

A RELEVÂNCIA DO DISCURSO PARA A TRANSMISSÃO DE INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

THE RELEVANCE OF DISCOURSE FOR THE TRANSMISSION OF INFORMATION AND KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

DOI: <https://doi.org/10.29327/2739169.1.1-9>

Recebido: 22/09/2025

Aceito para publicação: 20/10/2025

Luis Guilherme Lopes Freitas

Técnico. em Gestão Comercial

Universidade Estadual do Maranhão

<https://orcid.org/0009-0007-6993-8901>

Lima Campos – Maranhão, Brasil

luisglf07@gmail.com

Erilane dos Santos Machado

Licencianda em Letras

Universidade Estadual do Maranhão

<https://orcid.org/0009-0009-5912-1708>

Trizidela do Vale – Maranhão, País

erilanemachado2@gmail.com

Ian Rocha da Silva

Especialização em Administração Pública

Universidade Cândido Mendes

<https://orcid.org/0009-0003-9714-0092>

Pedreiras – Maranhão, País

ianrochads@outlook.com

RESUMO

Este artigo analisa a importância do discurso na disseminação de informação e conhecimento nas organizações, integrando contribuições da linguística, comunicação e gestão do conhecimento. O objetivo é examinar como o discurso apoia a transformação do conhecimento tácito em explícito, identificar as estratégias discursivas empregadas (como reuniões, relatórios, boletins e mídias corporativas) e avaliar seus impactos na retenção e disseminação do saber, além de sugerir práticas para melhorar esse processo. Adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritivo-analítica, fundamentada em revisão teórica, e admite como limitação a falta de dados empíricos. Os resultados sugerem que o discurso estrutura significados, intermedia a cultura e o poder, e influencia o engajamento, a aprendizagem e a inovação. Sua efetividade depende da clareza e coerência das lideranças, além de mecanismos de feedback constantes. Sobrecarga de informações, uso de jargões, resistências culturais e silos departamentais são alguns dos desafios mais notáveis. É aconselhável utilizar uma linguagem

clara e padronizada, integrar canais formais e informais, capacitar líderes e influenciadores, estabelecer comunidades de prática e utilizar indicadores e auditorias de comunicação. Conclui-se que o discurso é um componente estratégico para o aprendizado organizacional e competitividade, recomendando-se pesquisas empíricas para avaliar seus impactos e comparar estilos de comunicação em variados contextos.

Palavras-chave: Discurso Organizacional; Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional; Transmissão do Conhecimento.

ABSTRACT

This article analyzes the importance of discourse in the dissemination of information and knowledge within organizations, integrating contributions from linguistics, communication, and knowledge management. It aims to examine how discourse supports the transformation of tacit knowledge into explicit forms, identify the discursive strategies employed (such as meetings, reports, newsletters, and corporate media), and assess their impacts on knowledge retention and dissemination, as well as suggest practices to improve this process. It adopts a qualitative, exploratory, and descriptive-analytical approach grounded in a theoretical review and acknowledges as a limitation the absence of empirical data. The findings suggest that discourse structures meaning itself, mediates culture and power, and influences engagement, learning, and innovation. Its effectiveness depends on speech clarity and coherence from the leaders, in addition to continuous feedback mechanisms. Information overload, jargon use, cultural resistance, and departmental silos are among the most notable challenges. It is advisable to use clear, standardized language, integrate formal and informal channels, train leaders and influencers, establish communities of practice, and employ communication indicators and audits. The article concludes that discourse is a strategic component for organizational learning and competitiveness, recommending empirical research to evaluate its impacts and compare communication styles across varied contexts.

Keywords: Organizational Discourse; Knowledge Management; Organizational Culture; Knowledge Transmission.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional desempenha um papel crucial nas estruturas e operações atuais, impactando diretamente fatores como eficácia operacional, ambiente de trabalho e habilidade de inovação. Além disso, neste cenário, o discurso, definido como qualquer tipo de expressão estruturada, seja ela oral, escrita ou digital, se torna uma ferramenta essencial para alinhar estratégias, incentivar o envolvimento dos funcionários e disseminar conhecimentos. Além de espelhar as dinâmicas internas das organizações, a construção discursiva também atua como intermediária entre o conhecimento tácito e explícito, exercendo um papel estratégico na administração da informação.

No entanto, mesmo com os progressos nas tecnologias de comunicação e gestão do conhecimento, ainda existem grandes lacunas na eficácia da disseminação de informações e conhecimentos organizacionais. Numerosas organizações lidam com desafios ligados à fragmentação da comunicação como excesso de ruído, falta de padronização e dificuldade em reter o conhecimento institucional. A desconexão entre diversos formatos e canais de discurso também resulta em perdas de informação e restrições no aprendizado coletivo, afetando de forma negativa o rendimento da organização.

Nesse contexto, o objetivo principal desta pesquisa é examinar como o discurso auxilia na disseminação de informação e conhecimento nas instituições. Como metas específicas, procura-se identificar as principais estratégias discursivas empregadas na organização (como reuniões, relatórios, boletins, redes sociais corporativas), e analisar seus efeitos na retenção e transmissão do conhecimento, além de verificar práticas eficazes que possam aprimorar esse processo. A importância do estudo está tanto na sua contribuição acadêmica, ao aprofundar o entendimento sobre a função do discurso na administração do conhecimento, quanto na sua aplicação prática, fornecendo subsídios para a consolidação de uma cultura organizacional focada no aprendizado constante, inovação e competitividade.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa e de natureza exploratória e descritiva, uma vez que busca compreender, a partir da análise interpretativa, o papel do discurso na transmissão de informação e conhecimento em organizações. Tal escolha metodológica justifica-se pela necessidade de captar significados, interpretações e práticas discursivas que não poderiam ser adequadamente mensuradas apenas por meio de técnicas quantitativas.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa permite examinar significados, valores e relações sociais de forma aprofundada, superando a mera quantificação de dados. Assim, a metodologia aplicada buscou analisar a literatura acadêmica sobre discurso, comunicação organizacional e gestão do conhecimento, com ênfase em autores como Foucault (1996), Charaudeau (2006), Fairclough (1992) e Nonaka e Takeuchi (1995), entre outros, que oferecem aportes relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

Quanto à abordagem, a pesquisa é descritivo-analítica, pois procura não apenas sistematizar os conceitos relacionados ao tema, mas também analisar de que maneira as práticas discursivas se constituem em mecanismos de eficácia comunicacional e organizacional.

Por fim, ressalta-se que os limites metodológicos residem na ausência de dados empíricos obtidos em campo, o que restringe a generalização dos resultados. Contudo, o estudo oferece bases conceituais e teóricas que podem subsidiar futuras pesquisas de caráter empírico, como estudos de caso, análises de redes de comunicação interna ou investigações comparativas entre diferentes setores organizacionais.

3.DESENVOLVIMENTO

3.1 Discurso

O conceito de discurso é bastante complexo e tem sido explorado por diversas áreas do conhecimento, especialmente pela Linguística e pela Comunicação. Dentro do ambiente organizacional, entender essas abordagens é crucial para analisar de que maneira as práticas discursivas moldam a construção de sentidos, a formação de identidades e a dinâmica das relações.

Na Linguística, o discurso é compreendido como uma prática social que vai além da gramática, implicando a construção e a organização dos efeitos de sentidos. Foucault (1970) propõe que o discurso consiste em práticas que sistematicamente integram os objetos de que tratam, sendo também um instrumento de poder que determina o que pode ser dito, por quem e em que condições. Já Charaudeau (2001) desenvolveu a teoria semiolinguística, destacando que o discurso está sempre situado, e que o sentido depende das condições de produção, dos contratos de comunicação e das estratégias empregadas pelos interlocutores.

Maingueneau (1997) complementa essa perspectiva ao introduzir conceitos como o *ethos* discursivo, a imagem que o locutor projeta de si no discurso, e a cenografia, que trata da representação do cenário enunciativo. Para ele, o discurso é, acima de tudo, uma prática que envolve a formação de sujeitos e a criação de sentidos em contextos determinados. Essas abordagens linguísticas ressaltam como o discurso organiza, molda e legitima significados nas organizações.

Na Comunicação, o discurso é concebido como um processo interativo de construção de efeito de sentido em contextos sociais específicos. Fairhurst e Putnam (2004) afirmam que o discurso organizacional não apenas espelha a realidade das organizações, mas

também a constitui, sendo o meio pelo qual as organizações se recriam continuamente por meio das interações comunicativas. Essa visão enfatiza como o discurso está no cerne dos processos organizacionais, moldando e sendo moldado pelas práticas cotidianas.

A análise crítica do discurso, segundo Fairclough (1992), explora a relação entre linguagem, poder e sociedade, buscando evidenciar como as práticas discursivas mantêm ou desafiam as estruturas de poder já existentes. Além disso, a etnografia da comunicação, proposta por Hymes (1974) e Gumperz (1982), destaca a importância de compreender as normas e padrões comunicativos das comunidades de fala, o que ajuda a entender como a linguagem organiza e reflete a cultura das organizações.

3.2 Informação vs Conhecimento

No contexto organizacional, é crucial compreender as diferenças existentes entre informação e conhecimento para gerir adequadamente o saber e para embasar decisões estratégicas de maneira eficaz. Apesar de serem frequentemente usados como sinônimos, esses conceitos possuem significados distintos que se complementam.

Informação refere-se aos dados processados e organizados que adquirem efeito de sentido dentro de determinado contexto. Como destacam Davenport e Prusak (1998), a informação é formada por dados que têm relevância para quem a recebe, sendo fundamental para interpretar eventos e apoiar a tomada de decisões. Ela funciona como uma matéria-prima que, ao ser interpretada e absorvida, pode evoluir para conhecimento.

Conhecimento, por outro lado, resulta da assimilação e interpretação da informação, englobando experiências, valores e percepções. Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento surge de uma mistura dinâmica de experiências, valores, informações e percepções que oferece estrutura para avaliar e integrar novas vivências e dados. É um recurso intangível que reside nas pessoas e é posto em prática em ações e decisões.

Brookes (1980) também destaca essa diferença ao afirmar que o conhecimento consiste em uma estrutura de conceitos interligados, enquanto a informação é apenas um fragmento isolado dessa rede. Ao ser incorporada a esse arcabouço de conhecimento, a informação pode não apenas acrescentar novos elementos, mas também promover ajustes e reorganizações, modificando as conexões já existentes entre os conceitos.

3.3 Modelos de transmissão do conhecimento

A transmissão de conhecimento dentro das organizações tem sido amplamente explorada a partir de diversas perspectivas teóricas, destacando-se abordagens que consideram tanto os aspectos explícitos quanto os tácitos desse saber. Um dos modelos mais influentes é o SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), elaborado por Nonaka e Takeuchi (1995). Esse modelo descreve de maneira dinâmica a conversão entre o conhecimento tácito e o explícito.

A etapa de socialização diz respeito ao compartilhamento do conhecimento tácito por meio de interações diretas, como em treinamentos informais, mentorias ou mesmo no convívio em comunidades de prática. Já a externalização acontece quando esse saber implícito é transformado em formas explícitas, como relatórios, manuais ou apresentações. A fase de combinação, por sua vez, envolve a reorganização e a integração de diferentes conhecimentos explícitos, criando sínteses e soluções inovadoras. Por fim, a internalização trata da incorporação desse conhecimento explícito ao repertório tácito dos colaboradores, através de experiências práticas e reflexivas.

Outro referencial relevante é o das comunidades de prática, proposto por Wenger (1998), que destaca a importância de grupos informais que compartilham interesses, experiências e práticas comuns. Tais grupos atuam como espaços privilegiados para o diálogo e a troca de conhecimento tácito, contribuindo para o fortalecimento das identidades profissionais e para o estímulo à inovação coletiva.

Contudo, a articulação desses modelos e teorias evidencia que a transmissão de conhecimento vai além da simples disseminação de dados, envolvendo o uso estratégico do discurso para converter informações em aprendizado compartilhado. Desse modo, compreender como as organizações gerenciam essas dinâmicas discursivas torna-se fundamental para a construção de ambientes colaborativos e inovadores.

3.4 Relação entre discurso e cultura organizacional

Um elemento amplamente reconhecido como essencial para a formação de identidades e o direcionamento de práticas dentro das organizações é a cultura organizacional. Essa cultura se manifesta por meio de símbolos, valores, rituais e narrativas que guiam o comportamento dos membros da organização. Nesse cenário, o discurso exerce um papel fundamental, sendo responsável tanto pela construção quanto pela manutenção e transformação dessa cultura.

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional constitui um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo à medida que enfrenta desafios relacionados à adaptação externa e à integração interna. Esses pressupostos são transmitidos aos novos membros como a forma certa de perceber, pensar e sentir em relação a essas questões. Schein descreve três níveis em que a cultura se expressa: artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos básicos subjacentes.

Nesse contexto, a comunicação, atua como o meio pelo qual esses elementos culturais são expressos e reforçados. Marchiori (2008) observa que as organizações devem ser vistas como sistemas de comunicação e cultura, onde a comunicação é a principal responsável por possibilitar o surgimento da cultura organizacional e, posteriormente, orientar os processos comunicacionais. Assim, cultura e comunicação aparecem como elementos que não podem ser dissociados no ambiente organizacional.

Wodak (2009), enfatiza que o discurso organizacional não apenas reflete a cultura existente, mas também a molda, influenciando as práticas e estruturas dentro das organizações. A abordagem histórico-discursiva de Wodak e Reisigl (2001) aponta que a linguagem usada nas organizações está profundamente vinculada ao contexto histórico e social, sendo essencial para a construção de identidades e para as dinâmicas de poder.

Não obstante, o discurso aponta-se como um componente crucial para a construção e manutenção da cultura organizacional, tornando-se um meio de transmitir valores, normas e práticas, moldando a maneira como os membros interpretam e se relacionam com o ambiente organizacional. Ademais, compreender essa relação entre discurso e cultura organizacional é indispensável para gerenciar a comunicação de forma eficaz e desenvolver estratégias que fortaleçam uma cultura alinhada aos objetivos e valores da organização.

3.5 Teorias do discurso aplicadas às organizações

O conceito de discurso no contexto organizacional vai muito além da simples análise linguística, assumindo um papel central na compreensão da construção da identidade corporativa da cultura interna e dos próprios mecanismos de decisão. Conforme evidenciado anteriormente, o discurso é concebido como uma prática social multifacetada, envolvendo tanto a produção quanto a negociação de sentidos. Ele atua, ainda, como ferramenta de gestão das relações de poder e da complexa dinâmica organizacional (Foucault, 1970; Charaudeau, 2001; Fairhurst & Putnam, 2004).

Dentro dessa perspectiva, as teorias do discurso aplicadas às organizações concentram-se no papel estruturante das práticas discursivas na formação e manutenção dos valores, normas e competências que constituem o alicerce da cultura organizacional. O discurso, nesse ambiente, funciona como uma malha simbólica de significados compartilhados que ajuda a construir a identidade da organização, uma espécie de *ethos* coletivo que direciona e legitima as ações dos seus integrantes. Orlandi (2015) amplia esse panorama ao introduzir a noção de historicidade e ideologia no discurso, sublinhando como ele opera na conservação e na eventual transformação das relações sociais internas, por meio de constantes disputas interpretativas que moldam a identidade da organização.

Complementarmente, Bakhtin (1997) traz o conceito de dialogismo, que aponta para a pluralidade de vozes presentes no discurso organizacional. Essa multiplicidade, muitas vezes marcada por tensões e divergências, reflete a complexidade intrínseca da cultura organizacional e mostra que identidades e significados não são estáticos, mas emergem de processos comunicativos em constante reconstrução.

Assim, quando essas perspectivas são articuladas aos modelos de gestão do conhecimento desenvolvidos por Nonaka e Takeuchi (1997), bem como à teoria das comunidades de prática de Wenger (1998), fica evidente que o discurso desempenha um papel crucial nas etapas de socialização, externalização, combinação e internalização do saber. É por meio da interação discursiva que se constrói coletivamente tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, ambos indispensáveis à inovação e ao aprendizado dentro das organizações.

Além disso, o pragmatismo comunicativo de Habermas (1984) fornece uma base teórica robusta para a compreensão da tomada de decisão organizacional. Habermas destaca a relevância do diálogo racional e da argumentação legítima como meios para alcançar consensos que conferem legitimidade e validade aos processos decisórios. Dessa forma, o discurso nas organizações não apenas espelha sua cultura e identidade, como também constitui um espaço essencial onde os sujeitos dialogam, negociam e desenvolvem soluções colaborativas, promovendo maior transparência e coesão nas decisões.

3.6 Discurso organizacional

O discurso organizacional configura-se como uma prática simbólica e estratégica, sendo essencial tanto para o funcionamento interno quanto para a projeção externa das organizações. Ele é compreendido como um conjunto articulado de práticas e artefatos

comunicacionais, expressos em linguagens verbais e não verbais, que se materializam por meio da interação entre sujeitos e dispositivos, em um dado estado de organização (Silva, 2018, p. 178). Nesse sentido, não se trata apenas de retórica, mas de uma prática social que organiza e constitui a realidade empresarial, pois “a comunicação é responsável por integrar todos os setores da organização, fazendo com que a mesma tenha um relacionamento mais eficaz com seus diversos públicos” (Silva; Silva; Silva, 2017, p. 27).

Ao atuar simultaneamente nos âmbitos interno e externo, o discurso organizacional estrutura-se como uma estratégia de comunicação institucional voltada à construção de sentidos, regendo os relacionamentos no ambiente de trabalho e influenciando diretamente na percepção pública da organização. Como observa Silva (2018), esse discurso não está restrito ao campo linguístico, mas abrange também elementos extralinguísticos, sendo moldado por práticas sociais e pelos contextos históricos em que se insere. Ele serve, portanto, como ferramenta para facilitar a interação com os públicos de interesse da organização, promovendo legitimidade e consolidando sua imagem e reputação. Desse modo, o discurso organizacional busca, acima de tudo, obter a adesão de seus interlocutores aos valores, propósitos e práticas institucionais que comunica.

3.7 formas e canais de discurso nas organizações

No ambiente corporativo, a comunicação exerce um papel essencial na construção e manutenção da cultura organizacional. Dentro desse contexto, destacam-se duas formas principais de discurso: o formal e o informal. Cada uma delas possui características, funções e impactos distintos no cotidiano das empresas, influenciando desde a disseminação de informações até as relações interpessoais entre os colaboradores.

A estrutura formal do discurso organizacional é composta por mensagens planejadas e autorizadas pela empresa, transmitidas por canais oficiais como e-mails, murais, comunicados internos, intranet e reuniões. Esse tipo de comunicação parte das lideranças com o objetivo de informar, orientar e manter a ordem dentro da organização. Como destaca Roman (*apud* Kunsch, 2009, p. 130), essas são “mensagens orais ou escritas, institucionais e oficiais [...] divulgadas pelos canais de comunicação formais”.

A principal função desse discurso é garantir o alinhamento dos colaboradores com os objetivos, valores e normas da empresa, funcionando também como uma ferramenta de poder e controle. Ele estabelece padrões de comportamento e direcionamentos a serem seguidos no

ambiente de trabalho. De acordo com De Paula (2012, p. 2), o discurso formal está diretamente relacionado à construção e à manutenção da cultura organizacional, pois “atua como formador de uma relação de poder e influenciador da cultura”.

Por outro lado, a estrutura informal do discurso organizacional emerge espontaneamente nas interações do dia a dia entre os colaboradores. Ela se manifesta em conversas informais, mensagens entre colegas, boatos, fofocas e comunicações em redes sociais e aplicativos. Diferente do discurso formal, não é planejada nem validada oficialmente pela empresa, circulando de maneira horizontal entre diferentes setores e níveis hierárquicos.

Segundo Torquato (1992, p. 17), o discurso informal “se constitui num contraponto psicológico à chamada rede formal”, preenchendo lacunas deixadas pelos canais oficiais. Ele permite que os indivíduos expressem sentimentos e opiniões que não encontram espaço nos meios institucionais e, que de acordo com De Paula (2012, p. 2), “realça as relações pessoais”, servindo como um meio de busca por reconhecimento e fortalecimento de laços sociais dentro da organização.

3.8 Mecanismo de eficácia do discurso

Por meio de práticas discursivas planejadas e espontâneas, as organizações criam ambientes favoráveis à sua atuação, buscando a adesão de seus públicos. Esse discurso se materializa em linguagens verbais e não-verbais e tem como principal função produzir sentidos que reforcem a identidade institucional e sustentem a cultura organizacional (Silva, 2018). Mais do que transmitir informações, o discurso organiza a vida da empresa e atua como ferramenta estratégica para orientar e engajar os colaboradores.

Contudo, a eficácia do discurso organizacional depende de alguns fatores essenciais, como a clareza e objetividade da mensagem, a atuação de líderes e influenciadores internos e a prática constante de *feedback*. Comunicações claras facilitam o entendimento e evitam conflitos, mas, segundo a Análise do Discurso, não existe objetividade neutra, já que todo discurso está carregado de ideologias e sentidos construídos socialmente (Orlandi, 2015). Além disso, a postura dos líderes tem papel determinante na construção da credibilidade do discurso, pois a coerência entre a fala e a prática dos gestores influencia diretamente o engajamento das equipes (De Paula, 2012).

O *feedback* e a retroalimentação ocupam lugar central no processo dialógico da comunicação organizacional. O retorno contínuo e construtivo sobre o desempenho contribui

para fortalecer as relações e aprimorar as práticas institucionais. Para Bakhtin (1997), a compreensão é sempre responsiva e ativa, ou seja, ao ouvir um discurso, o interlocutor participa ativamente da construção de sentidos. Dessa forma, o discurso organizacional não pode ser visto como um processo fechado, mas como um espaço de negociação, adaptação e resposta entre os sujeitos envolvidos. Sua eficácia está diretamente ligada à capacidade de criar sentidos compartilhados e de sustentar o diálogo contínuo entre a organização e seus públicos.

3.9 Desafios e barreiras

A sobrecarga de informações, a multiplicidade de canais e o uso excessivo de jargões tornam a comunicação confusa e de difícil assimilação. Como o processamento humano tem limitações cognitivas, mensagens pouco claras e complexas podem gerar incerteza, reduzir a motivação e até levar à inação. Por isso, a busca por uma linguagem simples e acessível é fundamental para criar um ambiente de comunicação eficaz e compreensível, evitando a chamada “fricção desnecessária” entre colaboradores e organização (Gargantini *et al*, 2023).

Além dos ruídos comunicacionais, resistências culturais e barreiras ideológicas são obstáculos recorrentes no discurso organizacional. Muitas vezes, a cultura interna resiste a mudanças por apego ao status quo ou por aversão ao risco, o que dificulta a inovação. Na visão da Análise do Discurso, a linguagem é sempre carregada de ideologia, o que significa que diferentes interpretações e disputas de sentido são inevitáveis. Quando o discurso não reflete de forma coerente a cultura organizacional, podem surgir conflitos de identidade e falta de credibilidade tanto interna quanto externamente, afetando a adesão dos colaboradores e a imagem da organização (Marchiori *et al*, 2010; Coelho, 2017).

Outro desafio importante são os silos departamentais, que dificultam o fluxo de comunicação entre diferentes setores da organização e comprometem a construção de uma identidade organizacional coesa. A falta de interação entre grupos limita a troca de informações e enfraquece os laços de identificação, reduzindo a cooperação e a eficiência comunicacional. Quando os indivíduos não se reconhecem como parte de um todo, o discurso organizacional perde força e pode ser fragmentado. Assim, os obstáculos ao discurso organizacional não estão apenas na forma da mensagem, mas também nas estruturas sociais, ideológicas e culturais que moldam sua interpretação e sua aceitação (Machado, 2003; Marchiori *et al*, 2010).

3.10 Boas práticas e recomendações

Para aprimorar a clareza e a consistência na transmissão de informações, sugere-se a utilização de uma linguagem uniforme e descomplicada, eliminando jargões e formalismos exagerados, além de uniformizar termos através de manuais de estilo internos. Simultaneamente, é necessário promover a sinergia entre meios formais e informais, assegurando uma comunicação bidirecional e mais rápida entre todos os níveis hierárquicos (Gargantini *et al.*, 2023, p. 12; De Paula, 2012, p. 5).

Para estimular o envolvimento e a capacidade de adaptação, é crucial estabelecer mecanismos de retorno constante, tais como encontros regulares, estudos de clima e análises de comunicação, que possibilitem a identificação de obstáculos e a modificação de estratégias discursivas de maneira cooperativa. Além disso, o investimento na formação de líderes e influenciadores discursivos, com ênfase em oratória, escuta ativa e resolução de conflitos, fortalece a confiança institucional e estabelece padrões de boas práticas de comunicação (Bakhtin, 1997, p. 145; Silva, 2018, p. 34).

Portanto, é aconselhável criar comunidades de prática para a troca de experiências e a construção de conhecimento tácito, baseando-se no modelo de Wenger (1998). Além disso, é necessário definir indicadores de comunicação, como níveis de entendimento e tempo de resposta, e realizar auditorias frequentes de discurso para acompanhar os resultados e direcionar ajustes estratégicos constantes (Fairclough, 1992).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise mostrou que o discurso tem um impacto considerável nos processos de disseminação de informação e conhecimento nas instituições. Ao ser entendido como uma prática social e comunicativa, ele se apresenta em variados formatos, reuniões, documentos, interações digitais, e influencia tanto a maneira como os conteúdos se propagam quanto os significados que surgem deles. Em cenários de rápidas transformações e elevada complexidade, a qualidade das interações discursivas é crucial para a fluidez da comunicação e a eficácia do aprendizado organizacional.

Nesse percurso, identificaram-se chances de combinar várias perspectivas teóricas, unindo áreas como análise do discurso, gestão do conhecimento e comunicação institucional. Esta conexão possibilita uma compreensão mais aprofundada de como as instituições formam conhecimentos coletivos e reforçam valores através da linguagem. Em termos práticos, os resultados indicam estratégias para melhorar a comunicação interna, através do estímulo ao

feedback, do treinamento de lideranças e da utilização balanceada de canais formais e informais.

No entanto, algumas restrições devem ser levadas em conta. A abordagem metodológica escolhida favorece uma abordagem qualitativa e interpretativa, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados a outras situações. A falta de dados empíricos ou avaliações sistemáticas também possibilita pesquisas adicionais, utilizando métodos quantitativos, análise de redes sociais internas ou estudos de caso comparativos. Essas estratégias podem ampliar o entendimento sobre os impactos reais das práticas discursivas no dia a dia das organizações.

Considerando isso, o aprofundamento desses debates pode surgir de estudos futuros que investiguem, por exemplo, os efeitos de estratégias discursivas ao longo do tempo ou que comparem variados estilos de comunicação em diferentes modelos de gestão. Entender a evolução do discurso em diferentes contextos organizacionais pode auxiliar na criação de culturas mais cooperativas, adaptáveis e voltadas para a partilha de conhecimento, favorecendo o desenvolvimento sustentável das instituições.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BROOKES, B. C. Measurement in information science: Objective and subjective metrical space. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 31, n. 4, p. 248–255, 1980. Disponível em: <https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/asi.4630310404>. Acesso em: 23 ago. 2025.

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

COELHO, V. W. da C. Ensino da língua na perspectiva discursiva: um exercício de leitura. **Letras & Letras**, Uberlândia, v. 33, n. 2, p. 65–80, 2017. DOI: 10.14393/LL63-v33n2a2017-3. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/letraseletras/article/view/36614>. Acesso em: 25 ago. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE PAULA, L. Discurso formal e informal, texto e diálogo e identidade cultural: manifestações expressivas nas organizações. **Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, São Paulo, ano 5, n. 4, p. 1–13, jun./set. 2012.

FAIRCLOUGH, N. **Discourse and social change**. Cambridge: Polity Press, 1992.

FAIRHURST, G. T.; PUTNAM, L. L. Organizations as discursive constructions. **Communication Theory**, v. 14, n. 1, p. 5–26, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x>. Acesso em: 24 ago. 2025.

FOUCAULT, M.. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.

GARGANTINI, T. et al. **Guia Prático Para Engajamento De Equipes**. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/12/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2025.

GUMPERZ, J. J. **Discourse strategies**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

HYMES, D.. **Foundations in sociolinguistics: an ethnographic approach**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1974.

KUNSCH, M. M. K.. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1997.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. R. et al. Comunicação e discurso nas organizações: construtos que se relacionam e se distinguem. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo, ano 32, n. 54, p. 211-238, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/Comunicacao&sociedade/2010/vol32/no54/10.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MINAYO, M. C. de S.. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

ORLANDI, E. P.. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. 12. ed. Campinas: Pontes, 2015.

SILVA, G. C.; SILVA, A. D. F.; SILVA, N. C. de F. A Importância da Ética na Comunicação Organizacional: Uma Análise do Processo Comunicativo em Organizações de Caruaru-PE. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 25-44, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/132/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SILVA, M. V. da. **Discurso organizacional: aportes conceituais**. 2018. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07032019-114507/publico/MagnoVieiradaSilvaVC.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2025.

TORQUATO, G.. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1992.

WENGER, E. **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WODAK, R.; REISIGL, M. **Discourse and discrimination: rhetorics of racism and antisemitism**. London: Routledge, 2001.