

# Comunicação Organizacional/Comunicação Informacional no processo de Inteligência Competitiva Organizacional

Marta Ligia Pomim Valentim

Natali Silvana Zwaretch

**Como citar:** VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação Organizacional/Comunicação Informacional no processo de Inteligência Competitiva Organizacional. *In:* VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 45-60. DOI: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p45-60>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

## Capítulo 3

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/COMUNICAÇÃO INFORMACIONAL NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Marta Lígia Pomim Valentim  
Natali Silvana Zwaretch

#### Introdução

A comunicação organizacional tem sua história interligada com a comunicação interna das organizações e é, sem dúvida, fator influenciador da cultura organizacional. Na década de 20, a comunicação interna surgiu com a necessidade dos executivos se comunicarem eficientemente. Com o desenvolvimento de novas teorias organizacionais, como a Psicologia Industrial e a Psicologia Social, a comunicação organizacional adquiriu maior legitimidade nos espaços corporativos. A partir dos anos 80s com o fenômeno da globalização e da diversidade cultural existente no ambiente externo à organização, assim como com o advento da "sociedade em rede" (CASTELLS), a comunicação organizacional passa a ser extremamente importante para as organizações.

No Brasil, a comunicação organizacional teve início com o desenvolvimento econômico e com a Associação Brasileira de Editores de Registros e Jornais de Empresas (ABERJE), por atuação de um grupo de pioneiros entusiasmados com a idéia de profissionalizar a atividade de jornalismo empresarial. O conceito evoluiu com a industrialização do Sudoeste brasileiro, criando um vínculo entre empresa e sociedade. Com o crescimento industrial, houve interesse de empresas multinacionais em se instalarem no país, fato que contribuiu para que o Brasil apresentasse na atualidade um dos mais aperfeiçoados sistemas de comunicação organizacional do mundo.

Entende-se por comunicação organizacional o processo, através do qual, os indivíduos da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem, desempenhando a função de fonte de informação para os indivíduos da organização.

Para Goldhaber a comunicação organizacional é um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações

interdependentes para dominar o meio incerto (apud MARCHIORI, 2001, p.159).

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positivamente ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem.

A forma com que os diversos grupos se comunicam no espaço corporativo e a forma como a própria organização se comunica com esses grupos formam o que se denomina de fluxos formais e informais de informação e conhecimento.

Fleury e Fischer (1996, p.23) destacam que é através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Sendo assim, pode-se constatar que a cultura organizacional caracteriza, define e influencia os relacionamentos de toda a organização e reflete-se através da comunicação.

A essência da cultura de uma organização é construída, através da maneira/regra/forma/modo pelo qual seus membros desenvolvem suas atividades dentro do conjunto corporativo. Se a maioria aceita a maneira/regra/forma/modo, seus princípios, seus comportamentos e suas crenças, serão provavelmente harmoniosos. Nesse sentido, a comunicação é essencial para disseminar a maneira/regra/forma/modo construído pelas pessoas no âmbito organizacional.

Torquato (1991, p.3) afirma: "cada cultura é diferente de outra, mesmo que, eventualmente, se possa isolar componentes iguais a todas". O autor explica que a cultura organizacional não resulta exclusivamente da estrutura formal da organização, mas também da rede informal, analisada pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais dos indivíduos.

A comunicação informal é considerada a essência das organizações. Por isso mesmo é importante buscar mecanismos que direcionem uma política de comunicação voltada à informalidade. Essa informalidade reside em qualquer ambiente e em ambientes organizacionais,

em países como o Brasil, é bastante acentuada, justamente devido à cultura informal existente na própria sociedade.

A cultura organizacional faz uso da comunicação corporativa para identificar a relação entre os indivíduos e seus valores, crenças e atitudes. A informação tem como objetivo subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos, pois ela, a informação, sempre depende de uma interpretação humana, da construção do significado, da própria compreensão de mundo cumulada. A comunicação tem dentre seus objetivos a possibilidade de influenciar comportamentos.

Toda linguagem tem uma dimensão persuasiva. Para Berlo (1972, p.17-21), a comunicação apresenta subliminarmente uma tentativa de persuadir, de alguma forma, outra pessoa. O comportamento de comunicação torna-se habitual, pois, uma vez que tenhamos aprendido a desempenhar um comportamento, ele pode ser feito facilmente, com pequeno esforço, visto que se torna um hábito.

O processo de comunicação organizacional gera atitudes espontâneas por parte dos indivíduos que compõem o espaço corporativo. Estes indivíduos, quando assimilam a cultura da organização, tendem a manter o comportamento apreendido. No âmbito organizacional, qualquer mudança pode trazer um sentimento de insegurança entre seus membros, pois trabalhar com o desconhecido causa diferentes sentimentos e atitudes/comportamentos. Nesses momentos de mudança, a comunicação pode ser um meio utilizado para minimizar esses sentimentos.

O comportamento dos indivíduos, na dinâmica do processo organizacional ocasiona problemas interpessoais, organizacionais e sociais devido a sua complexidade; para tanto é necessário considerar os interesses dos indivíduos, assim como seu conhecimento intelectual e organizacional.

Gubman (1999) explica

[...] os valores unem as pessoas numa organização e as ações formais e informais dos dirigentes é que vão fazer com que os funcionários passem a acreditar nos valores como algo a ser seguido. Por isso, as ações dos dirigentes são fortes determinantes da cultura da organização. A cultura é como uma cola essencial para alinhar a estratégia da organização ao talento dos indivíduos (apud BORGES, 2002, p.18).

Os indivíduos interagem entre si no ambiente corporativo, visando desenvolver diferentes atividades, bem como tomar

decisão. A interação é necessária, já que as pessoas têm necessidade de obter a confirmação sobre a correção de suas ações/decisões. Através dessa interação, as pessoas obtêm as informações pertinentes, observam as mudanças que ocorrem no ambiente e ajustam suas decisões. A comunicação organizacional engloba todas as formas de interação utilizadas no ambiente corporativo.

Torquato (2002, p.35) ressalta que a comunicação organizacional "é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação".

Pode-se observar, portanto, que a comunicação organizacional constitui-se em um diálogo tanto interno quanto externo à organização. A comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção da cultura e clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, direcionando os fluxos formais e informais de informação e conhecimento entre as pessoas e setores da organização. A comunicação externa contribui para o desenvolvimento e a manutenção das relações sociais e comerciais, visando desde a boa imagem institucional até a competitividade de mercado.

## **2 Comunicação Informacional**

Para Megginson, Mosley e Pietro Jr. (1986, p.279), a comunicação é o "processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informação de uma pessoa para outra". Pode-se afirmar que esse intercâmbio de significados implica mais do que o uso de uma linguagem ou um meio de transmissão em comum (escrita, fala), mas inclui as atitudes, os gestos, os modos de vestir, os objetos do ambiente, os espaços existentes, entre outros aspectos.

A comunicação possibilita o compartilhamento de informação e conhecimento, a circulação de informação entre as pessoas. A interação, muitas vezes, é resultado da comunicação informal, por ser um processo mais aberto e dinâmico, pois permite a troca de informações comuns, por meio do diálogo espontâneo.

Davenport e Prusak (1998, p.110) ressaltam que o comportamento informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam

com a informação, incluindo a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e, até mesmo, o ato de ignorar os informes.

Os sistemas informacionais caracterizam-se pelos fluxos e processos formais e informais, existentes no ambiente organizacional, e objetivam reduzir as incertezas e apoiar o desempenho cotidiano e o processo de tomada de decisão.

A comunicação formal se mescla à informal, porque se interligam durante a transmissão/interação, pois fazem uso de processos comuns. Os computadores, por sua vez, processam os dados armazenados pelas pessoas, auxiliando-as a dar significado e a compreender esses dados transformando-os em informação; posteriormente, construindo conhecimento, aumentam a importância do envolvimento humano no processo, dependendo do grau de complexidade quanto ao processamento de dados, informação e conhecimento.

As organizações utilizam recursos tecnológicos visando agilizar, dinamizar, consolidar e comprovar a comunicação entre as pessoas. As tecnologias de informação e comunicação facilitam muito esse processo complexo e promove maior confiança entre as pessoas.

A comunicação informacional presente nas organizações supre, muitas vezes, as falhas humanas e técnicas dos processos corporativos. Os processos informais são mais ativos e dinâmicos porque são sistemas abertos que permitem a troca, o diálogo, a discordância e a descoberta de pontos comuns que geram o desenvolvimento individual no espaço corporativo. Os processos formais tendem a ser inflexíveis; dificilmente aceitam o que está fora do padrão/regra, seja na estrutura organizacional, seja na própria estrutura comunicacional. De modo geral, as organizações enfatizam o formal, porque o informal provoca incerteza e insegurança, devido à sua complexidade, uma vez que permite livre circulação e manifestação no espaço corporativo.

### **3 Sistemas de Informação e Comunicação**

A importância da interação entre os diferentes níveis da organização, necessita de sistemas de informação e comunicação eficientes e eficazes, é fundamental para a eficiência da organização. A organização é um sistema adaptativo, de modo que sua sobrevivência

depende de mecanismos adaptativos tanto às mudanças externas quanto internas.

Kunsch (2003, p.29, 69) afirma

[...] o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte [...] o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

A comunicação formal é planejada e, formalmente, representada pelo organograma da organização, enquanto que a informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida formalmente. Aparece na interação social entre as pessoas e se desenvolve naturalmente quando as pessoas interagem entre si. A comunicação informal é, portanto, inerente às pessoas e às suas relações, enquanto a comunicação formal é inerente à autoridade, responsabilidade e função.

Para Simon (1970, p.164) "por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e inclusive, ordens".

As informações advindas de fontes informais são compreendidas e aceitas facilmente, uma vez que sua característica principal – a oralidade – está mais presente em espaços organizacionais. Portanto, é de extrema importância que a organização se conscientize desse fato, explorando e fazendo uso de informações advindas dessa rede, que oferece informações essenciais para a execução de tarefas e tomada de decisão.

#### **4 Barreiras Comunicacionais no Âmbito Informacional**

A informação percorre vários níveis comunicacionais no espaço corporativo e nem sempre corresponde à finalidade inicial, devido às barreiras comunicacionais que surgem no processo de comunicação, interferindo sobremaneira na mensagem transmitida. Para Kunsch (2003 p.75), as barreiras podem ser de âmbito

pessoal, relacionadas à personalidade de cada indivíduo, seus valores e formação. As barreiras administrativas são decorrentes da relação de poder, da especialização de funções, das tarefas e da posse de informação, a mais importante. Outro aspecto que pode ser mencionado é o excesso de informação gerado pela própria organização e pelo entorno organizacional, isto é, a sobrecarga informacional é um fator de estresse comunicacional.

Considera-se que existem barreiras comunicacionais importantes, tanto organizacionais quanto pessoais, mas a má comunicação é uma das principais barreiras da comunicação. A mensagem precisa ser selecionada, filtrada, clara, objetiva, coerente, consistente, confiável e recebida no momento certo.

Conforme mencionado anteriormente, as barreiras comunicacionais podem ocorrer por causa de diferentes níveis hierárquicos, dos níveis de autoridade/responsabilidade e, também, pela especialização de função. No caso dos diferentes níveis hierárquicos, a transferência de informação ocorre de um nível ao outro e, por isso, muitas vezes, ocasiona ruídos e distúrbios comunicacionais. Nos níveis de autoridade/responsabilidade, a transferência de informação pode gerar conflito e inibição dos envolvidos. No nível de especialização de função, as barreiras comunicacionais estão vinculadas ao vocabulário técnico/especializado.

Cameron considera

[...] todos os tipos de conflitos podem ser resolvidos ao se ajudarem às partes a se comunicarem umas com as outras de forma melhor. A falta de consenso leva a um fracasso da compreensão mútua (apud MARCHIORI, 2001, p.161).

As barreiras pessoais abrangem a má escuta, linguagem, defesa, entre outras. É necessário saber diferenciá-las e tratá-las de acordo com suas particularidades, pois é no relacionamento pessoal que se dá a interação. A barreira pessoal referente à falta de competência é a mais delicada e requer um cuidado especial. Não há possibilidade alguma da existência de fluxos formais ou informais sem as redes interpessoais, interdepartamentais e interdisciplinares.

A concentração de informação e conhecimento em setores ou pessoas que retêm a informação acarreta sérios problemas organizacionais. Quando um setor ou pessoa concentra uma quantidade de informação e conhecimento, sem repassá-los ou, ainda, disseminá-los com

atraso, a organização como um todo é penalizada, porquanto se não há sinergia entre os setores e as pessoas, atingir as metas e os objetivos organizacionais torna-se uma tarefa difícil. A questão que se discute está relacionada ao fato de que a informação não pode ficar armazenada em silos informacionais, sem ser compartilhada.

As pessoas possuem um sentimento de insatisfação quanto à falta de informação correta e precisa, isto é, receber informações incôpletas ou erradas, devido à baixa confiabilidade, à obsolescência e, também, à falta de interatividade entre os sistemas, gera o que Wurman (1995) denomina de "ansiedade informacional". Outra preocupação são os ruídos intrínsecos aos fluxos de informação, obstáculos que impedem a comunicação efetiva.

Um dos fatores importantes da comunicação interna em ambientes organizacionais são as chamadas redes informais. Acredita-se que é indispensável reconhecer e decifrar as mensagens subliminares, visto que a rede informal pode ser trabalhada pela comunicação informacional de forma efetiva, obviamente respeitando suas características básicas.

A obsolescência da informação pode fazer com que haja variações radicais em um curto espaço de tempo na relação entre as pessoas, dependendo dos interesses dos indivíduos e do meio em que estão inseridas. Isso sem mencionar que um dos recursos mais escassos nas organizações é o tempo de que as pessoas dispõem para lidar exatamente com as informações. Não basta ter a informação certa, é preciso tê-la na hora certa.

A linguagem é fundamental para o processo de construção da comunicação organizacional. Brown (1998, p.16) explica que, para trabalharem juntas, as pessoas devem desenvolver um entendimento mútuo, por meio do uso de uma linguagem comum.

As barreiras comunicacionais são, sem dúvida, fatores organizacionais que devem ser amenizados ou solucionados. Por isso, mapear os fluxos informacionais é extremamente relevante, porquanto possibilita aos gestores o enfrentamento desse problema organizacional com segurança e propriedade.

## 5 Fluxos Informacionais

Os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional e são entendidos como resultado da interação tanto formal quanto informal entre os setores e as pessoas de uma determinada organização. A gestão da informação trabalha com os fluxos formais e a gestão do conhecimento trabalha com os fluxos informais.

Para Torquato (1986, p.35), na passagem de informação, pelos fluxos informacionais buscar-se-ão as práticas e convenções adotadas pelas pessoas, evitando conteúdos e linguagens dissociadas do meio. Para a integração da comunicação nas organizações é necessário descobrir os tipos de fluxos/canais estruturados pela organização. O autor ressalta, também, que os fluxos informacionais exercem grande influência, posto que são eles que constituem os caminhos, desvios e degraus da comunicação. A comunicação utiliza-se de fluxos comunicacionais descendentes, ascendentes, lateral e diagonal (TORQUATO, 2004, p.39).

A comunicação descendente é realizada da alta administração para as gerências e dessas para a base. Ocorre inerentemente ao organograma da organização, de cima para baixo e, normalmente, são formais. A comunicação que ocorre no nível da alta administração é mais eficaz do que a que ocorre no nível gerencial, pois utiliza referenciais mais homogêneos. Por outro lado, a comunicação que ocorre no nível operacional/de base apresenta mais problemas, devido à diversidade de referenciais e de objetivos.

Esse tipo de comunicação necessita utilizar políticas, normas e procedimentos e, por isso, recorre aos mecanismos de sistematização como, por exemplo, memorandos, comunicação interna, relatórios e documentos afins. Afirma Maximiano (2000, p.284) "muitas vezes, a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito".

A comunicação ascendente é menos formal; faz parte do controle das organizações. Dá-se das bases para as gerências e destas para a alta administração. Na comunicação ascendente, os gestores obtêm informações por meio de relatórios de desempenho, dados de produção e qualidade etc.

Hampton (1992, p.434) ressalta que na comunicação ascendente,

[...] os subordinados dão informações sobre o andamento e problemas do trabalho aos superiores, de modo que estes possam decidir o que fazer. Mas a informação necessária é com frequência censurada ou não é transmitida e às vezes com resultados desastrosos.

A comunicação lateral ou horizontal ocorre entre pessoas e setores de uma mesma posição no organograma da organização. É a comunicação entre os pares, do mesmo grupo de trabalho, ou entre departamentos do mesmo nível organizacional. Possuem sistematização e uniformização de idéias e informações.

Finalizando, a comunicação diagonal refere-se à troca de informações entre um superior e um subordinado localizado em outro setor. Abrange comunicações mais abertas, menos burocratizadas. Pode-se observar que na comunicação lateral a comunicação é realizada com pessoas do mesmo nível hierárquico de maneira informal, e na comunicação diagonal ocorre com níveis hierárquicos diferentes.

A comunicação lateral/diagonal geralmente se dá através da comunicação oral em organizações com estrutura horizontal, ou seja, com poucos níveis hierárquicos, por isso tende a ser mais rápida que a comunicação formal. (LIMA, 2003, p.35).

A comunicação entre as pessoas é eminentemente horizontal, diferentemente da comunicação vinculada à estrutura organizacional que pode ser tanto horizontal quanto vertical.

## **6 Comunicação Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva**

A comunicação organizacional tem um papel fundamental no processo de inteligência competitiva organizacional (I.C.O.), uma vez que é por meio dela que as pessoas se relacionam e interagem, buscando atender as estratégias da organização. Do mesmo modo que a inteligência competitiva é entendida como um processo, a comunicação organizacional também pode ser entendida como um processo, processo que viabiliza o reconhecimento e o uso dos dados e informações existentes no ambiente corporativo.

É importante mencionar que os modelos de gestão organizacional influenciam os modelos comunicacionais, que por sua vez influenciam as pessoas da organização, no sentido de facilitar ou não o processo de I.C.O. Por outro lado, as pessoas também influenciam a comunicação organizacional de modo a propiciar maior ou menor efetividade ao processo de I.C.O.

A comunicação organizacional é o meio com que a I.C.O. pode contar, para a distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo, conceitos apresentados e discutidos no Capítulo 1 deste livro.

A comunicação organizacional é base para que as três possibilidades de interação informacional ocorram com os diferentes públicos da organização. O processo de I.C.O. utiliza-se dessas três formas de mediação, dependendo evidentemente do objetivo informacional e do contexto. Também é importante mencionar que os atores desse processo de comunicação precisam ser ativos, porque o processo de I.C.O. necessita de uma dinâmica de retroalimentação contínua, necessitando, portanto, da efetiva comunicação entre os indivíduos da organização, assim como do *feed-back*. Para isso, as lideranças têm papel fundamental, pois articulam de modo eficiente a comunicação entre as pessoas, bem como possibilitam melhor compreensão dos objetivos, metas, missão, ações etc. da organização, visto que 'traduzem' os significados inerentes a esses objetos, de forma clara e precisa.

No entanto, cada um dos atores do processo de comunicação organizacional fará sua própria leitura e compreensão desses objetos. Isso significa que sempre haverá um ponto de tensão no processo comunicacional, que afetará o processo de I.C.O. A equipe de I.C.O. precisa estar atenta a isso, para mediar a disseminação e a transferência de informação, buscando maior equilíbrio entre as estratégias da organização e as possibilidades de criação de significado individuais. Uma das ações que podem apoiar a comunicação organizacional eficiente é justamente a adequação dos termos, conceitos e o jargão organizacional, bem como o uso de tecnologias de informação e comunicação (T.I.C.'s) eficientes.

Os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional. Esse fato dimensiona, muito bem, o importante papel da comunicação nas questões informacionais do ambiente corporativo. Os fluxos organizacionais advêm dos fluxos formais e informais,

conceitos apresentados e discutidos no Capítulo 1 deste livro. A gestão da informação é responsável pelos fluxos formais e a gestão do conhecimento é responsável pelos fluxos informais da organização. Tanto a gestão da informação quanto a gestão do conhecimento, precisam da comunicação organizacional para realizar suas atividades.

O processo de I.C.O. necessita, portanto, da gestão da informação e da gestão do conhecimento para ser realizado; depende igualmente, da comunicação organizacional para ser eficiente e eficaz, já que ela perpassa todas as atividades inerentes ao processo.

A comunicação organizacional é alicerce fundamental responsável para que o processo de I.C.O. ocorra de forma eficiente e eficaz. Essa assertiva demonstra que uma organização que não trabalha, entendendo-se aqui no sentido de desenvolver e consolidar uma cultura comunicacional efetiva na organização, certamente não terá sucesso na implementação do processo de I.C.O.

A cultura organizacional é tão importante quanto a própria comunicação, pois, a partir da cultura corporativa, são estabelecidas lógicas, leis, normas etc., que, uma vez construídas em “fenômenos ideológicos da consciência individual [...], os ligamos às condições e às formas da comunicação social. A existência do signo nada mais é do que a materialização dessa comunicação” (BAKHTIN, 1997, p.36).

A comunicação entre os indivíduos de uma organização utiliza-se da palavra para construir os fenômenos corporativos e, por isso mesmo, é tão importante para o processo de I.C.O., pois depende essencialmente do envolvimento, da crença e da disposição de cada indivíduo, para a eficiência do processo.

A comunicação existe a partir de um contexto, de um espaço. O espaço corporativo é sem dúvida um espaço comunicacional; portanto, a comunicação existe e se funda a partir da relação entre os indivíduos da organização, cada um influenciando sobremaneira o outro, e juntos constroem diferentes significados que resultam na cultura organizacional. No entanto, é importante mencionar que este processo inicia-se na comunicação entre as pessoas.

Choo (2003, p.127) afirma a “criação de significado é contínua: nunca começa ou termina, mas é um fluxo contínuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização”. Nesse sentido, a comunicação é fundamental, pois é ela que alimenta a cultura

organizacional que, por sua vez, influencia as pessoas a atuar positivamente ou não no processo de I.C.O.

Outro aspecto da comunicação organizacional como influenciadora do processo de inteligência competitiva, entendida como um processo contínuo, é a capacidade de interpretação de cada indivíduo, bem como a capacidade de seleção e retenção do que é relevante ou não para o processo de I.C.O., ou seja, quais os significados construídos individualmente e/ou coletivamente que devem nortear o fazer ou, ainda, que devem nortear a tomada de decisão.

A comunicação organizacional estabelece elos entre as pessoas, por meio dos significados corporativos e devolve à própria organização novos significados corporativos, base para o fazer organizacional e para a tomada de decisão organizacional, de forma contínua. Isso significa que não existe fim, mas sim mudanças e adequações, provocadas pela comunicação e pela cultura organizacional.

A palavra é a essência da comunicação; justamente por isso, cada signo é carregado de ideologia e intenções corporativas. As pessoas devem estar atentas a cada palavra, a cada frase, buscando o real, a realidade. No processo de inteligência competitiva organizacional, afirma-se que a equipe que coordena esse tipo de trabalho deve necessariamente, ao mesmo tempo em que está envolvida, estar distante das pessoas e das questões que a envolve, o suficiente para perceber o real, a realidade.

Choo (2003, p.148) acredita que o “processo de partilhar significados é uma atividade de comunicação complexa”. Justamente por isso, as organizações utilizam recursos tecnológicos, para agilizar, dinamizar, consolidar e comprovar a comunicação entre as pessoas. As tecnologias de informação facilitam muito esse processo complexo e promove maior confiança entre as pessoas.

No processo de I.C.O., a comunicação organizacional torna-se um elemento ímpar, pois a partir dela, as pessoas terão chance de construir significados relevantes para a organização, de modo a otimizar os recursos humanos e tecnológicos existentes na corporação.

## REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. (VOLOCHINOV). **Marxismo e filosofia da linguagem**. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 1997. 196p.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972. 266p.

BORGES, A. M. B. **A influência dos valores organizacionais para a promoção da aprendizagem organizacional**: estudo de caso na faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel (FACIAP). 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) UFSC, Santa Catarina.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003, 425p.

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. 316p.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170p.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1992. 590p.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

LIMA, S. B. e. A comunicação organizacional rompendo barreiras. **Revista CCEI – URCAMP**, v.7, n.11, p.32-37, mar. 2003.

MARCHIORI, M. R. **Cultura organizacional**: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados. 2001. Tese (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação) USP, São Paulo.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000. 434p.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986. 543p.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970. 277p.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. 177p.

VALENTIM, M. L. P. **Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva (1)**. Londrina: Infohome, 2003. 2p. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=79](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=79)>.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva (2)**. Londrina: Infohome, 2004. 2p. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=80](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=80)>.

\_\_\_\_\_. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão**. 5.ed. São Paulo: Cultura Editores, 1995. 380p.

