



O Relações Públicas Atuando Como Gestor do Conhecimento¹

Noemi Correa BUENO²
Maria Antonia Vieira SOARES³
Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP

RESUMO

Ao lidar com a Gestão do Conhecimento o Relações Públicas deve, a partir da análise do ser humano e do trabalho, buscar as raízes das relações interpessoais a fim de perceber as necessidades dos colaboradores para atuar com um conhecimento marcado pela complexidade, segundo Edgar Morin. Ao aceitar a variabilidade humana (ao invés de padronizar comportamentos) é possível respeitar o particular, despertando habilidades e capacidades essenciais para uma gestão que considere as múltiplas variáveis.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento; relações públicas; comunicação; organização.

As primeiras teorias administrativas consideravam fundamentais a regularidade, a permanência, a ordem, a previsibilidade e o controle. As organizações funcionavam como máquinas voltadas para a diminuição da incerteza. Já no novo milênio, algumas organizações têm apresentado mudanças na pirâmide organizacional, incluindo os trabalhadores no processo decisório. Assim, estas organizações tornaram-se mais flexíveis e capazes de enfrentar pressões externas e oscilações do ambiente.

A década de 90 é marcada pelo surgimento da era da informação e do conhecimento provocado pelo desenvolvimento tecnológico. Nesta era, o capital financeiro cedeu lugar ao capital intelectual, conferindo às pessoas o capital mais precioso. Nesta conjuntura, as organizações bem sucedidas tratam-se daquelas que aprendem eficazmente, desenvolvendo novas competências, pois nesta economia onde a única certeza é a incerteza (LARA, 2004), a vantagem competitiva é o conhecimento.

¹ Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda do Curso de Comunicação Midiática, da FAAC-Unesp, email: nobueno_rp@hotmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas da FACC-Unesp, email: mavsoares@yahoo.com.br.



Assim, no princípio da industrialização, o bom desempenho era sinônimo de boa execução de tarefas, na atualidade significa a eficiência e habilidade interpessoais de comunicação e colaboração, e, esta economia do conhecimento exige um aprendizado ininterrupto e contínuo para o desenvolvimento de qualificações amplas e complexas.

No ambiente competitivo contemporâneo, tornou-se fator decisivo a inteligência organizacional representada pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências e pela qualidade de produção e atendimento. O conhecimento tornou-se o diferencial da produção, de tal forma que uma organização somente é sustentável por meio do que sabe, como utiliza o que sabe e a rapidez com que aprende.

Considerando este aspecto, torna-se necessário diferenciar trabalho de labor. Labor é uma atividade mecânica, sem espaço para criatividade e inovação, pois é uma reprodução automática de atividades pré-programadas e sem sentido aparente. Enquanto que no trabalho o processo é de construção do mundo e uma construção social do conhecimento. Ao gerar desafios e eventos inesperados, o trabalho revela-se como um propício ambiente para os processos de aprendizagem, no qual o sujeito interage com o mundo, superando desafios e transformando a realidade.

Segundo Arendt (apud BRANDÃO, 2006, p. 152), o trabalho está em processo de transformação em labor, pois muitas vezes proporciona pouca interação, neste caso, o trabalho estaria passando por um processo de desqualificação, de perda de significado e de desumanização. Para a ação criativa é necessário espaço para a imprevisibilidade, para a incerteza, para o novo, para o erro e para o perdão.

Além disso, para tal é necessário encarar a complexidade e a incerteza do futuro e desvincular-se da burocracia, de modo a conceder liberdade para os sujeitos utilizarem a inteligência, o talento e o conhecimento. Gerenciamento significa liderança (e não controle) que desenvolve pessoas, planejamento participativo e, dissemina informações, fazendo com que os membros tornem-se agentes do processo e responsáveis pelos resultados.

Compete à gestão do conhecimento o desenvolvimento e a valorização do ser humano, considerando os valores e crenças, o modelo de liderança, as relações de trabalho, as competências individuais e os sistemas de comunicação e compartilhamento de saberes. Segundo Sveiby (apud BRANDÃO, 2006, p. 131), “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes da empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou



intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuarem a existir”.

Entretanto, a inteligência isolada do sujeito não garante o valor organizacional, é necessário um conjunto de práticas de trabalho em grupo, valores, ações, infra-estrutura, recursos, objetivos bem comunicados e compartilhados. Neste caso, destacam-se, não somente o indivíduo e suas competências, mas também, a organização e as dimensões de apoio à atuação desta competência no ambiente de trabalho.

Assim, a qualidade do ambiente também é responsável para o sucesso do trabalho. Por isso, a gestão do conhecimento deve enfatizar a cultura organizacional. Ou melhor, deve promover uma cultura na organização onde o aprimoramento é uma prática constante e o incentivo ao compartilhamento de conhecimentos e informações são reconhecidos como valores importantes para o crescimento coletivo. A cultura organizacional deve ser compartilhada com todos, e o crescimento coletivo mais valorizado que o individual.

Para Fitz-enz (apud BRANDÃO, 2006, p. 144), o valor do conhecimento humano é estabelecido pela informação que o sujeito detém, sua habilidade e sua disposição em compartilhá-las. O compartilhamento do conhecimento tem a capacidade de multiplicar o saber na organização. Neste aspecto, a educação deve buscar a construção dialógica da cooperação e da autonomia, que permite humanizar o sujeito por meio da procura do caminho próprio, em colaboração com o caminho alheio. Assim ao mesmo tempo em que existe a necessidade da cooperação e compartilhamento entre os sujeitos, também existe a necessidade de percepção e expressão da diversidade humana e da valorização das diferenças individuais (ao invés de reprimi-las) para o cultivo do talento humano.

Portanto, é importante a presença de um profissional capacitado para gerir uma política firme, respeitosa, responsável e desenvolvedora do saber e das iniciativas, e, que promova uma gestão do conhecimento de forma comprometida com o sujeito histórico e com todas as dimensões humanas: política, social, biológica e psicológica. Neste contexto, o presente trabalho salienta a presença do profissional de Relações Públicas como capaz de atuar como gestor do conhecimento, devido sua formação não apenas técnica, mas também humanística que contempla tanto as organizações como os seres humanos.



Para identificar e desenvolver talentos é preciso que este profissional gerencie uma política que promova indivíduos questionadores que agem de forma coesa em trabalhos grupais, ajudem os demais a definir responsabilidades e regras e a compartilhar conhecimentos. Assim, é necessária a promoção de um ambiente propício ao trabalho, de tempo para reflexão, e de uma investigação das necessidades da organização e dos indivíduos.

As organizações que aprendem possuem habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capazes de modificar seus comportamentos com o intuito de refletir sobre novas idéias. Essas organizações cultivam o ato de ouvir, abrem fronteiras, asseguram o livre fluxo de idéias e a análise de perspectivas conflitantes e estimulam o intercâmbio de pensamentos.

Neste caso, também é importante salientar que a organização é um organismo complexo que não pode priorizar alguns públicos em função de outros, pois estão imbricados, ou seja, é impossível trabalhar cada público de maneira única e separada dos demais, pois se encontram interligados. O que a organização faz em relação a um público desencadeia várias implicações nas interfaces com os outros. Esta nova maneira de analisar a inter-relação entre os grupos organizacionais é importante para compreender a atuação do Relações Públicas em uma outra dimensão, principalmente ao considerar a gestão do conhecimento. Por isso, o programa de Relações Públicas deve trabalhar uma filosofia corporativa que sustente todas as ações e políticas organizacionais.

Por meio da comunicação deve-se destacar as pessoas e os seus desejos para que estas se sintam motivadas em relação à organização, que por sua vez, deve preocupar-se em satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus públicos. O estabelecimento de uma comunicação integrada garante maior eficácia das atividades de comunicação. O trabalho integrado, apesar da diversidade das atividades profissionais, permite uma leitura mais adequada dos propósitos da organização.

De acordo com Simões (2001) é função do Relações Públicas diagnosticar o sistema organização-públicos, prognosticar as possíveis tendências do sistema, assessorar chefias sobre políticas organizacionais, implementar projetos de comunicação, e, avaliar os resultados. A atividade estuda um processo (a dinâmica e estrutura do fenômeno) e gera um programa (planos de comunicação e avaliação). Tais funções são fundamentais para implantação de uma gestão do conhecimento eficaz.



No processo do diagnóstico analisa-se a organização, estudando seus objetivos, interesses, missão, históricos, canais de comunicação utilizados e conjunturas local, nacional e mundial, chegando, assim, à informação sobre o problema organizacional e suas facetas. Por meio do diagnóstico o Relações Públicas pode ter conhecimento dos aspectos não visíveis da cultura organizacional, tornando-os conscientes.

A partir do diagnóstico, cria-se o prognóstico (uma previsão das possibilidades dos acontecimentos futuros) diante das possíveis ações nas políticas organizacionais, confirmando as ações que deverão ser realizadas e a urgência desta ação. O objetivo deste prognóstico é planejar e preparar os colaboradores e a organização, numa estrutura flexível, para possíveis mudanças no ambiente organizacional.

Na etapa do assessoramento, o Relações Públicas deverá oferecer consultoria sobre políticas administrativas que possam integrar interesses ou evitar conflitos no processo decisório. Após estes três processos, implanta-se o projeto de comunicação. Tal programa deve ser repensado, refeito e reanalisado em cada cultura, afinal a eficácia organizacional não é alcançada seguindo um modelo único e exclusivo. Essas quatro operações são da gerência do programa e ao final de cada etapa deve existir retroalimentação e possíveis correções no processo da atividade profissional.

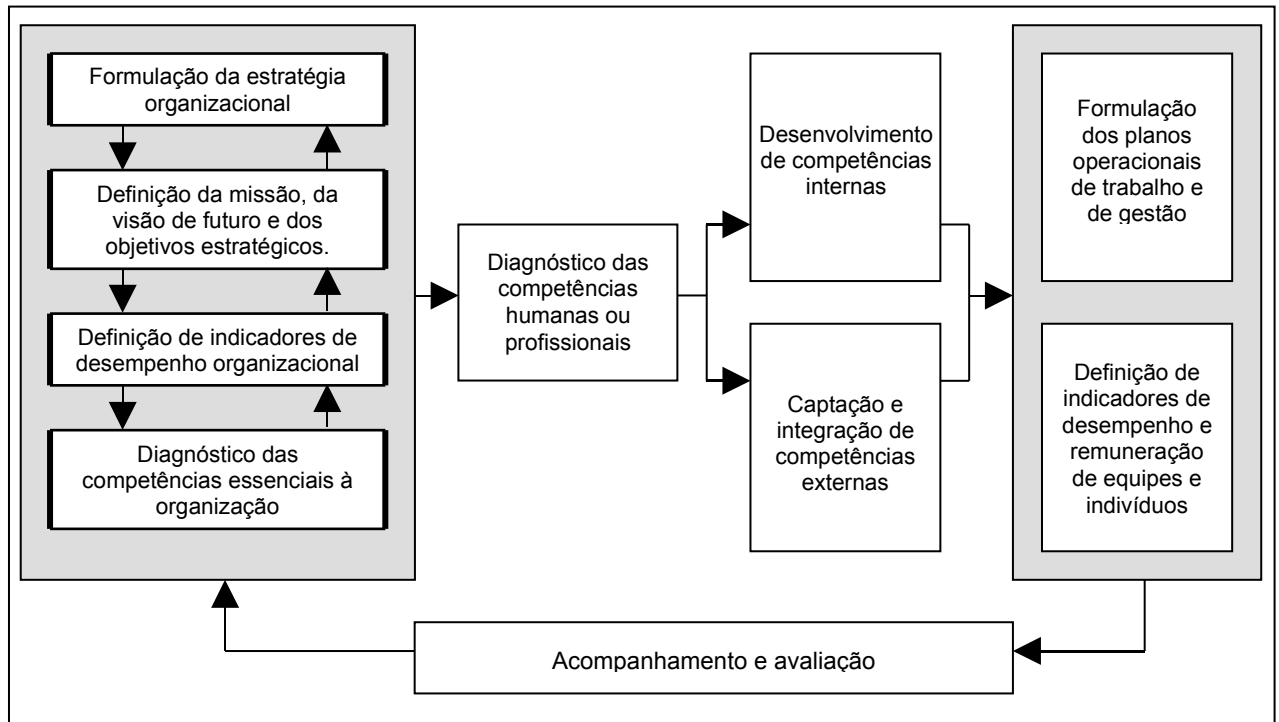
Da mesma forma a gestão de um determinado conhecimento é um processo contínuo que se inicia na formulação da estratégia da organização (definindo missão, visão, objetivos). Com o estabelecimento dos objetivos estratégicos, definem-se os indicadores de desempenho e as competências necessárias para alcançá-los. Posteriormente realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências, identificando a lacuna existente entre as competências necessárias e as disponíveis.

Por meio das informações desta lacuna, o Relações Públicas pode promover a gestão da comunicação, de forma beneficiar o aprimoramento dos conhecimentos disponíveis. Finalmente, aplica-se a etapa de acompanhamento e avaliação, comparando os resultados obtidos com os esperados para executar planos que identifiquem e corrijam os desvios.

Para coleta de indicadores do conhecimento, o Relações Públicas deve analisar os sucessos e fracassos, avaliando-os sistematicamente para registrá-los de modo acessível e conferindo necessidades de mudanças na estrutura e cultura

organizacionais. A figura abaixo demonstra por meio de um organograma essas etapas da gestão do conhecimento.

Figura 03: Modelo de gestão do conhecimento



Fonte: BRANDÃO, 2006, p. 50

Caso haja constatado necessidades de transformações, o Relações Públicas pode auxiliar a organização a promover e propiciar uma cultura da mudança, pois possui uma formação técnica e teórica que o capacita a detectar e planejar medidas para que os colaboradores possam se auto-desenvolverem e aperfeiçoarem suas habilidades em conjunto, considerando concomitantemente o todo organizacional e as singularidades humanas. Este profissional deve atentar em contribuir para uma cultura que aprende e reaprende com outras culturas, num contínuo processo de estabelecimento de valores que não deixa a organização fechar em si mesma e não perder a identidade organizacional.

Utilizando-se do diagnóstico, o Relações Públicas pode fazer um planejamento condizente com a realidade da organização, inter-relacionando e integrando os métodos, técnicas e filosofias a esta. As ações desenvolvidas por este profissional devem envolver um senso de participação de troca de informações com todos os públicos, de forma que os ensinamentos e aprendizagens estejam integrados à



totalidade. A comunicação deve fluir constantemente, integrando pessoas, objetivos e metas.

Por fim, o Relações Públicas deverá desenvolver uma filosofia corporativa que contemple todas as ações e políticas organizacionais, ao mostrar essa filosofia aos colaboradores e à sociedade, esta se incorpora à cultura, contribuindo para uma comunicação integrada. O trabalho cooperativo alimenta-se da interdependência das partes e por isso dificilmente existirá em cenários que pretendem fechar-se em si mesmos. A integração no trabalho leva a maior transparência nas ações, uma troca aberta de informações e menos jogos de manipulação, além de propiciar o apoio mútuo entre os colaboradores e o compartilhamento de interesses e linguagens em comum.

Durante o século XX, com a ascensão da racionalização, a acumulação do capital, o desenvolvimento do pensamento administrativo e a conseqüente superespecialização e fragmentação das tarefas, a visão de conjunto tornou-se prejudicada. O século XXI, em relação às teorias de administração empresarial, principalmente após a Teoria Geral dos Sistemas, passou a considerar a visão de conjunto, marcando-se, principalmente, pela valorização do conhecimento humano e sua importância no sistema organizacional e global.

Considerando os conceitos integradores da Teoria Geral dos Sistemas, o Relações Públicas necessita analisar o ser humano e as relações de trabalho numa perspectiva ampla e complexa, buscando as raízes, as relações interpessoais, as conexões entre os fenômenos, com o intuito de perceber as necessidades dos colaboradores.

A mesma dinâmica histórica é seguida pelas organizações, ambas são sistemas abertos e complexos, nos quais participam seres vivos e apresentam contínuas mudanças e diversidades. Nesta nova dinâmica, novas competências e habilidades se desenvolvem, pois tanto a história como as organizações vão muito além de sistemas fechados em si mesmos.

A variabilidade humana passa a ser considerada nas organizações, que deixam de padronizar comportamentos para realçar e respeitar diferenças individuais, aproveitando e canalizando habilidades e capacidades. Assim, o ser humano passa a ser contemplado em sua complexidade e não visto apenas como mais uma máquina ou peça da organização.

O Relações Públicas, possuidor de uma visão não tradicional de sua atividade, considera o singular e o universal, entre as partes e o todo, indo à essência



dos acontecimentos, sem fragmentar a realidade. As ações deste profissional priorizam o sujeito e suas necessidades e não apenas o produto ou o lucro da organização. Nesta atuação do Relações Públicas existe a necessidade de uma visão holística, que discuta problemas específicos associando-os com o todo, negando a compartimentalização do conhecimento que conduz a distorções.

Na contemporaneidade ainda existem organizações apegadas a conceitos tradicionais e obsoletos (do século XX) que tratam os seres humanos como máquinas e números e buscam respostas rápidas e medidas a curto prazo, estas ainda são marcadas pelo imediatismo, falta de visão de conjunto, superficialidade que estreitam horizontes com métodos de modismo e de curta duração. Para reverter essa cultura é preciso aplicar medidas a longo prazo por meio de ferramentas e processos de comunicação integrados e sinérgicos. Cabe neste contexto a citação de Bueno:

evidentemente, o sistema de planejamento tradicional já não funciona mais, pois tende a ver as coisas de maneira fragmentada, buscando estabelecer que os sujeitos se acomodem aos modelos anteriormente conhecidos. Pouco valem também as reengenharias, porque estas enxergam, de modo equivocado, a dinâmica do processo de gestão: respaldam-se na relação ‘dura’ de custos e receitas, vistas como entidades abstratas, e não conseguem vislumbrar as organizações como a interação complexa entre as pessoas, culturas, mercado e a própria sociedade. (BUENO apud LIMA, 2006, p. 05).

A globalização criou uma nova ordem de organização do trabalho e novas formas de comunicação, configurando um novo mundo competitivo que exige das organizações flexibilidade, reversibilidade e adaptabilidade em seus campos de atuação. Nesta perspectiva a comunicação exerce um papel importante quando vai além da mera realização de procedimentos informativos sobre mudanças e decisões. Os projetos que propõem mudanças estruturais precisam considerar a criação de condições que propiciem a incorporação de novos modelos, valores e padrões de interação na cultura organizacional.

Assim, o Relações Públicas, a partir da cultura organizacional, deve criar visões compartilhadas num modelo holístico de desenvolvimento. O aprimoramento deve ser contínuo nesta cultura, considerando todas as dimensões como um valor filosófico e redirecionando o trabalho para uma interdependência e unidade. Neste aspecto, as visões compartilhadas classificarão os propósitos, princípios e valores em torno dos quais a organização construirá sua cultura.

A comunicação, neste contexto, facilita a compreensão dos processos de assimilação e transmissão de conceitos e socialização do conhecimento, compartilhando



as metas organizacionais. O gerenciamento da comunicação, sob uma abordagem holística ressalta o papel de cada indivíduo em relação aos demais, as funções dentro da organização e formas de relacionamento, promovendo o gerenciamento do conhecimento interno.

Os processos de Relações Públicas podem verificar a estruturação dos relacionamentos, dos objetivos organizacionais, da atuação em conjunto ou isolada dos indivíduos, dos relacionamentos internos e externos, para criar um espaço de discussão que enriquece a atuação da organização. Em relação a isto, Almeida (2006) afirma que

a comunicação que enfatiza todos os níveis da organização; onde os fluxos de sentidos são reconhecidos pelos gestores; onde todas as ações estão integradas e baseadas nas mesmas diretrizes; que cria arenas de interlocuções entre os atores; e que é facilitadora de todos os processos auxiliando para que estes ocorram com eficiência assume uma dimensão estratégica e de gestão de conhecimento.

Neste aspecto a função do Relações Públicas não é seduzir ou persuadir seus públicos, mas criar espaços de discussão, onde todos tenham voz ativa, e disponibilizar a auto crítica sem censura. Pois, o trabalho deste profissional no âmbito interno necessita desenvolver-se em equipes multifuncionais e interdisciplinares que integrem as pessoas, a organização e as gerências com seu ambiente interno e externo. Ou seja, deve ser capaz de tornar o ambiente corporativo propício à troca do conhecimento.

O gestor do conhecimento deve atuar integralmente com as equipes de trabalho e implantar uma estratégia de acompanhamento de resultados. Assim, deve auxiliar os sujeitos na definição de suas atividades e na explicitação de suas necessidades; criar consciência estratégica para captação de conhecimento; possuir pensamento crítico e analítico para entender os problemas organizacionais. Assim, “mais do que um conjunto de técnicas e habilidades profissionais, o gestor de informação deve pensar e planejar estrategicamente, estruturar articulações políticas e analisar mercados e contextos”. (MARCHIORI, 2006).

O Relações Públicas, atuando como gestor do conhecimento, não trata apenas de fornecer acesso às informações e ao conhecimento, mas de ajudar os sujeitos a compreenderem o que ocorre e a transmitirem seus próprios saberes aos demais membros da organização. Ou seja, este profissional fundamentado em sua formação técnica e humana, deve motivar os colaboradores da organização para compreenderem a realidade de maneira mais abrangente e crítica e terem um conjunto de métodos que tratem o conhecimento de forma organizada, desde sua manifestação elementar (a



informação desorganizada) até a transformação dessa informação em um conhecimento centralizado, sistematizado e organizado.

Desta forma, o Relações Públicas encontra-se capacitado para agir como indutor do desenvolvimento do conhecimento, gerando incentivos à aprendizagem. Ou seja, pode estimular o auto desenvolvimento dos sujeitos informando-os sobre objetivos e metas organizacionais, divulgando metodologias e disponibilizando ferramentas para o compartilhamento de experiências e conhecimento, com o intuito de socializar o saber na organização.

Em cada organização, o Relações Públicas precisa encontrar a própria maneira de coordenar atividades e otimizar recursos, pois estas têm sua própria realidade social, política, econômica, cultural e tecnológica, assim, é necessário realizar constantes diagnósticos para verificar se as ações estão de acordo com o resultado esperado, não podendo o trabalho deste profissional ser copiado, mesmo que tenha obtido sucesso em outra organização.

Ou seja, atividade de Relações Públicas não se trata de aplicar fórmulas e metodologias preparadas genericamente, mas da implantação de modelos específicos projetados para cada situação. Cabe ressaltar que este gestor do conhecimento deve ter uma

formação humanística e visão global (meio social, político, econômico e cultural), formação técnica e científica, internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional, competência para empreender e fazer análises críticas, compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e atuação de forma interdisciplinar. (SILVA, 2002, p. 90).

É importante considerar a cultura da organização antes de planejar as ações, pois as ações devem ser integradas com a cultura desta organização. Pois, como afirma Cicília Peruzzo (1986, p.132), “as Relações Públicas não são uma simples técnica ou um conjunto de técnicas, mas todo um processo científico em que se busca conhecer, articular e transformar o homem, a sociedade e o mundo para construir o mundo, a sociedade e o homem”.

Considerações finais

A sociedade globalizada contemporânea tem se caracterizado pelas mudanças nos cenários social (educação, cultura e comportamento), econômico



(financeiro e comercial) e político. No quadro das organizações pode-se citar como principal mudança o fato de que na sociedade industrial o diferencial competitivo encontrava-se na mão de obra barata e nos recursos naturais, enquanto que na economia da sociedade globalizada tornou-se a capacidade de gerar conhecimento e produzir inovação. Essa passagem da “sociedade industrial” para a “sociedade do conhecimento” é marcada pela valorização da educação como um ativo fundamental, onde trabalho e capacitação são inseparáveis.

Ao lidar com uma economia na qual o conhecimento representa o mais importante ativo de produção, é preciso analisar o papel do trabalho e da educação para os indivíduos. A inteligência organizacional assume uma dimensão coletiva, comportando a ousadia, a iniciativa, a capacidade de reaprender a aprender e de reconhecer os próprios erros. Nesta conjuntura, ao gerir o conhecimento, o processo de comunicação, realizado pelo profissional de Relações Públicas, pode reduzir o nível de incertezas de determinada ação, agregando saberes prévios aos desafios a serem transpostos. A tendência da gestão do conhecimento organizacional predispõe à necessidade da flexibilização na busca do crescimento coletivo, integrando todos no processo de aprimoramento e aprendizagem independente da posição hierárquica.

O processo efetivo de comunicação pode ampliar a postura pró-ativa e o universo de conhecimento do indivíduo, por meio, principalmente, do estímulo à troca de experiências. Neste contexto, o profissional de Relações Públicas está habilitado para proporcionar maior integração e colaboração entre os indivíduos de uma organização, por meio da utilização de canais flexíveis e gerenciais, que deixem o controle em segundo plano e que se preocupem com a forma de gerir o conhecimento. Também, atua como intermediador e realizador de projetos que visem motivar o público interno incitando a participação e o envolvimento deste em questões que dizem respeito à organização.

É fundamental que o profissional de Relações Públicas ao lidar com questões ideológicas, políticas, sociais e técnicas adote em sua atuação a concepção holística de mundo e do ser humano, em substituição a modelos fragmentados e mecanicistas. Neste sentido, deveria trabalhar com mudanças estratégicas comprometidas com o ‘ser’, libertando-se do modelo comunicacional que se restringe apenas à eficácia do emissor.

Segundo VIEIRA (2002), para promover a visão de conjunto entre os membros da organização é preciso que estes conheçam a cultura organizacional,



principalmente seus aspectos não visíveis. Por meio do conhecimento das relações de trabalho, das expectativas e necessidades dos colaboradores e da lógica da complexidade evita-se a padronização na tomada de decisões passando a considerar as múltiplas variáveis, o processo e a visão multidimensional do ser humano.

Para o gerenciamento da competência e do conhecimento humanos, é necessário visar o ser humano como um ser integral, reconhecendo todas as suas dimensões, promovendo, então, um aprimoramento contínuo, que deve ser uma constante na cultura organizacional, caracterizado como um valor filosófico e jamais como um tecnicismo restrito.

Neste sentido, cada sujeito não pode ser entendido individualmente, mas como parte de um sistema, no qual encontra-se interligado com outros. Desta forma, a comunicação deve contextualizar o saber, apreender os problemas globais inserindo-os nos conhecimentos locais e parciais, e, apreender e considerar os objetos em sua complexidade e seu conjunto, de maneira a situá-los em seu contexto.

Esta idéia de trabalhar com uma visão holística do ser humano, considerando-o como um ser complexo, ainda, é pouco conhecida e pouco aplicada pela maioria destes profissionais. Da mesma forma, a gestão do conhecimento, ainda, é uma vertente pouco explorada como possibilidade de atuação do Relações Públicas, por isto este trabalho apresenta-se como um novo desafio para este profissional.

Cabe ressaltar que este trabalho não é uma obra que dá o assunto por encerrado, ao contrário, pretende despertar em seus leitores reflexões sobre a atuação do Relações Públicas como gestor do conhecimento de maneira que cada leitor, ao acrescentar este saber ao seu próprio arcabouço teórico e experiências, crie novas idéias e, posteriormente, novos conhecimentos sobre esta temática. Este é um desafio que é lançado a você leitor.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria; CARVALHO, Edgard (org.). MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2002.

ALMEIDA, Patrícia; MESSEDER, Carlos. **Gestão da comunicação na sociedade da informação**. Disponível em: <http://www.pos.eco.ufrj.br/revista/modules/wfsection/article.php?articleid=67>. Acesso em: 31 out. 2006.



BRANDÃO, Hugo; CARBONE, Pedro; LEITE, João; VILHENA, Rosa. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAMPOS, Aline Ferraz. **O ser e o fazer do relações públicas na complexidade do mundo contemporâneo**. Bauru: Unesp, 2005.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. Disponível em: http://www.ecoar.org.br/novo/download/palestra_capra.pdf. Acesso em: 27 ago. 2006.

CIURANA, Emílio; MORIN, Edgar; MOTTA, Raúl. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana**. São Paulo: Cortez, 2003.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra. **Poder e cultura nas organizações contemporâneas**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0144.pdf>. Acesso em: 30 set. 2006.

FILHO, Jayme. **Gestão do conhecimento e comunicação organizacional**. Disponível em: http://72.14.209.104/search?q=cache:aVYT7QXz_iMJ:www.informal.com.br/pls/portal/url/ITEM/E13DFBA76E2355BAE030000A05017E92+%22gest%C3%A3o+do+conhecimento%22+%22rela%C3%A7%C3%B5es+p%C3%BAblicas%22&hl=pt-BR&gl=br&ct=clnk&cd=58. Acesso em: 01 nov. 2006.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus, 2003.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A atual gestão do conhecimento**. São Paulo: Nobel, 2005.

LIMA, Eliana. **Comunicação e gestão do conhecimento: um elo possível**. Disponível em: http://www2.metodista.br/unesco/gcsb/artigo_comunicacao_gestao.htm. Acesso em: 31 out. 2006.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. **A gestão da informação**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-192002000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 01 nov. 2006.



MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 20, p. 07-12, abr. 2003.

PERUZZO, Cicília Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. São Paulo: Summus, 1986.

SILVA, Luiz; ZABOT, João. **Gestão do conhecimento**: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **A gestão da comunicação interna organizacional num modelo holístico de desenvolvimento**: um gerenciamento de qualidade. Disponível em: <http://www.univercidade.br/HTML/rea/real/comunicorgnew.htm>. Acesso em: 01 nov. 2006.

_____. **Relações públicas**: opção pelo cidadão. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. A gestão do conhecimento fornece bases para compreender fenômenos técnicos ou sociais. **Unisinos**, São Leopoldo, p. 25-29, 2005. Disponível em: <http://www.unisinos.br/ihuonline/uploads/edicoes/1158350463.09word.doc>. Acesso em: 25 set. 2006.