

**ARGUMENTO E CONHECIMENTO: A RELAÇÃO ENTRE A RETÓRICA DE ARISTÓTELES
E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**
**ARGUMENT AND KNOWLEDGE: THE RELATIONSHIP BETWEEN ARISTOTLE'S
RHETORIC AND KNOWLEDGE MANAGEMENT**

ISSN: 2595-8704. DOI: 10.29327/2323543.27.1-4

Lúcia Helena Silva Campos ¹
Miguel Rombert Trigo ²

RESUMO

Este artigo faz uma abordagem da relação entre a retórica de Aristóteles, a comunicação empresarial e a gestão do conhecimento. A retórica aristotélica enfatiza a persuasão por meio da ética (*ethos*), apelo emocional (*pathos*) e argumentação lógica (*logos*) e é vista como um recurso importante para uma comunicação eficaz. No contexto empresarial, a comunicação exerce um papel crucial na estruturação e no sucesso das organizações, influenciando na cultura, identidade e resultados. A gestão do conhecimento, por sua vez, busca otimizar a eficiência das organizações, identificando, capturando, compartilhando e aplicando o conhecimento relevante. O artigo apresenta como os elementos retóricos de Aristóteles podem ser aplicados à gestão do conhecimento. O *ethos* se relaciona à confiança nas fontes de conhecimento, podendo ajudar a validar as informações compartilhadas. O *pathos* destaca a importância de apelar às emoções dos colaboradores na gestão do conhecimento, uma vez que a falta de consideração emocional pode resultar em desinteresse ou resistência. O *logos* enfatiza a argumentação lógica, fundamental para comunicar a importância e os benefícios do compartilhamento de conhecimento. Este estudo também observa que a retórica não deve substituir uma abordagem fundamentada em processos sólidos e uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento. Portanto, ao combinar os elementos retóricos de Aristóteles com uma abordagem estruturada, as organizações podem fortalecer a gestão do conhecimento e promover uma cultura de aprendizado, colaboração, inovação e crescimento.

PALAVRAS CHAVE: Comunicação; Comunicação Empresarial; Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Retórica.

ABSTRACT

This article approaches the relationship between Aristotle's rhetoric, business communication and knowledge management. Aristotelian rhetoric emphasizes persuasion through ethics (*ethos*), emotional appeal (*pathos*) and logical argumentation (*logos*) and is seen as an important resource for effective communication. In the business context, communication plays a crucial role in the structuring and success of organizations, influencing culture, identity and results. Knowledge management, in turn, seeks to optimize the efficiency of organizations by identifying, capturing, sharing and applying relevant knowledge. The article presents how Aristotle's rhetorical elements can be applied to knowledge management. The *ethos* is related to trust in knowledge sources, which can help validate shared information. *Pathos* highlights the importance of appealing to employees' emotions in knowledge management, as a lack of emotional consideration can result in disinterest or resistance. *Logos* emphasizes logical argumentation, fundamental to communicate the importance and benefits of knowledge sharing. This study also notes that rhetoric should not replace a sound process-based approach and an organizational culture that values learning and knowledge sharing. Therefore, by combining Aristotle's rhetorical elements with a structured approach, organizations can strengthen knowledge management and foster a culture of learning, collaboration, innovation and growth.

KEYWORDS: Communication; Business Communication; Knowledge; Knowledge management; Rhetoric.

¹ Doutoranda em Ciência da Comunicação pela Universidade Fernando Pessoa, Porto/Portugal. Este artigo é extraído de parte do trabalho de pesquisa da Tese que está sendo desenvolvida pela autora, a qual tem como título: A Comunicação e a Gestão do Conhecimento: A influência da comunicação organizacional na gestão do conhecimento empresarial. **E-MAIL:** luciahs.campos@outlook.com. **CURRÍCULO LATTES:** lattes.cnpq.br/1468182912330639

² Doutor em Ciências da Informação e Comunicação pela Universidade Toulon La Garde, Province-Alpes-Cotê D' Fr, Azu Professor da Universidade Fernando Pessoa, Portugal. **ORCID:** orcid.org/0000-0003-0620-7566.

INTRODUÇÃO

No âmbito da comunicação e do conhecimento, a retórica de Aristóteles emerge como um pilar fundamental. Suas ideias, desenvolvidas na antiguidade, delineiam os fundamentos da persuasão e do discurso eficaz, ainda relevantes nos contextos atuais. A retórica aristotélica enfatiza a habilidade de persuadir através de recursos verbais, lógicos e emocionais, direcionando-se aos gêneros de discurso deliberativo, judiciário e epidítico. A confiança do orador (*ethos*), a conexão emocional (*pathos*) e a argumentação lógica (*logos*) são os três pilares centrais de sua abordagem.

No cenário contemporâneo, a comunicação empresarial desempenha um papel crucial na estruturação e no sucesso das organizações. A compreensão dos processos comunicativos é vital para a gestão estratégica, moldando a cultura, identidade e relacionamentos das empresas. A prática da comunicação, tanto formal quanto informal, permeia todos os aspectos da organização e se mostra indispensável para o compartilhamento do conhecimento, fator determinante para a evolução e inovação empresarial.

A gestão do conhecimento, por sua vez, surge como uma abordagem estratégica para otimizar a eficiência e eficácia das organizações. Identificar, capturar, compartilhar e aplicar o conhecimento relevante torna as empresas capazes de tomar decisões embasadas e alcançar melhores resultados. As reflexões de Aristóteles sobre persuasão, quando aplicadas à gestão do conhecimento, revelam uma interseção extremamente significativa e relevante. Os conceitos de *ethos*, *pathos* e *logos* podem ser observados como paralelos na gestão do conhecimento, influenciando a confiança nas fontes de conhecimento, a conexão emocional dos colaboradores e a fundamentação lógica das iniciativas.

Neste contexto, este artigo demonstrará a relação entre a retórica de Aristóteles, a comunicação

empresarial e a gestão do conhecimento e apresentará como os elementos retóricos de confiança, apelo emocional e argumentação lógica podem informar e aprimorar a abordagem da gestão do conhecimento e incentivar uma cultura de aprendizado, colaboração e inovação. Ao perceber e analisar a interseção desses conceitos, este artigo oferece percepções de como a retórica de Aristóteles pode enriquecer a prática da gestão do conhecimento nas organizações.

A RETÓRICA

A retórica de Aristóteles, um dos filósofos mais influentes da antiguidade clássica, é uma das principais obras sobre a arte de persuadir e argumentar. Segundo Aristoteles (Mesquita, 2005), a retórica é a habilidade de descobrir, em cada caso particular, os meios de persuasão que podem levar uma pessoa a acreditar no que é proposto.

Segundo Amossy (2005), a retórica aristotélica é uma arte prática que busca persuadir através do discurso, utilizando recursos verbais, lógicos e emocionais. Ela se concentra nos três gêneros de discurso: o deliberativo, usado para influenciar decisões políticas; o judiciário, utilizado em julgamentos e tribunais; e o epidítico, que busca elogiar ou censurar algo ou alguém.

No discurso retórico, Aristóteles destaca a importância dos três tipos de prova: a *ethos*, que se relaciona com a credibilidade e a autoridade do orador; a *pathos*, que apela às emoções do público; e a *logos*, que consiste na argumentação lógica e racional.

Segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (2005), a retórica de Aristóteles também enfatiza a importância da audiência no processo persuasivo. O orador deve adaptar sua argumentação às crenças, valores e emoções do público para alcançar a máxima eficácia persuasiva.

A contribuição de Aristóteles para a retórica continua relevante até hoje, influenciando a teoria da comunicação e o estudo da argumentação. Seus

ensinamentos ressaltam a importância da ética no discurso persuasivo, bem como o papel crucial da empatia e do entendimento do público para uma comunicação eficaz.

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Os processos de comunicação sempre fizeram parte do processo evolutivo das organizações, sendo primordial compreender tais processos comunicacionais na gestão estratégica. A ciência da comunicação voltada para as empresas, nos últimos anos, tem sido de fundamental importância e tem promovido o direcionamento das práticas de comunicação que permitem nortear as estratégias dos negócios (Cardoso, 2006).

Cardoso (2006) enfatiza ainda que nenhuma organização pode existir sem a prática de comunicação, mesmo que esses processos não estejam institucionalizados. A comunicação é essencial para a organização, está vinculada aos seus valores, significados e formas de se expressar, mantendo uma relação direta com a identidade e modo de ser que é traduzida na sua cultura. Podendo ser considerada como um dos alicerces da organização, reconhecendo, portanto, que:

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem. (Cardoso, 2006, p.1132)

De acordo com Luccas e Damian (2021), a comunicação no ambiente empresarial tem a premissa de compreender os fenômenos relacionados à comunicação e suas variáveis e que esta precisa ser observada como um componente empresarial fundamental, destacando sua relevância para a manutenção das empresas no mercado em que atuam. As autoras afirmam que:

Parte dos indivíduos que compõem uma organização possuem informações relacionadas ao contexto organizacional e, muitas vezes, informações estratégicas advindas do mercado onde estão inseridas. Consequentemente, é necessário compreender que os processos de comunicação e as informações, consideradas essenciais para o desempenho das atividades do negócio, devem estar presentes na estratégia organizacional e, dessa forma, podem contribuir para a produção, compartilhamento e disseminação de mais conhecimento no ambiente corporativo. (Luccas e Damian, 2021, p.116)

Conforme argumenta Cardoso (2006), a comunicação desempenha um papel de relevância, pois os envolvidos realizam de forma consciente a troca de mensagens, sendo elemento primordial de convivência e fator determinante no convívio social e nas relações humanas. Por conseguinte, as organizações precisam definir e institucionalizar planos estratégicos voltados para comunicação interativa e que propicie participação dos colaboradores e estes se sintam membros de um processo instituído pelas inter-relações com a organização e dessa com a sociedade (Cardoso, 2006).

A COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Luccas e Damian (2021), no artigo que trata do papel da comunicação no processo de compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional, afirmam

que a comunicação afeta a disseminação do conhecimento e que as organizações podem ter benefícios competitivos de mercado quando atuam na gestão desse conhecimento. Através de pesquisa exploratória bibliográfica, os mesmos concluíram que para que haja geração do conhecimento nas organizações, a comunicação adequada é de extrema importância e relatam ainda que se torna necessária a elaboração de ferramentas que contribuam e auxiliem nesse compartilhamento. Os autores acreditam que:

A comunicação organizacional tem um papel importante na construção dos relacionamentos e isso torna-se relevante para a contribuição da criação de uma organização que se mantenha a frente da concorrência, atuando de forma estratégica e alcançando resultados mais consistentes, que se refletem em lucros e relacionamentos duradouros com os clientes. (Luccas e Damian, 2021, p.121)

Reforçam ainda que a comunicação e a gestão do conhecimento estão absolutamente interligadas e devem caminhar de forma alinhada para que as empresas possam tornar os processos mais confiáveis e ágeis na construção do conhecimento. Definitivamente, os aspectos relacionados e voltados para a comunicação no ambiente empresarial são fundamentais para a socialização do conhecimento nas organizações e para que estas possam usufruir dos benefícios advindos da gestão do conhecimento faz-se obrigatório o gerenciamento estratégico (Luccas e Damian, 2021).

Nessa visão, é importante ressaltar que a transferência de conhecimento é algo que está diretamente ligada à predisposição de cada indivíduo em querer dividir com os outros esse conhecimento de forma totalmente voluntária, sendo, portanto, um movimento voltado para as interações entre estes através do compartilhamento de um conjunto de competências individuais (Lin, 2007 *apud* Alves e Barbosa, 2010).

Tonet e Paz (2006) relatam que as habilidades de comunicação influenciam no compartilhamento do conhecimento e que uma fonte do conhecimento empresarial poderá gerar mais efetividade se o indivíduo transmissor possuir habilidades de comunicação mais elaboradas e com utilização de vocabulário apropriado para expressar de forma clara e objetiva o conteúdo sendo ele explícito e/ou tácito.

A pesquisa de Moresi e Mendes (2010) comprova que as questões relacionadas com os meios de comunicação internos são condições essenciais para garantir a eficácia na implementação da gestão do conhecimento das organizações. Os autores entendem que para gerar impacto, este processo precisa chegar em todos os colaboradores. Logo, as formas e metodologia utilizadas para a comunicação entre as áreas e empregados, além dos modelos de marketing interno passam a configurar como elementos essenciais para embasar as ações dos responsáveis pelo gerenciamento do conhecimento nas organizações.

Validando esta concepção, Campos (2022) afirma que diversas variáveis afetam de forma direta a gestão do conhecimento tais como: “a falta de investimentos, incentivos e oportunidades, falta de qualificação e capacitação, falta de motivação, falta de visão e de planejamento, falta de integração entre os setores e trabalho em equipe, cultura organizacional, competitividade, falta de envolvimento das lideranças, foco na produção e pouca aplicação de campanhas, palestras e reuniões”, entretanto as questões relacionadas com os problemas oriundos do processo de comunicação ganham lugar de destaque neste contexto.

A RETÓRICA DE ARISTÓTELES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é uma abordagem que visa melhorar a eficiência e eficácia das organizações por meio da identificação, captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Essa prática busca garantir

que o conhecimento relevante esteja disponível para as pessoas certas no momento certo, com o objetivo de tornar as tomadas de decisões mais assertivas e alcançar melhores resultados.

Para Aristóteles os três elementos principais da retórica são: *ethos* (credibilidade do orador), *pathos* (apelo emocional) e *logos* (lógica e argumentação racional). Sendo a retórica frequentemente usada para influenciar e persuadir as pessoas em questões diversas. Desta forma, para relacionar a gestão do conhecimento utilizando a retórica de Aristóteles, serão analisados alguns aspectos da gestão do conhecimento e relacionando-os com esses três elementos e conceitos retóricos, conforme a seguir:

Ethos (Credibilidade): Aristóteles enfatiza a importância da confiança do orador para persuadir o público, neste sentido a gestão do conhecimento pode enfrentar desafios em relação à comunicação dos envolvidos, uma vez que a certeza é essencial para garantir que o conhecimento transmitido seja confiável e relevante. Uma crítica pode surgir quando a gestão do conhecimento não fornece uma base sólida para a fonte do conhecimento, ou quando as informações compartilhadas não são devidamente verificadas e validadas. Se os gestores e líderes não demonstrarem uma compreensão sólida dos processos de gestão do conhecimento ou não possuem a experiência necessária, sua credibilidade pode ser questionada, ou seja, se não houver a confiança das fontes e dos especialistas envolvidos, pode-se questionar a validade das informações compartilhadas.

Pathos (Emoção): A retórica de Aristóteles destaca a importância de apelar às emoções do público para persuadir. Na gestão do conhecimento, as pessoas são o centro do processo, e suas emoções e motivações devem ser levadas em consideração. Assim, se a gestão do conhecimento negligenciar o fator humano, tratando o conhecimento apenas como um recurso impessoal e se as emoções e necessidades dos indivíduos não forem consideradas, pode haver resistência à adesão do

conhecimento ou falta de engajamento com as iniciativas de gestão do conhecimento, portanto negligenciar o aspecto emocional pode levar ao desinteresse ou resistência dos colaboradores em compartilhar o conhecimento. As emoções, como o sentimento de pertencimento, reconhecimento e recompensa, podem ser cruciais para o engajamento dos funcionários na gestão do conhecimento.

Logos (Lógica): Aristóteles enfatiza a importância de apresentar argumentos lógicos e bem fundamentados. A lógica deve sustentar as práticas de gestão do conhecimento, garantindo que as informações sejam organizadas, estruturadas e acessíveis de maneira coerente, sendo essencial fornecer razões sólidas para que as pessoas compartilhem seus conhecimentos. Se as vantagens e benefícios do compartilhamento de conhecimento não são comunicados de forma clara e persuasiva, os colaboradores podem não ver nenhum valor nessa prática e optar por não participar ativamente.

A RETÓRICA DE ARISTÓTELES X COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL X GESTÃO DO CONHECIMENTO

A tabela abaixo ilustra como os três pilares da retórica de Aristóteles são adaptados para atender às necessidades e objetivos específicos de Comunicação Empresarial e Gestão do Conhecimento, demonstrando sua aplicabilidade e relevância em diferentes contextos organizacionais.

ELEMENTO DA RETÓRICA DE ARISTÓTELES	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	GESTÃO DO CONHECIMENTO
Ethos (credibilidade)	Construção da Imagem da Empresa: Criação e manutenção da reputação da empresa através de ações éticas, responsabilidade social e comunicação transparente.	Autoridade e Credibilidade dos Colaboradores: Construção da autoridade e confiança dos colaboradores que compartilham conhecimento.

Pathos (emoção)	Conexão Emocional com o Público: Utilização de narrativas, testemunhos e campanhas emocionais para criar uma conexão com os clientes e consumidores.	Engajamento Emocional dos Colaboradores: Criação de um ambiente de trabalho que valorize o compartilhamento de conhecimento através de reconhecimento e recompensas emocionais.
Logos (lógica)	Argumentos Lógicos sobre Produtos/Serviços: Apresentação de dados, fatos e evidências para persuadir os consumidores da qualidade e eficácia dos produtos ou serviços.	Apresentação Lógica de Conhecimento: Estruturação clara e lógica do conhecimento para facilitar a aprendizagem e a aplicação prática. Criação de bases de conhecimento, manuais detalhados e guias passo a passo que organizam o conhecimento de maneira lógica e acessível.
Ethos, Pathos, Logos	Utilização para construir a imagem da empresa (Ethos), apelar às emoções dos clientes (Pathos) e apresentar argumentos lógicos sobre produtos/serviços (Logos).	Aplicação na construção da credibilidade dos colaboradores (Ethos), influência emocional para engajar na disseminação do conhecimento (Pathos) e apresentação lógica de ideias em processos de aprendizagem (Logos).

FONTE: próprio autor, 2024.

Essa comparação demonstra como os mesmos princípios retóricos podem ser interpretados e aplicados de maneiras diferentes nos contextos de Comunicação Empresarial e Gestão do Conhecimento, evidenciando a versatilidade e a relevância da Retórica de Aristóteles para diversas áreas.

Outros elementos retóricos e outras questões a serem consideradas ao fazer uma crítica da gestão do conhecimento incluem:

- Falta de comunicação efetiva: Se a gestão do conhecimento não estiver bem integrada com as práticas de comunicação da organização, informações cruciais podem ser perdidas ou mal interpretadas.
- Cultura organizacional: A cultura da organização desempenha um papel importante na gestão do conhecimento, pois uma cultura que não valoriza o compartilhamento de conhecimento e não desenvolve a colaboração pode prejudicar os esforços de gestão do conhecimento.
- Falta de motivação: Se os funcionários não veem valor na gestão do conhecimento ou não são incentivados a participar, isto gera impacto, podendo gerar insucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para melhorar a eficácia da gestão do conhecimento, é essencial equilibrar a abordagem lógica com os elementos emocionais e éticos da retórica de Aristóteles. Ao reconhecer a importância do *ethos*, *pathos* e *logos* na comunicação e na persuasão, a gestão do conhecimento pode se tornar mais eficaz na criação de uma cultura de aprendizado, compartilhamento de conhecimento e inovação dentro da organização.

Contudo, além dos elementos específicos da retórica de Aristóteles, é importante ressaltar que a persuasão, por si só, não deve ser uma base única para a gestão do conhecimento. Embora a retórica seja uma ferramenta poderosa para comunicar e influenciar, não pode substituir uma abordagem fundamentada em processos sólidos e uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem e a infraestrutura de compartilhamento de conhecimento.

Desta forma, a relação da gestão do conhecimento com base na retórica de Aristóteles deve levar em conta a confiança dos envolvidos, a importância de apelar para as emoções dos colaboradores, a apresentação de argumentos lógicos e a compreensão de

que a persuasão não substitui uma abordagem sólida e bem estruturada. Ao combinar esses elementos, é possível fortalecer a gestão do conhecimento e aumentar suas chances de sucesso dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS

Alves, A., Barbosa, R. R. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica.** Ci. Inf., Brasília, DF, v. 39 n. 2, p.115-128, mai/ago, 2010.

Amossy, R. **L'argumentation dans le discours: Discours politique, littérature d'idées, ficção.** Éditions Nathan, 2005.

Campos, L. H. S. **Avaliação da gestão do conhecimento em empresas de prestação de serviços que atuam na capital do estado do Maranhão.** Revista Científica Excellence, v. 14, n. 1, abr, 2022.

Cardoso, O. O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Revista Administração Pública, Rio de Janeiro 40(6):1123-44, nov/dez, 2006. Recuperado em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.

Luccas, T. M. L., Damian, I. P. M. **O papel da comunicação no processo do compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.** Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, Brasília, v. 15, n. 1, jan-abr, 2021.

Mesquita, A. P. **Aristóteles, obras completas.** Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa. Lisboa: INCM. v. I, Tomo I, 752 pp, 2005.

Moresi, E. A. D., Mendes, S. P. **Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos.** Revista Transinformação, v. 22, n. 1, 2010.

Perelman, C. Olbrechts-Tyteca, L. **Tratado da Argumentação: a nova retórica.** 2ª ed., São Paulo, Editora Martins Fontes, 337 pp, 2005.

Tonet, H. C., Paz, M. G. T. das. **Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006:pp.75-94, 2006.