

Informação como Fonte para a Gestão do Conhecimento nas Organizações¹

Profa. Ms. Valéria Deluca Soares²
Centro Universitário FEEVALE - Novo Hamburgo/RS - Brasil

Resumo

Este artigo reflete sobre dois aspectos: a gestão da informação nas organizações como gerador de conhecimento e o papel dos comunicadores neste contexto. O gerenciamento da informação, com vistas ao saber, pode ser entendido como um dos responsáveis pelo sucesso organizacional, em nível de sobrevivência ou para maior competitividade. Assim, sua gestão necessita ser ampla e flexível, em termos de concepção, implantação e manutenção. As ações de Comunicação e os profissionais que as manuseiam são os elementos entre os que detêm o conhecimento técnico para identificar, extrair, decodificar, organizar, armazenar dados e informações e os que estudam os recursos disponíveis no que concerne à tecnologia da informação e tomada de decisões, visando ao conhecimento e o sucesso organizacional.

Palavras Chave: Comunicação; Conhecimento; Informação; Gestão.

Contextualização: A Sociedade da Informação

As organizações vivem um momento de dinâmica intensa. A cada novo segundo mudanças acontecem, novas possibilidades são visionadas. Morgan (2000) observa que as organizações são complexas e têm muitas facetas. Explica que em tempos de mudanças rápidas, administrar e organizar se tornam tarefas mais difíceis a cada dia. Portanto, considera que se faz necessário identificar as imagens e os pressupostos que determinam o modo de pensar das organizações, sendo preciso desenvolver a capacidade de usar novas alternativas, com aptidões que permitam ver, entender e mudar as situações através de novas possibilidades.

Utiliza-se de metáforas para apresentar as organizações através de oito comparações. Neste artigo se faz pertinente observar duas em especial. Ao comparar as organizações com um organismo, dá destaque a sua capacidade de adaptar-se para sobreviver em um ambiente de mudança freqüente. Tal comparação corrobora para compreender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas que se relacionam entre si. Encoraja a sobrevivência corporativa e a leva ao desenvolvimento de sistemas orgânicos vibrantes, permanentemente abertos às novas mudanças.

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação organizacional, do XXVII Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

² Mestre e Doutoranda em Comunicação Social pela PUCRS. Professora e pesquisadora do Centro Universitário Feevale – Novo Hamburgo – RS/Brasil. Ministra aulas no curso de Comunicação Social, nas habilitações Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda; no Curso de Formação Superior em Gestão da Produção; e, no curso de Pós-graduação – Especialização em Tecnologias da Informação e da Comunicação. Coordenadora do laboratório experimental de prática televisiva do curso de Comunicação Social. Coordenadora TV Feevale. (valeriadeluca@hotmail.com)

Na metáfora que apresenta a organização vista como cérebros, o foco está na capacidade de aprender, em processos que tanto podem atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional. As novas tecnologias podem ser usadas para desenvolver modos de descentralização organizacionais, tanto em nível local como global. Devem ser capazes de perscrutar e antecipar mudanças no ambiente mais amplo e detectar variações significativas. Necessitam, ainda, desenvolver capacidades de questionar, desafiar e mudar as normas e pressupostos vigentes, além de permitir o surgimento de um padrão de organização e direção estratégica.

As organizações estão cambiando seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Lévy (2001, p. 80) explica que as empresas estarão “sem cessar em pesquisa e em aprendizagem para compreender, conceber, produzir, comunicar, vender e se associar”. Com este prisma, Castells (2002, p. 232) propõe uma definição potencialmente útil de empresa em rede, sendo "aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos".

Os integrantes da rede passam, então, a ser tanto autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, assim, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Conceitua estas organizações como sendo uma...

... forma organizativa construída em torno de um projeto de negócio que resulta da cooperação entre diferentes componentes de diversas empresas, operando em rede entre elas durante a duração de um determinado projeto de negócio, reconfigurando suas redes para levar a cabo cada projeto". (CASTELLS, 2001, p. 84)

Tal conceito leva a entender que o sucesso da organização está ligado ao fato de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, sendo capaz de adaptar-se às mudanças da economia global, condição ressaltada por Morgan (2000) em suas metáforas. Há uma necessidade de ser flexível a fim de transformar seus meios com a mesma velocidade que mudam os objetivos, sob o impacto da rápida transformação cultural tecnológica e institucional que se vive nos dias de hoje. Castells (2002) vai além ao falar em inovar, pois considera a inovação a principal arma competitiva das organizações.

Para tanto, cabe destacar o papel da cooperação mútua dentro deste sistema em rede, pois tal condição permite o aparecimento de novas possibilidades de negócios. A cooperação e os sistemas de rede oportunizam que a organização mantenha-se em dia com a informação, sendo esta constantemente renovada. Nas redes novas oportunidades são criadas, logo quem está fora tem sua sobrevivência dificultada.

Informação e Comunicação: forma e ação

Com base no exposto, entende-se que o gerenciamento da informação e a gestão do conhecimento precisam estar na pauta dos líderes organizacionais. Na dissertação de Mestrado³ desta pesquisadora, os fluxos informacionais foram contemplados, visto que carecem de eficiência, pois se configuram nas bases do processo comunicacional, principalmente quando são abordadas questões como a preocupação com a fluidez e a qualidade das mensagens, ruído, redundância, acessibilidade e a escolha precisa do canal, além do feedback, com a participação constante dos sujeitos e integração entre emissores e receptores.

A comunicação e a informação, então, se apresentam como úteis ferramentas para propiciar a interação entre os sujeito e consolidar a evolução de conceitos e práticas. Escarpit (1981) corrobora com esta questão quando destaca a necessidade de distinção entre a comunicação e a informação, muitas vezes usadas como sinônimos. ‘A distinção está em que a comunicação é um ato e a informação seu produto’ (ESCARPIT, 1981, p.135).

Bahia (1971), lembra que informação é todo e qualquer comunicado ou notícia que transmita significação, idéia ou valor. Nasce em uma fonte, é transmitida por um canal, com o objetivo de alcançar o receptor. Processa-se quando há um repertório comum, códigos reconhecidos entre os envolvidos no processo.

Destaca a diferença entre dado, informação e conhecimento. O dado é a ‘mensagem que está à disposição do emissor’, sendo a informação a ‘mensagem como solução ou decisão sobre algo’. O conhecimento é a assimilação, aplicação e disponibilidade do dado recebido pelo receptor, é a memória da mensagem. Chama atenção para o ato de avaliar, que irá transformar um dado em informação, chegando-se ao conhecimento.

Quando se considera a informação como componente do processo organizacional, fica clara sua função: ativar e organizar os elementos envolvidos nas relações da organização com seus públicos, interligando interesses, como destaca Simões (2001). Considera, ainda, que o elemento fundamental entre a ação e a comunicação é a informação, entendendo comunicação como um processo essencial na troca de informações, o que resulta na compreensão mútua entre os sujeitos da organização, buscando minimizar os conflitos, que são iminentes.

³ Dissertação apresentada, em março/2004, ao Curso de Pós-Graduação da Famecos/PUCRS, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Comunicação Social, orientada pela Profa. Dra. Cláudia Moura. Título: Fluxos de Informação X Relações de Poder: Uma análise nos laboratórios experimentais do curso de Comunicação Social do Centro Universitário Feevale.

Epstein (1986) diz que a informação é uma redução de incerteza, conceito apresentado por Shannon e Weaver (1975), na Teoria Matemática da Comunicação. Tal redução é oferecida quando se obtém resposta a uma pergunta, sendo a incerteza referente à quantidade de respostas possíveis que se conhece, apesar de não se saber qual delas é a verdadeira. Considera relevante se ter noção do tamanho da ignorância do receptor, ou seja, da dimensão da classe das respostas possíveis. Logo, a informação ou a redução da incerteza refere-se à eliminação das alternativas que não acontecerão.

Faz-se pertinente utilizar-se das considerações de Littlejohn (1982). Refere-se à Teoria Técnica da Informação, que diz respeito à transmissão precisa e eficiente de dados, tratando do envio e recepção e não do significado das mensagens. Uma transmissão adequada envolve a codificação de uma taxa máxima que não exceda a capacidade do canal, utilizando-se um código com redundância suficiente para compensar o montante de ruído no canal. Pignatari (1970) orienta que para uma recepção da mensagem melhor amparada, a introdução da redundância é a forma de neutralizar os possíveis ruídos e ambigüidades, garantindo a efetiva transmissão dos dados.

Littlejohn (1982) pode ser citado novamente quando se trata a informação no nível semântico, considerando-se o elemento humano de interpretação e compreensão. Está relacionada ao conhecimento do ser humano, sendo definida como as alternativas percebidas pelo indivíduo que recebeu a mensagem, que, por sua vez, fornece informação e surge no processo de realização de escolhas, como uma medida de liberdade de opção.

Epstein (1986) reforça este caráter duplo da informação e traz princípios básicos da Gestalt para entendê-la. Lembra, conforme estas leis, que as coisas aparecem ao sujeito através da forma. Conclui que a percepção está relacionada com a boa figura, de acordo com o estímulo recebido. Assim, a forma está, diretamente, unida à memória e ao aprendizado, equivalendo a uma diminuição da variedade ou da informação contida no estado desordenado.

Considerando os apontamentos de Bahia, (1971), Littlejohn (1982) e Epstein (1986), e as idéias de Simões (2001) ao se referir à Micropolítica é possível entender a informação como fonte de poder e matéria-prima da comunicação. É o elo entre o significado de comunicação e o exercício do poder, possibilitando a percepção do mundo e auxiliando na criação de novas relações. A informação é vista como elemento indispensável e responsável pela ativação dos processos de comunicação.

Neste contexto, Kreps (1995) considera que a comunicação é um mecanismo instrumental de redução de equívocos por parte dos indivíduos da organização, dando a idéia

de ordem frente à interpretação da grande quantidade de processos, metas e procedimentos apresentados.

A comunicação e a organização são atividades humanas fortemente relacionadas. A informação passa a ser a variável mediadora que as conecta, sendo, por sua vez, o resultado da comunicação, que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos indivíduos, estabelecendo, assim, a ordem. A comunicação, processo dinâmico, contínuo e irreversível, é, também, uma forma de recolhimento, envio e interpretação de mensagens que permite que as pessoas compreendam suas experiências.

A comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas.

A informação e a comunicação, para Costa (1995), são aspectos fundamentais quando utilizadas no planejamento estratégico da organização. A comunicação passa a ter dois sentidos: como modo de relação entre os indivíduos e as organizações e como um instrumento estratégico. A ação é comunicação e comunicar implica em atuar, podendo ser ela considerada como uma questão estratégica para a tomada de decisões e para a ação corporativa.

Então, a informação se configura como conteúdo útil, a mensagem efetiva de toda a comunicação, seja interpessoal, seletiva ou de difusão. O contrário de informação, logo, é a repetição, a redundância descontrolada, sem aquela condição de redução da incerteza. Passa a ser ruído ou sobrecarga de elementos, o que não traz novidade nem conhecimento, e que, pelo contrário, introduz o que o autor chama de parasitas e banalidades.

Assim, é possível avaliar a informação como ferramenta estratégica do processo comunicacional, conceito trazido por Kunsch (1999). A comunicação carece constituir-se em um setor estratégico, onde valores são agregados, os processos interativos e as mediações da organização com seus diferentes públicos são facilitados. Enquanto ação estratégica, é capaz de fazer uma análise ambiental interna e externa da organização, indicando ameaças e oportunidades.

As organizações modernas, frente à complexidade dos desafios atuais, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, tendo ainda que considerar os impactos causados pela cultura organizacional e pelas atividades da política interna na formulação e implementação das estratégias.

Mas, ao falar-se na comunicação e informação como ferramentas estratégicas, é prudente buscar os conceitos da retroalimentação, do feedback. Lite (1997) ressalta que a comunicação,

principalmente a interna, não deve limitar-se unicamente ao envio de informações, mas precisa coordenar tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos. A comunicação interna não termina quando um imediato superior transmite uma mensagem ao resto dos trabalhadores, e sim quando recebe, para ponderar a resposta que tal mensagem provocou nos receptores. É um movimento de troca, permutas que se estabelecem.

Gestão do Conhecimento: bases na informação e na comunicação

A comunicação e a informação passam a ser peças fundamentais para a gestão do conhecimento nas organizações, visto que toda e qualquer aprendizagem demanda recepção e interação. O fazer da comunicação emerge como necessidade do ser humano integrar-se em um processo que valorize o pensar e o inter-relacionamento de contextos e informações, a fim de definir estratégias de ação e perfis de conhecimento.

Choo (2004) destaca que a informação não pode ser considerada como um recurso dentro das organizações, simples artefato, e sim sendo o resultado de pessoas construindo significados a partir de mensagens e insinuações. Está na mente dos indivíduos que atribuem significações aos códigos recebidos, através dos pensamentos, ações e sentimentos.

Quando tratamos a informação como objeto, estamos preocupados com o modo de se adquirir a informação de que precisamos e de representar a informação de que possuímos para torná-la de mais fácil uso. Quando tratamos a informação como algo construído por pessoas, ocupamo-nos com a compreensão dos processos sociais e comportamentais pelos quais é criada e utilizada. (CHOO, 2004, p. 279)

Ressalta que compreender a busca da informação como um comportamento social significa vislumbrar seu processamento e sistematização. Esta busca está embasada em três momentos: a necessidade, a busca e o uso da informação. Neste sentido, alguns fatores influenciam cada um desses processos – cognitivos, afetivos e situacionais.

Estudos, conforme o autor, mostram que uma pessoa na medida que consegue dar sentido às experiências, torna-se possível avançar rumo ao conhecimento. Em alguns momentos, este movimento é bloqueado por lacunas cognitivas, o sujeito torna-se incapaz de atribuir qualquer sentido. Assim, ele passa a buscar informações que possibilitem novas percepções. Esta falta de entendimento gera incertezas, ocasionando ansiedade, apreensão, confusão, frustração e falta de confiança. A necessidade informação aparece através de questões, incertezas e ambigüidades presentes em experiências e contextos específicos. Pode estar ligada, ainda, à clareza e acordo sobre objetivos, às percepções de risco, aos exercícios de poder e às normas e/ou restrições da organização. Mas por outro lado, estas questões

podem gerar a necessidade de busca da informação para solução do problema ou tomada de decisões.

Quando o sujeito experimenta a necessidade da informação, pode optar pela sua busca ou não. Identifica possíveis fontes, seleciona as de seu interesse, localiza/contata e interage a fim de obter o que precisa.

Em um primeiro momento, seleciona uma fonte, com alto teor de confiabilidade, que será aquela que irá lhe fornecer as informações com relevância, usabilidade, atualidade e abrangência. Há a necessidade de interesse pessoal de um indivíduo em um problema, determinando assim a quantidade de energia que ele investe na busca da informação. O autor destaca que conforme há progressão nesta pesquisa, o sentimento inicial, que era de incerteza, vai abrindo espaço para a confiança, gerando um aumento no seu uso. A seleção e o uso das fontes são influenciados pela quantidade de tempo e esforço requerida para localizá-las, contatá-las e com elas interagir. São esforços de ordem física, intelectual e psicológica.

Choo (2004) alerta para oito categorias gerais que descrevem como as pessoas utilizam as informações: desenvolver um contexto, entender uma situação particular, saber o que fazer e como fazê-lo, reunir os fatos sobre alguma coisa, confirmar outro item de informação, projetar eventos futuros, motivar ou sustentar o envolvimento pessoal, e desenvolver relacionamentos e aprimorar o status ou a realização pessoal.

Deixa claro que o estilo cognitivo e as preferências individuais afetam a maneira como uma pessoa processa a informação. Considera, ainda, através de suas pesquisas, que os sujeitos evitam o uso de informações que causem emoções fortes e negativas nos outros ou em si mesmos. Acabam utilizando as informações seletivamente, para evitar o embaraço, o conflito ou o arrependimento, mantendo a auto-imagem e reforçando o status ou sua reputação pessoal. Destaca que em determinadas situações, as normas e as regras do grupo, da profissão ou da organização, a partir da cultura organizacional vigente, podem influenciar a maneira como a informação é processada e utilizada.

O resultado final do uso da informação é uma mudança no conhecimento da pessoa, permitindo que ela perceba uma situação ou tome uma atitude. Isto dá início a novas experiências e necessidade de informação, de modo que o ciclo continua.

Para o dia-a-dia das organizações, conforme Choo (2004), este referencial teórico pode implicar em melhoras na gestão da informação. Para isto, considera a necessidade de sistemas de informação não apenas para responder às indagações dos sujeitos, mas para fornecer informações úteis que ajudem na solução de problemas relacionados ao trabalho e na lida de exigências específicas de situações problemáticas. Destaca que as organizações

carecem aumentar a consciência sobre a natureza da busca e do processamento humanos da informação, envolvendo, assim, a compreensão de estilos e limites cognitivos e das formas como as rotinas e as defesas emocionais podem bloquear a aprendizagem. Salienta a necessidade de educar os indivíduos quanto à gestão da qualidade e da quantidade de informações, além de desenvolver uma cultura organizacional que valorize e encoraje o compartilhamento de informações.

Do exposto e resgatando o pensamento de Kunsch (1999) sobre comunicação como uma ferramenta estratégica, cabe salientar que o desafio maior da informação está no fato de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, através do uso eficiente dos recursos disponíveis. Sendo, assim, a informação é o que movimenta os gestores. A ausência de um fluxo constante de informações gera uma impotência por parte dos líderes organizacionais. O valor da informação e a solidez das decisões dos gestores estão fundamentados na qualidade desta informação.

Percebe-se que a informação exerce a função de um recurso essencial para a definição da estratégia organizacional. Beuren (1998) considera que o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes do mercado. A partir do momento que a organização reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas à criação de processos eficazes de gestão.

Tal esforço poderia resultar no desenvolvimento e implantação de uma arquitetura da informação, que promova uma postura eficaz no atendimento de necessidades dos gestores. A gestão de um sistema de informação, como processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso. (BEUREN, 1998, p. 59)

Davenport e Marchand (2004) consideram que o gerenciamento da informação é um importante componente da gestão do conhecimento (GC). Assim como Bahia (1971), diferenciam dado, informação e conhecimento, sendo estes pontos em um continuum de valores e contribuições humanas crescentes. “As informações são aquilo em que os dados se transformam quando nós os interpretamos e contextualizamos. [...] o conhecimento é a informação dentro das mentes das pessoas; sem uma pessoa consciente e perspicaz não há conhecimento” (DAVENPORT e MARCHAND, 2004, p. 190). Logo, se o conhecimento mais importante está na cabeça das pessoas, facilitar o acesso a ele através de uma melhor gestão da informação torna-se tarefa da gestão do conhecimento.

Os autores citados consideram que a principal razão para essa ligação estreita entre a informação e o conhecimento é o fato dos sujeitos organizacionais estarem, constantemente,

convertendo conhecimento em várias formas de informação e adquirindo informações de outras para melhorar o seu conhecimento. Este vai e vem é necessário, pois os indivíduos não podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras pessoas. Há limitações envolvendo o tempo e a atenção, além do número de sujeitos que devem ser mantidos informados entre zonas geográficas e fusos horários.

Consideram que a gestão do conhecimento está fundamentada em duas categorias, que a diferenciam da gestão da informação: a criação e o uso do conhecimento. A primeira está baseada no fomento a inovação em longo prazo e no forte desempenho nos negócios. O foco é o conhecimento tácito, havendo uma motivação na criação através de visões audaciosas de produtos e estratégias, combinadas com culturas organizacionais, que promovem o compartilhamento, a transparência e a utilização ativa do conhecimento e da informação. Ressaltam que mesmo o colaborador do nível mais básico na escala hierárquica é considerado capaz de projetar experimentos de produção e trabalhar com clientes na criação de novos produtos e processos.

A aplicação e o uso do conhecimento, por sua vez, estão ligados às questões culturais, aos projetos de processos para o trabalho do conhecimento e aos sistemas de informação que apóiam os trabalhadores. O elemento humano recebe destaque, pois se o conhecimento está nos indivíduos, e eles são os que decidem criar, utilizar e compartilhar suas idéias para o alcance dos resultados, então, a gestão do conhecimento trata tanto do gerenciamento de pessoas quanto da informação e das tecnologias da informação.

[...] os gestores devem olhar com atenção para a forma como o conhecimento adquirido pelas pessoas durante o seu trabalho pode se exportado e compartilhado na forma de informações confiáveis com o resto da empresa [...] o desafio é se empregar conhecimento de projeto de toda a organização, e ao mesmo tempo, garantir espaço para a inovação e a criatividade de cada indivíduo. (DAVENPORT e MARCHAND, 2004, p. 192)

Desprers e Chauvel (2004) consideram que a meta da gestão do conhecimento é compartilhá-lo com cada um dos sujeitos organizacionais, a fim de reduzir o tempo de ciclo e desenvolvimento de processos, sendo a infraestrutura de conhecimento a base com o qual se pode obter o sucesso no futuro. Concluem que a gestão do conhecimento pode ser analisada através do processo cognitivo, do tipo de conhecimento (tácito ou explícito), do nível de atividade (individual, grupal ou organizacional) e do contexto no qual o conhecimento é utilizado. Estas dimensões acabam por definir um mapa, onde as diferentes atividades de uma organização podem ser representadas. A empresa que implementa iniciativas de gestão do

conhecimento pode utilizar-se destas categorias para identificar seu posicionamento e os modos de desenvolvimento futuros.

Cabe abrir um espaço para trazer considerações acerca do conhecimento tácito e explícito. A experiência é a forma padrão do conhecimento tácito e sua disseminação sedimenta o conhecimento explícito. No entanto, a criação do conhecimento na empresa só acontece no momento em que o conhecimento explícito é validado pela experiência. É tornar a experiência individual e coletiva aberta a todos os membros das organizações ou grupos dos quais fazem parte.

A percepção individual nem sempre representa a realidade contextual. Assim, o conhecimento tácito possui suas limitações e para corrigi-las carece estar diretamente ligado ao ato de comunicação, que segundo Lasswell (1978) é agente de ação, integração, formação e construção. Então, “o conhecimento tácito precisa se tornar explícito”, como salienta Stewart (1998, p. 66), pois “o que não foi dito precisa ser dito em voz alta; caso contrário, não pode ser examinado, aperfeiçoado ou compartilhado”.

Com base nestes pressupostos, cita-se, novamente, Choo (2003), que considera o conhecimento organizacional uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, onde os sujeitos envolvidos criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. Logo, emerge quando os três processos de uso da informação (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão) se integram em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. Neste contexto não se pode deixar de considerar a cultura da organização, com os papéis a serem desempenhados, os relacionamentos, as regras e recursos que tornam a informação significativa e útil.

O autor citado acima destaca que a manutenção e geração do conhecimento organizacional são constantes desafios, visto as características do mesmo: fluido, discutível, localizado e de difícil controle. Com isto, o conhecimento organizacional passa a ser conhecimento interpretado, onde as interpretações diferem de acordo com as pessoas que estão percebendo, participando e reagindo aos acontecimentos de uma situação. O conhecimento organizacional passa, então, a ser localizado e mediado, sendo gerado através do cumprimento de tarefas e pelo uso de suportes no ambiente físico e social.

A importância do conhecimento organizacional é vista por intermédio de sistemas de significados que a organização usa para atribuir destaque e relevância às novas informações e novos saberes. Sua eficácia mostra-se na medida que sua capacidade de alimentar o crescimento e a renovação da organização se manifesta.

A comunicação, repleta de informações com boa forma, passa a ser entendida como facilitadora na gestão do conhecimento. Neste momento de transformação, no qual informação e conhecimento estão em evidência, a comunicação, que tem por base um processo de troca, passa a desenvolver um papel essencial, nas movimentações de informações e conhecimentos e no processo decisório, visto a dificuldade de uma única pessoa decodificar todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão, ressaltada pelo aumento expressivo das atividades em equipe, dentre outros motivos, como forma de suprir a limitação individual.

Então, a comunicação pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos. Seus códigos ou signos são determinados por uma linguagem, a qual carrega intrinsecamente os valores e pressupostos básicos da organização. Assim, a comunicação transforma as concepções mais arraigadas da organização em artefatos visíveis, determinando o comportamento dos indivíduos.

A gestão do conhecimento amplia uma faceta importante da comunicação: a necessidade de compartilhar o conhecimento, de intensificar os processos comunicacionais nas organizações. A comunicação não somente evidenciada pelos canais formais escritos, mas principalmente pela troca de conhecimentos tácitos, que dependem em grande parte das comunicações face-a-face. Cabe considerar que apesar das enormes conquistas tecnológicas neste setor, jamais haverá um substituto eletrônico perfeito para a interação entre indivíduos. Deve-se considerar que muitas falhas de comunicação nas organizações são decorrentes de comportamentos profundamente arraigados de interação social que impedem o fluxo de informações.

Buscando compreender a interligação entre informação, conhecimento e comunicação, Marteleto (1995) apresenta a informação como um instrumento modificador da consciência do homem e de seu grupo social, com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade. O processo de interação entre os indivíduos e uma determinada estrutura de informação vem gerar uma modificação em seu estado cognitivo, produzindo conhecimento. Esta relação só acontece se a informação é percebida e aceita como tal.

O Gestor de Conhecimento: quem tem o perfil?

As organizações carecem e estão à procura de uma área do conhecimento, e conseqüentemente de profissionais, que compreendam e executem o processo de gerenciamento da informação: classificação e armazenamento de informações (identificação

de necessidades e requisitos de informação, busca/coleta/entrada de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição/disseminação de informação); tratamento e apresentação da informação; e, análise e uso da informação.

Com base nisto e no crescente interesse na gestão dos saberes, as organizações estão chamando para compor seus quadros diretores do conhecimento (CKOs). Sua função é maximizar a criação, descoberta e disseminação do conhecimento na organização. Earl e Scott (2004), através de pesquisas realizadas, apontam para o perfil dos CKOs como sendo vivazes, entusiásticos, flexíveis, desejosos de trabalhar com qualquer pessoa em qualquer lugar, e interessados não apenas na Tecnologia da Informação mais recente, mas em mecanismos organizacionais que promovam o conhecimento. Os estudos feitos mostram ainda que os CKOs preenchem quatro papéis, sendo empreendedores, consultores, tecnólogos e ambientalistas (capazes de projetar ambientes e processos para maximizar o conhecimento).

Tal perfil está próximo da função do profissional de Comunicação. Estes profissionais, lembrando Simões (1995), participam deste processo, pois compreendem a filosofia, as políticas, as atividades organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização, junto aos diversos públicos, a fim de melhor trocar com estes interesses em comum, ou não. Sua natureza é política, pois trabalha com a organização e seus públicos em termos de poder, servindo-se de instrumentos de comunicação, controlando a informação, para articular interesses e monitorar conflitos.

Cabe, assim, ao profissional da área de Comunicação a função administrativa de coordenar, através de políticas e normas, de atividades intrínsecas e extrínsecas, tudo o que foi feito pelos membros da organização. É o uso da estratégia para alcançar os objetivos. Fator este que merece lembrança, pois serve para impedir que as ações fiquem dispersas, sem eficácia, tornando-se assim não lucrativas. Atua gerenciando pessoas, capital e materiais, visando à consecução de objetivos, e não podendo ser confundido com o fazedor ou executante das técnicas.

O objetivo da função organizacional da atividade profissional dos que atuam com os públicos é a cooperação nas ações organizacionais de interesse público. Toda e qualquer ação organizacional é efeito de uma decisão tomada anteriormente. O conflito ou não está relacionado às condições que cercam o momento da tomada de decisões. Para isso, segundo o autor, é preciso levar em conta a percepção da necessidade de decisão coletiva, a diversidade de objetivos e a diferença de percepção da realidade. Trata-se de lidar com uma díade – organização e públicos. Ao comunicador cabe se preocupar com a organização e a direção que ela toma, sempre com referência aos interesses dos públicos.

Bueno (2003), por sua vez, destaca que do comunicador empresarial exige-se conhecimento do mercado em que a organização atua, do perfil dos públicos com que esta se relaciona e dos canais utilizados para promover este relacionamento. Assim, não pode ser apenas um executor de tarefas, como diz Simões (1995), e sim estar em sintonia com os novos processos de gestão e as novas tecnologias,

... sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum [...] que o comunicador seja efetivamente um gestor, capaz de traçar estratégias, fazer leituras do ambiente interno e externo e agir, de modo proativo, criando espaços e canais para um relacionamento sadio com o público de interesse da organização. (BUENO, 2003, p. 12)

Com base neste breve referencial teórico justifica-se a necessidade da produção de pesquisas científicas na área do gerenciamento da informação como fonte para a gestão do conhecimento nas organizações. E a área da Comunicação Social não pode deixar de contribuir e de participar deste processo. Cabe a ela sedimentar seu lugar como grande área do conhecimento, visto que se vincula à idéia de um processo onde acontece o compartilhamento de um mesmo objeto de consciência, que exprime a relação entre consciências, conforme Martino (2001). A informação passa a ser “o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material de modo que uma outra consciência pode resgatar, recuperar, então simular, o estado em que se encontrava a primeira consciência” (MARTINO, 2001, p. 17).

A comunicação empresarial, como nomeia e afirma Bueno (2003), não pode ser considerada um simples e mero instrumento, mas sim um agente efetivo na gestão dos processos organizacionais, com a capacidade de mudar os rumos da organização, com um papel definitivo na consolidação da imagem institucional. Há a necessidade de uma reciclagem em seus procedimentos ampliando seu papel, dando ênfase a sua função estratégica. E a informação como matéria-prima do processo comunicacional, visando a gestão do conhecimento organizacional, através da ação dos profissionais de Comunicação, carece assumir seu papel de protagonista deste espetáculo, deixando de ser mera coadjuvante.

Referências Bibliográficas

BAHIA, Juarez. **Jornalismo, comunicação e informação**. São Paulo: Martins, 1971.

BARTOLOMÉ, Fernando. Prefácio. In: Argyris, C. et al. **Comunicação eficaz nas organizações: como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas**. (Coletânea de artigos da Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: teoria e prática**. Baueri, São Paulo: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.1.

COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

_____. **Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam as informações**. In: Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVENPORT, Thomas & MARCHAND, Donald. **A Gestão do Conhecimento é apenas uma boa gestão da informação?** In: Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Lawrence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EPSTEIN, Isaac. **Teoria da informação**. São Paulo: Ática, 1986.

ESCARPIT, Robert. **Teoría general de la información de la comunicación**. Barcelona: Icaria, 1981.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

KREPS, Gary. **La comunicación en las organizaciones**. 2.ed. Wilmington Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea - Comunicação e Sociedade**, São Bernardo do Campo: /Universidade Metodista de São Paulo, n.32, 2º semestre de 1999.

LASSWELL, Harold D. **A estrutura e a função da comunicação na sociedade**. In: Comunicação e Indústria Cultural. São Paulo: Nacional, 1978.

LÉVY, Pierre. **A conexão planetária**. São Paulo: Ed. 34, 2001.

LITE, Marisa del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna**. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LITTLEJONH, Stephen. **Fundamentos teóricos da comunicação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTELETO, Regina Maria. **Cultura informacional**. Revista Ciência da Informação, v. 24, n. 1, 1995.

MARTINO, Luiz C. In: **Teorias da Comunicação – conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: Edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro; HIROTAKA, Takeuchi. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIGNATARI, Décio. **Informação. Linguagem. Comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 1970.

PIMENTA, Maria. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2000.

SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **Teoria matemática da informação**. São Paulo: Difel, 1975.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas**: Função política. Novo Hamburgo: Ed. FEEVALE, 1995.

_____. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.