

## Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento

*Information, knowledge and communication in knowledge organizations*

por [Eugênia Porém](#) e [Tamara de Souza Brandão Guaraldo](#)

**Resumo:** Reflexão sobre o papel da informação, do conhecimento e da comunicação em “organizações do conhecimento”. As organizações denominadas “organizações do conhecimento” para se constituírem necessitam implantar mudanças significativas em sua cultura organizacional para responderem às exigências de inovação – característica intrínseca à gestão do conhecimento. Para tanto, consideramos que essas mudanças são possíveis de acontecer na medida em que as organizações compreenderem que, apesar das particularidades existentes entre informação, conhecimento e comunicação eles representam uma tríade cujos elementos são inseparáveis na construção de organizações do conhecimento.

**Palavras-Chave:** Informação; Conhecimento; Comunicação; Gestão do conhecimento; Comunicação organizacional; Organizações do conhecimento.

**Abstract:** Reflection on the role of information, knowledge and communication on "knowledge organizations". The organizations called "knowledge organizations" need to be incurred in implementing significant changes in its organizational culture to meet the requirements of innovation - intrinsic to knowledge management. For this, we consider that these changes are possible to occur to the extent that organizations understand that despite the particularities of information, knowledge, and they represent a triad whose elements are inseparable in the construction of knowledge organizations.

**Keywords:** Information, Knowledge, Communication, Knowledge Management, organization communication, Knowledge Organizations.

### Introdução

Informação e comunicação podem ser considerados elementos imprescindíveis para organizações que buscam construir conhecimentos a ponto de tornarem-se mais bem informadas e capazes de percepção e discernimento sobre os ambientes em que convivem e pessoas com quem se relacionam. As organizações denominadas “*organizações do conhecimento*” ([Choo, 2006](#)) para se constituírem necessitam implantar mudanças significativas em sua cultura organizacional para responderem às exigências de inovação – característica intrínseca à gestão do conhecimento. Criar novos conhecimentos significa recriar a organização e todos os envolvidos em um processo permanente de renovação organizacional e auto-renovação pessoal, para atingir um ideal que seja agregador e universalizante.

É requisito para as “*organizações do conhecimento*” o desenvolvimento de competências informacionais que vai impactar na administração dos processos de informação que, segundo [Choo \(2006\)](#) é o “*coração da organização do conhecimento*”. Informação pode ser considerada o principal insumo estratégico na gestão do conhecimento, ou seja, a sua matéria-prima essencial. O uso da informação poderá, dessa forma, potencializar uma organização para se tornar uma comunidade de conhecimento com capacidade e habilidade de buscar significados às mudanças ambientais, ou seja, de criar sentido pelo desenvolvimento de significados compartilhados; de inovar ao criar novos conhecimentos, de construir conhecimentos por meio do compartilhamento das informações organizacionais; e tomar decisões mais assertivas, por meio de procedimentos que diminuam as incertezas e ambigüidades ([Choo, 2006](#)).

Em síntese, a gestão do conhecimento pode dotar as organizações de competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, rotinas, experiências e se adaptarem as “constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos” ([Choo, 2006, p.17](#)). Nesta perspectiva a comunicação compõe uma tríade indispensável na gestão do conhecimento: comunicação, informação e conhecimento, pois se a base da gestão do conhecimento é a informação, esta é um componente próprio e inexorável ao processo comunicativo.

Este artigo apresenta reflexões acerca desta tríade: informação, conhecimento e comunicação, visando trazer uma discussão sobre seus papéis e sua integração nas organizações do conhecimento. Para tanto sua estrutura inicia-se com explicações acerca da informação e sua indiscutível importância na gestão do conhecimento; em seguida apresentamos os conceitos de processos da Gestão do conhecimento, para só assim, apresentarmos a discussão sobre a importância da comunicação na gestão da informação e do conhecimento.

### **A informação na gestão do conhecimento**

[Choo](#) (2006) afirma que uma organização que usa a informação estrategicamente, o faz para criar uma “*organização do conhecimento*”. A informação organizacional contém múltiplos significados resultantes de interpretações cognitivas e emocionais de indivíduos ou grupos que a processam no cotidiano. Dessa forma, a gestão da informação precisa criar estruturas e processos de informação que sejam flexíveis e permeáveis. O grande desafio na gestão da informação em organizações está em definir com clareza qual o papel da informação na gestão de seus processos. Por isso a gestão de informação implica em mapear seus fluxos; em definir o que é informação valiosa, e em verificar como se processa a qualidade da informação. Para tanto, consideramos a gestão da informação como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação ([Choo](#), 2006).

O gerenciamento da informação requer que seja entendido qual é o valor desta informação para a organização dentro dos processos administrativos para obtenção de resultados relevantes. Segundo O'Brien ([Felix](#) 2003, p. 31), “*a qualidade da informação está diretamente relacionada às suas características e atributos*”. Esses atributos são agrupados em três dimensões: tempo, conteúdo e forma. Além de considerar a qualidade da informação especificada nestas três dimensões apontadas acima, para ocorrer o uso pleno da informação e sua transformação em aprendizado e conhecimento são necessários dois elementos imprescindíveis ([Sette](#), 2003): *1. utilização de uma plataforma tecnológica: destinada ao processamento da informação que proporcionará agilidade, opções de processamento, acesso e disseminação da informação; 2. transformação da informação em conhecimento: reconhecimento do papel insubstituível dos usuários ao estabelecer as políticas agregadoras que moldam a cultura organizacional.* À medida que somente a coleta de dados, por mais organizada, ágil e funcional que seja não é suficiente para detectar as informações relevantes e a interligação entre dados e fontes externas para a construção do conhecimento, a valorização das pessoas na política de gestão da informação é crucial. Portanto, a capacidade do pensamento humano é insubstituível neste processo ([Choo](#), 2006). Aprender a lidar com a informação e conhecer como os usuários a utilizam é parte do processo de mudança da cultura informacional, entendida como a forma que os indivíduos lidam com a informação, desde a sua busca, aplicabilidade, alteração, substituição e acúmulo até o ato de ignorar a informação. Em outras palavras, ela refere-se aos padrões de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização ([Davenport](#), 1998).

Os processos de informação podem ser compreendidos a partir do desenvolvimento de uma perspectiva ecológica, proposta por [Davenport](#) (1998), que prioriza o ambiente, considerando a cultura (*valores, crenças*) em que são produzidas as informações, assim como sua aplicabilidade ao verificar como as pessoas usam as informações e os ruídos gerados que interferem na sua comunicação. A compreensão da cultura informacional pode ser considerada como essencial para o desenvolvimento de uma gestão da informação em que a prioridade seja o ser humano e sua competência em informação. Para melhor esclarecer sobre a cultura informacional, [Davenport](#) (1998) aponta algumas características: pode ser fechada ou aberta; orientada por fatos ou baseadas na intuição ou rumores, de enfoque interno ou externo, controlada ou autorizada; pode incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios entre outros. Cada traço cultural e informacional da organização reverte-se em um comportamento individual e coletivo em relação à informação e à capacidade desta em gerar conhecimento estruturado. Por sua vez, isso reflete no comportamento organizacional, sendo que este último é um importante elemento à valorização do compartilhamento e do conhecimento em benefício das pessoas envolvidas e das organizações.

Em geral, as organizações tendem pela administração fragmentada (*financeira, recursos humanos, mercadológica, logística entre outras áreas*), com a utilização de sistemas informatizados específicos. A informação gerada pelos sistemas e sem conexão entre as áreas dificulta qualquer análise mais

aprofundada sobre a realidade da organização, além de gerar dispêndio de tempo para elaboração de relatórios, o que não ocorre com o sistema informatizado integrado e sob medida às necessidades da organização. Neste contexto, é preciso que exista o comportamento informacional para que todos os envolvidos compartilhem as informações para a geração do conhecimento, por ser este um dos entraves de qualquer sistema de informação, além da ausência do contínuo processamento das informações no banco de dados, sua atualização e suas medidas de segurança. [Davenport](#) (1998) demonstra as possíveis táticas que os gestores podem aplicar à administração do comportamento informacional, descritas abaixo:

- a) comunicar que a informação é valiosa;*
- b) tornar claros as estratégias e os objetivos da organização;*
- c) identificar competências informacionais necessárias;*
- d) concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdos da informação;*
- e) atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;*
- f) criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;*
- g) instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;*
- h) apresentar os problemas de gerenciamento das informações para todos os colaboradores envolvidos.” ([Davenport](#), 1998, p.135)*

Como já referenciado, somente a implantação de uma plataforma tecnológica não é o suficiente para que a organização gerencie sua informação. Apesar de necessário, a tecnologia da informação não supera o valor humano que a informação possui e a dificuldade do gerenciamento da informação está justamente neste “*forte tempero humano*” ([Davenport](#), 1998) próprio dos processos e fenômenos informacionais. [Belluzzo](#) (2003) faz o seguinte alerta: “*não podemos esquecer que o elemento fundamental de todo o processo produtivo nas organizações foi e tem sido o homem e a sua capacidade de acumular e gerar o conhecimento*”. Nesta perspectiva, cabe às organizações proporcionar uma gestão mais aberta, democrática e participativa, que possui maior probabilidade de criar o compromisso e sentimento de pertencimento entre os colaboradores da organização. Dessa forma, a comunicação torna-se essencial, uma vez que as pessoas são valorizadas no processo de difusão de informação e aquisição de conhecimento, implica em trocas e relacionamentos mediados pela comunicação. Essa mediação permitirá a sintonia das organizações com seus stakeholders <sup>[1]</sup> fundamentando os compromissos, sentimentos e apoios necessários às organizações do conhecimento.

Por consequência, esse compromisso possui maior capacidade de gerar mudanças de comportamento com a adoção de novas posturas no cotidiano das organizações, como também no aprendizado para a aquisição de competência em informação; em outras palavras, citamos aqui a capacidade em reconhecer quando a informação é necessária e de ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente esta informação e meios de sua socialização. Para [Belluzzo](#) (2005) as pessoas competentes em informação possuem as seguintes características: *a. definem suas necessidades informacionais, como buscar e acessar efetivamente a informação; b. avaliam a informação acessada em relação à sua pertinência e relevância; c. organizam a informação e a transformam em conhecimento; d. aprenderam a aprender de forma contínua e autônoma.*

Portanto, se por um lado as organizações devem direcionar esforços para gerar competência em informação nos seus colaboradores, por meio de processos de aprendizagem organizacional que afetem o comportamento organizacional e informacional para a melhoria do desempenho cooperativo, de outro cabe aos colaboradores a disponibilidade do aprender contínuo pelo reconhecimento de que seu

desempenho pode sempre ser aperfeiçoado.

A cultura, o comportamento organizacional e informacional integram o repertório da cultura organizacional, permeada pelas condutas e atitudes individuais e coletivas, pelas necessidades e expectativas em relação à informação e pelas variáveis que interferem neste processo. As organizações são por sua natureza multidisciplinar, formadas por um agrupamento de múltiplos atores sociais, o que gera variados tipos de comportamentos organizacionais e informacionais que precisam de políticas específicas, ou seja, da adoção de regulamentações formais (códigos de ética, manual de procedimentos, entre outros) e de estratégias de aproveitamento do potencial humano para a melhoria da administração, que podem levar à qualidade tanto produtiva como na vida desses atores sociais. Portanto, na escolha de estratégias (*gestão de informação, conhecimento, comunicação, financeira entre outras*) deve-se considerar que antes de tudo existe um elevado grau de responsabilidade social em pensar e fazer a gestão nas organizações. Estabelecer uma gestão da informação para a formação do conhecimento pressupõe que o processo de construção, sistematização, análise e disseminação do conhecimento precisa também ser gerenciado para maior aproveitamento.

### **Gestão do conhecimento: conceitos e processos**

As informações derivam de dados objetivos (*registros*) e subjetivos (*memória*), e quando estão intencionalmente organizados e combinados entre si ou agregados a outras informações transformam-se em conhecimento. Saber como a organização usa e distribui a informação configura-se como um papel estratégico para a capacidade de adaptação da organização. [Choo](#) (2006) propõe alguns pressupostos sobre o uso estratégico da informação e que define como arenas de uso da informação: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Assim, a organização do conhecimento faz uso da informação com eficiência e eficácia avançando em sua competência gerencial para constituir-se uma comunidade de conhecimento com capacidade e habilidade de buscar significados às mudanças ambientais, ou seja, de criar sentido pelo desenvolvimento de significados compartilhados; de inovar ao criar novos conhecimentos, de construir conhecimentos por meio do compartilhamento das informações organizacionais; e tomar decisões mais assertivas, na adoção de procedimentos que diminuam as incertezas e ambigüidades ([Choo](#), 2006).

As três arenas propostas por [Choo](#) (2006) - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões - sinalizam que uma organização voltada para o conhecimento tem cada uma delas sob controle e administração integrada, percebendo os avanços e limitações da empresa por meio destas diretrizes. A gestão do conhecimento é fundamental para a geração da aprendizagem e da memória organizacional, capaz de realizar as mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos significativos de melhoria contínua nas organizações. Uma organização orientada para o conhecimento “*possui informações e conhecimento que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade*” ([Choo](#), 2006, p.17). Ao aplicar os fundamentos da gestão do conhecimento para entender o ambiente, a organização se capacita para responder com mais celeridade e eficiência às mudanças internas ou externas e se adaptar as novas tendências com antecedência e agilidade, conferindo assim vantagem competitiva ([Terra](#), 2000; [Choo](#), 2006). Os autores [Davenport e Prusak](#) (2003) defendem que o conhecimento é valioso e leva inevitavelmente à ação, permitindo que, as organizações passem a tomar decisões mais assertivas.

[Valentim e Gelinski](#) (2006, p. 120) associam a gestão do conhecimento “*à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento*”, que exigem das organizações a implantação de uma administração sistêmica, de forma que os conhecimentos gerados sejam elementos estratégicos. Neste caso, esses elementos vão desde a definição do sistema informatizado adequado as necessidades e interesses do corpo diretivo e de todos os stakeholders envolvidos, inclusive a sociedade no que diz respeito à transparência, até a introdução de mecanismos à formação da cultura organizacional e informacional que atinjam os objetivos da gestão do conhecimento. A eficácia dessa gestão se traduz na capacidade de inovação. Criar novos conhecimentos significa recriar a organização e todos os envolvidos em um processo permanente de renovação organizacional e auto-renovação pessoal, para atingir um ideal que seja agregador e universalizante, por meio da “*compreensão compartilhada do que a organização defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade*” ([Nonaka](#), 2008, p. 41).

Ao gerar conhecimento é preciso identificar, selecionar e escolher como aplicar esse conhecimento de

forma estratégica. Neste sentido [Nonaka](#) (2008) e Terra (2000) contribuem sobre a diferenciação de conhecimento: *a. conhecimento tácito: conjunto de habilidades técnicas que se desenvolvem no plano da dimensão cognitiva, construídas pela experiência e pelas experimentações pessoais, com difícil articulação por envolverem modelos mentais, crenças e perspectivas incorporadas na formação identitária dos colaboradores, que moldam a percepção de mundo; b. conhecimento explícito: aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável capaz de transformar o conhecimento tácito (individualizado) em explícito (coletivo).*

A conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme [Nonaka](#) (2008) se realiza por quatro padrões básicos: *a) de tácito para tácito; b) de tácito para explícito; c) de explícito para explícito e; d) de explícito para tácito.* [Takeuchi](#) e [Nonaka](#) (2008) traduzem os padrões acima citados em um modelo definido como “espiral de conhecimento”, pautado no comprometimento pessoal e nos processos de conversão, envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente. O modelo espiral do conhecimento decorre da transformação ou conversão do conhecimento individual para o coletivo, que se inicia em um nível individual e evolui e se amplia por meio do compartilhamento de informações transpondo os limites de departamentos e divisões de trabalho.

No modelo espiral do conhecimento para [Takeuchi](#) e [Nonaka](#) (2008), [Terra](#) (2000) e [Alvarenga Neto](#) (2008) parte do pressuposto de que o conhecimento é criado a partir de quatro processos de conversão: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Os processos de conversão do conhecimento são elementos básicos para a criação do conhecimento em organizações, que se dá na interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em diferentes momentos; dessa interação surge a inovação ([Alvarenga Neto](#), 2008). Para [Terra](#) (2000) em relação aos processos de conversão do conhecimento tácito para o explícito, o indivíduo tem a função de criar, o grupo de sintetizar e a organização de amplificar o conhecimento. Para desenvolver o modelo espiral do conhecimento, [Takeuchi](#) e [Nonaka](#) se pautam na sua teoria de criação do conhecimento, que dispõe sobre as condições organizacionais e estruturais (enabling conditions), que precisam ser satisfeitas para que haja essa conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos ([Terra](#), 2006)

A grande tarefa para organizações que desejam se tornar criadoras do conhecimento e aproveitá-lo estrategicamente está na adoção de práticas que sejam compatíveis com as mudanças necessárias, mesmo diante das ambiguidades e conflitos. [Choo](#) (2006) afirma que toda mudança que envolve pessoas produz contradições no ambiente organizacional, e que para minimizá-las é preciso gerar informações claras e confiáveis e estabelecer espaços participativos à discussão do processo e espaços permanentes para as trocas de experiências e de avaliação. [Alvarenga Neto](#) (2008, p.121) contribui ao afirmar que nas organizações com capacidade de gerar conhecimento, ou seja, “*habilidade na modificação de seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas idéias e novos insights*”, existe um esforço permanente da gestão da organização em colocar os seus colaboradores em direção à aprendizagem em equipe ao criar espaços de troca de experiências e de informações. Essa condição para mudança poder ser facilitada ou não dependendo do modelo de gestão adotado pela organização. Assim, a mudança para uma organização do conhecimento implica necessariamente, dependendo da gestão da organização, em uma mudança no seu estilo administrativo.

[Terra](#) (2000) faz a diferenciação entre o modelo burocrático e orgânico em relação à capacidade de gerar mudanças na estrutura das organizações, abaixo apresentadas: *a) modelo burocrático: compreendem as organizações mecanicistas, normalmente encontradas em ambientes relativamente estáveis, centralizadoras em cargos com diferenciação do grau de autoridade. Essas organizações estão orientadas para eficiência na repetição;* *b) modelo orgânico: compreendem as organizações pós-empendedoras, encontradas nos setores mais dinâmicos em conhecimento; tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do expertise ou dos relacionamentos. Elas são orientadas para eficiência na inovação e na criatividade, tendem a remunerar os membros pela contribuição, pelo valor agregado que a pessoa ou equipe oferecem independentemente da sua posição formal, e incentivam a criação de novos modos de ação. Além disso, as oportunidades são vistas a partir da sua capacidade de construir relacionamentos.*

[Gentilini](#) (2001, p.42) contribui ao afirmar que a organização é o espelho de seu processo de tomada de decisão e vice-versa, e complementa que: “*Processos altamente centralizadores refletem organizações*

igualmente centralizadoras. Ao contrário, organizações democráticas são aquelas que possibilitam um razoável grau de participação e intervenção de seus membros nos processos decisórios. É possível, portanto, classificar as organizações, de acordo com seus processos decisórios, em democráticas, mais ou menos autoritárias, centralizadoras, burocráticas etc.” As organizações burocráticas que desejam trabalhar sob o paradigma da gestão do conhecimento precisam também adotar uma estrutura organizacional orgânica, por esta ser compatível para o atendimento das exigências contemporâneas.

De acordo com [Freitas Júnior e Barbirato](#) (2009, p. 143) para que a gestão do conhecimento seja incorporada pelas organizações é necessário atender alguns pré-requisitos:

- desenvolvimento de uma estrutura organizacional que estimule a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento;
- criação de um repositório de conhecimento (memória organizacional) proveniente dos ambientes internos e externos da organização;
- melhoria do acesso a informação e ao conhecimento através do uso de tecnologias colaborativas;
- criação e manutenção de perfis de competências (habilidades e talentos) dos membros da organização.

Em síntese, a gestão do conhecimento pode dotar as organizações de competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, rotinas, experiências e se adaptarem as “*constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos*” ([Choo](#), 2006, p.17). É no compartilhamento das informações que se gera o conhecimento entre os colaboradores da organização e este pode ser promovido e facilitado por meio da cultura organizacional e comunicacional orientada para aprendizagem e memória organizacional; aprender a compartilhar informações faz parte de um longo processo de troca, interação, interlocução diálogos entre as pessoas mediadas ou não por tecnologias da informação e comunicação. Não temos dúvida em afirmar que todo compartilhamento de informações implica em comunicação.

### **A comunicação na gestão da informação e do conhecimento**

Comunicar faz parte do cotidiano do ser humano, que influencia no processo de formação da sociedade e da identidade do indivíduo. Por meio das interações sociais se obtém a percepção de mundo, da sociedade e de homem; constroem-se valores, crenças e ideologias, que justificam os comportamentos e as escolhas que as pessoas fazem no dia-a-dia. “*A comunicação, neste aspecto, é vista como um processo no qual se articulam sentidos, símbolos, significados culturais e sociais que promovem a interação entre as pessoas, entre as organizações, e do intercâmbio de diálogos que envolvem sujeitos ativos e contextos históricos e culturais de produção e difusão de mensagens. Pode-se pensar na comunicação como uma ligação que torna possível o relacionamento entre as pessoas, um fio condutor por onde se estabelecem relações sociais entre os homens e seja possível potencializar os relacionamentos humanos*”. ([Porém; Kerbauy](#), 2010)

Nesta esfera, a comunicação em uma organização é elemento básico para sua sobrevivência, é por meio da comunicação organizacional que as empresas ou organizações transmitem informação e conhecimento e promovem a interação social e organizacional ([Valentim; Zwaretch](#), 2006) que mediam seu cotidiano e impulsionam suas atividades, processos, funções e negócios. Concordamos com [Valentim; Zwaretch](#), (2006, p. 55) ao afirmarem que “os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional”. As autoras destacam o “importante papel da comunicação nas questões informacionais do ambiente corporativo” ([Valentim; Zwaretch](#), 2006, p. 55). Por comunicação organizacional entendemos como “o processo, através do qual, os indivíduos da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem, desempenhando a função de fonte de informação para os indivíduos da organização” ([Valentim; Zwaretch](#), 2006, p. 45). A comunicação organizacional é um processo contínuo em que palavras, signos e significados da organização e do ambiente corporativo são constantemente decodificados pelos indivíduos e ressignificados no espaço comunicacional da organização. Ao produzir novos conhecimentos os indivíduos estarão ressignificando informações que foram percebidas e

incorporadas; intencionalmente organizadas gerando inovações, e transferidas e disponibilizadas por meio da comunicação organizacional eficiente.

Cabe, dessa forma, a comunicação organizacional criar e promover espaços dialógicos e informacionais para que os conhecimentos sejam socializados, incorporados, apropriados e traduzidos em inovação. Para [Belluzzo e Cabresté](#) (2008) o grande desafio está em justamente fazer com que informação e conhecimento se transformem em conhecimento novo e a sua aplicabilidade à inovação. Portanto, falamos aqui em uma comunicação com capacidade de compreender uma nova noção de informação em um ambiente em que as organizações de forma geral necessitam inovar para atenderem as novas exigências de uma era de mudanças paradigmáticas. Temos em Belluzzo e Cabresté que: “ *a própria noção de informação não corresponde mais à simples idéia de notícia e incorpora várias concepções: informação de base (bancos de dados, acervos digitais, arquivos multimídias), informação cultural (filmes, vídeos, jornais, programas televisivos, livros etc.) e know-how (invenções, patentes, protótipos etc.)*”. ([Belluzzo e Cabresté](#), 2008, p. 143)

Ao se ampliar o escopo da informação as organizações deverão se estruturar para apreendê-lo e, a partir do uso inteligente das várias concepções de informação apresentadas por [Belluzzo e Cabresté](#) (2008), difundi-las e partilhá-las com diferentes stakeholders que participam do cotidiano organizacional por meio de uma comunicação eficiente. A eficiência comunicacional pode ser entendida como a capacidade de transmitir mensagens, que sejam apropriadas pelo receptor/usuário, com um significado mais próximo do objetivo previsto pelo emissor, pois a mensagem apropriada pelo receptor/usuário nem sempre é recebida com o significado que o emissor intenciona justamente pelas barreiras comunicacionais como: as mecânicas (*falta de equipamentos, falhas, barulho do ambiente*); a genética ou biológica (*surdez, gagueira*); as semânticas (*linguagem inadequada*) e as psicológicas (*impacto da mensagem sobre valores e crenças individuais*), mas também as barreiras administrativas (*sistemas inadequados*) e o excesso ou carências de informações que gerem cansaço ou dúvidas respectivamente ([Rego, 1996; Kunsch, 2003](#)).

Além dessas barreiras ainda podemos indicar que existem outras relacionadas a colaboradores mais intrínsecos às organizações. [Pimenta](#) (2009) ao citar [Megginson](#) (1998), aponta algumas delas, quais sejam:

- *Níveis organizacionais: diz respeito à complexidade da estrutura organizacional. Quanto mais complexa esta estrutura mais possibilidade de distorção da mensagem poderá existir. Dessa forma, a organização e seus departamentos funcionam como filtros da comunicação que vão se modificando de acordo com seus movimentos – ascendentes e descendentes – na medida em que são decodificados em diferentes estágios e por diferentes públicos.*
- *Autoridade da administração: dependendo do tipo de administração a comunicação pode ser dificultada, pois existem controles e manipulações que são feitas pela administração das empresas para evitar tornarem-se vulneráveis aos diferentes desafios impostos no cotidiano empresarial. Por outro lado, essa comunicação sob controle poderá se tornar uma importante aliada para os administrados no sentido de harmonizar relações conflituosas.*
- *Especialização: a departamentalização por especialidades pode configurar-se em setores estanques, particularizados no interior das organizações. Dessa forma, as organizações poderão ser divididas em diferentes grupos com interesses, atitudes e comportamentos variados.*
- *Sobrecarga de informações: possuir informações de qualidade não implica, especificamente, em uma quantidade e um volume excessivo de informação.*

*As informações estratégicas devem ser filtradas, selecionadas, analisadas e disseminadas nas organizações.*

*Essas características podem afetar os fluxos informacionais e comunicacionais das organizações porquanto comprometem a interface entre o que se emite e o que se decodifica e se interpreta da mensagem.*

Por fluxos informacionais entendemos ser o “*resultado da interação tanto formal quanto informal entre os setores e as pessoas de uma determinada organização*” (Valentim; Zwaretch, 2006, p. 53). Enquanto que os fluxos de comunicação são movimentos simultâneos dentro da organização (Rego, 1986). No fluxo ascendente, por ser emanado dos colaboradores aos diretores existem restrições pela diferença hierárquica e pela insegurança gerada pelo medo da identificação. Desta forma, nem sempre são expressos pelos colaboradores seus anseios, suas necessidades ou uma avaliação negativa da organização. Enquanto isso, nas comunicações horizontais ou laterais, em organizações mais autoritárias e hierárquicas, pode existir grupos com tendência de se apropriarem de informações estratégicas, a fim de utilizá-las para o controle dos colaboradores. No fluxo descendente, quando a comunicação é excessiva, ela acaba bloqueando as respostas esperadas pelos diretores, e ao mesmo tempo, ocasiona tensão nas redes informais de comunicação.

Na comunicação informal, conforme Kunsch (2003), a troca de informações é espontânea e livre porque surge das relações sociais. Para Rego (1986) é um processo comunicacional sem estrutura, que percorre os setores organizacionais com maior rapidez de transmissão que as comunicações formais e escapa ao controle da administração. A comunicação informal é positiva quando existe a possibilidade de identificação das lideranças apoiando os interesses da organização, mesmo como não participantes do processo decisório e de comando, e também pelas lideranças serem referenciais em seus respectivos ambientes de trabalho, algumas vezes, com maior influência sobre o seu grupo de trabalho se comparado ao exercido pelas gerências (Kunsch, 2003; Kotler, 1996). No entanto, entre os aspectos negativos existe o que Rego (1986) classifica como a rede de boatos. Tal situação, se por um lado pode ser positiva, quando o quadro de lideranças informais está alinhado aos interesses da administração, de outro pode representar um problema ao criar no ambiente organizacional uma tensão capaz de comprometer o desempenho dos colaboradores. Justamente por ser uma forma livre de manifestação dentro da organização, há dificuldade de controle, o que não ocorre com a comunicação formal, por ser uma política deliberadamente construída para o intercâmbio de informações.

Rego (1986) comenta sobre a necessidade de valorizar a comunicação informal, pois essa pode se tornar um importante recurso à redução dos conflitos de interesses; para tanto, são necessários programas específicos que visem o seu aproveitamento como estratégia de ajustamento interno da organização. O autor confere à comunicação um instrumento de poder, que exerce influência e contribui para a eficiência e produtividade, à sustentação e ao crescimento econômico das organizações buscando gerar consentimento, mesmo diante dos conflitos de interesses e das divergências ideológicas internas e externas. Sob este aspecto a comunicação organizacional tem como competência o alinhamento de diálogos e discursos entre os stakeholders das organizações, por meio da integração das diferentes formas ou programas de comunicação [2] existentes no ambiente organizacional. Nesta perspectiva, a comunicação organizacional integrada desenvolve uma política global, “*em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo*” (Kunsch, 2003, p. 180). As vantagens da comunicação integrada permitem a sinergia entre as formas de comunicação organizacional, a manutenção de uma linguagem sistêmica e integrada, e a colocam como uma estratégia para estimular e auxiliar a administração na conquista de uma gestão de resultados, ao buscar sintonizar as políticas de comunicação administrativa, mercadológica, interna e institucional.

A comunicação integrada poder ser o alicerce das práticas comunicacionais, e com isso, transmitir a visão de mundo e de valores que a organização defende (Rego, 1996; Kunsch, 2003). Ao proporcionar uma linguagem comum e uma ação homogênea para evitar as sobreposições de tarefas, em que cada setor diante dos objetivos gerais trabalha de forma coletiva, ao mesmo tempo, a comunicação integrada direciona os objetivos específicos de cada uma e integrar os diferentes níveis da organização.

Além disso, a comunicação integrada tem o importante papel de transmitir e alinhar a cultura organizacional em ambiente de grande diversidade cultural, multidisciplinar e complexo. A cultura organizacional poderá permitir ou não avanços no sentido da geração de conhecimento novo na medida em que haja eficiência na comunicação em promover as relações humanas que são os elementos constitutivos desta cultura organizacional. Podemos destacar que a cultura organizacional faz uso da comunicação organizacional: “ *para identificar a relação entre os indivíduos e seus valores, crenças e atitudes. A informação tem como objetivo subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos, pois ela, a informação, sempre depende de uma interação humana, da construção do significado, da própria compreensão de mundo acumulado*”. ([Valentim; Zwaretch](#), 2007, p. 47).

### **A cultura organizacional e o papel da comunicação nas organizações do conhecimento**

Entre os desafios da gestão do conhecimento das organizações se encontra a difícil tarefa de se constituir “*com*” e “*nas*” diversidades culturais que permeiam a realidade de sua vida cotidiana. Neste contexto, a construção de uma cultura organizacional é estratégica, no sentido de fazer com que seus colaboradores possam distinguir entre o que é ou não pertinente para a organização, direcionando assim as tomadas de decisões, as ações administrativas e as interações sociais. Em contrapartida, construir uma cultura organizacional necessita de princípios agregadores que sejam significativos para todos que estão envolvidos e que seja feita de “*dentro para fora*”, o que não isenta o aparecimento de conflitos de interesses, resistência pelo enraizamento dos vícios gerenciais ou instabilidade frente à possibilidade de perder referências, quando a tentativa ocorre de forma autoritária.

A geração da cultura dentro nas organizações é promovida pelas pessoas que dela participam, e quando consolidada influencia no pensar e no agir dos novos integrantes. [Marchiori](#) (2006, p. 93) afirma que a cultura organizacional “ *é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos*”, em que se articulam valores, crenças, políticas, sendo a comunicação fator determinante para transmissão e aprendizagem desses elementos. Implantar uma cultura organizacional diferente do que já existe requer que as políticas de comunicação estejam alinhadas a nova proposta, ao mesmo tempo, em que estejam atentas aos ambientes e fluxos da informação e da comunicação informal, por serem as que mais sustentam a cultura organizacional, em comparação com a formal ([Marchiori, 2006; Rego, 1986](#)). Segundo [Srouf](#) (1998, p. 174) “*a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada*”. É justamente nesta perspectiva que a comunicação é estratégica porque propicia interfaces permanentes e produtivas, facilita a construção de um espaço social participativo e democrático, promove a interação social necessária para a socialização do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

### **Considerações finais**

A gestão da informação e a gestão do conhecimento se encontram interligadas, mas possuem diferenciais. De acordo com [Barbosa](#) (2008) a gestão da informação foca o conhecimento registrado e a gestão do conhecimento destaca o conhecimento pessoal, tácito, construído e socializado. Nas organizações, por terem entre as suas funções a necessidade de produzir o conhecimento, isso não significa necessariamente que estas utilizem o acúmulo de saberes de forma racional e intencional. [Choo](#) (2006, p. 180) sustenta a idéia de que “*enquanto o conhecimento permanece pessoal, de modo que não possa ser facilmente compartilhado, as organizações não conseguem multiplicar o valor dessa experiência*”.

Para [Barbosa](#) (2008, p. 21) “*o conhecimento registrado se transforma em informação*”, e esta última, uma vez apropriada, torna-se conhecimento. Neste sentido, o alicerce da gestão do conhecimento é a informação, ou como afirma [Choo](#) (2006, p. 17) “*administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*”. Podemos afirmar que a informação na gestão do conhecimento é peça essencial, pois é a matéria-prima do cotidiano das pessoas, não obstante, a informação é componente intrínseco ao processo comunicativo. Nesta perspectiva podemos afirmar que a comunicação é elemento fundamental para compor uma tríade: comunicação, informação e conhecimento. Percebemos que sem esta tríade funcionando de forma sistêmica não é possível uma organização se tornar “*organização do conhecimento*”, como propõe [Choo](#) (2006). Acrescentamos a esta perspectiva o fato de que comunicação, informação e conhecimento são processos interligados, que se alimentam mutuamente para que as organizações do conhecimento criem significado, construam o conhecimento e tomem decisões mais assertivas.

## Notas:

[1] “Stake em inglês significa estaca, baliza; interesse ou participação em negócios e hold demonstra o ato de segurar, domínio, poder, autoridade. Holder significa proprietário, dono, portador. Por ser idiomatismo, não se tem uma tradução exata da palavra stakeholders, então poderíamos dizer que se refere ao público conectado com a empresa por razões de participação, investimentos e que tem na empresa um ponto de apoio” (Silva 2007, p.55).

[2] Kunsch (2003) cita quatro formas que compõem a comunicação organizacional: comunicação institucional; comunicação administrativa; comunicação interna e comunicação mercadológica.

## Referências Bibliográficas

ALVARENGA NETO, R. C. D. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. Londrina: Ciência da Informação, v.13, n. 2, p.1-25, 2008.

BELLUZZO, R.C.B. A gestão de pessoas em sistemas de informação na sociedade do conhecimento. In: FADEL, B. (Org.). A Informação nas Organizações Sociais: desafios face a multiplicidade de enfoques. Marília: FUNDEPE - Fundação para o Desenvolvimento do Ensino, Pesquisa e Extensão, 2003. v. 1. 1 CD-ROOM.

\_\_\_\_\_. Competência em informação: um diferencial das pessoas no século XXI. Unicamp, 2005. Disponível em <[http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina\\_Regina.pdf](http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf)>. Acesso em: 20 ago 2010.

BELLUZZO, R.C.B; CABRESTÉ, S.A. Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de Relações Públicas. 2008. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1021/1066>>. Acesso em: 20 jan 2011.

CHOO, C.W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DAVENPORT, T. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campos, 2003

FELIX, W. Introdução à gestão da informação. Campinas: Alínea, 2003.

FREITAS JUNIOR, O.G. BARBIRATO, J.C.C. Um modelo de gestão por resultados para aplicação nas organizações universitária. In: FREITAS JUNIOR, O.G. BARBIRATO, J.C.C. (orgs). Gestão do conhecimento e governança universitária: uma abordagem sistêmica. Maceió: UFA, 2009.

GENTILINI, J. A. Comunicação, cultura e gestão educacional. Cad. CEDES [online]. 2001 vol.21, n.54 pp. 41-53, 2001. Disponível em <<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622001000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622001000200005&lng=en&nrm=iso)>> Acessado em: 28 dez 2010

KUNSCH, M.K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (orgs). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008

PIMENTA, M.A. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. Campinas, SP: Editora Alínea, 2009.

PORÉM, M.E; KERBAUY, M.T.M. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas

instituições privadas de ensino superior (IPES). Revista Gestão Universitária. [on line], Ed.226, jul de 2010. Disponível em <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/214-226/22887-um-estudo-de-caso-sobre-a-importancia-da-comunicacao-organizacional-nas-instituicoes-privadas-de-ensino-superior-ipes.html>> Acesso em: 28 de dez 2010.

REGO, F. G. T. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1996.

SETTE, C. R. A qualidade da informação nas organizações em processo de mudança: um estudo de caso em indústrias de massas alimentícias da cidade de Bauru (SP). São Paulo: (Tese de Mestrado).Universidade Estadual Paulista, Marília, 2003.

SILVA, A. L. P. da. Transformando o perigo em oportunidades: como o profissional de Relações Públicas pode gerir um momento de crise. Projeto Experimental. Universidade Estadual Paulista. 2007.

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. São Paulo, Editora Campus, 1998.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. Criação e Dialética do Conhecimento. In: TAKEUCHI, H. (orgs). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Ed., 2000.

VALENTIM, M. L. P. ; ZWARETCH. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília: FUNDEPE Editora, vol 5, 2006.

## **Sobre o autor / About the Author**

Maria Eugênia Porém

[meporem@gmail.com](mailto:meporem@gmail.com)

Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista, UNESP.  
Professora dos cursos de Comunicação Social das Faculdades Integradas de Bauru – FIB e  
Universidade Estadual Paulista, UNESP.

Tamara de Souza Brandão Guaraldo

[tamaraguaraldo@gmail.com](mailto:tamaraguaraldo@gmail.com)

Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista, UNESP.