



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marta Lúgia Pomim Valentim

Gestão da Informação e do Conhecimento

Semestre

8

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Marta LÍgia Pomim Valentim

Gestão da Informação e do Conhecimento

Semestre

8

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis
Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitora

Juliana Flávia Palazzo da Costa

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de Apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento Instrucional

Cíntia Barreto

Diagramação

André Guimarães de Souza

Revisão de Língua Portuguesa

Patrícia Sotello

Projeto Gráfico e Capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Lamas Consultoria

V155g Valentim, Marta Lúcia Pomim.

Gestão da informação e do conhecimento / Marta Lúcia Pomim Valentim ; [leitora] Juliana Flávia Palazzo da Costa. - Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

132 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-14-6 (brochura)

ISBN 978-85-85229-15-3 (e-book)

1. Gestão da informação. 2. Gestão do conhecimento. I. Palazzo da Costa, Juliana Flávia. II. Título.

CDD 658.402

CDU 001.1:005

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dinâmica informacional.....	15
Figura 2 - Mundo informacional.....	16
Figura 3 - Visão estratégica.....	16
Figura 4 - Contexto mundial.....	17
Figura 5 - Sujeito cognoscente.....	19
Figura 6 - Dinâmica dos dados, informação e conhecimento.....	19
Figura 7 - Cultura organizacional.....	21
Figura 8 - Cena do curta-metragem.....	23
Figura 9 - Cena do vídeo.....	24
Figura 10 - Funções principais da comunicação interna.....	29
Figura 11 - Cena do vídeo.....	31
Figura 12 - Níveis hierárquicos organizacionais.....	44
Figura 13 - Cena do vídeo.....	44
Figura 14 - Estrutura organizacional.....	45
Figura 15 - Cena do vídeo.....	46
Figura 16 - Fluxos de informação.....	47
Figura 17 - Cena do vídeo.....	48
Figura 18 - Estruturas, processo e fluxos organizacionais.....	49
Figura 19 - Cena do vídeo.....	50
Figura 20 - Ambientes organizacionais e fluxos informacionais.....	50
Figura 21 - Fluxos de informação e o espaço de mediação.....	51
Figura 22 - Percepção, análise e uso da informação.....	53
Figura 23 - Fluxos de informação empresarial.....	55
Figura 24 - Fluxos de informação organizacionais.....	56
Figura 25 - Os cinco anéis de informação.....	64
Figura 26 - Natureza da informação em ambientes organizacionais....	65
Figura 27 - Gestão da informação.....	65
Figura 28 - Cena do vídeo.....	66
Figura 29 - Natureza dos dados e informações em ambientes organizacionais.....	67

Figura 30 - Necessidades e demandas informacionais.....	68
Figura 31 - Dados e informações estratégicos	69
Figura 32 - Dados e informações financeiros	69
Figura 33 - Dados e informações comerciais.....	70
Figura 34 - Dados e informações estatísticos	70
Figura 35 - Dados e informações gerenciais	71
Figura 36 - Dados e informações tecnológicos	71
Figura 37 - Fontes de informação.....	73
Figura 38 - Ambiente da informação.....	74
Figura 39 - Modelo ecológico de gestão da informação	75
Figura 40 - Modelo processual de administração da informação.....	77
Figura 41 - Cena do vídeo.....	77
Figura 42 - Modos de conversão do conhecimento	84
Figura 43 - Dinâmica do conhecimento organizacional.....	86
Figura 44 - Comparação entre GI e GC	87
Figura 45 - Espiral do conhecimento	88
Figura 46 - Contexto "Ba"	89
Figura 47 - Fluxos de conhecimento.....	90
Figura 48 - <i>Brainstorm/brainstorming</i>	91
Figura 49 - Redes de colaboração/redes de cooperação.....	92
Figura 50 - <i>Benchmarking</i>	93
Figura 51 - <i>Storytelling</i>	93
Figura 52 - Páginas amarelas.....	95
Figura 53 - Mapas conceituais.....	96
Figura 54 - Cena do vídeo.....	99
Figura 55 - Comparativo: GI, GC e IO	109
Figura 56 - Elementos constitutivos do processo de IO	112
Figura 57 - Alicerce, atividades-base e pilares da IO.....	113
Figura 58 - Cena do vídeo.....	114
Figura 59 - Prospecção informacional.....	115
Figura 60 - Fatores influenciadores da prospecção e do monitoramento da informação.....	115

Figura 61 - Etapas da prospecção e do monitoramento informacional	117
Figura 62 - <i>Data Mining</i>	121
Figura 63 - Cenários futuros	124
Figura 64 - <i>Delphi</i>	126
Figura 65 - Cena do vídeo.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento	18
Quadro 2 - O que a cultura engloba	21
Quadro 3 - Distribuição, disseminação e transferência.....	30
Quadro 4 - Fluxos formais e informais.....	54
Quadro 5 - Características da GI e da GC.....	87
Quadro 6 - Modelos	98
Quadro 7 - Inteligência competitiva: conceitos e definições.....	107
Quadro 8 - Etapas/Fases da GI, da GC e da IO.....	110
Quadro 9 - Fases/Etapas da inteligência organizacional	111

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	11
1	UNIDADE 1: AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	13
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	OS DESAFIOS DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO NOVO MILÊNIO	15
1.4	A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	17
1.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	20
1.5.1	Atividade	25
1.6	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	29
1.6.1	Atividade	31
	RESUMO	38
	SUGESTÃO DE LEITURA	38
	REFERÊNCIAS	38
2	UNIDADE 2: FLUXOS DE INFORMAÇÃO	41
2.1	OBJETIVO GERAL	41
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	41
2.3	DINÂMICA DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO	43
2.4	NÍVEIS HIERÁRQUICOS	43
2.5	FLUXOS DE INFORMAÇÃO	51
2.5.1	Atividade	57
	RESUMO	57
	SUGESTÃO DE LEITURA	58
	REFERÊNCIAS	58
3	UNIDADE 3: GESTÃO DA INFORMAÇÃO	61
3.1	OBJETIVO GERAL	61
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
3.3	INFORMAÇÃO COMO INSUMO ORGANIZACIONAL	63
3.4	OS CINCO NÍVEIS INFORMACIONAIS	63
3.5	NATUREZA E TIPOS DE INFORMAÇÃO	67
3.6	ATIVIDADES DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	72
3.7	MODELOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO	74
3.7.1	Atividade	78
	RESUMO	79
	SUGESTÃO DE LEITURA	79
	REFERÊNCIAS	79
4	UNIDADE 4: GESTÃO DO CONHECIMENTO	81
4.1	OBJETIVO GERAL	81
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	81

4.3	A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	83
4.4	CONHECIMENTOS TÁCITO E EXPLÍCITO	83
4.4.1	Relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento	85
4.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS DE GC	90
4.5.1	<i>Brainstorm</i>	91
4.5.2	Redes colaborativas	92
4.5.3	<i>Benchmarking</i>	93
4.5.4	<i>Storytelling</i>	93
4.5.5	Páginas amarelas.....	95
4.5.6	Mapas conceituais.....	96
4.5.7	Programa de competência em informação	97
4.5.8	Atividade	100
	RESUMO	101
	SUGESTÃO DE LEITURA	101
	REFERÊNCIAS	101
5	UNIDADE 5: INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	105
5.1	OBJETIVO GERAL	105
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	105
5.3	DIFERENCIAIS COMPETITIVOS	107
5.4	CONCEITOS E DEFINIÇÕES	107
5.5	PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL	114
5.6	MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADOS À INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	122
5.6.1	Painel de especialistas	122
5.6.2	Cenários	123
5.6.3	Método <i>Delphi</i>	125
5.6.4	Atividade	128
	RESUMO	129
	SUGESTÃO DE LEITURA	129
	REFERÊNCIAS	130

APRESENTAÇÃO

Ambientes e fluxos de informação. Mapeamento informacional. Prospecção e monitoramento informacional. Auditoria informacional. Redes sociais. Métodos e técnicas aplicados à gestão da informação e do conhecimento. Inteligência organizacional.

OBJETIVO GERAL:

Propiciar ao aluno competências para atuar no contexto da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) introduzir ao aluno os processos que envolvem a GI e a GC;
- b) capacitar o aluno a desenvolver as atividades básicas inerentes a à GI e a à GC;
- c) habilitar o aluno a reconhecer as dimensões que esses modelos de gestão possuem para as organizações.

UNIDADE 1

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

1.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar o ambiente organizacional e os elementos determinantes para a realização da gestão da informação e do conhecimento.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Espera-se que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os elementos constitutivos de uma organização;
 - b) identificar a importância da cultura e da comunicação organizacional;
 - c) identificar a importância da cultura e da comunicação informacional.
-

Figura 2 - Mundo informacional



Fonte: Pixabay²

Compreender as organizações em sua complexidade redimensiona o papel da informação e do conhecimento nesse contexto. Para atender a essas transformações, o gestor organizacional necessita planejar o futuro, mas, para tanto, necessita, primeiramente, desenvolver a “visão de futuro”.

Figura 3 - Visão estratégica



Fonte: Pixabay³

² Disponível em: <http://pixabay.com/pt/informa%C3%A7%C3%B5es-info-globo-mundo-terra-275708/>.

³ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/alternativa-terra-olho-globo-155991/>.

Essa ação não pode ser realizada de forma individualizada, ao contrário, necessita ser desenvolvida de maneira colaborativa (em rede), cujos atores possam trazer contribuições a partir de contextos distintos e de experiências locais que, somadas, podem propiciar uma percepção mais ampliada das questões globais que, por sua vez, impactam as questões locais. Destaca-se que essa ação pode ser estruturada e aplicada tanto entre organizações (interorganizacional), como também entre setores de uma unidade de trabalho (intraorganizacional).

1.4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Vivencia-se um contexto econômico, social e tecnológico que exige novas formas de gerenciar organizações. Nessa perspectiva, os gestores precisam ampliar os papéis e as responsabilidades das unidades de trabalho, inovando constantemente e promovendo mudanças incrementais e radicais. A **gestão da informação** e a **gestão do conhecimento (GIC)** são modelos de gestão que podem ser aplicados, porquanto investem na eficiência e na eficácia dos processos, atividades e tarefas e, o mais importante, ambos os modelos investem no sujeito organizacional responsável por essa dinâmica.

A sociedade complexa é uma realidade e, por isso mesmo, há que se investir em modelos de gestão que atendam às diversificadas necessidades. Os indivíduos necessitam de informação para qualquer tipo de atividade, a tecnologia permeia tanto atividades profissionais, quanto pessoais. No **ambiente organizacional**, esse cenário é mais evidenciado porque a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes empresariais, uma vez que todas as atividades desenvolvidas (e em especial o processo decisório) são apoiadas por ambos os elementos.

Figura 4 - Contexto mundial



Fonte: Pixabay⁴

⁴ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/globo-bokeh-plano-de-fundo-terra-706982/>.

Gestão da informação
(*information management*, em inglês):

Conjunto de atividades relacionadas com o ciclo da informação em uma organização, o qual inclui a coleta, processamento, armazenamento, fluxo, recuperação da informação e o seu uso efetivo, geralmente com o apoio de sistemas automatizados (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Gestão do conhecimento
(*knowledge management*, em inglês):

Estuda as leis, princípios e os procedimentos pelos quais se estrutura o conhecimento especializado em qualquer disciplina. "O gerenciamento do conhecimento se nutre de aportes recebidos da Informática, da Linguística, da Terminologia e das Ciências da Informação" (BARM, p. 106). [...] O termo foi utilizado pela primeira vez por Karl Wiig, em 1986 (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 180).

Ambiente organizacional
(*organizational environment*, em inglês) refere-se aos distintos níveis hierárquicos e áreas de trabalho existentes em uma determinada organização.

As organizações buscam gerar diferenciais competitivos para subsistirem em um mercado econômico internacionalizado. Definem planejamentos, objetivos e metas, visando a determinar um caminho mais seguro para desenvolver o negócio. A complexidade do mercado e as variáveis não previstas impõem um novo modo de pensar aos executivos para gerir esse contexto. A informação e o conhecimento são insumos do fazer organizacional e, por esse motivo, devem ser mais bem gerenciados, desde o macroambiente até os distintos microambientes que compõem a organização, os quais, por sua vez, interagem com o conjunto da sociedade. Para melhor compreender as diferenças entre dados, informação e conhecimento, apresenta-se a explicação de Davenport e Prusak (1998), no quadro a seguir:

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Sujeito cognoscente

É aquele que conhece ou que tem a capacidade de conhecer. O sujeito cognoscente, por conseguinte, é quem realiza o ato do conhecimento. Este conceito é abordado por diversos ramos da filosofia.

Fonte: CONCEITO de cognoscente. **Conceito.de**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://conceito.de/cognoscente>.

É aquele que aprende. Mas aquele que aprende não é apenas o aluno que sai de casa com o seu material e uniforme, com dever de casa pronto, e vai para a escola para adquirir novos conhecimentos.

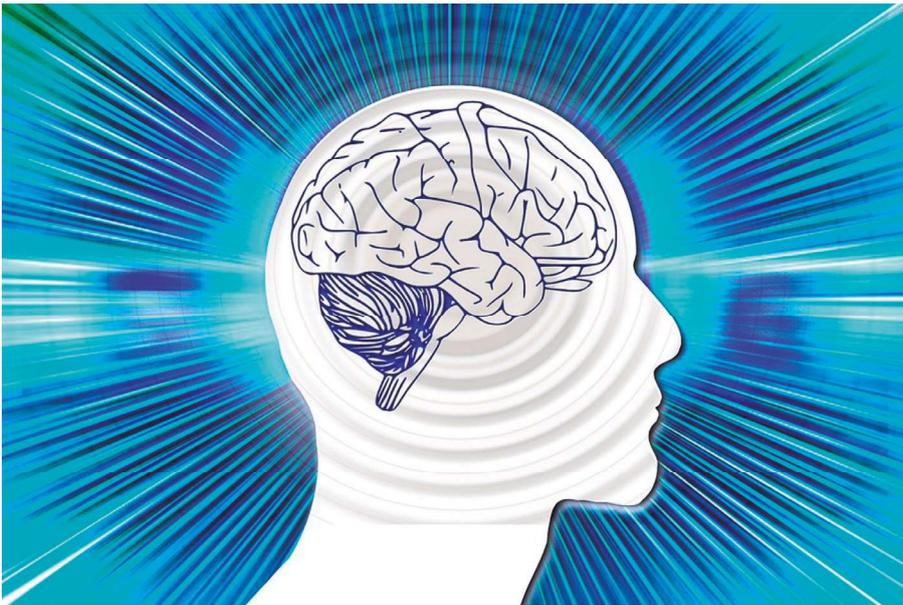
O ser que aprende é o todo e não apenas o cognitivo, e é aí que a psicopedagogia conseguiu desatar o nó que havia no momento em que o processo de aprendizagem não se dava da forma desejada ou esperada.

Fonte: RODRIGUES, Eliza. Quem é o ser cognoscente? **Neuropsicopedagogia em foco**. [Brasília], 2009. Disponível em: <http://neuropsicopedagogiaemfoco.blogspot.com.br/2009/08/quem-e-o-ser-o-ser-cognoscente.html.algo>.

A informação precede a comunicação, a tecnologia, o conhecimento e a ação (ILHARCO, 2003). Considera-se a informação insumo do saber e do fazer em diferentes contextos e, portanto, é gerada por meio de diferentes estratégias para atingir distintos objetivos. No ambiente organizacional, essa afirmativa concretiza-se de forma contundente, visto que a informação é, ao mesmo tempo, insumo e produto do fazer organizacional de qualquer setor, especialidade ou segmento econômico.

Somente podemos nomeá-la “informação” se a compreendemos, isto é, se existe por parte do indivíduo as condições cognitivas para a sua apropriação, caso contrário, não é informação. Outro aspecto importante refere-se às qualidades relevância e propósito, inerentes ao termo “informação”, visto que o **sujeito cognoscente** busca a informação com determinado objetivo, seja consciente ou não consciente. A informação está totalmente imbricada ao sujeito, pois requer mediação humana própria, o que é informação para um pode não ser informação para outro. Assim, o sujeito cognoscente significa e/ou ressignifica a informação, uma vez que infere análise, síntese e contexto a ela.

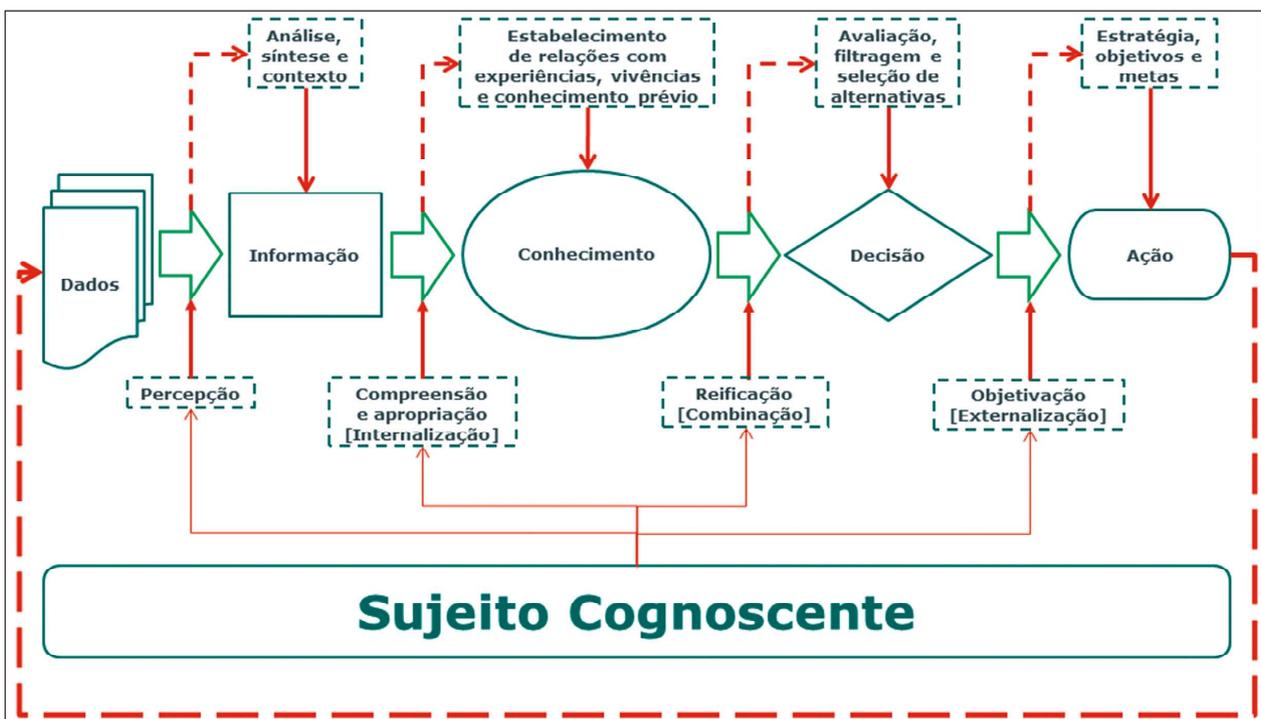
Figura 5 - Sujeito cognoscente



Fonte: Pixabay⁵

O conhecimento é produto de um sujeito cognoscente que, a partir da percepção, da compreensão, da apropriação e da internalização de diferentes informações, elabora ou reelabora seu “novo” conhecimento. No ambiente organizacional, o conhecimento é construído por um indivíduo que, por sua vez, alimenta a construção do conhecimento coletivo e, em contrapartida, o conhecimento coletivo alimenta a construção do conhecimento individual em uma espiral contínua.

Figura 6 - Dinâmica dos dados, informação e conhecimento



Fonte: Valentim (2013, p. 60).

⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/raios-pensamentos-constru%C3%A7%C3%A3o-faz-516326/>.

A partir dessas considerações sobre o ambiente organizacional e o papel dos sujeitos organizacionais nesse contexto, evidenciamos a importância das pessoas para qualquer tipo de organização. Sem elas, a organização não existe.

1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional

(*organizational culture*, em inglês):

“Conjunto de valores e convenções, formais e informais, existentes dentro de uma determinada instituição” (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 112).



A **cultura organizacional** permeia toda a organização e sua essência é a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo a ela. A cultura se constitui na base de todo o processo de geração/construção e compartilhamento/socialização de conhecimento e informação. Além disso, influi na comunicação organizacional e nos fluxos de informação, estabelecendo uma cultura informacional própria no modo de busca, compartilhamento e uso da informação e no uso de TIC.

A cultura engloba alguns elementos presentes em qualquer tipo de organização, sendo determinantes para a formação da cultura organizacional. A cultura e a comunicação são elementos presentes em qualquer tipo de organização. Constituem-se em elementos fundamentais para os profissionais que trabalham com a informação e o conhecimento. Ao abordarem a cultura e a comunicação enfocando a informação e o conhecimento, as pessoas necessitam conhecer desde a missão, a visão, os objetivos e as metas organizacionais, até os valores que regem a organização. Nessa perspectiva, os profissionais da informação precisam desenvolver valores voltados à informação e ao conhecimento, de modo que os sujeitos organizacionais estejam mais bem preparados para o desenvolvimento de processos, atividades e tarefas estratégicas de curto, médio e longo prazos.

A gestão da informação e do conhecimento também depende desses valores, por isso, é fundamental trabalhar a cultura e a comunicação organizacional, uma vez que, sem criar valores positivos em relação à geração, ao compartilhamento e ao uso de dados, informação e conhecimento, dificilmente esses modelos de gestão contemporâneos podem ser implantados com efetividade.

As pessoas são essenciais para o êxito da GIC e, por isso mesmo, o comprometimento dos sujeitos organizacionais é vital para viabilizar sua continuidade. Do contrário, o trabalho desenvolvido pode perder-se ao longo do tempo. Nesse sentido, Srour (2005, p. 211) destaca que “[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não ocorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada.”

A cultura engloba alguns elementos presentes em qualquer tipo de organização, os quais são determinantes para a formação da cultura organizacional (Quadro 2):

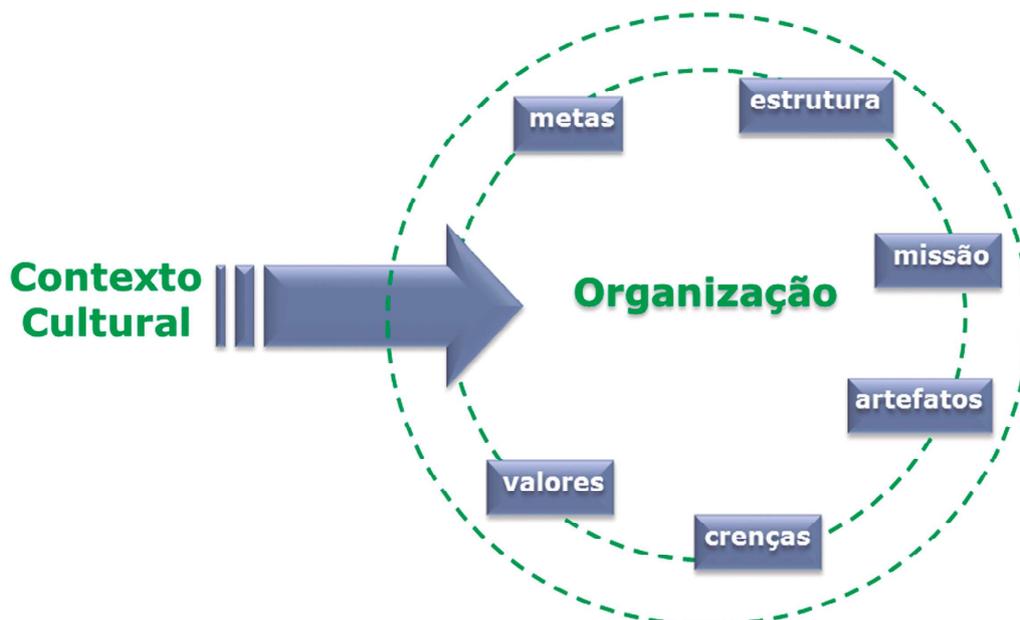
Quadro 2 - O que a cultura engloba

<p>QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA</p> <p>Contexto: missão, estratégia, objetivos</p> <p>Meios: estrutura, sistemas, processos</p> <p>Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção</p>	<p>QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA</p> <p>Manifestações: linguagem e conceito comuns</p> <p>Símbolos: identidades e limites do grupo</p> <p>Naturezas: autoridade e relacionamentos</p> <p>Prêmios: <i>status</i> e recompensas</p>	<p>QUESTÕES RELATIVAS ÀS CERTEZAS E CRENÇAS</p> <p>Relacionamentos humanos: dominação, passividade, equilíbrio;</p> <p>Realidade e verdade: no que a organização acredita, como a organização se vê;</p> <p>Natureza humana: colaborativa, competitiva;</p> <p>Relacionamentos humanos: confiança, desconfiança;</p> <p>Tempo e espaço: relações simbólicas. Exemplo: tempo é dinheiro</p>
---	---	---

Fonte: Adaptado de Schein (2001, p. 46)

Os elementos constitutivos da cultura se relacionam diretamente com a estrutura organizacional, por isso, a missão, a visão, as estratégias de ação devem ser disseminadas para o coletivo organizacional. Nessa perspectiva, as manifestações organizacionais terão mais consistência e identidade organizacional, influenciando no comportamento e atitudes dos sujeitos organizacionais.

Figura 7 - Cultura organizacional



Fonte: Valentim (2013, p. 70)

Schein (2001, p. 32) explica que a cultura possui diferentes níveis: “certezas básicas fundamentais” compostas por pressupostos, crenças, percepções e sentimentos; “valores casados” compostos por estratégias, objetivos e metas; e “artefatos” compostos por estruturas e processos organizacionais. Para o mesmo autor, “[...] a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2001, p. 35).

Pode-se compreender a cultura organizacional como um processo de construção da realidade coletiva, conduzido por um líder, que define os melhores elementos e processos culturais, assim como os comportamentos inerentes ao clima organizacional, visando a motivar os indivíduos, por meio de relações de compartilhamento de informações, conhecimentos, experiências e condutas que visam a atingir o objetivo organizacional (SCHEIN, 2001).

Cada organização, seja pública ou privada, tem seu próprio modo de percepção de mundo. À maneira de agir convencional (valores, comportamentos, atitudes etc.) dos sujeitos organizacionais denomina-se cultura organizacional. É importante destacar que, se por um lado, cada sujeito organizacional influencia diretamente a formação da cultura organizacional; por outro lado, o coletivo organizacional também influencia a formação de valores, comportamentos, atitudes. A cultura organizacional permeia toda a organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno como no ambiente externo a ela (VALENTIM, 2007).

Os valores, comportamentos e atitudes positivos em relação ao acesso, apropriação, geração, compartilhamento, disseminação, uso e reúso de dados, informação e conhecimento são essenciais para a efetividade da GIC em contextos organizacionais, uma vez que estimulam a consolidação da cultura organizacional.

Para Ritter (2008, p. 53, tradução nossa) a cultura organizacional “[...] proporciona um marco comum de referência que permite ter uma concepção mais ou menos homogênea da realidade e, portanto, um padrão similar de comportamentos frente a situações específicas.”



Multimídia

“Vida Maria” é um curta-metragem de animação lançado em 2006, no Ceará. A história, de forma poética e contundente, reflete a cultura organizacional de uma família, que pode ser considerada uma micro-organização.

Confira em: <https://www.youtube.com/watch?v=g8LBDULEnvg>.

Figura 8 - Cena do curta-metragem



Fonte: *Print Screen* do vídeo

A cultura informacional é parte integrante da cultura organizacional, cujo enfoque volta-se aos dados, informação e conhecimento em espaços organizacionais.

Davenport e Prusak (1998, p. 110) explicam que a cultura informacional pode ser compreendida como “[...] o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa.” Corroborando a explicação desses autores, Cavalcante e Valentim (2010) evidenciam que a cultura informacional está relacionada aos sujeitos organizacionais, mais especificamente quando desempenham atividades relacionadas a interpretar, acessar, apropriar, gerar, compartilhar, usar e reusar dados, informação e conhecimento, cujos comportamentos e atitudes informacionais são alinhados aos valores e objetivos da organização.

A cultura informacional é essencial para o desenvolvimento da GIC, porquanto pode inviabilizar as atividades e tarefas desenvolvidas no contexto organizacional. Alves e Barbosa (2010, p. 126) chamam a atenção para esse fator, evidenciando que a cultura informacional favorável propicia

[...] o surgimento e a manutenção de padrões de comportamentos perante a informação e seus fenômenos [e] a interação e as parcerias voltadas para os processos de criação, disseminação e uso dos conhecimentos coletivos.

A cultura informacional é essencial para o êxito organizacional, dado que quando há o compartilhamento de princípios, valores, crenças etc., naturalmente desenvolve-se maior unidade entre os sujeitos organizacionais, mesmo considerando-se os distintos níveis hierárquicos. Ela também promove mais segurança em relação aos objetivos e metas organizacionais que se pretende atingir.

Além disso, a cultura informacional dissemina modelos mentais e comportamentos voltados aos dados, informações e conhecimentos mais comprometidos com as estratégias organizacionais, evidenciando uma

identidade coletiva que valoriza esses elementos para seu êxito. Por último, a cultura informacional promove o reconhecimento e a valorização dos sujeitos organizacionais que acessam, compartilham e usam eficazmente dados, informações e conhecimentos em benefício da organização (SANTOS; VALENTIM, 2013).

Davenport e Prusak (1998) evidenciam que a cultura e o comportamento em relação à informação se constituem em dois fatores importantes para haver, de fato, um ambiente informacional bem-sucedido em qualquer tipo de organização. O comportamento em relação à informação, seja positivo ou negativo, molda a cultura informacional de uma organização que, por sua vez, determina se os sujeitos organizacionais valorizam e compartilham dados, informação e conhecimento em prol dos objetivos da organização.



Multimídia

Figura 9 - Cena do vídeo



Fonte: Print Screen do vídeo

Esse divertido filme de animação apresenta uma pesquisa realizada em macacos, sobre um dos elementos que compõem a cultura organizacional: as **certezas básicas fundamentais**, que congregam pressupostos, crenças, percepções e sentimentos.

Para assisti-lo, acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=3R7FhKj8koE>.



1.5.1 Atividade

Esta atividade pretende destacar como a cultura é determinante para qualquer tipo de organização.

Leia o texto e procure identificar:

- valores do fundador da organização;
- ritos da organização;
- artefatos da organização.

A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BRADESCO*

Rita de Cássia Guedes**

A cultura organizacional do Bradesco está moldada nas crenças, nos valores e na ideologia de seu fundador Amador Aguiar. A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização e quando se afirma que o fundador “molda” a cultura da organização quer se dizer que a sua visão de mundo, seus valores, sua visão do negócio etc. são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização. Para compreensão da cultura organizacional do Bradesco estudamos o trabalho de Liliana Segnini (1989) sobre o Banco e de como o fundador acabou impondo à organização seus valores.

Valores e ideologia do fundador: identificados através dos valores da modernidade

Amador Aguiar acreditava na existência de uma sociedade móvel e aberta, com grande predominância do indivíduo como construtor da sua própria vida e também da sociedade em que está inserido, e que tudo isso poderia ser viabilizado pela energia suprida por uma *moral do trabalho*. Aqui se percebe a influência científica do modernismo, pois Weber em seu trabalho “A ética protestante e o espírito do capitalismo”, chegou à conclusão de que o protestantismo calvinista com sua ênfase no trabalho como um dever cristão deu forte ímpeto ao desenvolvimento do capitalismo: “Devoção ao negócio e aplicação ao trabalho.”

O mundo de Amador Aguiar era uma realidade meritocrática, com claros *tons darwinistas*, em que os componentes, dedicados e trabalhadores ascenderão e os menos empenhados não terão os benefícios. Tal visão conduziu a uma visão profissionalizada da organização e a uma redução, pelo menos em princípio, da importância relativa de acionistas. Aqui percebemos valores da administração científica clássica com a predominância do estilo administrativo burocrático de Max Weber norteando os valores e as crenças de Amador Aguiar: impessoalidade; profissionalismo; fim ao nepotismo; aderência a procedimentos; promoção por mérito; responsabilidades por cargos definidas; cadeias de comando; regras fixas; descrições claras.



A opção estratégica de tornar o Bradesco um negócio de massa (banco de varejo) e não um negócio segmentado ou especializado foi também uma decorrência dos valores adotados pelo fundador. Segundo Bertero, “[...] o relato de Lilians Segnini permite deduzir-se que a modelagem da cultura organizacional do Bradesco, pelas vias do ‘comportamento exemplar’ sempre foi vista como imprescindível.”

Aparentemente Amador Aguiar desde cedo se preocupou em “institucionalizar” a cultura, “recrutando” pessoas que tivessem os mesmos valores que ele ou se dispusessem a adotá-los. A disposição para ser socializado e aculturado no Bradesco até hoje integra e norteia os critérios de recrutamento e seleção. Em princípio, não se admitem pessoas que tenham trabalhado em outros bancos. O recurso humano é visto como “matéria-prima” a ser moldada e trabalhada tendo-se em vista valores, crenças e comportamentos da cultura organizacional do Bradesco.

Valores e crenças do fundador: identificados através dos ritos organizacionais de Beyer e Harrison:

Existem seis tipos de ritos nas organizações modernas. São eles, ritos: de passagem; de degradação; de confirmação; de reprodução; para redução de conflitos; de integração. Os ritos são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Ritos de passagem funcionam para criar e manter a cultura: normas e valores afirmados e comunicados de forma tangível e como mecanismos de poder e de controle organizacional.

No Bradesco identificamos os seguintes ritos de passagem: o processo de Educação Bradesco, de seleção de pessoal e de treinamento básico. O Bradesco desde 1971 dedica-se à formação de sua mão de obra. Seu processo educacional é “[...] *apolítico, não se permitem discussões sobre temas que possam questionar as autoridades constituídas e a hierarquia, o objetivo é trabalhar [...].*” Inseridas nesse contexto de valores e crenças “[...] as Escolas Bradesco são instaladas em regiões pobres caracterizadas pela miséria e falta ou inexistência de escolas públicas.”

Nesse cenário acaba-se por estabelecer “[...] alto grau de dependência das famílias em relação ao processo educacional do Bradesco. Questionar ou até mesmo não aceitar o conteúdo disciplinador a que são submetidos pode significar o rompimento da única oportunidade que teriam de alfabetização, alimentação, atendimento médico-dentários e possivelmente de um emprego futuro.” Esse é um processo que acaba por funcionar como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos que dão significado, direção e mobilização para os seus membros (e isso ocorre antes mesmo do ingresso à organização).

Ainda inserido dentro dos ritos de passagem funciona a seleção de pessoal do Bradesco. O critério norteador do processo de seleção de pessoal do Bradesco está baseado nas variáveis comportamentais do candidato. As características comportamentais exigidas são: “[...] ser oriundo de família de baixa renda, ter vivenciado vínculos familiares, ter crença religiosa, não ter trabalhado em outra instituição financeira, ser jovem e de preferência do interior dos estados.”

Percebemos também que cada uma das características acima acaba por funcionar como mecanismo de controle e de poder. Por exemplo: ao privilegiar trabalhadores de origem familiar de baixa renda determina-se o sentimento do medo com relação à perda do emprego; a vivência de vínculos hierárquicos no interior de uma família reforça o objetivo de “fabricar” um trabalhador em concordância com a concepção reichiana de família: “[...] instituição repressora, criadora de homens obedientes; ansiosos por autoridade — família é o modelo reduzido do Estado autoritário [...].”

Podemos ainda analisar que a crença religiosa também pode ser entendida como mecanismo de controle organizacional que pelo respeito a um ser superior, respeita normas e hierarquias. E, ao exigir um trabalhador jovem que não tenha trabalhado em outra instituição financeira previnem-se conflitos e comparações entre processos de trabalho e também de controle organizacional.

Uma vez que o poder disciplinar necessita de um campo construído por uma população homogênea para poder tecer suas malhas (FOCAULT, 1977) verificamos que o processo de Educação Bradesco (aprender a lidar com problemas de adaptação externas) e o processo de seleção de pessoal (problemas de integração internas) são antecipadamente trabalhados para, a partir dessa *homogeneização do trabalhador* iniciar-se o longo processo de construção do “Homem Bradesco.”

O processo de construção do “Homem Bradesco” se dá em todos os momentos do dia a dia de trabalho no conglomerado de empresas e a expressão dos valores encontra na *Declaração de Princípios* sua expressão maior.

Concomitantemente os mitos vão sendo delineados pelo trabalhador e o rito *Dia Nacional de Ação de Graças* realiza a síntese do processo de ritos de integração: as festas organizacionais.

Beyer e Harrison (1986) definiram os ritos de reprodução atividades de desenvolvimento organizacional (exemplo: treinamento *on the job*). “No Bradesco identificamos como rito de reprodução o processo de treinamento no qual a empresa enfoca o sistema de *carreira fechada*, no qual o treinamento assume papel bastante relevante porque não apenas formam profissionais capazes para os seus cargos, como também formam profissionais submissos à ideologia da empresa por entendê-la como degrau para o ingresso e promoção.” A promoção é meritocrática e busca mobilizar aspirações profundas do trabalhador ao lhe oferecer respostas às contradições que vivencia na sociedade e na organização uma vez que “[...] todo contínuo pode sonhar com a presidência desde que trabalhe com total dedicação e de acordo com o ideário organizacional.” Percebemos que o pressuposto básico da *moral do trabalho* de Amador Aguiar tem origem nos primórdios do espírito do capitalismo: “só o trabalho produz riquezas.” Esse ideário também pode ser “visto” através dos elementos tangíveis da cultura organizacional: “artefatos” (legendas) – uma frase frequente encontrada em locais de destaque da Cidade de Deus, em Osasco, matriz do Bradesco: “O homem deve ter a paciência e a disciplina do burro de carga.”

O critério de promoção no Bradesco tem como base a “percepção da chefia” quanto ao “grau de conhecimento sobre a filosofia do banco”; estabelece-se assim alto grau de dependência superior/subordinado. Os aspectos negativos mais marcantes na cultura são: arbitrariedade, despotismo, insegurança, atitudes bajuladoras, submissas e deladoras.

Artefatos: identificados por meio da arquitetura

Analisando a arquitetura do Bradesco, podemos dizer que “[...] foi o primeiro banco a eliminar paredes divisórias, colocando todos juntos trabalhando próximo ao cliente. O negócio do banco tem que ser às claras, diz nosso fundador” (Departamento de Organização e Métodos – Bradesco).

Sob o ponto de vista da arquitetura como mecanismo de controle e disciplina é possível afirmar que ela pode ser e é usada para se verificar presenças e ausências (onde estão, o que estão fazendo, quantidade e qualidade do trabalho realizado) e principalmente possibilitar a comparação e adesão às normas e princípios da organização que se traduz em última instância pelo cumprimento de longas jornadas de trabalho (pressuposto básico do Bradesco).

BIBLIOGRAFIA

DIB, V. C. O paradigma ecológico e a epistemologia transdisciplinar. **Revista da Associação de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo**, São Paulo, n. 14, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, N. M. B. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**: um estudo disciplinar. 1992. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

* Artigo extraído do Bradesco S.A. – Uma cultura organizacional forte dentro do sistema bancário brasileiro

** Rita de Cássia Guedes é Bacharel em Administração pela Fundação Getúlio Vargas-SP, Pós-Graduada em Administração pela Harvard University e Mestre em Administração pela PUC-SP.

Fonte: GUEDES, R. C. A cultura organizacional do Bradesco. **Ricardo Coelho Consult**, Curitiba, [2016?]. Disponível em: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>.

Resposta comentada

A Atividade 1 enfoca os valores do fundador, bem como os ritos e artefatos presentes na organização. Todos compõem a cultura organizacional e, por essa razão, são elementos que devem ser necessariamente trabalhados no âmbito da gestão da informação e do conhecimento:

- a) valores do fundador da organização: impessoalidade, profissionalismo, fim ao nepotismo, aderência a procedimentos, promoção por mérito, responsabilidades por cargos bem definidos, cadeia de comando, regras fixas, descrições claras;
- b) ritos da organização:
 - processo de educação;
 - seleção de pessoal;
 - “Homem *Bradesco*”;
 - Dia Nacional de Ação de Graças (festas organizacionais).

- c) artefatos da organização: a eliminação das paredes divisórias é usada para se verificar presenças e ausências e possibilitar a comparação e a adesão às normas e princípios da organização.

1.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Não é possível abordar a cultura organizacional sem relacioná-la à **comunicação organizacional** porque a comunicação é responsável pela disseminação de valores, crenças, ritos, mitos etc. no âmbito organizacional. Além disso, a comunicação também tem papel fundamental para a GIC, pois propicia que os sujeitos organizacionais se relacionem e interajam.

A comunicação organizacional também pode ser compreendida como um processo que viabiliza os fluxos de dados, informações e conhecimento existentes no ambiente organizacional.

Para Moran (1998, p. 12, grifo nosso):

Na comunicação interagimos, **nos transformamos e transformamos o nosso ambiente**, nossas situações pessoais, profissionais... Uma interação importante interfere indiretamente em outras formas de comunicação que desenvolvemos.

A comunicação pode ser verbal, não verbal ou escrita. No âmbito da comunicação verbal, esta pode ser formal (debate sobre um problema organizacional em uma reunião) ou informal (debate sobre um problema organizacional durante o *happy hour*).

A comunicação não verbal não se utiliza da oralidade ou da escrita para ser realizada, ao contrário, ocorre a partir de gestos corporais, tom da voz, maneira de olhar etc. Ela se dá também por meio de símbolos organizacionais, como as roupas que o sujeito organizacional usa no contexto profissional, a decoração da sala que ocupa no ambiente organizacional, entre outros.

Quanto ao processo de comunicação escrita, esta também pode ser formal (ata de reunião, relatório de viagem, memorando etc.) ou informal (**post-it** colado no computador informando algo ao colega que não se encontrava no momento da comunicação). Para melhor compreender a importância da comunicação organizacional para a GIC, apresenta-se a Figura 10:

Comunicação organizacional

(*organizational communication*, em inglês):

“Comunicação realizada no âmbito de uma organização.” (CUNHA; CAVALCANTE, 2008, p. 112).

Figura 10 - Funções principais da comunicação interna

1. Fortalecer, promover ou mudar a cultura organizacional existente.
2. Apoiar a realização dos objetivos, políticas, planos e programas organizacionais.
3. Gerar a compreensão de temas complexos nos distintos públicos internos.
4. Satisfazer as necessidades de informação e comunicação dos públicos internos.
5. Construir uma identidade organizacional em um clima de confiança e motivação.
6. Aprofundar o conhecimento da organização como uma entidade.
7. Desarticular as subculturas negativas.
8. Divulgar os êxitos organizacionais.
9. Permitir que os funcionários se expressem perante a direção geral, qualquer que seja a posição no nível hierárquico da organização.
10. Promover a comunicação entre os membros da organização em todos os níveis.
11. Contribuir para a criação de espaços de informação, participação e opinião.
12. Facilitar a integração das realizações individuais com as organizacionais.
13. Reduzir os focos de conflito interno, a partir do fortalecimento da coesão dos sujeitos organizacionais.

Fonte: Ritter (2008, p. 10, tradução nossa, grifo nosso).

Nessa perspectiva, os modelos de gestão organizacional influenciam os modelos comunicacionais, ou seja, o modelo de gestão existente terá uma influência direta sobre a maneira que a comunicação ocorre na organização. Do mesmo modo, os sujeitos organizacionais também influenciam a comunicação organizacional, propiciando maior ou menor grau de efetividade à gestão da informação e do conhecimento. A comunicação organizacional é o meio que a GIC utiliza para distribuir, disseminar e transferir dados, informação e conhecimento no ambiente.

A comunicação informacional é compreendida como um

[...] processo contínuo que alimenta, reconhece, gera, usa e compartilha dados, informação e conhecimento existentes no ambiente corporativo, entendido aqui de forma lato (ambiente interno e externo) (VALENTIM, 2007, p. 17).

A comunicação informacional necessita de uma mediação eficiente. Para tanto, se vale da distribuição, da disseminação ou da transferência de dados, informações e conhecimento, atividades relacionadas ao nível de complexidade da comunicação desejada no âmbito da GIC. Para melhor compreender as diferenças entre distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento, apresenta-se a explicação de Valentim (2007) (Quadro 3):

Quadro 3 - Distribuição, disseminação e transferência

Distribuição	Disseminação	Transferência
<p>Simple envio de dados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer seleção, mas não requer análise ▪ Não existe a preocupação com o formato a ser utilizado ▪ Não existe a preocupação com a linguagem utilizada ▪ Não existe a preocupação com o acesso do público que irá acessar/usar 	<p>Informação com relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer prospecção, monitoramento, seleção e análise ▪ Existe a preocupação com o formato a ser utilizado ▪ Existe a preocupação com a linguagem utilizada ▪ Existe a preocupação com o acesso do público que irá acessar/usar 	<p>Informação com relevância, propósito e acompanhamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer seleção, análise, contextualização e agregação de valor ▪ É necessário conhecer o público que irá acessar/usar, visando a elaborar o formato adequado e utilizar linguagem compreensível ▪ Requer acompanhamento do público quanto ao uso, geração e aplicação de novos conhecimentos [inovação]

Fonte: Adaptado de Valentim (2007, p. 17)

A comunicação informacional se alicerça nas redes de relacionamento internas e externas à organização, gerando os fluxos formais e informais no contexto da organização. Os fluxos, portanto, se constituem em eficientes canais para a distribuição, a disseminação e a transferência de informação no contexto da organização.



Multimídia

Figura 11 - Cena do vídeo



Fonte: *Print Screen* do vídeo

Este filme faz parte do módulo Administração, do Telecurso TEC, da *Fundação Roberto Marinho* em parceria com o *Governo do Estado de São Paulo*. Ele apresenta a comunicação no contexto organizacional.

Confira em: <https://www.youtube.com/watch?v=WchxnfrHkpE>.



1.6.1 Atividade

Esta atividade destaca a comunicação em contextos organizacionais e sua influência na ação em si e nos resultados obtidos a partir dela. Ressalta também o papel essencial para a diminuição de ambiguidades, divergências, diferenças e desordem, assim como para obter um clima harmonioso e coeso.

Leia o texto e procure explicar:

- Quais as características que uma organização deve possuir para ser comunicativa?
- Quais são as sete funções que a comunicação desempenha em uma determinada organização?
- Quais são os dois vetores principais para a divisão das áreas de comunicação em uma determinada organização?
- Quais são as técnicas de comunicação organizacional?

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*

Helena Maria Ferreira Pinto Ramos**

A comunicação é permanente no seio da equipe, no seio da empresa, entre serviços, direções, estabelecimentos [...] mas também com o ambiente exterior. Tornou-se uma variável estratégica, uma condição sine qua non do êxito da empresa (BEÓN, 1993).*

A Comunicação nas Organizações

A empresa é um sistema aberto para o exterior que tem de corresponder às expectativas dos seus públicos [1] que, atualmente, estão mais informados e mais exigentes e afirmam o direito de saber e compreender tudo.

Uma organização está sempre a comunicar a sua imagem, o que se pensa dela, forma-se através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos. Através dessas mensagens, os públicos da organização formam uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores da imagem, num sentido que lhe seja favorável. A comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

De acordo com Bartoli (1991), uma organização que quer ser comunicativa tem determinadas características, devendo:

- estar aberta à comunicação com o ambiente externo através da receção e emissão de mensagens interativas;
- regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal;
- ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal;
- ser responsável por todos para evitar a procura, por algumas pessoas, de um poder artificial através da retenção da informação;
- ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira, nem excessivamente formalizada;
- ser enérgica para criar através da informação, da formação e da comunicação, potencialidades internas e saber realizá-las [2].

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. A dinâmica organizacional, que visa a coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento de seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipe, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa. É dessa forma que podemos falar da imprescindibilidade da comunicação para as organizações.

Segundo Jardillier *apud* Bartoli (1991) [3] uma comunicação organizada deve apresentar determinadas características:

1. ser definida - estar dependente de um plano geral e de objetivos específicos;
2. ser multidirecional - estabelece-se de cima para baixo, de baixo para cima, transversalmente, interna e externamente;
3. ser instrumental - é acompanhada de indicadores, dispositivos e instrumentos de comunicação, selecionados de acordo com os objetivos;
4. ser flexível - para poder integrar a comunicação informal, criando estruturas que lhe sejam favoráveis;
5. ser adaptada e integrar sistemas de informação que possam ser geridos e adaptados às necessidades específicas de cada área organizacional.

Bartoli (1991) faz um paralelo entre organização e comunicação, ressaltando que ambas são simultaneamente: estado, ação e resultado, porque têm um papel essencial na diminuição de divergências, de diferenças e na desordem, assim como para conseguir um clima de harmonia e coesão. O funcionamento de uma empresa é o resultado de várias interações entre as estruturas, as estratégias, os fenômenos socioculturais e os comportamentos humanos. Para melhorar seu funcionamento é necessário agir sobre esses elementos e interligações, o que só se consegue por meio de uma política global de comunicação. A empresa contemporânea não pode pensar em ser eficiente ao nível social e econômico sem valorizar as formas da comunicação organizacional e as formas organizadas de comunicação (BARTOLI, 1991) [4].

“Comunicar é edificar um capital-confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida” (LAMPREIA, 1992) [5]. Lampreia nos refere que a comunicação empresarial centra-se na projeção da imagem que a empresa quer transmitir aos vários públicos, enquanto entidade que faz parte de um corpo social com direitos, deveres e obrigações. A comunicação tornou-se num instrumento indispensável à gestão pelo papel fundamental que desempenha para a notoriedade da empresa. Para este autor, a comunicação se constitui, ainda, em um processo contínuo, com objetivos de longo prazo, porquanto tem a necessidade de ser periodicamente revista, no sentido de se fazer uma adequação necessária às mudanças significativas que possam surgir motivadas pela concorrência, pelo comportamento do consumidor ou pelas variáveis do macroambiente da empresa (LAMPREIA, 1992) [6].

Tal como refere Brault (1992) “[...] uma empresa só existe através da comunicação” [7]. Por isso, é importante que os responsáveis compreendam que a comunicação inteligente pode contribuir para a mudança, contribuindo esta, por sua vez, para a gestão. Em síntese, cada vez mais a comunicação da organização deve ser vista como um investimento e não como um gasto supérfluo. Apenas as empresas mais aptas poderão estar em condições de sobreviver ao clima concorrencial. E, ser mais apto, significa, entre outros fatores, ter uma imagem positiva, forte e convincente junto do público.

1.1 As Funções da Comunicação nas Organizações

A comunicação de uma organização não tem como objetivo único transmitir uma boa imagem da empresa. Segundo Brault (1991) [8] a comunicação desempenha sete funções na organização: função informativa, de integração, de retroação, de sinal, comportamental, de mudança e de imagem.

Função informativa - é a função de comunicação que tem a finalidade de veicular o conhecimento da empresa. O domínio desta função é essencial para não gerar efeitos perversos, motivados por uma informação deficiente.

Função de integração - tem a finalidade de desenvolver nos colaboradores o sentimento de inclusão no grupo, que ultrapassa a função econômica. Consiste em veicular os valores fundamentais da empresa ao público interno e ao público externo. A partilha desses valores atua favoravelmente no nível interno, sobre a coesão e a continuidade da empresa, exercendo influência também no nível externo.

Função retroação - assenta no retorno das mensagens enviadas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e controlar a sua compreensão. A retroação permite o diálogo, fazendo da comunicação uma relação de retorno. É através dela que o público interno exprime o seu descontentamento ou satisfação.

Função sinal - consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micro mensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa em um mesmo sentido. Tem a finalidade de fazer entender a empresa como um todo coerente, por meio de cores, logotipos, discursos, palavras-chave, comportamentos, atitudes e valores. É muito importante para a comunicação interna, porque induz a cultura da empresa.

Função comportamental ou argumentista - é uma função interna muito importante que existe para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que se caminhe numa direção específica. Tem por base a função imagem, a função informação e a função retroação e permite a concretização coletiva de decisões. Na comunicação externa, tem uma continuação lógica junto aos vários públicos, numa tentativa de sedução relativamente à empresa ou ao produto.

Função mudança - permite a mudança de imagem e passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações. Internamente motiva as pessoas, cria retroação e modifica as relações. O diálogo permanente entre o interior e o exterior é um fator favorável à mudança, porque atua no comportamento das pessoas, modificando-o.

Função imagem - tem a finalidade de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da empresa.

1.2 Tipos de Comunicação das Organizações

Tajada (s.d.) divide a comunicação em dois tipos básicos: a comunicação baseada em técnicas estruturadas e a comunicação baseada em técnicas não estruturadas. No primeiro grupo, integra a publicidade, o patrocínio, o mecenato e algumas ações de relações públicas, consideradas no nível estrutural da gestão. Essas técnicas permitem o desenvolvimento estruturado da comunicação através do planejamento, controle e difusão das mensagens responsáveis pela imagem institucional da empresa. As técnicas não estruturadas incluem todas as ações de comunicação de carácter especial, maioritariamente as relações públicas e a cobertura informativa dessas ações, que são controladas pelos mais altos níveis da estrutura organizacional.

Para estabelecer uma política de empresa, devem considerar-se os elementos e os meios de comunicação controláveis pela organização que ultrapassam a comunicação comercial nos seus quatro suportes básicos – o produto, a rede de vendas, a publicidade e a promoção de vendas – e vão até às relações públicas e à comunicação institucional ou corporativa, que é uma tarefa da responsabilidade da direção geral (TAJADA, s.d.) [9].

Por outro lado, Lampreia (1992) [10] estabelece também uma divisão das diversas áreas de comunicação da empresa segundo dois vetores principais:

1. A comunicação de marketing - que é o vetor das comunicações de um produto, serviço ou marca;
2. A comunicação empresarial - que é o vetor das comunicações da empresa propriamente dita.

Ambos os tipos de comunicação utilizam os mesmos meios e técnicas de comunicação, embora com finalidades diferentes. A comunicação de marketing tem a finalidade de divulgar e promover os produtos, serviços ou marcas e a comunicação empresarial visa à divulgação da imagem da instituição como entidade que integra um corpo social e que tem direitos, deveres e obrigações.

O importante na comunicação empresarial é a própria imagem da organização que deve ser divulgada, através dos fatores de posse e dinâmicos [11] de que dispõe. Embora a comunicação de marketing influencie a comunicação empresarial, o inverso acontece com mais incidência, interferindo com todas as outras formas de comunicação.

1.3 Técnicas de Comunicação das Organizações

Para Tajada (s.d.) as relações públicas, a publicidade e a propaganda são três formas de comunicação que a empresa tem ao seu dispor, com responsabilidades e objetivos diferentes.

A publicidade é uma técnica de comunicação que utiliza um conjunto de meios adequados, que visam persuadir e convencer um determinado tipo de pessoas, com características previamente definidas, a utilizar certo produto.

A propaganda é uma técnica de comunicação, no sentido de que não é emocional e tem a ver com ideias, crenças ou convicções, dando a conhecer o objetivo de se obter o apoio para uma opinião ou crença. É neste aspecto que Tajada (s.d.) distingue a propaganda da publicidade e das relações públicas.

As relações públicas são uma forma especial de comunicação, cujo objetivo é o esforço deliberado, planificado e sustentado para estabelecer e manter o entendimento mútuo entre uma organização e os seus públicos. Desempenha um papel institucional muito amplo, porque avalia as atitudes dos públicos relativamente à instituição e desenvolve ações positivas que possam contribuir para eliminar atitudes desfavoráveis. Esta é a grande responsabilidade das relações públicas na comunicação empresarial, que ultrapassa a tarefa especializada da publicidade. As relações públicas dizem respeito a todas as comunicações dentro e fora da organização (TAJADA, s.d.) [12].



Essas três formas de comunicação das empresas são suscetíveis de serem planejadas e aplicadas individualmente. Apesar de terem objetivos instrumentais concretos e distintos, devem reger-se por um objetivo geral e único da empresa, o que exige a implementação de uma ação integrada de comunicação (TAJADA, s.d.) [13]. Uma planificação integrada da comunicação permite à empresa atuar com mais solidez e coerência. A integração de todos os elementos de comunicação comercial e institucional num plano permite, através das várias técnicas existentes, coordenar a comunicação. Qualquer organização necessita se apoiar nas técnicas de publicidade, promoção de vendas e relações públicas, as quais, melhorando a imagem institucional da empresa, contribuem para os resultados comerciais. Na opinião do mesmo autor, a comunicação institucional está ao serviço da imagem pública, tanto interna como externa. A coerência da comunicação deve orientar todas as linhas de ação da empresa, individualmente e na sua coesão, para uma comunicação própria (TAJADA, s.d.) [14].

NOTAS

[1] Consideramos “público” o grupo de pessoas com que a organização se relaciona, com um interesse em comum. A toda a empresa corresponde uma pluralidade hierárquica e específica de públicos. Os que praticam e estudam as relações públicas conhecem a divisão em dois grandes grupos, ligada ao critério da proximidade, o qual dá primazia aos públicos mais próximos da empresa. O público interno engloba essencialmente os empregados e os acionistas; o público externo, a imprensa, a comunidade local, o governo, as associações e o público em geral.

[2] BARTOLI, A. *Communication et organisation: Pour une politique générale cohérente*. Paris : d’Organisation, 1991. p.102-103.

[3] JARDILLIER, P. *apud* BARTOLI, A., *Op.cit.*, p.102.

[4] BARTOLI, A., *Op. cit.*, p.123.

[5] LAMPREIA, J. M. *Comunicação empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto, 1992. p. 9.

[6] *Idem*, *ibidem*, p. 67.

[7] BRAULT, L. *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Lisboa: CETOP, 1992. (Prefácio)

[8] *Idem*, *ibidem*, p.82-88.

[9] TAJADA, L. A. S. de la. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: ESIC, s.d., p. 87.

[10] LAMPREIA, J. Martins. *Op. cit.*, p. 63.

[11] Para um esclarecimento mais completo e desenvolvido sobre os fatores de posse e dinâmicos das organizações, consulte: LAMPREIA, J. M., 1992, p. 42-60.

[12] TAJADA, L. A. S. *Op. cit.*, p. 89-91.

[13] *Idem*, *ibidem*, p. 91.

[14] *Idem*, *ibidem*, p. 99.

* BÉON, P. *Como desenvolver a comunicação na empresa*. Lisboa: Europa-América, 1993. 112p.

Fonte: RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto. **A comunicação interna**: estudo de caso no C.E.T. [S.l.: s.n.], 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000300.htm>.

Nota: O texto foi editorado e normalizado a partir da gramática portuguesa atual, bem assim como com as normas atualizadas da *Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)*.

Resposta comentada

A Atividade 2 enfoca a importância da comunicação em qualquer contexto organizacional. Gerenciar informação nesses distintos contextos é um desafio que requer uma dinâmica comunicacional; por essa razão, também se constitui em elemento que deve ser necessariamente trabalhado no âmbito da gestão da informação e do conhecimento:

- a) características de organização comunicativa:
 - estar aberta à comunicação com o ambiente externo por meio da recepção e da emissão de mensagens interativas;
 - regular e equilibrar a comunicação formal e a comunicação informal;
 - ser explicitamente determinada para dar um fio condutor à comunicação formal;
 - ser responsável por todos para evitar a procura, por algumas pessoas, de um poder artificial por meio da retenção da informação;
 - ser evolutiva, ou seja, não ser rotineira, nem excessivamente formalizada;
 - ser enérgica para criar por meio da informação, da formação e da comunicação, potencialidades internas e saber realizá-las.

- b) funções da comunicação em uma organização:
 - informativa;
 - integração;
 - retroação;
 - sinal;
 - comportamental ou argumentista;
 - mudança;
 - imagem.

- c) vetores para a divisão das áreas de comunicação:
 - comunicação de marketing;
 - comunicação empresarial.

- d) técnicas de comunicação organizacional:
 - relações públicas;
 - publicidade;
 - propaganda.

RESUMO

Nesta primeira unidade, vimos a importância do ambiente organizacional, assim como da cultura e da comunicação para desenvolver atividades relacionadas à informação e ao conhecimento. A gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência organizacional dependem desses elementos para que possa ser realizada de maneira eficiente em qualquer tipo de organização.



Sugestão de Leitura

MARCHIORI, M. R. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2010. 351 p. (Série Comunicação Organizacional, v. 2).

REFERÊNCIAS

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago., 2010.

CAVALCANTE, L. de F. B.; VALENTIM, M. L. P. Comportamento informacional em ambientes empresariais: uma abordagem centrada em modelos mentais. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 9., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, 2010. p.1-22. (CD-ROM).

CONCEITO de cognoscente. **Conceito.de**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://conceito.de/cognoscente>.

CUNHA, M. B. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008. 451 p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

GUEDES, R. C. A cultura organizacional do Bradesco. **Ricardo Coelho Consult**, Curitiba, [2016?]. Disponível em: <http://www.ricardocoelhoconsult.com.br/perola1.php>.

ILHARCO, F. **Filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003. 207 p.

MARCONDES, C. H. de A. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: MARCONDES, C. H. de A. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. p. 9-24.

MORAN, J. M. **Mudanças na comunicação pessoal**: gerenciamento integrado da comunicação pessoal social e tecnológica. São Paulo: Paulinas, 1998. 192 p. (Coleção Comunicação e Estudos).

RAMOS, Helena Maria Ferreira Pinto. **A comunicação interna**: estudo de caso no C.E.T. [S.l.: s.n.], 1997. Disponível em: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000300.htm>.

RITTER, M. **Cultura organizacional**. Buenos Aires: La Crujía, 2008. 152 p.

RODRIGUES, Eliza. Quem é o ser cognoscente? **Neuropsicopedagogia em foco**, [Brasília], 2009. Disponível em: <http://neuropsicopedagogiaemfoco.blogspot.com.br/2009/08/quem-e-o-ser-o-ser-cognoscente.html>.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. A influência da cultura e da comunicação para a geração de conhecimento em contexto organizacional. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Salvador, v. 6, n. 2, jul./dez. 2013.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 192 p.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 399 p.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In*: CIANCONI, R. de B.; CORDEIRO, R. I. N.; MARCONDES, C. H. de A. (Org.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói: EDUFF, 2013. p. 59-79. (Coleção Estudos da Informação, 3).

