nessa lógica, não há um mapa certo ou errado, pois a construção de um mapa cognitivo coletivo, a partir da atribuição de sentidos comuns partilhados, diz respeito ao desenho colaborativo de um quadro situacional mais claro. Isso ocorre porque tal construção se fundamenta no conhecimento, na ação, na experiência e no diálogo. Ou seja, o sentido assim construído nos permite agir ao mesmo tempo em que as mudanças em determinado contexto estão ocorrendo. Se considerarmos que, na dimensão oculta do espaço, variáveis culturais como a experiência, o conhecimento, os saberes, as práticas, hábitos, crenças e valores acabam por influenciar a maneira como o sujeito utiliza o espaço em relação aos outros e a si mesmo, então os mapas cognitivos podem ser considerados como as representações construídas que revelam as configurações dos círculos de intersubjetividade.

O conhecimento

Em termos de conhecimento, o que transita nesses círculos de intersubjetividade é a sua dimensão tácita que, assim como vimos em relação ao espaço, representa a dimensão oculta do conhecimento. Oculta porque não está explícita, não está visível. Conforme Polany (1966), "podemos saber mais do que podemos dizer" e mesmo que essa constatação pareça óbvia, não é tão simples entender o que isso significa, principalmente nas organizações. Em sua obra, Polany (1958;1966;1975) associou o ato de conhecer à atribuição de significados. A busca pelo sentido caracteriza a dimensão cognitiva do conhecimento tácito, posteriormente associada à dimensão técnica por Nonaka e Takeuchi (1995). Ao estudar a comunicação do conhecimento tácito pelo viés de Polany, Souto (2010) caracteriza o conhecimento como um processo cognitivo que pressupõe a sua disponibilidade para ser colocado em uso⁵. Nesta condição, ele é um processo de criação de novos sentidos por meio da integração tácita de partes ou pistas de significado num todo coerente. Para a autora, este é um processo pessoal que vai além das ações racionais. O estado de conhecimento que emerge da dimensão tácita inclui a intuição, as percepções sensoriais, a história pessoal, as emoções e, também, o conhecimento prático e teórico. Ele é provisório e sua temporalidade, assim como a criação de sentido, depende do conhecedor, pois é somente pela integração das partes e o todo que

⁵ *knowing*

o seu significado é vitalizado. A partir do momento em que conhecimento é comunicado, é usado por outros indivíduos para gerar novos conhecimentos. (SOUTO, 2010).

Na dimensão coletiva esse processo também é percebido no conceito de *Ba* de Nonaka e Konno (1998), que se alinha à dimensão espacial da cultura. Os autores consideram o *Ba* como um espaço compartilhado que serve como suporte para a criação do conhecimento. Esse espaço pode ser físico, virtual, mental ou qualquer combinação deles. Nele o conhecimento é ativado como um recurso para a criação e se não for utilizado num tempo e num lugar específicos perde o seu valor. O *Ba* é concebido como a “plataforma” para a concentração dos recursos - ativos de conhecimento e capacidades intelectuais - fundamentais aos processos de criação de conhecimento (NONAKA e KONNO, 1998). Em tal plataforma os círculos de intersubjetividade adquirem uma característica mais orgânica, uma vez que o conhecimento inerente aos sujeitos é um recurso necessário para a ativação do processo de criação de conhecimento.

O Ba

"É fundamentalmente subjetivo e relacional... Fluido e vivaz na intersubjetividade, modifica-se em função da qualidade daqueles que o animam e são animados por ele. Ele encarna um espaço existencial, o lugar e o momento em que o indivíduo se transcende no âmbito de uma experiência física que mobiliza todas suas capacidades em sua relação com os outros e com o meio. As pessoas formam o *ba* das equipes que constituem, por sua vez, o *ba* da organização." (FAYARD, 2010, p. 58).

Nesse espaço, as interações internas para a produção do conhecimento constroem a coerência do sistema. Por isso, compreender como se configura o espaço imaterial do conhecimento nas organizações a partir da abordagem comunicacional implica refletir sobre a construção de significados à luz da dimensão interpretativa dos sujeitos que estão ao mesmo tempo expostos e interagindo com a cultura organizacional; implica também refletir sobre os fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento não apenas como uma prática que se constrói ao longo do tempo, mas também como uma atitude que se fundamenta e se reconhece nos valores organizacionais.

Implicações para a gestão

Pesquisas na área indicam que a cultura tem um importante papel para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento nas organizações. Há exemplos na literatura tanto de natureza conceitual como de estudos de casos, indicando que métodos e processos que tem como base o compartilhamento do conhecimento podem falhar se não levarem em conta crenças e valores profundamente arraigados. McDermott e O'Dell (2001), ao estudar

as barreiras para o compartilhamento do conhecimento, identificaram que mesmo que a abordagem da gestão do conhecimento e o comprometimento dos sujeitos sejam muito fortes, a força da cultura é ainda maior. Empresas que tiveram sucesso na implementação da gestão do conhecimento não tentaram adaptar a cultura a isso, ao contrário, construíram uma abordagem de gestão do conhecimento compatível com sua cultura. Disso resulta, então, que não há um padrão, modelo ou processo estabelecido para o compartilhamento do conhecimento, mas diferentes formas de construção que dependem dos valores, do estilo, enfim da cultura da organização. (MCDERMOTT e O'DELL, 2001).

Nesse ponto, a abordagem comunicacional da gestão do conhecimento se reveste de especial importância porque é também condição para o compartilhamento do conhecimento. Sem comunicação não há interação e, portanto, não há compartilhamento. Assim, quando a gestão do conhecimento se orienta pela abordagem comunicacional busca prioritariamente criar ambientes nos quais os sujeitos percebam que a força maior está no compartilhamento coletivo do conhecimento e não no seu acúmulo ou salvaguarda individual. Portanto, a abordagem comunicacional é essencial para a gestão do conhecimento tanto para a construção de significados à luz da dimensão interpretativa dos sujeitos, como para a construção de ambientes favoráveis ao compartilhamento. Nessa lógica, adotar o olhar da dimensão espacial da cultura revela que a construção de ambientes organizacionais favoráveis ao compartilhamento do conhecimento pode estar vinculada a uma maior compreensão de como se configuram os espaços do saber.

Segundo Lévy (2010), novas formas de acesso à informação e novos estilos de raciocínio e de conhecimento caracterizam o espaço do saber. Atualmente, trabalhar significa também, e principalmente, aprender, transmitir saberes e produzir conhecimento. Neste aspecto, o contexto organizacional e toda a sua complexidade atual parece desenhar-se. As tecnologias intelectuais⁶ - amplificam, exteriorizam e modificam o número de funções cognitivas humanas como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio. Estes tipos de ferramentas não vieram nem para substituir o homem, nem para construir aquilo que alguns chamam de inteligência artificial, mas para promover a construção de coletivos inteligentes nos quais o saber individual não é mais o protagonista, mas sim o saber coletivo e nos quais as potencialidades sociais e cognitivas de cada indivíduo

⁶Segundo Lévy (2010), as tecnologias intelectuais são encontradas nas bases de dados, hiperdocumentos, arquivos numéricos, simuladores, captos numéricos, telepresença, realidades virtuais, inteligência artificial, modelização de fenômenos complexos, dentre outras.

poderão ser reciprocamente desenvolvidas e ampliadas (LÉVY, 2010). Nesses espaços, o conhecimento é ativado como um recurso para a criação e se não for utilizado num tempo e num lugar específicos, perde o seu valor (FACHINELLI, RECH e MATTIA, 2006). Se considerarmos que apenas se pode ver a realidade material de um espaço, a partir do ponto de vista de onde estamos, a partir de nossas experiências pessoais, de nossa identidade e de nossa cultura, então a construção de um mapa cognitivo coletivo a partir da atribuição de sentidos comuns, pode favorecer a ação colaborativa e fornecer uma representação do espaço que seja reconhecida pelos sujeitos. A questão é como construir tais mapas num esforço deliberado para gestão do conhecimento, assumindo a relação de interdependência com a cultura e com a comunicação.

Alguns elementos de resposta a essa questão podem ser encontrados em trabalhos que assumem a influência da cultura no compartilhamento do conhecimento (ANCONA,2012; AL-ALAWI, AL-MARZOOQI e MOHAMMED, 2007; MCDERMOTT e O'DELL, 2001). Há também a contribuição das visões das organizações como espaços imateriais complexos e dinâmicos que podem favorecer a construção de sentido e a criação do conhecimento (KUHLEN, 2003; BOUILLON, 2003; NONAKA e KONNO, 1998).

A partir de tais referências, algumas considerações podem ser construídas a fim de aproximar os conceitos fundamentais da realidade organizacional. É importante manter a clareza de que uma organização cria conhecimento pelos seus indivíduos e, principalmente, na dimensão tácita. Por isso, é fundamental privilegiar a interação face a face e o diálogo em equipes com diferentes competências funcionais. O estabelecimento de objetivos ambiciosos suscita maior autonomia às equipes que definem por si mesmas seus arranjos operacionais e sua interação com o ambiente externo.

Quando um modelo mental tácito é compartilhado entre atores ele se cristaliza pelo diálogo e se transforma em conceito. Quando as percepções, intuições, representações e crenças se configuram de maneira a poderem ser comunicadas e transmitidas através da linguagem formal, ocorre a explicitação do conhecimento que poderá integrar as bases formais de conhecimento da organização.

Neste processo, os círculos de intersubjetividade - grupos capazes de compartilhar significados e saberes, porque estão em constante comunicação assumem um papel ao mesmo tempo de fundamento e de condição. Fundamento porque se constroem a partir da dimensão tácita do conhecimento e condição porque sem a comunicação que os dinamiza

não ocorre a interação. Assim, para construir uma cultura de compartilhamento é importante incrementar tais círculos, fornecendo apoio em termos de ferramentas, recursos e legitimação. Além disso, é importante reforçar a confiança entre os sujeitos ativos de tais círculos, estimulando a comunicação e proporcionando momentos de convívio social.

E, finalmente, é fundamental reconhecer que a vinculação do compartilhamento do conhecimento com os valores essenciais da organização gera motivações mais profundas e maior consistência nas expectativas dos sujeitos. Neste sentido, é importante que a cultura seja revelada e que os valores, além de amplamente difundidos, sejam coerentes com a atuação da organização. Mais do que conhecer os valores fundamentais, é muito importante que os sujeitos acreditem neles, pois os reconhecem na forma como a organização é conduzida pelos seus líderes.

Assim, percebe-se que a relação entre comunicação, cultura e conhecimento no contexto organizacional é de natureza complexa e pode ser examinada a partir de diferentes dimensões. Por isso, ainda há muito por avançar no caminho em direção ao entendimento de como os espaços organizacionais podem se construir a partir da perspectiva da comunicação, da cultura e do conhecimento. São aspectos que não podem ser negligenciados pelas organizações conectadas aos novos tempos, ainda que gerenciá-los demande um esforço de integração de lógicas subjetivas e imateriais às práticas gerenciais. Este é um desafio considerável que pode conduzir as empresas a novos patamares de geração de valor, tanto em termos econômicos como de desenvolvimento de novas competências adequadas aos desafios atuais.

Referências

AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, pp. . 22-42, 2007.

ANCONA, D. Sensemaking: Framing and Acting in the Unknown. In: SNOOK, S.; NOHRIA, N.; KHURANA, R. **The Handbook for Teaching Leadership**. Boston: Sage Publications, Cap. 1, p. 3-18, 2012.

BAILLY, A.S. **Représentations spatiales et dynamiques urbaines et régionales**. Montréal, Université du Québec à Montréal, 1986.

- BOUILLON, J. L. **Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances**. Lille: A.N.R.T., Université de Lille III, 1999.
- BOUILLON, J. L. **Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations: contours, enjeux et perspectives**. Xe Colloque bilatéral franco-roumain. CIFSIC, Université de Bucarest, 2003.
- BOUILLON, J. L. BOURDIN, S.; LONEUX, C. De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles, **Communication et organisation**. 2010.
<<http://communicationorganisation.revues.org/90>> Data de acesso: 24 de outubro de 2012.
- CLAVAL, P. **A Geografia cultural**. 2ª. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, pp. 284-295, 1984.
- DRUCKER, P. **The Age of Discontinuity**. New York: Harper & Row, 1969.
- FACHINELLI, A. C.; RECH, J.; MATTIAL, O. M. **Organizações Inteligentes: Da Gestão da Informação para as Organizações que aprendem**. III - Convibra 2006.
- FAYARD, P. **O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FULK, J.; BOYD B. Emerging Theories of Communication in Organizations. **Journal of Management**. v. 17, n. 2. pp. 407- 446. 1991.
- HALL, E. T. **A Dimensão Oculta**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.
- HARRIS, T. E. **Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, and Pragmatics**. Hillsdale, NJ; Lawrence Erlbaum, 1993.
- HEATON, L.; TAYLOR, J. R. Knowledge Management and Professional Work: A Communication Perspective on the Knowledge-Based. **Management Communication Quarterly**, v. 16, pp. 210-236. 2002.
- KUHLEN, R. **Change of Paradigm in Knowledge Management - Framework for the Collaborative Production and Exchange of Knowledge**. World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council. Berlin, 2003.
- LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. 34, 207 p, 2010.
- MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming Cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, pp. 76-85, 2001.

MILLER, K. **Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts**. 2 ed. New York: McGraw, 2005.

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, pp. 40-54,1998.

POLANYI, M. **Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy**. London: Routdedge & Kegan Paul, 1958.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routdedge & Kegan Paul, 1966.

POLANYI, M.; PROSCH, H. **Meanig**. Chicago: The University of Chicago Press, 1975.

SOUTO, P. C. N. **The Knowing Work Practice as Situational Creation of Meaning: A Study to Facilitate the Communication of Knowledge**. 401 f. Tese (Doutorado) - Faculty of Information Sciences, University Of Tampere, Tampere, 2010.

TAYLOR, J. R. The Other Side of Rationality: Socially Distributed Cognition. **Management Communication Quarterly**. V.13, n2, p. 317-326, 1999.

WEICK, K. E. **Making sense of the organization**. Oxford: Blackwell, 2001.

Dados Curriculares

Doutora em Ciências da Comunicação e da Informação - *Université de Poitiers*, França (2002). Pós-doutorado em Inteligência Estratégica na *Universidad de Deusto*, Espanha(2009). Professora e Pesquisadora do programa de Pós-Graduação em Administração e do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul. Presidente Executiva da *Comunidad Iberoamericana de Sistemas de Conocimiento*, membro do comitê executivo do *Annual Knowledge Cities World Summit*, conselheira internacional do *World Capital Institute*.