

Comunicação e informação como fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento

Communication and information as critical success factors in the knowledge management

por [Helenice Carvalho](#) e [Valério Cruz Brittos](#)

Resumo: No capitalismo contemporâneo, a comunicação assume o papel de fator crítico de sucesso nos processos de gestão do conhecimento, transformando dados e informações em insumos fundamentais para as tomadas de decisões estratégicas nas organizações. O artigo aborda o papel da comunicação como elemento potencializador do processo, enquanto elemento gerador de grupos de relacionamento.

Palavras-chave: Comunicação e capitalismo; Comunicação e mercado; Decisão Estratégica; Economia política da comunicação.

Abstract: In contemporary capitalism, communication assumes a critical success factors role in knowledge management processes, transforming data and information in fundamental resources for strategic decision making in organizations. This article boards the role of communications, potentializing the process, as a generating element of groups of relationship.

Keywords: Communication and capitalism; Communication and market; Strategic decision; Political economy communication.

Introdução

O capitalismo contemporâneo é marcado por relações baseadas essencialmente em informação que gera conhecimento, em detrimento daquela destituída de sentido. Mais do que divulgar uma informação, é necessário agregar-lhe valor, e isso só é possível com o estabelecimento de um processo de comunicação, que objetiva engajar tanto os tomadores de decisão, quanto os executores das decisões. Em outras palavras, em nível organizacional, para colocar uma decisão em prática é necessário gerar redes de conhecimento, internalizando as mudanças pretendidas. Nada mais apropriado para a geração de mudanças do que a formação de grupos de discussão de uma determinada informação, onde a comunicação em suas mais diferentes formas e tipologias se faz presente. O diferencial da gestão da informação eficaz é, portanto, a gestão da comunicação, o que passa pela inclusão de um conjunto de variáveis condutoras à gestão do conhecimento.

O avanço das estratégias de captura de informações, processando-as na forma de conhecimento, representa a ampliação das lógicas capitalistas sobre outras áreas e a sofisticação das técnicas de acumulação e apropriação das formas de saber da sociedade, visando a lucratividade privada. Como consequência, considerando-se as mudanças nas formas de exploração do trabalho, a passagem é do capitalismo monopolista para um sistema ainda mais totalizante, que, aliado às políticas neoliberais e novas modalidades de gestão empresarial, consegue subsumir outros agentes individuais e coletivos. Em termos de organização do trabalho, coletivamente há um conjunto de dinâmicas voltadas para a solução dos problemas organizacionais, passando por práticas até pré-capitalistas, mas que, no processo de acumulação, remete às lógicas do sistema.

Neste quadro de mudanças, deve-se destacar o fato da comunicação assumir posições estruturantes no processo produtivo. A informação é importante, porém, por si só não tem valor, visto que é apenas matéria-prima de um processo maior. Seu valor está em gerar mudanças e estas só ocorrem quando fazem sentido para as pessoas, o que ocorre quando são comunicadas.

Por outro lado, a geração de conhecimento organizacional pressupõe uma otimização de todo o aparato institucional, notadamente de um de seus elementos mais relevantes: aquele relativo aos recursos humanos. Muitas organizações, sejam nacionais ou estrangeiras, vêm considerando o capital humano como um patrimônio tão valioso quanto a marca, por compreenderem que uma organização é um sistema vivo,

formado por pessoas que lhes dão sentido. Por ser a organização um sistema vivo e, portanto, complexo, decorre uma comunicação também complexa.

Entretanto, se for analisada a história da humanidade, será visto que ela é feita de transformações. Algumas mais lentas e, portanto, menos drásticas; e outras mais rápidas e significativas, principalmente pelo conjunto de respostas que demandam em relação às mudanças que trazem consigo. Ambas as transformações são importantes para a evolução da sociedade humana, embora só as últimas possam ser chamadas de revoluções. Essas últimas é que serão tratadas aqui, em especial a revolução organizacional proporcionada pelos avanços no campo da informática e da microeletrônica, os quais, desenvolvidos prioritariamente no âmbito da reestruturação capitalista, possibilitaram aplicações em todas as áreas do desenvolvimento humano, seja em nível privado ou coletivo.

Em nível coletivo, desde a última guerra mundial houve grandes investimentos em geração de conhecimento de base e aplicado, em especial em países como Estados Unidos e França. Estes países fizeram inicialmente uso militar daquilo que viria a se caracterizar como informação virtual. Desses investimentos derivaram a internet e todos os seus desdobramentos hoje conhecidos e muitos que ainda estão por vir, quer seja no âmbito tecnológico, nas formas de gestão organizacional ou na automação dos processos produtivos. A modificação de muitos desses processos provoca a modernização das estratégias e da cultura organizacional e a ampliação dos sistemas de comunicação, tanto em nível interno, quanto externo, a partir da utilização das mídias que a virtualidade propicia.

Revoluções e organização

A principal mídia surgida a partir da reestruturação contemporânea é a internet, cuja origem militar é conhecida, assim como seu desenvolvimento tendencialmente comercial e seus desvios não-hegemônicos. Ainda que não se possa considerá-la como um sistema tecnológico auto-gerador, já que sua formatação depende essencialmente da ação humana, deve-se dar a ela o lugar e o destaque que realmente tem e merece. Sem dúvida alguma a internet revolucionou hábitos, costumes, modos de agir nas relações humanas e estabeleceu novas regras de convívio sócio-econômico e político.

Em nível pessoal, ampliou as fronteiras, aproximou pessoas no tempo e no espaço - e também as distanciou -, proporcionando a entrada em vigor das relações virtuais em todos os âmbitos da vida humana. Possibilitou contatos, embora virtuais, e o estabelecimento de relações que antes eram praticamente impossíveis. Criou em seu entorno uma verdadeira rede de informação, conhecimento e saberes, a partir da ligação de acontecimentos sociais de uma forma nunca antes imaginada.

No campo social, se a revolução industrial do final do século XVIII havia introduzido novas formas e relações de trabalho, com a invenção da máquina a vapor, no século XIX estas práticas foram aperfeiçoadas, com a utilização da eletricidade, a qual, em meados do século XX serviu de base para a alteração do patamar tecnológico vigente. Assim, mais do que uma revolução (isolada), a internet integra um processo revolucionário tecnológico, em que expressaria um terceiro tempo. Sendo uma terceira revolução tecnológica, ou uma evolução de uma mesma revolução industrial (pois está sempre ligada ao capitalismo), acarretou uma mudança de paradigma, isto é, viabilizou a passagem da presença física para a virtual, da materialidade para a imaterialidade, da noção de pertencimento para a de acessibilidade. A internet trouxe um modo de comunicação muito eficaz: a comunicação em rede. Entretanto, deixou de fora o contato humano, o olho no olho. Não obstante, tem feito avançar o sistema de comunicação organizacional, a partir de aplicações próprias e sinérgicas, multiplicando e otimizando o contato com os públicos.

Se antes se pensava em toques, hoje se pensa em bits. Se antes se falava em meses, hoje se fala em minutos, segundos e nanosegundos. Com isso, o tempo passa a ser medido de outra forma e o espaço a ser delimitado não mais em metros ou centímetros, mas em capacidade de armazenamento. Nesse rumo, não basta mais gerar informação para ser guardada, para que um dia venha a ser usada, caso seja necessário. Se antes se pertencia a grupos, hoje se pertence a redes.

Por outro lado, a virtualidade propiciou prazos de validade mais curtos, fazendo com que, mais do que gerar e armazenar informações, torne-se necessário tratá-las e fazê-las circular em uma verdadeira rede de saberes

e valores. Desse modo, disseminar informações é palavra de ordem nessa sociedade com forte matriz informacional. Isso é realizado com uma velocidade espantosa, por meio daquilo que tem sido chamado de redes de relacionamento. Para sentir-se incluído nesse momento sócio-econômico, que, a despeito disso, ainda deixa muitos totalmente excluídos, principalmente nos países em que o acesso a ela ainda é bastante restrito, é imperioso pertencer não a uma, mas a inúmeras redes. A tantas quantas cada indivíduo der conta de atender. Exemplos disso são o *msn*, o *orkut* [1] e tantos outros *sites* de relacionamento, além dos *blogs* [2].

Não obstante, no âmbito organizacional já não basta mais fazer circular apenas informações. É necessário passar da economia da informação para a economia do conhecimento, ou seja, a um processo produtivo que consiga agregar valor à informação que recebe, dando-lhe sentido e produzindo inovações que a façam avançar social e economicamente. De nada adianta gerar informação e fazê-la circular se essa não trazer benefícios para a organização e para a sociedade, no sentido de produzir melhores desempenhos e condições de vida e inclusão. Todavia, no cotidiano corporativo o que conta mesmo é a agregação de valor à mercadoria, numa lógica de livre mercado, em que o rendimento disso é suposto como socializado através de aumento da produtividade, emprego e impostos (se bem que tais processos tendam a não necessitar do aumento da mão-de-obra, não raro reduzida).

Acredita-se, contudo, que, acima de qualquer benefício organizacional, deve estar a geração de informação e a produção de conhecimento, com vistas a alicerçar os movimentos da sociedade, de modo a proporcionar maior igualdade social e inclusão. Não obstante, o conhecimento tem sido usado como elemento de dominação desde a Antiguidade, sendo que no capitalismo este poder unifica-se com o poder econômico, que incorpora ainda o poder político.

A respeito do novo patamar técnico, Castells esclarece que: "a atual revolução tecnológica" é caracterizada não só pela "centralidade de conhecimentos e informação", mas ainda por sua "aplicação [...] para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso" [3]. Como se pode verificar, para Castells, mais importante do que gerar informações e conhecimento é retroalimentar um ciclo cumulativo entre informação e inovação, com vistas à mudança.

Quanto à noção de revolução tecnológica, pode-se pensá-la no bojo de movimentos do capitalismo, desencadeados em busca da elevação da taxa de lucros, de uma volta dos maiores números históricos, de uma nova onda longa de desenvolvimento rítmico do capitalismo, nos marcos de Kondratieff. Tendo a quarta onda entrado em retração a partir de 1973, esta quinta onda longa não pode ser considerada como plenamente desencadeada, tendo em vista a não superação das características da crise. Trata-se de uma busca de expansão. De qualquer forma, a idéia é que a microeletrônica seja para a quinta o que o petróleo foi para a quarta, o que, neste momento, ainda não está resolvido. Nesse sentido, Veiga faz uma abordagem adequada da questão:

O problema é saber como a difusão da informática poderá desencadear a expansão econômica que dará início à nova onda. Por mais que as inovações ligadas a essas tecnologias de informação já tenham acelerado o tempo de rotação do capital, isto por si só não é suficiente para um aumento razoável da taxa de lucro. Enquanto essas inovações continuarem a reduzir a necessidade de trabalho vivo - reduzindo, portanto, o capital variável, sem reduzir em proporção comparável o valor do capital constante - a evolução da composição orgânica ajudará a aumentar a taxa de lucro. Da mesma forma, enquanto essas inovações não provocarem uma forte redução do valor da força de trabalho também não haverá possibilidade de um aumento significativo da taxa de mais-valia, por mais que movimentos sindicais estejam na defensiva. [4]

É sabido que o tempo de rotação do capital tem sido acelerado a partir das tecnologias da informação e da comunicação (TICs). Mas a expansão econômica não se encontra plenamente definida, além do que, pensando-se em ciclo longo, terá que ser resolvida, acrescidamente, como fica a manutenção do sistema, já

que a extinção ou atenuação da maioria das solidariedades sociais não permite uma regulação definida e duradoura, por colocar em dúvida a própria sustentação do sistema, desafiado (se não hoje, como possibilidade futura) pelas diversas exclusões que caracterizam este momento em que a produção e consumo não se sustentam em bases massivas.

Lastres e Albagli, por sua vez, ao se referirem ao que denominam sociedade da informação e do conhecimento, reconhecem que essa era trouxe consigo uma "[...] conjunção e sinergia de uma série de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais, econômicas e políticas a partir das quais a informação e o conhecimento passam a desempenhar um novo e estratégico papel" [5].

À colocação dos autores caberia acrescentar também o papel estratégico da comunicação organizacional em todos os seus níveis, visto que nessa área as transformações ocorridas como decorrência das inovações não diferem em nada das acontecidas na sociedade de uma forma geral. Todos os setores empresariais acompanharam essa evolução e se adaptaram às mudanças, em especial aquelas que se referem ao novo paradigma instalado. Isso porque essa última grande revolução modificou não só a forma de agir das organizações, como sua maneira de projetar e transacionar. Não obstante atuem localmente, precisam considerar referentes globais, pois suas matrizes e filiais já não se encontram mais na cidade mais próxima fisicamente. Isso sem falar nas fusões, aquisições, *joint-ventures* [6] e todas as novas formas jurídicas que acompanharam a mudança de paradigma.

É importante lembrar, que a relação de trabalho ainda se mantém quase igual àquela praticada no final do século XVIII. Uma relação de patrão e empregado, de quem empresta capital em troca de lucro e de quem troca força de trabalho por salário, às vezes mais injustos que outrora, outras vezes nem tanto, principalmente quando o empregado não desliga sua rede nem mesmo nos momentos de folga ou lazer. O processo de exploração da mais valia permanece, embora com sofisticações, o que tende a implicar na ampliação da perversidade desta relação, com a eliminação do mínimo de solidariedade da organização para com seu corpo funcional, resultando em uma série de flexibilizações, outra denominação para demissões, contratos quase sem garantias e precarização de direitos. Concomitantemente, há uma maior subsunção do trabalho intelectual e, com a informatização do chão de fábrica, uma pseudo-intelectualização das rotinas produtivas.

A história do capitalismo tem sido a trajetória da subsunção do trabalho ao capital, sendo o momento presente um novo tempo desta relação. Para isto as tecnologias info-comunicacionais têm exercido um papel de destaque, na medida em que, através delas, o trabalho, não obstante centrado no conhecimento, envolve uma captura do trabalhador com tendências totalizantes. Os capitais também buscam cooptar o trabalhador através da mediação social exercida pelos meios de comunicação social. Ao lado disso, acrescenta-se que o modelo do trabalho intelectual - e, em particular, sua expressão comunicacional - é assumido na contemporaneidade de modo crescente pelas indústrias tradicionais.

A tendência é que o chamado mundo da vida seja colonizado pelo trabalho, já que há uma tentativa de capturar toda a carga informativa da vida doméstica e social da humanidade. Os capitais apropriam-se dessas novas dinâmicas para formatar uma subjetividade capaz de contribuir com as lógicas de produção. Todavia, deve-se considerar que há um incremento desse movimento, mas ele sempre existiu, no âmbito do capitalismo, pois originalmente as informações dos trabalhadores foram absorvidas no processo de acumulação primitiva. Para isso, é construída toda uma teia, perseguindo elementos a serem fornecidos pelos trabalhadores formais das organizações, outros colaboradores, fornecedores e consumidores.

Neste novo ciclo de acumulação da mais valia o trabalho imaterial assume um lugar preponderante, ligado diretamente aos processos de inovação. Para Lazzarato, este "trabalho imaterial produz acima de tudo uma relação social [...], tendo a publicidade e a produção da 'capacidade de consumir, do impulso ao consumo, da necessidade de consumir'" transformando-se "num processo de trabalho" [7]. Tal observação é um dos fatores que evidencia o papel da comunicação - subsumido no econômico, é claro, como tem ocorrido crescentemente no capitalismo - nas reestruturações contemporâneas, no caso por permitir a extração de energia laborial no máximo de atividades humanas, em ocasiões diversas. Este é mais um motivo, portanto, para o reforço da atualidade da função ideológica da comunicação.

Intranet e extranet

Com relação ao campo da comunicação organizacional, as mudanças quanto à transformação de informação em conhecimento não foram diferentes e nem poderiam ser. A mãe de todas as transformações ocorridas, sem sombra de dúvida, foi a internet, que originou a intranet, a extranet e todas as sub-redes que daí derivaram. Todas novas mídias de relacionamento com os públicos de interesse das organizações, que não mais se resumem a interno e externo. Do mesmo modo que os indivíduos, as organizações são entidades vivas e também fazem parte de redes. Só que redes com interesses comerciais.

A internet possibilitou às organizações estarem nos mais diversos pontos, domésticos, profissionais e de lazer. A organização marca presença, através de sites ou home-pages, onde se anuncia para o mundo e diz a que veio, o que produz, para quem produz, quanto custa seu produto e de que formas ele pode ser adquirido. Com essa nova mídia a organização tem a possibilidade de acessar seus públicos de relacionamento de maneira ampla, isto é, redes, dentro da rede. Redes de clientes, de possíveis clientes, de concorrentes de um mesmo segmento, de parceiros, enfim todas as redes que se puder formar.

De sua parte, a intranet é uma derivação da internet para o público interno, ou seja, para os funcionários, colaboradores ou o nome que se queira dar àqueles que ajudam a empresa a ser o que é: uma unidade fabril de bem móveis, imóveis, materiais ou imateriais.

Já a extranet aparece como uma derivação da comunicação organizacional e foi desenvolvida especificamente para a formalização das relações comerciais, por meio das transações realizadas com fornecedores ou revendedores espalhados por todos os cantos do mundo, permitindo que se compre a melhor matéria-prima, pelo melhor preço e pelas melhores condições de entrega. Com isso, as empresas ganham tempo e, na era virtual, tempo é mais do que dinheiro, é o que sustenta sua manutenção em um mercado cada vez mais competitivo, ganhando mais dinheiro.

Entretanto, cabe lembrar que se, no caso da internet a liberdade de navegação é ampla, no da intranet e da extranet o mesmo não ocorre. Isso porque a intranet assume a função de controle daquilo que é permitido acessar dentro do ambiente organizacional durante o horário de trabalho. Atua em rede, mas com veiculação e circulação controlada, de acordo com os interesses organizacionais.

Nesse caso, a intranet é uma forma de controle daquilo que é permitido circular em uma rede fechada, do que a alta administração quer e autoriza que circule. Nesse caso a rede será ainda menos democrática. É e será mais ou menos rígida, de acordo com a forma de agir da organização, de acordo com seus princípios, normas e valores.

Em muitas organizações, a internet está liberada apenas para alguns poucos funcionários que exercem cargos de chefia ou cuja função demanda controle da concorrência, naquilo que se chama de *business intelligence* (BI) [8].

No caso da extranet, a rede de relações se estabelece de maneira bem pontual, entre os departamentos de compra das organizações e os fornecedores cadastrados, cujas senhas de acesso são imediatamente solicitadas. Isto é, essa mídia também atua em circuito fechado, com objetivos previamente definidos e de acordo com a estratégia empresarial definida pela alta administração da firma.

Assim, esses dois meios, derivados da internet, atuam de maneira controlada e em redes fechadas, fazendo parte da diversificada gama de mídias dirigidas da comunicação organizacional. Nesse caminho, são mais duas opções de comunicação com os públicos de interesse das organizações, de modo a manter e estreitar relacionamentos, o que cada vez mais se torna indispensável.

Cabe, então, recordar Rockart, autor que, na época pesquisador do MIT, desenvolveu a teoria dos fatores críticos de sucesso (FCS), a qual apontava a informação entre os principais itens a serem considerados nos anos que se seguiriam [9]. Em pleno século XXI esta possibilidade se confirmou.

A informação crítica (IC) compreende aquilo que é considerado vital para as organizações, sendo considerada fundamental para os processos de tomada de decisão, principalmente em nível estratégico.

Jakobiak traz o conceito de informação útil, considerando-a como um elemento crítico a ser explorado: para ele, a informação crítica considerada útil ao processo decisório da organização é aquela que deve ser explorada no sentido de fornecer à empresa uma maior segurança em suas ações e decisões, a partir do conjunto de dados que pode ser levantado com sua exploração [10].

Nas organizações de ponta, ou de alta tecnologia, o domínio da IC é o que lhes assegura um permanente processo de vigília (PV) [11]. O PV, também conhecido por BI, é de extrema importância para as organizações, no que se refere ao permanente monitoramento do mercado e da concorrência, fazendo parte de um sistema de informações estratégicas (SIE) e do sistema de apoio às decisões (SAD), seja em nível estratégico ou tático.

Em muitas empresas a IC é o coração do sistema de informações e, segundo Jakobiak, cobre zonas ou campos de atuação que devem ser vigiados prioritária e permanentemente [12]. Tais setores são considerados prioritários e podem ser escolhidos de várias maneiras, tendo sempre como foco os negócios da empresa. Para isso, Jakobiak propõe que seja seguida a teoria dos fatores críticos de sucesso, desenvolvida por Rockart [13].

Para se determinar os setores ou zonas prioritárias, parte-se das informações críticas, visto que essas são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento da organização e para a sua manutenção em um mercado cada vez mais competitivo. Tais informações deverão servir como suporte futuro, para que a empresa possa delimitar seus FCS. As fontes para recuperar as informações críticas são muitas e podem se apresentar de maneira variada. Podem ser também informações formais ou informais, nesse último caso sendo a internet e suas inúmeras redes um bom exemplo.

Essas informações formam um agregado que pode ser denominado de conhecimento. Cabe às organizações capturá-los, processá-los, distribuí-los e incorporá-los, envolvendo dinâmicas de pesquisa e desenvolvimento. Por gestão do conhecimento compreende-se a construção intencional, explícita e sistemática do conhecimento, visando a aplicação sobre os ativos com a máxima eficiência e retorno [14]. Trata-se, então, de movimentos que, perpassando toda a instituição, tendem a culminar em movimentos desenvolvidos pela alta direção. Para Moresi, gestão do conhecimento é um "conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis" [15].

O conhecimento é gerado a partir da informação. Dito de outra forma, informação e conhecimento se relacionam, mas não são sinônimos. Em realidade, a informação não só gera conhecimento, como é constituída tendo em vista os dados reunidos. Para Davenport, dado é o resultado da "simples observação" acerca do mundo, sendo "facilmente estruturado", "obtido por máquinas" e "transferível", além de "freqüentemente quantificado"; já informação corresponde a "dados dotados de relevância e propósito", requerendo "unidade de análise", consenso quanto ao significado e "mediação humana"; enquanto conhecimento significa valiosa informação da mente, incluindo reflexão, contextualização e síntese, o que é via de regra tácito e de "difícil estruturação, transferência e captura em máquinas" [16]. Pode-se pensar numa trajetória de valorização, do dado ao conhecimento. Para Drucker, "informação é o conjunto de dados dotados de relevância e propósito" [17]. O conhecimento, por sua vez, é considerado como sendo a transformação da informação por meio do somatório dos valores e experiências dos indivíduos.

A informação deve reunir cinco atributos informacionais:

verdade - confiança do usuário da informação; *orientação* - quando a informação aponta o caminho na direção de ações que precisam ser realizadas; *escassez* - quando a informação é nova ou não está disponível para os concorrentes; *acessibilidade* - como disponibilizar a informação de modo a que os usuários possam utilizá-la e compreendê-la; *peso* - os traços que dão "consistência" à informação, tornando-a convincente e de uso mais provável (um atributo que chamo de "engajamento") [18].

É nesse sentido que a informação assume um valor estratégico, pois é por meio dela que é possível a transformação da informação em conhecimento. Toda organização gera e recebe informação, mas não necessariamente conhecimento, o qual, em derradeira análise, deve redundar na criação de novos produtos e serviços ou alteração dos antigos. Passa pelo planejamento macro, na medida em que as informações devem ser tratadas no âmbito das metas da organização. Numa abordagem ampla e contemporânea, o gerenciamento do conhecimento deve envolver todo o ambiente de informação, a economia, a cultura, o comportamento, a política e a tecnologia, sejam essas variáveis consideradas endógena ou exogenamente.

Trata-se de uma processualidade centrada em recursos humanos e que, envolvendo o aparato tecnológico, se relaciona com todos os públicos de relacionamento das organizações, embora cada um contribua com um tipo de informação, cuja importância é variável. Para isso, devem ser criadas sistemáticas de observação e captura de informações referentes aos diferentes espaços. Tal tópico pode ser concebido como monitoramento de ambientes organizacionais, definido por Moresi "como a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações" [19]. Esta é uma das fases do processo de gestão do conhecimento, que inclui decisões anteriores e dinâmicas sobre o que saber, o que buscar, em termos informacionais, como trabalhar os elementos capturados e com o que relacioná-los, de forma a transformá-los em conhecimento.

Todas as precauções devem ser adotadas para evitar que dados e informações sejam perdidos, ao longo das rotinas de trabalho, implementando mecanismos que permitam sua transformação em aprendizagem. "Mas uma parte importante dos conhecimentos assim produzidos [...] especificam cada firma, mas são perdidos por interações mais amplas na sociedade" [20]. Ocorre que, apesar dos esforços de absorver as interações, no plano organizacional, muito do conteúdo interativo não tem como ser apropriado privadamente. Daí a necessidade de tecnologias que retenha esse material aceleradamente, antecipando-se aos demais agentes do mercado.

O acesso ao maior número de informações é fundamental para o sucesso organizacional. Entretanto, é indispensável acrescentar à comunicação como um fator crítico de sucesso para as organizações, principalmente pelo que já se expôs antes, com relação à geração de grupos de conhecimento. Mais do que coletar, tratar e disseminar a informação, é necessário gerar valor e sentido. Isto só se consegue a partir do estabelecimento de um amplo processo comunicacional, que deve levar em conta todo o tipo de informação, em especial aquelas que não se têm controle, como, por exemplo, as informais, geradas no interior da própria organização, tanto no âmbito da intranet, como do msn e do orkut. Assim, informação com comunicação gera o que Vizer fala: valor e sentido, que de uma certa maneira resultam em um conhecimento determinado sobre um fato ou uma situação em especial [21]. Na verdade, o sentido acaba sendo um pré-requisito para a formação de valor. A regra é a incorporação mercadológica do sentido, seja na construção do valor de uso ou de troca, seja pelo fato das informações dos consumidores serem incorporadas às mercadorias.

Considerações conclusivas

Quando se fala em comunicação como geradora de grupos de conhecimento na organização, se está aludindo à comunicação dialógica, no sentido que Paulo Freire [22] e Grunig [23] a compreendem, bem como na maneira trabalhada até o presente momento. Esse é hoje o maior diferencial de uma organização frente a seus concorrentes. Gerar grupos de conhecimento dentro da instituição, na linha de conferir unidade ao discurso e às práticas organizacionais, é o maior desafio em termos de comunicação organizacional estratégica. Tal prática está voltada à inovação nos processos produtivos e à invenção de novos produtos e serviços.

Com relação ao *orkut*, cabe lembrar que muitas organizações que a princípio bloquearam sua utilização acabaram despertando para o antigo princípio da rede e compartilhando com seus funcionários suas próprias redes, potencializando assim sua atuação, principalmente porque muitas vezes se criam comunidades que dizem, por exemplo, *odeio tal ou qual produto*. Assim, é importante monitorar o que grupos de pessoas dizem ou pensam de seus produtos ou serviços, visando a tomadas de decisões imediatas, para propor a

mudança de tal pensamento ou opinião.

De acordo com a filosofia administrativa tradicional, as decisões são tomadas pelas chefias de setores, reservando-se as mais complexas aos postos hierárquicos superiores. Nesse caso, cada administrador toma por base experiências anteriores, quer sejam dele, da empresa como um todo ou do conjunto de indivíduos que a compõem. É nesse ponto que deve ser ressaltada a questão comunicacional como sendo um fator crítico de sucesso, isto é, não basta para a organização informações. É necessário o estabelecimento de um processo de comunicação que leve ao desenvolvimento de equipes de conhecimento, onde a informação é matéria-prima e a comunicação o vetor.

Mais importante do que informar e comunicar é gerar conhecimento organizacional, considerando a própria história da entidade e a complexidade de seus recursos humanos, pois só assim será possível realizar mudanças significativas, em um primeiro momento internamente, agregando com isso valor aos produtos e serviços, e, em uma segunda fase, na sociedade, mudando condutas e opiniões, mais uma vez, por meio da comunicação.

Notas

[1] *Orkut* é uma rede de comunicação - fechada, ainda que enorme - criada no início de 2004 por Orkut Buyukkokten, funcionário do *Google*. Nessa rede o ingresso se dá por meio de convite. Há ainda, a possibilidade de cada participante da rede criar uma página personalizada, onde podem ser exibidas fotografias e fornecidos dados pessoais, inaugurando uma janela para a intimidade dos sujeitos.

[2] *Blogs* são originalmente diários íntimos publicados na internet. Hoje são estruturados de maneiras distintas, podendo conter, além de diários, notícias, poesias, idéias, etc. Possibilitam entre outras coisas, a costura de textos e vivências, retomando de uma certa forma uma antiga prática social muito disseminada no século XVIII, a redação de cartas e diários íntimos. A diferença de um *blog* na internet é a possibilidade de potencialização em uma escala global da subjetividade dos sujeitos, tornando possível novas formas de mediação entre o público e o privado.

[3] CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1: A sociedade em rede. p. 69.

[4] VEIGA, José Eli da. Marx e Keynes sobre dinheiro e economia monetária. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, n. 3, p. 45-58, dez. 1998. p. 71.

[5] LASTRES, Helena M.; ALBAGLI, Sarita. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 8.

[6] *Joint-venture* corresponde a um empreendimento resultante da negociação entre duas ou mais partes, as quais podem participar com diferentes aportes e qualificações complementares.

[7] LAZZARATO, Maurizio. O ciclo da produção imaterial. In: LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 43-53. p. 46.

[8] *Business intelligence* significa inteligência competitiva ou processo de vigília, que, na França, é *veille technologique*.

[9] ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 81-93, march/april 1979.

- [10] JAKOBIAK, François. *Maitriser l' information critique*. Paris: Les Éditions d' Organization, 1988.
- [11] CARVALHO, Helenice. *O processo de vigília em uma pequena empresa do setor de biotecnologia*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- [12] JAKOBIAK, François. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Les Éditions d' Organization, 1991.
- [13] ROCKART, John F, *op. cit.*
- [14] WIIG, Karl M. *Knowledge management foundations: thinking about thinking - how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema, 1993. v. 1.
- [15] MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142. p. 137.
- [16] DAVENPORT, Thomas H. Informação e seus dissabores: uma introdução. In: _____. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000. p. 11-25. p. 18.
- [17] DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: _____. *Gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 13.
- [18] DAVENPORT, Thomas H. O melhor dos mundos: a ecologia da informação. In: _____. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000. p. 43-64. p. 61.
- [19] MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 93-109. p. 95.
- [20] CORSANI, Antonella. Caminhando para uma renovação da economia política. Conceitos antigos e inovação teórica. *Lugar comum-estudos de mídia, cultura e democracia*, Rio de Janeiro, p. 129-139, maio-ago. 2000. p. 137.
- [21] VIZER, Eduardo. *La trama (in) visible de la vida social: comunicación, sentido y realidad*. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2003.
- [22] FREIRE, Paulo. *Educação como prática de liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.
- [23] GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Rinehart & Winston, 1984.

Referências Bibliográficas

CARVALHO, Helenice. *O processo de vigília em uma pequena empresa do setor de biotecnologia*. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1: A sociedade em rede.

CORSANI, Antonella. Caminhando para uma renovação da economia política. Conceitos antigos e inovação teórica. *Lugar comum-estudos de mídia, cultura e democracia*, Rio de Janeiro, p. 129-139, maio-ago. 2000.

DAVENPORT, Thomas H. Informação e seus dissabores: uma introdução. In: _____. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000. p. 11-25.

_____. H. O melhor dos mundos: a ecologia da informação. In: _____. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 2000. p. 43-64.

DRUCKER, Peter. O advento da nova organização. In: _____. *Gestão do conhecimento*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática de liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Rinehart & Winston, 1984.

JAKOBIAK, François. *Maitriser l'information critique*. Paris: Les Éditions d' Organization, 1988.

_____. *Pratique de la veille technologique*. Paris: Les Éditions d' Organization, 1991.

LASTRES, Helena M.; ALBAGLI, Sarita. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAZZARATO, Maurizio. O ciclo da produção imaterial. In: LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial: formas de vida e subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 43-53.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 93-109.

ROCKART, John F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 81-93, march/april 1979.

VEIGA, José Eli da. Marx e Keynes sobre dinheiro e economia monetária. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, Rio de Janeiro, n. 3, p. 45-58, dez. 1998.

VIZER, Eduardo. *La trama (in) visible de la vida social: comunicación, sentido y realidad*. 1. ed. Buenos Aires: La Crujía, 2003.

WIIG, Karl M. *Knowledge management foundations: thinking about thinking - how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema, 1993. v. 1.

Sobre os autores / About the Authors:

Helenice Carvalho

carvalhohelenice@yahoo.com

Professora da Faculdade de Comunicação Social (Famecos) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), por onde se doutorou em Ciências da Comunicação. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); especialista em Dea D'information Strategique Et Critique pela Université d'Aix-Marseille, Marketing e Administração em Relações Públicas/Publicidade e Propaganda (as duas últimas pela PUCRS).

Valério Cruz Brittos
val.bri@terra.com.br

Professor no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (FACOM-UFBA). Presidente do Capítulo Brasil da União Latina de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura (ULEPICC) e editor do periódico acadêmico Eptic On line-Revista Electrónica Internacional de Economía Política de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (<http://www.eptic.com.br>).