

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

SILVANA DE SOUZA MORAES

**COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

**MARÍLIA
2023**

SILVANA DE SOUZA MORAES

**COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” campus de Marília, como um dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof^a Dr^a Ieda Pelógia Martins Damian.

Área de Concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

MARÍLIA

2023

M827c Moraes, Silvana de Souza
Comunicação para a inovação: contribuições da gestão da
informação, gestão do conhecimento e competência em informação /
Silvana de Souza Moraes. -- Marília, 2023
217 p.

Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp),
Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília
Orientadora: Ieda Pelógia Martins Damian

1. Ciência da Informação. 2. Comunicação. 3. Gestão da
informação. 4. Gestão do conhecimento. 5. Inovação. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de
Filosofia e Ciências, Marília. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Impacto potencial desta pesquisa¹

Ao analisar o contexto de uma empresa em seu nível estratégico, este trabalho lança luz sobre os efeitos positivos de GI, GC e CoInfo sobre a comunicação para a inovação e, assim, fornece às organizações subsídios para decisão de alocação de recursos visando à inovação.

Aos gestores e líderes, o estudo traz análises e apresenta sugestões de como atuar para incentivar e construir de maneira efetiva uma comunicação voltada a desenvolver a inovação, utilizando-se para isso a GC, GI e CoInfo. Além disso, mostra a importância do papel dos líderes, da estrutura e da organização do trabalho que podem ser facilitadores ou dificultar a comunicação para a inovação.

No âmbito social, ao demonstrar a importância e influência dos temas GI, GC e CoInfo para a construção e uma comunicação voltada à inovação, o trabalho pode despertar o interesse para o estudo destes temas em cursos técnicos e profissionalizantes, de graduação em diferentes áreas, como Comunicação, Administração e Engenharia de Produção, além de cursos de pós-graduação nas referidas áreas e em Recursos Humanos e Liderança que promoverá uma maior capacitação dos indivíduos para uso e transformação da informação em conhecimento e maior conscientização sobre as potencialidades da informação, do conhecimento e da comunicação.

No âmbito econômico, o trabalho tem o potencial de ao elucidar a relação entre os temas estudados, indicar às organizações (com e sem fins lucrativos) onde e como investir seus recursos para gerar inovação por meio de uma comunicação voltada para este fim, otimizando seus recursos financeiros.

¹ Elaborado conforme exigência da Portaria Unesp nº 117/2022 e a Instrução AT/PROPG nº 02/2022.

Potential impact of this research

By analyzing the context of a company at its strategic level, this work sheds light on the positive effects of GI, GC and CoInfo on communication for innovation and, thus, provides organizations with compliments for decision to allocate resources to innovation.

For managers and leaders, the study analyzes and presents suggestions on how to effectively encourage and build communication aimed at developing innovation, using GC, GI and CoInfo for this purpose. In addition, it shows the importance of the role of leaders, structure and work organization that can facilitate or hinder communication for innovation.

In the social sphere, by demonstrating the importance and influence of the GI, GC and CoInfo themes for the construction and communication focused on innovation, the work can arouse interest in the study of these themes in technical and professional courses, graduation in different areas, such as Communication, Administration and Production Engineering, in addition to postgraduate courses in these areas and in Human Resources and Leadership which will promote greater training of individuals for the use and transformation of information into knowledge and greater awareness of the potential of information, knowledge and communication.

In the economic field, the work has the potential to elucidate the relationship between the themes considered, to indicate to organizations (profit and non-profit) where and how to invest their resources to generate innovation through planned communication for this purpose, optimizing their financial resources.

SILVANA DE SOUZA MORAES

**COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETÊNCIA EM
INFORMAÇÃO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Tecnologia e Conhecimento.

Linha de pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.^a Ieda Pelógia Martins Damian.
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Prof. Dr.^a Maria Eugênia Porém
Universidade Estadual Paulista (Unesp) – Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (Campos de Bauru)

Prof. Dr.^a Elaine da Silva

Prof. Dr.^a Marta Lígia Pomim Valentim
Universidade Estadual Paulista (UNESP). Faculdade de Filosofia e Ciências (Campus de Marília).

Prof. Dr.^a Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares
Universidade Universidade de Brasília (UnB) - Faculdade de Ciência da Informação

Marília, 28 de fevereiro de 2023.

“A fé e a razão são como duas asas com as quais o espírito humano se eleva à contemplação da verdade”
(SÃO JOÃO PAULO II, 1998, p.1)

Dedico este trabalho a Deus, ao meu esposo Gerson,
aos meus tesouros, Gabriela, Priscila e Isabela e a todos
os que buscam, por meio do conhecimento, tornar o
mundo melhor.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que me escolheu para nascer e cuidar de mim como pai amoroso em todos os momentos da minha existência e à Nossa Senhora, minha mãe, que intercede por mim junto a Jesus.

Agradeço a minha mãe, Madalena, e meu pai, Pedro (*in memorian*), que me ensinaram o valor do estudo.

Às minhas irmãs, Luciley e Lucélia, que sempre acreditaram em meu potencial.

Ao meu esposo, Gerson, e minhas queridas e amadas filhas, Gabriela, Priscila e Isabela, por dinamizarem minha vida e me instigarem a olhar também para outras direções enquanto vivia o processo de construção da tese.

À minha orientadora, Ieda Pelógia Martins Damian, pelas palavras que acalmavam o meu coração e pelas correções tão necessárias.

Às professoras Magê e Elaine pelas ricas contribuições na banca de qualificação e pelo jeito leve e humano com que estas contribuições foram feitas.

À empresa investigada pela abertura e apoio à pesquisa.

Ao meu empregador e meus colegas de trabalho, em especial, Tatiane Tolentino da Silva, Márcio França e Eliandro Moreira, que caminharam comigo, apoiando e orientando no percurso da pesquisa.

Aos que dedicaram seu tempo para responderem os instrumentos de coleta de dados.

Aos amigos por torcerem por mim.

A todos os colegas e professores do PPGCI UNESP Marília.

RESUMO

Este trabalho analisou a relação de gestão da informação, gestão do conhecimento, competência em informação com a comunicação para a inovação no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros (banco), e identificou como as etapas de gestão da informação, gestão do conhecimento e competência em informação podem contribuir com a comunicação para a inovação neste contexto. O trabalho é de natureza quali-quantitativa, do tipo descritiva-exploratória, com uso dos métodos de revisão narrativa da literatura, *Survey* e Discurso do Sujeito Coletivo. Como técnicas de coleta de dados foram utilizados o questionário, analisado por meio de modelagem de equações estruturais e a entrevista, analisada por meio do Discurso do Sujeito Coletivo. Os resultados mostraram que gestão da informação, gestão do conhecimento e competência em informação tem efeito positivo sobre a comunicação para a inovação, sendo que em gestão do conhecimento este efeito é maior e que no contexto analisado iniciativas com foco na melhoria da gestão da informação, em especial, na organização e disponibilização de acesso à informação, podem contribuir no processo de comunicação para a inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Gestão da Informação; Competência em Informação; Comunicação; Inovação.

ABSTRACT

This research analyzed the relationship between information management, knowledge management, information literacy with communication for innovation in the context of a company in the financial services sector (bank), and identified how the steps of information management, knowledge management and information literacy can contribute to communication for innovation. The investigation is of a qualitative and quantitative nature, of the descriptive-exploratory type, using the methods of narrative review of the literature, Survey and collective subject discourse. As data collection techniques, the questionnaire was used, analyzed through structural equation modeling and the interview, analyzed through the discourse of the collective subject. The results showed that information management, knowledge management and information literacy have a positive effect on communication for innovation, and in knowledge management this effect is greater and that in the analyzed context initiatives focused on improving information management, in particular, in organizing and providing access to information, they can contribute to the communication process for innovation.

KEY-WORDS: Knowledge Management; Information Management; Information Literacy; Communication; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	22
Figura 2 - Fases da pesquisa.....	25
Figura 3 - Organograma da organização estudada	27
Figura 4 - Hipóteses de investigação.....	30
Figura 5 - Período de retorno das respostas.....	36
Figura 6 - Espiral do conhecimento.....	49
Figura 7 - Fluxos da informação organizacional	51
Figura 8 - Aspectos da CoInfo.....	111
Figura 9 - Competência em Informação voltada à GI e GC	115
Figura 10 - Modelo teórico inicial.....	120
Figura 11- Modelo teórico final.....	123
Figura 12 - Distribuição das ideias centrais em cada uma das categorias.....	128
Figura 13- Nuvem de palavras.....	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Formulação do questionário da fase 2.....	32
Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento	47
Quadro 3 - Componentes dos fluxos informacionais	51
Quadro 4 - Características de organizações inovadoras	74
Quadro 5 - Componentes de organizações inovadoras.....	74
Quadro 6 - Níveis de atuação da GC.	89
Quadro 7 - Atividades de GC.	90
Quadro 8 - Comparação entre GI e GC	91
Quadro 9 - Integração de processos de GI e GC	93
Quadro 10 - Vantagens na adoção da GC.....	96
Quadro 11 - Categorias da Competência em Informação.....	110
Quadro 12 - Análise comparativa entre as etapas de COINFO, GI e GC	114
Quadro 13 - Informações das entrevistas e entrevistados.....	127
Quadro 14 - Frequência por Ideia Central	129
Quadro 15 - Características de organização inovadora, resultados quantitativos e qualitativos e sugestões de melhoria.....	169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Validade convergente (AVE) e confiabilidade (alfa e CC) das escalas	121
Tabela 2 – Carregamento cruzado – cargas fatoriais das variáveis mensuráveis (assertivas) em seus respectivos construtos	122
Tabela 3 -Validade discriminante das escalas (teste HTMT).....	123
Tabela 4 – Modelo teórico – coeficientes de caminho e respectiva significância estatística.	124
Tabela 5 – Análise de multicolinearidade (VIF)	124
Tabela 6 -Tamanho do efeito (f^2).....	125

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	METODOLOGIA	24
	2.1 Contexto e público-alvo.....	25
	2.2 Revisão de literatura para embasamento teórico	28
	2.3 Pesquisa quantitativa (<i>Survey</i>)	29
	2.4 Pesquisa qualiquantitativa.....	37
3	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	41
	3.1 Dado	41
	3.2 Informação	42
	3.3 Conhecimento	44
	3.4 Fluxos informacionais	50
4	COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO.....	55
	4.1 Processo Comunicacional	57
	4.2 Comunicação organizacional.....	61
5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	81
	5.1 Gestão da informação e comunicação para a inovação	85
6	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	87
	6.1 Cultura e o sujeito organizacional	98
	6.2 Gestão do conhecimento e comunicação para a inovação	101
7	COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO	103
	7.1 Competência em informação e comunicação para a inovação	115
8	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	118
	8.1 Resultados quantitativos - Survey.....	118
	8.2 Resultados qualitativos e qualitativos: entrevistas	126
	8.2.1 Elaboração dos DSCs	131
	8.2.1.1 Categoria 1: Gestão da informação	132
	8.2.1.2 Categoria 2: Pessoas	136
	8.2.1.3 Categoria 3: Estrutura.....	142
	8.2.1.4 Categoria 4: Gestão do Conhecimento	144
	8.2.1.5 Categoria 5: Organização do trabalho	150
	8.2.1.6 Categoria 6: Comunicação.....	153
	8.2.1.7 Categoria 7: Inovação	157
	8.2.1.8 Categoria 8: Cultura	162

9	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	166
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
	REFERÊNCIAS	180
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO	213
	APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	216

1 INTRODUÇÃO

O documento *Voices on 2030: The New Reality for Financial Services* elaborado pela organização global KPMG (2022) discute o contexto bancário em 2030 e indica às organizações do setor financeiro (foco desta pesquisa) como se prepararem para o futuro próximo. Dentre estas indicações estão a de que as organizações necessitam possuir uma consciência social, que não busquem somente lucro, mas a transformação da sociedade, terem clareza de propósito e serem confiáveis, serem extremamente eficiente no gerenciamento de dados, garantindo segurança e privacidade aos clientes, construir plataformas e ecossistemas de parceria, serem orquestradores de uma aliança entre parceiros aprimorando a experiência geral do cliente. A simplicidade e agilidade são também exigências para as organizações, assim como um espírito empreendedor, capaz de construir, incorporar e dimensionar novos e diferentes modelos de negócios dentro de sua organização. A importância de reter talentos e possuir líderes capazes de preparar e gerenciar uma força de trabalho digitalmente avançada, envolver-se globalmente e construir a capacidade e proteção do talento que o ajudará a mitigar ameaças e capitalizar potenciais oportunidades e reimaginar o futuro são essenciais, pois o certo é apenas quão incerto o futuro pode ser, assim a capacidade de inovar é imprescindível para as organizações do setor.

A capacidade de inovar e construir melhorias em processos, produtos e serviços são possíveis quando os conhecimentos construídos pelos indivíduos² organizacionais nas interações cotidianas com clientes internos e externos são internalizados, avaliados, organizados, registrados e apropriados de maneira a serem úteis na geração de novas ideias. Para que isso ocorra contínua e satisfatoriamente, é essencial que existam ferramentas e processos de gestão para transformar o conhecimento existente na mente dos indivíduos e nas relações entre eles em conhecimento que possa ser utilizado e compartilhado na organização, além de uma cultura organizacional que apoie e suporte a produção e o compartilhamento da

² Indivíduo é aquele que é distinto de tudo, possui particularidades próprias pelas quais não se confunde com as dos demais homens e dos demais seres, possuindo uma singularidade concreta, desta maneira, pode referir-se não só a pessoas, mas também a outros seres (ULLMANN, 2009), no entanto, neste trabalho o termo “indivíduo” refere-se somente a pessoas que possuem suas particularidades e singularidade. Já o termo “sujeito” refere-se aquele que age ou sofre influências e o sujeito informacional é aquele que se constitui ao ter uma posição no espaço socio informacional concreto, perante a reflexão, análise e atuação na estrutura social sob uma crítica profunda, sendo agente de informação de conjuntura social (RENDÓN-ROJAS; GARCÍA CERVANTES, 2012). O termo pessoa corporativa refere-se àquela que exerce papel ou função dentro de uma organização da qual faz parte como funcionário remunerado, levando-se em conta as influências que esta pessoa sofre da cultura organizacional (ANDRADE, 2011) e seres comunicantes define aquilo ou aquele que comunica, que estabelece comunicação, incluindo além da expressão verbal, a comunicação incógnita presente na expressão facial, no olhar, no tom de voz e em componentes culturais como vestuário, gastronomia e outros hábitos (CURY, 2016). Não obstante, existam diferenças conceituais entre os termos acima, este trabalho não tem o objetivo de explorá-las, sendo que neste contexto são utilizadas como sinônimos.

informação e do conhecimento, usuários que possuam habilidades para lidar com a informação e a gestão eficiente das atividades envolvendo a informação e o conhecimento.

A transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, a geração de novos conhecimentos, a criação de ideias inovativas que podem transformar-se em processos, produtos e serviços novos ou melhorados, passam necessariamente pelo compartilhamento de conhecimento, objetivando-se a criação de inovação.

Sendo assim, a organização deve preocupar-se em desenvolver uma comunicação voltada para a inovação, sua cultura, seus processos e seus programas devem servir de suporte para apoiar a dinâmica de apropriação da informação, do conhecimento, por meio de indivíduos que sejam capazes de apropriarem-se do conhecimento e, a partir disso, comunicá-lo aos seus pares, pois, segundo Choo (2006), o conhecimento pode sugerir novos produtos e serviços capazes de atender a demandas ainda não satisfeitas e, deste modo contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da sociedade.

Compreender processos que envolvem a informação e o conhecimento e a importância dos sujeitos nestas atividades se faz necessário, já que são as pessoas, por meio de suas ações/atividades, que desenvolvem as organizações e, conseqüentemente, possibilitam o desenvolvimento econômico e social do entorno da organização (VALENTIM, 2008).

Para que as pessoas participem efetivamente do processo de identificação, apropriação de informação e construção e compartilhamento de conhecimento, é necessário que sejam capazes de fazer uso da informação de maneira crítica, reflexiva, autônoma e ética nas diversas situações de seu cotidiano, o que é definido como competência em informação, segundo Del Massa, Damian e Valentim (2018).

Neste sentido, esta pesquisa aborda e relaciona os processos de gestão da informação (GI), Gestão do Conhecimento (GC), Competência em Informação (CoInfo) e Comunicação para a Inovação.

A GI é um processo para a obtenção de informação a um custo e tempo razoáveis (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014), enfoca os fluxos formais do ambiente organizacional, aquilo que está sistematizado, formalizado, explicitado em documentos eletrônicos, digitais ou em papel (VALENTIM, 2008) e que, posteriormente, subsidiarão o sujeito organizacional no desempenho de sua função (VALENTIM; SOUZA, 2013).

A GC é um conjunto de ações que tem como principal objetivo fazer com que todo o conhecimento envolvido na organização (tácito, explícito, individual, interno e externo) possa transformar-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo, acessível e

compartilhado, para que amplie o conhecimento individual e melhore a contribuição dos sujeitos no alcance dos objetivos da organização (PÉREZ-MONTORO; GUTIÉRREZ, 2008).

A CoInfo é um conjunto de comportamentos, habilidades e ações que envolvem o acesso e uso da informação de maneira inteligente, tendo em vista a necessidade da construção do conhecimento e a intervenção na realidade social (BELLUZZO; KOBAYASHI; FERES, 2004). Em uma visão integradora, compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade e também o desempenho da pessoa em dado contexto, em termos de comportamentos adotados e realizações decorrentes do acesso e uso da informação para a construção do conhecimento (BELLUZZO, 2018).

A comunicação representa o compartilhamento de informações em um contexto de troca social que desencadeia modificações nos repertórios simbólicos e nos acervos de conhecimento dos indivíduos, responsáveis pela construção das identidades (individual e coletiva) e culturas (locais e universais) (GOMES, 2010). É por meio das interações sociais possibilitadas pela comunicação que se capta a percepção de mundo, da sociedade e de homem, concebem-se valores, crenças e ideologias que são utilizadas para amparar comportamentos e escolhas (PORÉM; GUARALDO, 2012).

Já a inovação é, segundo Machado, Lehmann e Araujo (2008), a transformação de ideias em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes, resultando em uma atividade criativa que se materializa na forma de produtos, processos e sistemas novos ou modificados. Esta transformação ocorre a partir da criação e exploração do conhecimento pelas organizações por meio de três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito, testar e criar protótipos de conhecimento explícito e extrair e aproveitar conhecimento externo (CHOO, 2006), ou seja, a inovação, no contexto das organizações, depende da capacidade de aprendizagem organizacional, de criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços.

Assim, a comunicação para a inovação é aquela que possibilita trocas sociais para a construção de conhecimentos individuais, coletivos e organizacionais que tem como objetivo gerar ideias e transformá-las em soluções que atendam às necessidades da organização no que tange a processos, produtos e serviços novos ou melhorados.

Na concepção de Costa e Leite (2018), a GI é parte constitutiva da GC, pois a preocupação é que o conhecimento seja compartilhado o mais efetivamente possível, utilizando-se para isso, da GI e da comunicação. Para Teixeira Filho (2001), a comunicação é um componente crucial da GC, porque faz com que o conhecimento útil chegue à pessoa certa, em tempo hábil e de modo compreensível. Os processos básicos de gestão da informação

(coleta, organização, armazenamento, preservação, recuperação e disseminação da informação) são essenciais para a efetiva comunicação da informação, já que, na medida em que usuários satisfazem suas necessidades de informação, geram novos conhecimentos e o ciclo da comunicação da informação é repetido (COSTA; LEITE, 2018). Neste sentido,

A competência em informação é considerada um processo que auxilia no desenvolvimento de competências e habilidades que propicia a busca, recuperação, organização, avaliação e utilização da informação de maneira efetiva pelos usuários a fim de auxiliar nos processos decisórios de uma organização. Como o conhecimento é constituído por meio da informação utilizada e internalizada por um indivíduo até se transformar em conhecimento, se apoia na hipótese de que a competência em informação precisa estar atrelada a gestão do conhecimento com o intuito de potencializar ainda mais seus processos (SANTOS; SANTOS; DAMIAN, 2018, p. 183).

À vista disso, considerando a GI como parte da GC (COSTA; LEITE, 2018), a necessidade da CoInfo estar atrelada a GC (SANTOS; SANTOS; DAMIAN, 2018) e a comunicação ser componente essencial para GI e GC (TEIXEIRA FILHO, 2001), o estudo empírico destes processos e suas relações em dado contexto tem o potencial de contribuir para o entendimento da adoção e prática dos mesmos.

Neste sentido, esta pesquisa busca, por meio da metodologia escolhida, encontrar elementos que comprovem a tese de que GC, GI e CoInfo contribuem para a comunicação voltada a promover a inovação.

A importância deste estudo justifica-se, uma vez que os ativos informação e conhecimento são importantíssimos nos processos organizacionais.

Na sociedade contemporânea, as organizações buscam estratégias eficientes que gerem resultados positivos, competitividade, qualidade, redução de custos, lucratividade, maximização de seus processos e minimização dos seus dispêndios, além do reconhecimento da sociedade e a criação de oportunidades de exploração de novos mercados. A informação e o conhecimento produzidos no âmbito das organizações são elementos indispensáveis para o sucesso organizacional, porém gerenciá-los é um desafio constante (YAFUSHI; ALMEIDA; VITORIANO, 2019, p. 5).

A realização de pesquisa aplicada que relacione as temáticas da GI, GC, CoInfo, é sugerida por Valentim, Jorge e Ceretta Soria (2014). Os autores alegam que um trabalho desta natureza tem potencial para estudar um contexto utilizador da GI e da GC e comprovar que a CoInfo é importante componente e suporte para a implantação e uso dos processos de GI e GC. Afirmam ainda que a CoInfo pode propiciar um melhor aproveitamento e entendimento quanto à geração e uso da informação no que tange ao processo de GI, e quanto à apropriação, construção e compartilhamento de conhecimento no que tange a GC.

Belluzzo (2017) destaca que as áreas de GC e GI são de grande interesse na sociedade contemporânea, tendo a CoInfo como um estreito elo com as mesmas, por se fazer presente nos fluxos de informação, nos processos decisórios e na competitividade do mercado. Salienta a necessidade de haver mais estudos e pesquisas que promovam a compreensão e aplicação da CoInfo com outras áreas de gestão, além de que a CoInfo tem sido considerada um fator impactante para o desenvolvimento organizacional e para a inovação. A autora supracitada ainda afirma que

Têm importância estudos que identificam e estabelecem uma relação entre a CoInfo, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, de forma integrada e para demonstrar que o resultado será propiciar maior efetividade aos processos informacionais, contribuindo para o desenvolvimento desta temática no contexto da sociedade contemporânea, já que as características do paradigma econômico no século XXI e que trazem mudanças no comportamento humano e organizacional, em conjunto, estão dirigindo a transformação da economia mundial em várias dimensões (BELLUZZO, 2017, p. 65).

Buscando contribuir com o aprofundamento dos temas, esta pesquisa se dá no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros no Brasil. Os bancos sempre desempenharam papel importante na economia. No Brasil, desde que surgiu o primeiro banco, em 1808, este foi concebido com a tripla função de garantia de melhoramentos no financiamento do Estado, na circulação monetária e no fomento ao investimento produtivo (CARDOSO, 2010).

Durante o processo de Independência, o único banco até então existente no Brasil cumpriu a importante função no financiamento do gasto público e na consolidação do processo (GAMBI, 2022). Entre final do Século XIV e início do Século XX, as instituições bancárias iniciaram a oferta de financiamento ao crédito agrícola, e, até hoje continuam sendo responsáveis pela concessão de crédito a pessoas e empresas, consolidando-se como essenciais à manutenção do comércio (atividades comerciais), por meio da oferta de serviços financeiros, transações de pagamento, oferta crédito pessoal, participando no desenvolvimento do comércio nacional e internacional, convivendo e adaptando-se às constantes mudanças políticas, tecnológicas e de mercado.

Segundo estudo da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2022), os cenários para os próximos anos mostram que os bancos devem priorizar a adaptação à transformação impulsionada pela tecnologia, com foco no cliente, cuidando do acesso a dados e manutenção da confiança, proporcionando uma excelente experiência ao usuário, de modo a serem escolhidos como os principais fornecedores de produtos e serviços financeiros, visto a concorrência de outros setores no oferecimento de serviços antes exclusivos do setor bancário.

Para isso, os bancos deverão fazer uso de tecnologias como análises avançadas de dados e inteligência artificial para entender seus clientes e ofertar a eles o serviço desejado, com a

preocupação também de protegerem os consumidores de crimes financeiros complexos e aprimorados que causam danos ao cliente e à reputação das instituições financeiras. Deverão entregar uma ampla gama de serviços, com agilidade, que garanta uma experiência do consumidor positiva e duradoura. Além disso, necessitam pensar a gestão de talentos e as habilidades que são necessárias aos seus trabalhadores para que correspondam aos desafios do setor e consigam manter a empresa no mercado, tendo o cliente como centro.

Para atender as demandas do mercado, o setor é destaque em investimento em inovação de processos, produtos e serviços oferecidos aos clientes internos e externos. A pesquisa da FEBRABAN (2020) sobre tecnologia bancária mostrou que todos os 22 bancos brasileiros pesquisados possuem iniciativas voltadas para inovação e metade da amostra apresenta três ou mais programas de inovação. No entanto, o documento traz alguns obstáculos para a inovação no setor, destacando a cultura das organizações que não permite que se tenha uma escala ainda maior de processos de inovação. As organizações do setor têm buscado adequar esta cultura por meio da comunicação para a inovação.

Na edição de 2019, a pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária enfatiza que o atendimento presencial no setor bancário passa a ter um perfil mais consultivo, de assessoria, de confiança e, nesse sentido, as palavras-chave para atuação no setor são relevância, criatividade e resolução de problemas, com habilidades para projetar uma melhor experiência para o cliente, gerenciar mudanças, promover interdisciplinaridade, intuição, criatividade, julgamento, persuasão e empatia.

Para que as pessoas possam assumir estes novos papéis e a inovação esteja presente em todos os processos, produtos e serviços da organização, são imprescindíveis a informação e o conhecimento, além da competência informacional e uma comunicação voltada à inovação. Assim, promover uma eficiente GI e GC organizacionais, ter programas de desenvolvimento da CoInfo junto a seus colaboradores e comunicar eficazmente sua estratégia de inovação devem ser objetivos perseguidos pelas organizações do setor bancário.

O contexto de investigação é o nível estratégico de uma empresa do setor de serviços financeiros, onde a pesquisadora realiza suas atividades profissionais. Ao investigar os temas e a relação entre eles e identificar barreiras que dificultam este relacionamento neste contexto, o trabalho traz contribuições nos âmbitos acadêmico e empresarial. No âmbito acadêmico, possibilita a identificação e o grau de influência destes fatores nos processos organizacionais, e um maior entendimento dos mesmos, e, no âmbito organizacional, proporciona conhecimento das dificuldades e possíveis maneiras de aproveitar melhor os processos de GI, GC e CoInfo

para ampliar o conhecimento organizacional, direcionar investimentos e gerar vantagem competitiva.

Diante da necessidade do sujeito ser competente no uso da informação e de haver uma gestão efetiva da informação e do conhecimento para a comunicação da inovação, este trabalho tem como objetivo identificar a relação entre GI, GC, CoInfo e a comunicação para a inovação no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros (banco) e analisar como as etapas de GI, GC e CoInfo podem contribuir para a comunicação voltada à inovação em processos, produtos e serviços, visto que, em organizações de serviços, o principal ativo é o conhecimento, a matéria-prima do trabalho de cada indivíduo (TACHIZAWA; ANDRADE, 2003). A investigação responde a seguinte questão de pesquisa: como GI, GC, CoInfo efetivamente contribuem nos processos da comunicação voltados à inovação no contexto de uma empresa de serviços financeiros?

Para responder a esta questão, o objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre GI, GC e CoInfo para a efetividade da comunicação voltada à inovação no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros. Para tanto, elegeu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Verificar a relação entre GI, GC, CoInfo e comunicação para inovação;
2. Identificar as etapas de GI, GC, CoInfo que facilitam ou dificultam o processo de comunicação para a inovação no contexto investigado;
3. Verificar a eficiência do processo de comunicação para a inovação a partir da percepção dos sujeitos pesquisados;
4. Propor melhorias no processo de comunicação para a inovação.

Para atingir estes objetivos, o estudo foi iniciado com a revisão da literatura, base para a elaboração de três hipóteses de pesquisa:

H₁: A Gestão da informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

H₂: Gestão do conhecimento contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

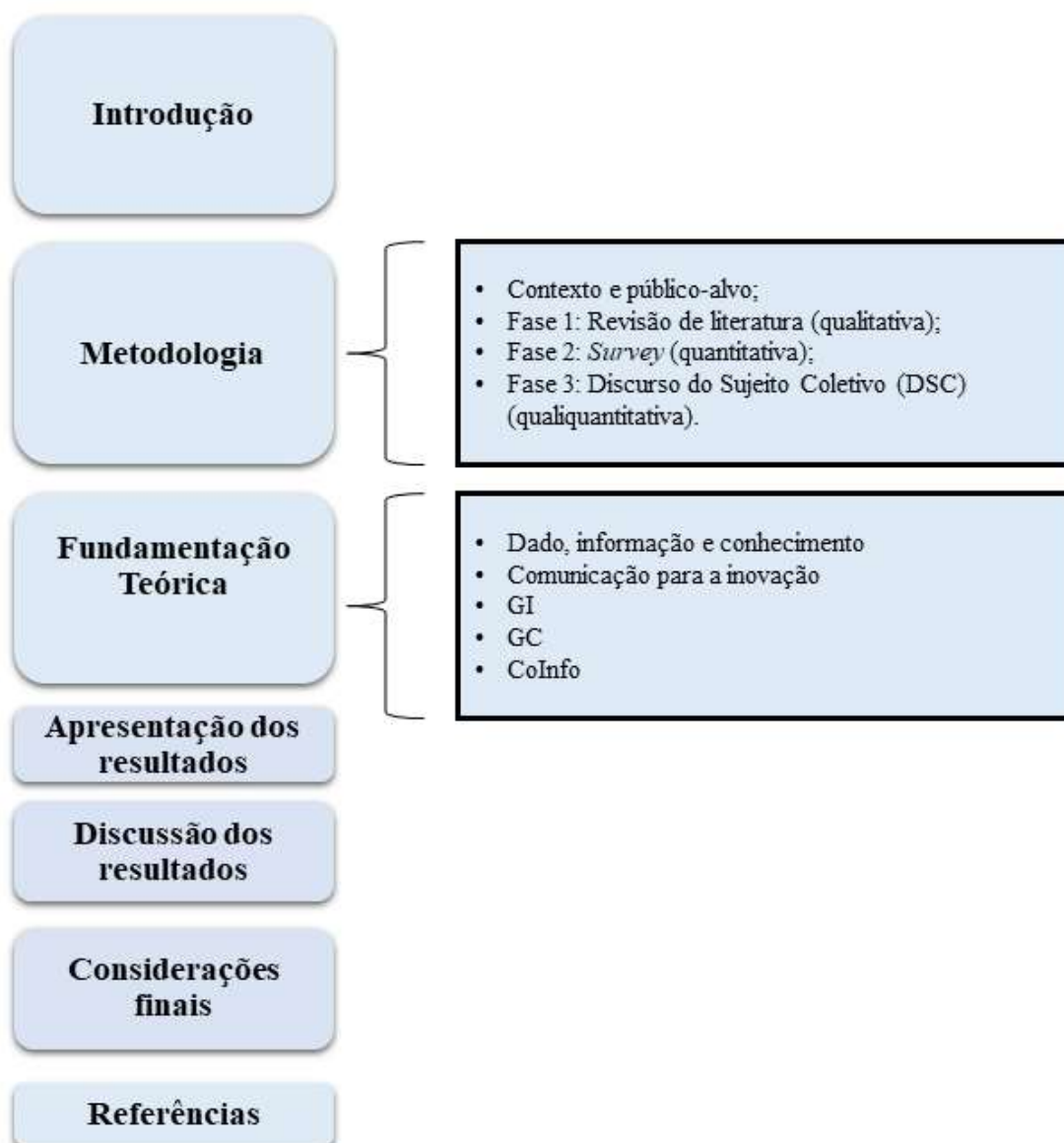
H₃: Competência em informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

As hipóteses foram testadas por meio de questionário *on line* sobre os temas GI, GC, CoInfo e comunicação para a inovação direcionado aos funcionários que trabalham nas diferentes diretorias da organização estudada. Os resultados obtidos por meio do questionário

foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais e indicaram os temas a serem aprofundados por meio de entrevista e o público-alvo ideal para esta etapa. Os resultados das entrevistas foram analisados por meio da metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

Para descrever o caminho percorrido na pesquisa e os resultados alcançados, este trabalho está organizado da seguinte maneira: após a seção de introdução, onde se apresenta o contexto do estudo, a justificativa, o objetivo geral, objetivos específicos e a estrutura do trabalho, é apresentada metodologia utilizada no estudo. Na sequência, tem-se a revisão dos conceitos de dado, informação e conhecimento; fluxos informacionais; comunicação para a inovação; GI, GC e CoInfo de acordo com a literatura relevante de cada área. Na sequência têm-se a apresentação e discussão dos resultados quantitativos e qualiquantitativos, as considerações finais com as contribuições do estudo para o meio acadêmico e organizacional, assim como as limitações da pesquisa, além das referências utilizadas nesta investigação e o apêndice. Estas seções estão apresentadas na figura a seguir.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da contextualização do tema, da apresentação das justificativas, objetivos e da estrutura adotada neste trabalho, apresenta-se, a seguir, a metodologia utilizada na pesquisa.

2 METODOLOGIA

O estudo proposto tem natureza qualiquantitativa. Quantitativo visto que “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível” (CHIZZOTTI, 2006, p. 28) e qualitativa, no sentido em que busca identificar, por meio da observação, indicadores do funcionamento de estruturas e organizações complexas que são difíceis de mensurar de forma quantitativa (HAGUETTE, 2013). A pesquisa quantitativa enfatiza os indicadores numéricos e percentuais sobre determinado fenômeno pesquisado e pode ser aplicada juntamente com a pesquisa qualitativa que aprofunda a análise das informações estatísticas (VALENTIM, 2021).

A pesquisa é do tipo descritiva-exploratória, pois, caracteriza-se pela seleção de amostra aleatória de grande população, visando obter conhecimentos empíricos atualizados (VALENTIM, 2021).

Os métodos utilizados foram a revisão de literatura narrativa para embasar a construção de hipóteses e posterior análise dos dados (FERRARI, 2015); o método *Survey* que utilizou-se da ferramenta do questionário para a coleta de dados quantitativos, analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR *et al.*, 2009) e para coleta e análise qualiquantitativa foi utilizado o método do DSC com o uso da ferramenta de entrevista para coleta dos dados (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2000). Os métodos utilizados estão descritos no tópico da descrição de cada fase da pesquisa. Assim, em termos metodológicos, a pesquisa pode ser dividida em três fases gerais, conforme figura a seguir.

Figura 2 - Fases da pesquisa



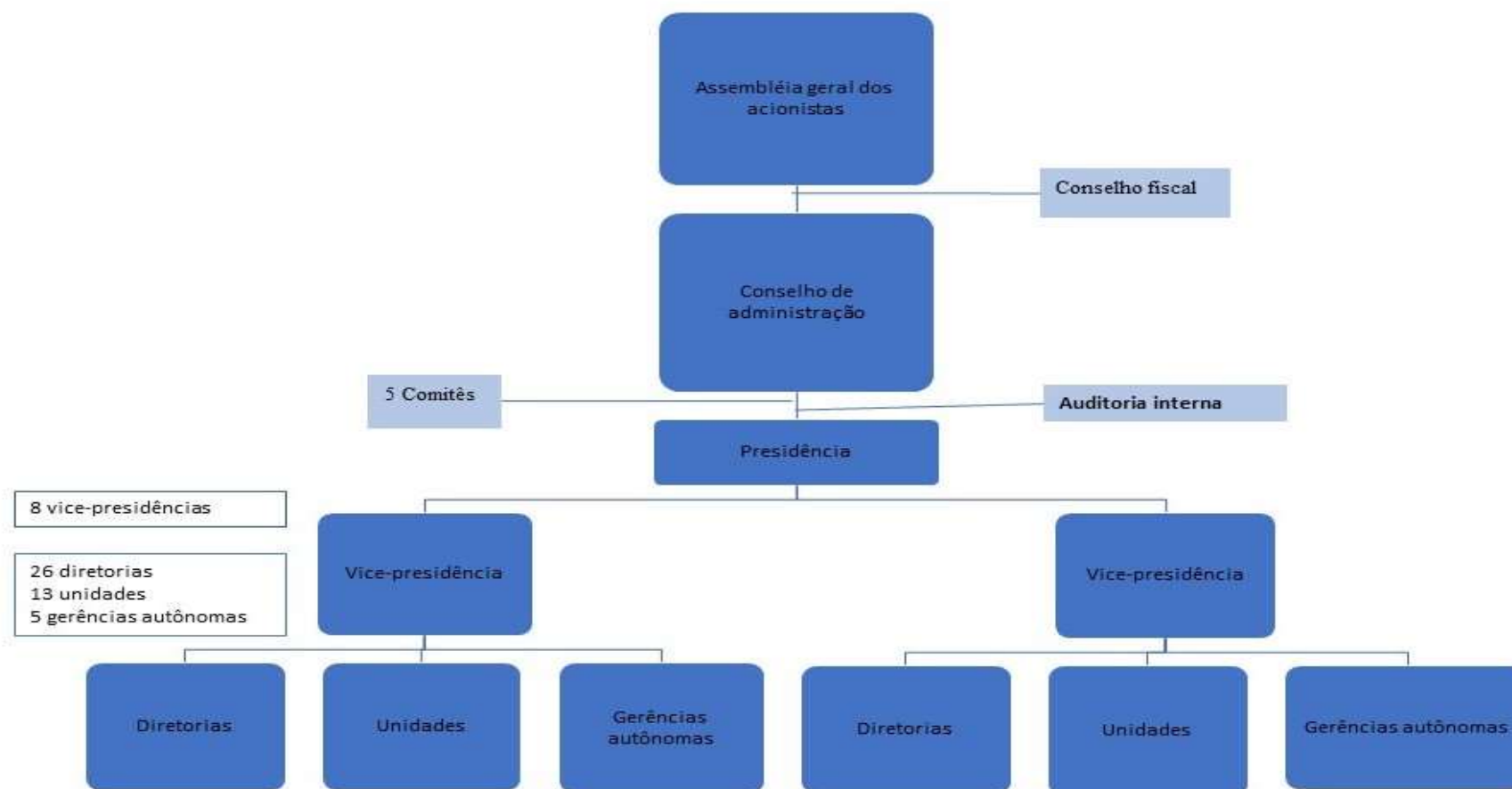
Fonte: Elaborada pela autora.

2.1 Contexto e público-alvo

O universo da pesquisa é uma empresa de serviços do ramo financeiro, de economia mista. Segundo seu último relatório anual (2021), conta com um quadro de cerca de 84 mil funcionários. É estruturada nos níveis operacional (unidades de negócios), tático (unidades de apoio) e estratégico (direção geral e unidades estratégicas). O público-alvo desta pesquisa serão os funcionários que fazem parte do nível estratégico da organização, lotados nas diretorias, totalizando cerca de sete mil funcionários vinculados diretamente às 26 diretorias da estrutura organizacional. Cada uma das diretorias é composta por um diretor, três níveis de gerência e

três níveis de assessoramento. A figura a seguir apresenta o modelo da estrutura organizacional da organização a ser investigada.

Figura 3 - Organograma da organização estudada



Fonte: Elaborada pela autora, com base no organograma divulgado no site da organização a ser investigada.

Tendo como base o organograma datado de 19 de maio de 2021, a amostra da pesquisa foi composta de 26 diretorias.

O detalhamento sobre os métodos, técnicas e instrumentos a serem utilizados em cada fase da pesquisa são apresentados a seguir.

2.2 Revisão de literatura para embasamento teórico

A consideração e análise da literatura anterior relevante é essencial para todas as pesquisas e disciplinas, visto que, é por meio dela que o pesquisador faz o mapeamento e avaliação da área para motivar o objetivo de estudar o tema e justificar a questão e as hipóteses de pesquisa (SNYDER, 2019).

É a partir da revisão que o pesquisador se adentra ao seu assunto de investigação, de modo que possa formular seu problema de pesquisa, considerando as descobertas até então realizadas, fato esse que evita a duplicação ou repetição de experimentos (SANTA ANNA, 2019).

Os procedimentos metodológicos utilizados condicionam a primeira fase desta pesquisa a um aspecto caracterizado como descritivo e qualitativo (SANTA ANNA, 2019). A abordagem de revisão é narrativa, visto que busca identificar e compreender todas as pesquisas potencialmente relevantes que têm implicações para o tema estudado, verificando as discussões de teoria e contexto, as diferentes reflexões e controvérsias (MEGLIO; RISBERG, 2011). Caracteriza-se por uma análise abrangente, crítica e objetiva do conhecimento atual sobre um tópico e, diferentemente da abordagem sistemática que se beneficia de diretrizes, a revisão narrativa da literatura não possui diretrizes reconhecidas (FERRARI, 2015).

Este trabalho apresenta uma revisão da literatura dos temas dados, informação e conhecimento, comunicação para a inovação; GI; GC e CoInfo, realizada a partir de textos científicos (artigos, dissertações, teses, livros e documentos de órgãos que são referência nos temas tratados) disponibilizados em diferentes bases de dados (como por exemplo *Scopus*, *Web of Science*, BRAPCI e Google Acadêmico, não se restringindo a estas).

Por meio da revisão de literatura foram formuladas hipóteses sobre a contribuição de COINFO, GI e GC com a comunicação para a inovação no contexto definido.

H₁: A Gestão da informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

H₂: Gestão do conhecimento contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

H₃: Competência em informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

Estas hipóteses foram testadas na Fase dois, descrita a seguir.

2.3 Pesquisa quantitativa (*Survey*)

As hipóteses desenvolvidas a partir da revisão de literatura foram testadas com a utilização da abordagem quantitativa, onde, “os dados são mensurações em que os números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Como são registrados diretamente com números, os dados estão em uma forma que se presta para a análise estatística” (HAIR *et al.*, 2009). Foi utilizado o método *Survey*, com uso de questionário autoadministrado, enviado por *e-mail* corporativo, utilizando-se da ferramenta *Outlook - Microsoft Office 365*. O método *Survey*, segundo Forza (2002), consiste na coleta de informações de indivíduos sobre questões ligadas a assuntos referentes a eles ou às organizações nas quais atuam. O *Survey* via internet, segundo Hair *et al.* (2009) apresenta como vantagem a rapidez, a obtenção de dados de alta qualidade e confiáveis, pois são impossíveis de serem manipulados. Além destas vantagens, inclui-se o menor tempo de resposta, custo de entrega mais baixo, mais opções de design de transmissão, e menos tempo de entrada de dados (FAN; YAN, 2010).

Por meio da análise quantitativa, as hipóteses construídas foram testadas para que a relação entre COINFO, GI e GC com a comunicação para inovação no contexto definido pudessem ser confirmadas ou refutadas, visando identificar como está o cenário investigado. Os dados coletados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Tal escolha deve-se ao fato de a MEE apresentar a vantagem de permitir a análise simultânea das relações entre uma ampla série de variáveis (HAIR *et al.*, 2011). Ismail *et al.* (2012) afirmam que a MEE permite que pesquisadores testar *frameworks* contextuais garantindo uma análise robusta e holística.

Modelagem de Equações Estruturais é uma técnica avançada de tratamento e análise estatística de dados, com características que permitem pesquisas refinadas (GOSLING; GONÇALVES, 2003). É uma abordagem utilizada para testar hipóteses a respeito de relações entre variáveis latentes e observadas, sendo que um modelo linear de equações estruturais é um caminho hipotético de relações lineares entre um conjunto de variáveis. Segundo Klem (1995), uma das características básicas da MEE é que se pode testar uma teoria de ordem causal entre um conjunto de variáveis, oferecendo ao pesquisador a possibilidade de investigar quão bem as variáveis preditoras, neste trabalho COINFO, GC e GI explicam a variável dependente, neste caso comunicação para a inovação, e também qual das variáveis preditoras é a mais importante.

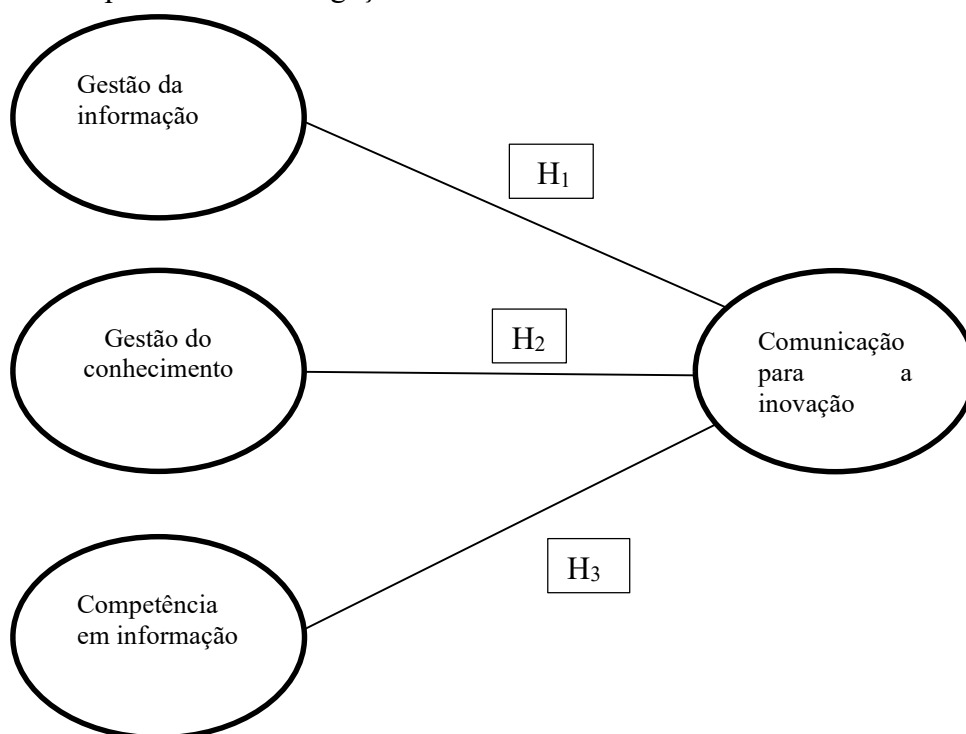
A figura a seguir mostra a proposta de investigação quantitativa, onde, por meio de formulação de hipóteses baseadas na literatura, esta relação foi investigada. Foram propostas três hipóteses de investigação formuladas nos seguintes termos:

H₁: A Gestão da informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

H₂: Gestão do conhecimento contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços;

H₃: Competência em informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

Figura 4 - Hipóteses de investigação



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura quatro mostra a relação entre as variáveis investigadas por meio da aplicação de questionário. Sendo assim, as questões referentes a hipótese 1 buscaram confirmar ou refutar a contribuição da variáveis GI na comunicação para a inovação; as respostas às questões referentes à hipótese 2 buscaram confirmar ou refutar a contribuição de GC na comunicação para a inovação, assim como as questões elaboradas relacionadas à hipótese 3, buscaram confirmar ou refutar a contribuição de CoInfo com a comunicação para a inovação. Além de comprovar ou refutar a contribuição entre as variáveis, as respostas às questões relacionadas à

cada uma das hipóteses permitiram identificar quais aspectos de cada uma das variáveis colaboram ou dificultam a relação entre as variáveis preditoras (GI, GC e CoInfo) e a variável dependente (comunicação para a inovação), possibilitando uma análise detalhada dos temas no contexto estudado. Este método de coleta e análise de dados também foi utilizado em trabalhos como o de Donate e Sánchez de Pablo (2015), Koohang, Paliszkiewicz e Goluchowski (2017), Ding, Choi e Aoyama (2019), Wolor *et al.* (2020), e Muhammed e Zaim (2020).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário elaborado a partir da fundamentação na literatura da área e é formado por questões formuladas e testados em trabalhos anteriores. As assertivas referentes à GI foram extraídas dos trabalhos de Buenechea-Elberdin, Sáenz e Kianto (2018) e Cabrilo e Dahms (2018), as assertivas referentes à GC encontram-se nos trabalhos de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), Andreeva e Kianto (2011) e Buenechea-Elberdin, Sáenz e Kianto (2018), as assertivas referentes à CoInfo embasam-se nos trabalhos de Ottonicar, Feres e Valentim (2017) e Ahmad, Widén e Huvil (2020) e sobre a Comunicação para a inovação tem base nos trabalhos de Werutsky (2016) e Santos *et al.* (2019). As assertivas foram avaliadas pela escala Likert de cinco pontos: 1) discordo totalmente, 2) discordo, 3) indiferente (ou neutro), 4) concordo e 5) concordo totalmente.

No quadro a seguir estão relacionados os objetivos específicos e as hipóteses de pesquisa elaboradas a partir da revisão de literatura, as etapas da GI, da GC, da CoInfo e as características da comunicação para a inovação, a partir dos quais foram selecionados os enunciados que compuseram o questionário aplicado para o levantamento dados quantitativos.

Quadro 1 - Formulação do questionário da fase 2

Objetivos específicos da pesquisa	Hipótese	Etapas da GC, GI, CoInfo e características da Comunicação para Inovação	Questões
- Identificar a relação entre GI e comunicação para a Inovação; - Identificar as etapas GI e o nível de relação entre elas no contexto investigado; - Identificar as etapas de GI que facilitam ou dificultam o processo de comunicação da estratégia para a inovação no contexto investigado;	H ₁ : A Gestão da informação relaciona-se positivamente com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços	1. Necessidades de informação: capacidade de identificar o que se deseja saber, por quê se precisa saber, qual é o enfoque, o que já se sabe, o que se espera descobrir, de que maneira o resultado pode ajudar.	Há indicações claras de quais informações são necessárias para realizar cada atividade.
		2. Aquisição de informação: capacidade de perceber a extensão e a diversidade do foco da necessidade, de reconhecer as próprias limitações cognitivas e de identificar e monitorar fontes de informação.	Documentos e soluções existentes são facilmente acessíveis.
		3. Organização e armazenamento da informação: capacidade de interagir com os sistemas organizacionais e de reconhecer as representações com que a informação foi processada.	A empresa possui um grande conhecimento útil registrado em documentos e bases de dados.
		4. Produtos e serviços de informação: capacidade de perceber a qualidade do serviço e/ou produto informacional em relação às necessidades informacionais.	A empresa possui sistemas de informação eficientes e relevantes para apoiar operações de negócio.
		5. Distribuição de informação: capacidade de disseminar informações relevantes no momento certo, para as pessoas certas, em formatos adequados.	Diferentes unidades dentro de nossa empresa compartilham informações. Diversas funções dentro de nossa empresa compartilham informações.
		6. Uso de informação: capacidade de usar informações para construir conhecimento, tomar decisões e agir sobre uma determinada situação organizacional.	Os funcionários frequentemente colaboram para resolver problemas. Existem indivíduos responsáveis pela coleta, organização e distribuição interna das sugestões dos funcionários.
		7. Comportamento adaptativo: capacidade de avaliar, ressignificar e retroalimentar o processo	A empresa possui ferramentas e instalações para apoiar a cooperação entre funcionários
Identificar a relação entre GC e Inovação;	H ₂ : Gestão do conhecimento	1. Obtenha: capacidade de as pessoas construírem o conhecimento de que necessitam.	Os funcionários participam de feiras e exposições regularmente

- Identificar as etapas GC e o nível de relação entre elas no contexto investigado; - Identificar as etapas de GC que facilitam ou dificultam o processo de comunicação da estratégia para a inovação no contexto investigado;	relaciona-se positivamente com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços	2. Utilize: capacidade de as pessoas criarem soluções inovadoras voltadas aos clientes.	As atividades da empresa podem ser descritas como criativas e inventivas
		3. Aprenda: capacidade de as pessoas desenvolverem o próprio capital intelectual proveniente da aprendizagem individual.	Os funcionários possuem muitas e importantes habilidades.
		4. Contribua: capacidade de as pessoas e as equipes contribuírem, por meio de ideias e informações, com base no conhecimento organizacional.	A empresa possui mecanismos formais para garantir o compartilhamento das melhores práticas entre as diferentes unidades. O trabalho em equipe é uma prática muito comum na empresa.
		5. Avalie: capacidade de avaliar o conhecimento gerado e identificar o que pode ser melhorado e se este está obtendo o impacto desejado.	A organização trabalha para refinar, organizar e armazenar o conhecimento coletado.
		6. Construa e mantenha: capacidade de as pessoas aprimorarem o processo de construção de conhecimento e de mantê-lo.	Os funcionários compartilham conhecimentos e experiências conversando entre si. Na organização, estamos acostumados a documentar por escrito as coisas que aprendemos na prática. Na organização, garantimos que as experiências mais importantes adquiridas sejam documentadas.
		7. Descarte: capacidade de as pessoas identificarem o que de fato é relevante, descartando o que não possui mais valor	Os funcionários são sistematicamente informados sobre mudanças nos procedimentos, instruções e regulamentos.
Identificar a relação entre CoInfo e comunicação para a inovação;	H3: Competência em informação	1. Capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões.	Eu consigo perceber quais informações são necessárias para meu trabalho.

• Identificar as etapas CoInfo e o nível de relação entre elas no contexto investigado; • Identificar as etapas de CoInfo que facilitam ou dificultam o processo de comunicação para a inovação no contexto investigado;	relaciona-se positivamente com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.	2. Capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar a informação em qualquer mídia.	Posso obter facilmente as informações certas quando necessário. Ao procurar informações, posso identificar facilmente as fontes de informações certas (por exemplo, funcionários da empresa, intranet, fontes online e clientes). Estou ciente de como a informação é organizada na minha empresa.
		3. Capacidade de organizar, analisar e avaliar a informação.	Quando encontro novas informações, tento descobrir como posso usá-las de novas maneiras. Eu identifico quais informações são importantes e aquelas que não são importantes
		4. Capacidade de usar eficazmente a informação para uma aplicação prática e solução de problemas.	Uso as informações para a resolução de problemas e para tomada de decisões.
		5. Capacidade de apropriar-se da informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender	Costumo me envolver em discussões com colegas para obter informações e a partir delas, revisar meus pensamentos.
• Verificar a eficiência do processo de comunicação a partir da percepção dos funcionários;	Comunicação para inovação	1. Tratamento processual da comunicação: possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais;	A organização mecanismos eficazes de comunicação para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente. A organização mecanismos eficazes de comunicação para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até à implementação bem-sucedida. Temos um clima de apoio para novas ideias – as pessoas não precisam deixar a organização para fazê-las acontecer. Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa comunicação para a inovação.

		2. Inserção na cadeia de decisões: a comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão;	Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação e isso é comunicado a todos.
		3. Gestão de relacionamentos: vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos;	A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização. Comunicamo-nos bem com funcionários vinculados a universidades e outros centros de pesquisa para ajudarem a desenvolver nosso conhecimento.
		4. Processo planejado: uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações;	A estratégia de inovação é expressa de maneira clara, assim, todos conhecem as metas de melhoria. A organização possui diretrizes alinhadas à sua estratégia geral que direcionam os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação. Há identificação e comunicação de temas prioritários para a inovação.
		5. Processo monitorado: acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito.	Existem reuniões para acompanhamento das ações de inovação no desenvolvimento de projetos.
		6. Todos, sem exceção, sentem-se comprometidos com o processo de inovação. Não existe um grupo específico encarregado de zelar pela criatividade.	A estrutura da organização favorece a ocorrência de inovação.
		7. O clima de inovação é instaurado pelo líder, toda ideia nova é bem-vinda, a criatividade e a ousadia são recompensadas.	O sistema de recompensa e reconhecimento apoia a inovação.
		8. Incentivo aos experimentos estão por toda parte, não se restringem à área tecnológica.	Em nossas atividades, podemos aprender a partir de nossos erros.
		9. Existem vários canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre a direção e os funcionários, os técnicos e os vendedores, a empresa e os clientes. Essas ricas e profusas redes não são rigidamente controladas	Existem bases computacionais para gestão das ideias que funcionam como banco de dados, onde estão as informações relacionadas a como participar, as regras, os temas e o formulário para descrição das ideias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Partindo dos objetivos da pesquisa e embasados na literatura, construíram-se as hipóteses de pesquisa e, foram identificadas as etapas da GI, GC, CoInfo e as características da comunicação para a inovação.

A partir disso, com auxílio da literatura relacionada a cada um dos temas, foram identificados e selecionados questionários que já se mostraram eficazes para a identificação dos temas que este trabalho busca investigar. As questões consideradas mais pertinentes, de acordo com o objetivo da pesquisa, foram eleitas para compor o questionário final deste trabalho.

Após as escolhas das questões que comporiam o questionário, o mesmo passou pela análise por especialistas para sua melhor compreensão pelo público respondente. Esta análise contou com a colaboração de um mestre em Linguagem e letramento, um doutor da área de Administração, um doutor especializado em Estatística e um profissional em nível gerencial da empresa na qual foi aplicado o questionário.

Após as considerações dos avaliadores, avaliação das sugestões recebidas, foram feitas as modificações consideradas pertinentes e o questionário foi enviado para aprovação das diretorias responsáveis pelo tema em 26 de outubro de 2021, e teve sua aplicação completamente autorizada em 24 de novembro de 2021, assim como o fornecimento de todas as informações necessárias para a coleta dos dados.

Em 27 de dezembro de 2021 iniciou-se a coleta definitiva dos dados com o envio do formulário por e-mail corporativo a 6829 funcionários lotados em 26 diretorias e 17 unidades estratégicas. Em 24 de janeiro de 2022 o formulário foi reenviado e em 31 de janeiro de 2022 o formulário foi fechado para novas respostas.

Figura 5 - Período de retorno das respostas.



Fonte: Elaborada pela autora.

Entre 27 de dezembro de 2021 e 31 de janeiro de 2022 foram coletadas 712 respostas válidas e completas, o que corresponde a 10,43% da população investigada. Este número apresenta-se adequado e maior que de outros recentes e importantes trabalhos que tratam dos temas GC e inovação, como por exemplo estudo de Le *et al.* (2022) com 351 respondentes, de Sofiyabadi, Valmohammadi e Ghadam (2022) com 237 respondentes e de Shahzad *et al.* (2020) com 475 respondentes, sendo este último o segundo mais citado entre 2020 e 2023 na base de dados *Web of Science* ao pesquisar os temas GC e inovação em conjunto.

2.4 Pesquisa qualiquantitativa

A terceira fase da pesquisa é de natureza qualiquantitativa e fez uso do DSC, pois este método, além de possibilitar uma análise de quais expressões-chaves são mais recorrentes nos discursos dos sujeitos, possibilita também apreender a fala coletiva de um determinado grupo social através de questões abertas (sejam elas orais ou escritas), contribuindo, assim, para “reconstruir, com partes de discursos individuais, tantos discursos-síntese quantos se julguem necessários para expressar uma dada ‘figura’, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre um fenômeno” (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2000, p.19).

A opinião de uma coletividade é a soma de opiniões de indivíduos que compõem tal coletividade. Opinião é o parecer, variação, posicionamento, enunciado de crenças e valores de um indivíduo sobre um determinado tema. O DSC é a soma desses pareceres, variações, posicionamentos e enunciados de crenças e valores dos indivíduos sobre um determinado tema. A opinião coletiva é a soma de experiências de vida comuns, o DSC seleciona os elementos ou conteúdos dessas experiências comuns e com eles compõem um discurso síntese, é, portanto, a opinião enriquecida por conteúdo, caracterizando-se como um método descritivo (LEFÈVRE, 2021).

O DSC possibilita a constituição de um sujeito portador do discurso coletivo a partir do processamento das falas dos sujeitos individuais que compõem a amostra entrevistada. Desse modo, torna-se possível “reunir, sob a forma de discursos únicos redigidos com verbos da primeira pessoa, conteúdos de depoimentos com sentidos semelhantes” (LEFÈVRE *et al.*, 2009).

Para a obtenção de expressões coletivas que compõem o DSC são realizados os procedimentos a seguir:

- a) Seleção dos conteúdos mais relevantes de cada resposta individual;

- b) Associação desses conteúdos, segmentando-os de acordo com o sentido que expressam;
- c) Agrupamento dos depoimentos em categorias;
- d) Elaboração de um discurso único (redigido na primeira pessoa do singular) para cada uma das categorias.

Estes procedimentos são compostos de quatro figuras metodológicas que são explicitados a seguir: 1) as expressões-chave; 2) as ideias centrais; 3) a ancoragem; e 4) o DSC (LEFÉVRE; LEFÉVRE, 2006).

As Expressões-chaves (E-ch) são trechos dos depoimentos reconhecidos como essenciais e transcritos de forma literal que devem ser destacados pelo pesquisador, pois estes revelam a essência do depoimento; as Ideias Centrais (IC) são a síntese do conteúdo discursivo, que expressa, de maneira resumida e precisa, o sentido dos discursos, não é uma interpretação, mas uma descrição do sentido de um depoimento ou de um conjunto de depoimentos; a Ancoragem (AC) é a manifestação linguística explícita de uma dada teoria ou ideologia ou crença que o autor do discurso expressa e que, na qualidade de uma afirmação genérica, está sendo usada pelo enunciador para enquadrar uma situação específica; e o DSC que se constitui de discurso síntese redigido na primeira pessoa do singular e composto pelas expressões-chave que têm a mesma ideia central ou ancoragem.

A partir do DSC, busca-se a reconstituição de um sujeito coletivo, opinante na forma de um sujeito de discurso emitido na primeira pessoa do singular (LEFÉVRE; LEFÉVRE, 2006). Este método de pesquisa foi utilizado em outros trabalhos que investigam temas da Ciência da Informação, especialmente aspectos sobre a GI como o de Crestana (2003), Souza e Stumpf (2009), Motta, Melo e Paixão (2013). Esta fase da pesquisa buscou identificar por que o cenário se apresenta de tal maneira.

Como instrumento para a coleta dos dados, utilizou-se da entrevista. A entrevista, instrumento de coleta de dados em diversos campos das Ciências Sociais, segundo Marconi e Lakatos (2002) é o encontro entre duas pessoas com o objetivo de que uma delas obtenha da outra pessoa informações a respeito de determinado assunto por meio de uma conversação de natureza profissional. É uma comunicação direta entre pesquisador e participante, que se configura necessariamente como um contato síncrono, ou seja, uma interação em tempo real, que pode ocorrer presencialmente ou não, esse contato é interativo, no sentido de que há uma conversação com troca de turnos na sequência temporal de ocorrência da comunicação, o que permite ao entrevistador e entrevistado pedirem esclarecimentos, interromper um ao outro, adicionar comentários espontâneos, semelhante a uma conversa cotidiana e coloquial

(LEITÃO; PRATES, 2017). Na entrevista é possível averiguar fatos, identificar opiniões sobre fatos, determinar os sentimentos dos entrevistados com relação a situações (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Com a realização das entrevistas e sua análise busca-se a coleta de dados em profundidade, para capturar minúcias subjacentes aos fenômenos, com a emergência espontânea de significados, ações e comportamentos, que valorizam a perspectiva dos participantes e, ao mesmo tempo, reconhecem a implicação do pesquisador e o papel central da interpretação sistemática nos resultados obtidos (LEITÃO; PRATES, 2017).

Para a realização da entrevista, de acordo com os objetivos da pesquisa utilizou-se do roteiro semiestruturado. Este tipo de roteiro permite a comparação das respostas dos entrevistados com o mesmo conjunto de perguntas e, assim, as diferentes percepções coletadas refletem as diferenças entre os respondentes e não diferenças entre as perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2002) é elaborado para que todos os itens ou perguntas integrem todas as entrevistas realizadas, garantindo a análise comparativa subsequente. A ordem e a forma em que isso é feito pode, no entanto, variar, de maneira que cada entrevista acompanhe o fluxo de raciocínio e de conversa de cada participante. Novos itens e perguntas não podem ser incorporados incrementalmente ao longo da realização da série de entrevistas, desconsiderando aqui a necessária formulação de perguntas de esclarecimento relacionadas a tópicos e perguntas que integram o roteiro (LEITÃO; PRATES, 2017).

Para a construção do roteiro, além de observar os objetivos da pesquisa, deve-se atentar para que as perguntas, avançando do particular e concreto para o geral e abstrato, devem fazer emergir informações, imagens, crenças, opiniões; abordar aspectos do cotidiano prático dos sujeitos, além de caracterizá-lo para compreender o grupo no sujeito e o sujeito no grupo, assim como captar a zona muda da representação. Assim, o roteiro de entrevista deve ser capaz de rastrear a dimensão da atitude por meio de questionamentos que permitam que o sujeito expresse suas escolhas e decisões, e capte as posições dos sujeitos diante das situações do cotidiano relacionadas ao objeto estudado, além disso, considerando que as representações sociais são uma modalidade de conhecimento prático, as perguntas precisam versar sobre a concretude do fenômeno que se estuda, ou seja, o instrumento deve abordar aspectos do cotidiano prático dos sujeitos que se inter-relacionam com tal fenômeno, no intuito de buscar captar os elementos que compõem e estruturam a representação (SILVA; FERREIRA, 2012).

Optou-se pela entrevista individual, pois com a entrevista individual, o pesquisador pode ter acesso às percepções individualmente, sem a pressão ou a inspiração de terceiros e ao

término de um conjunto de entrevistas, o pesquisador obtém um conjunto de significados que, embora individuais, mostram-se recorrentes no grupo de participantes. Ao trabalhar com material linguístico, o pesquisador é capaz de organizar uma rede articulada de significados sobre o fenômeno examinado, colocando o foco na perspectiva individual de cada participante e na análise das recorrências que emergiram dessas perspectivas individuais (LEITÃO; PRATES, 2017).

As entrevistas foram realizadas à distância, por meio da ferramenta Google Meet. As entrevistas a distância tiveram sua difusão favorecida pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação síncronas cada vez mais amigáveis. Esse tipo de entrevista facilita e agiliza o encontro com participantes com os quais, por questões de localização, a entrevista presencial não é viável (LEITÃO; PRATES, 2017).

A composição amostra utilizou-se a técnica de seleção da amostra intencional (SEIDMAN, 2013; BLANDFORD, 2013) com a escolha consciente de um conjunto pré-definido de características que guiaram o recrutamento dos praticantes buscando entrevistas mais ricas, com conteúdo profundo e estritamente relacionado aos objetivos da pesquisa.

A divisão do roteiro em blocos temáticos, que agrupam itens ou perguntas de assuntos semelhantes, apoiam o aprofundamento do tema e ajudam a guiar o entrevistado no percurso reflexivo e exploratório da entrevista (LEITÃO; PRATES, 2017). Nesta pesquisa os blocos temáticos referem-se aos temas a serem investigados, e foram formados por gestão da informação, gestão do conhecimento, competência em informação, comunicação e inovação.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição com o uso da ferramenta Google documentos e revisão pela pesquisadora. Bourdieu (1998) entende a transcrição como um processo de tradução e interpretação, pois ao transcrever uma entrevista, o pesquisador atua tal e qual um tradutor-intérprete, que interfere na produção do material, por meio da pontuação, a posição da vírgula ou o registro de uma pausa ou expressão emocional que dá um determinado sentido ao depoimento (BOURDIEU, 1998). Após a transcrição e revisão seguiram-se os procedimentos de análise e categorização do material.

O resultado obtido a partir da revisão de literatura é apresentado nos tópicos a seguir.

3 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para fundamentar o estudo proposto, foi realizada uma revisão da literatura dos temas dado, informação e conhecimento; comunicação para a inovação, GI e GC e CoInfo a partir de textos científicos (artigos, dissertações, teses, livros e documentos de órgãos que são referência nos temas tratados) disponibilizados em diferentes bases de dados (como, por exemplo, *Scopus*, *Web of Science*, Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Google Acadêmico, não se restringindo a estas). O resultado desta revisão é apresentado a seguir.

Dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Angeloni (2003) defende que eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação e, à vista disso, é comum que muitas pessoas entendam dado como sinônimo de informação e informação como sinônimo de conhecimento. Mas, afinal o que é dado, o que é informação e o que é conhecimento?

3.1 Dado

Os dados, de acordo com Davenport (1998), são observações sobre o estado do mundo, constituem a matéria-prima da informação e são facilmente estruturados, facilmente obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferíveis. Davenport e Prusak (1998) os caracterizam como um conjunto de fatos objetivos sobre eventos. O mesmo conceito é definido por Setzer (2001) como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, sendo uma entidade matemática, puramente sintático (refere-se ao aspecto formal, sem referência à significação ou ao uso), objetivo, não depende do usuário, pode ser totalmente descrito através de representações formais, estruturais, armazenados em um computador e processados por ele.

Semidão (2014, p.184), ao resumir algumas notas descritivas da estrutura conceitual do termo dado, o faz como um “elemento primário; isento de significação; número; símbolo; primeira percepção; elemento material; externo à mente; indício; insumo para informação; ligado à tecnologia computacional”.

O dado deve ser relevante e criar significado, mas por si só não conduz a compreensão, necessita que o indivíduo interessado assimile e o converta em informação (NASCIMENTO; TÓFFOLO; TOMAÉL, 2011).

Hewitt (2019) discute o potencial dos dados e a combinação entre eles, o que exige refinamento, de modo a agregar valor e gerar outros dados. Quando os dados não podem ser contextualizados e transformados em informações, seu potencial não é realizado, o que faz com que fiquem descoordenados, isolados, envelhecidos e percam valor com o tempo, ou seja, o dado que não gera informação não cumpre seu objetivo. Em virtude disso, é possível dizer que a razão de ser do dado é ser subsídio para que o sujeito o transforme em informação.

3.2 Informação

Informação é o significado atribuído a um dado, de acordo com o contexto, a necessidade e o domínio do assunto, é o dado interpretado por meio da análise e serve de suporte para a tomada de decisão ou de ação (HOFFMANN, 2009).

Informação é caracterizada por Setzer (2001) como abstração informal, ou seja, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática, pois deve representar algo significativo para o sujeito. Exemplificando, o autor cita que um texto consiste exclusivamente de dados que, ao ser lido, pode ser absorvido como informação, desde que o leitor o compreenda. Não é possível processar informação diretamente em um computador, para isso é necessário reduzi-la a dados. Enquanto dados são sintáticos, a informação contém necessariamente semântica (significado), podendo ser prática ou teórica, objetiva e subjetiva (SETZER, 2001).

Buckland (1991) cita três significados para a informação. Ela pode ser processo (ato de informar, comunicar ou falar, contato intrínseco entre o sujeito e objeto), pode ser conhecimento (resultado da apreensão ou percepção de algo, transformação do sujeito pela aquisição de algo intangível na sua mente) e pode ser coisa (exteriorização do que foi apreendido, comunicação, exteriorização do intangível em algum suporte tangível).

O processo de transformação de dados em informação, conforme Davenport e Prusak (1998), ocorre por meio da contextualização, categorização, cálculo, correção ou condensação e pode tomar a forma de uma mensagem em um documento ou em uma comunicação visível ou audível.

Para Martino (2015), a informação é um rastro que uma consciência deixa em um suporte material, de modo que possa ser resgatado por outra consciência de modo similar ao que estava na primeira consciência, ou seja, a informação é uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que outra consciência (ou aquela mesma que codificou a mensagem) venha resgatar (ler, ouvir, assistir), decodificar ou interpretar aqueles traços

materiais para reconstruir a mensagem. Neste sentido, a informação diz respeito à seleção de conteúdos que entram na comunicação, se refere à parte material, a organização dos traços materiais por uma consciência. É certo afirmar que não há comunicação sem informação e não há informação sem que haja a possibilidade desta se tornar comunicação, ou seja, a informação é uma comunicação em potencial (MARTINO, 2015).

A informação possibilita a intercomunicação humana, promove exposições e descobertas para construção do conhecimento por meio de interações entre o sujeito autor e o sujeito usuário. Trata-se de uma produção social que resulta do processo de compreensão e interação entre os sujeitos, numa relação recíproca entre eles (SILVA; GOMES, 2015). Toda pessoa é composta de informações que moldam a vida de diferentes maneiras, pois as escolhas informacionais influenciam o futuro da própria informação e dos sujeitos (LENKER, 2019), ou seja, dependendo da informação que o sujeito decide usar ou não, ele construirá determinado conhecimento ou decidirá de diferentes maneira, alterando o seu próprio futuro, assim como se uma informação é utilizada ela permanece e aquelas não utilizadas poderão ser descartadas ou perdidas.

Outros conceitos de informação a descrevem como um sinal significativo, possível de ser interpretado (ROPOLYI, 2015), ou como o conhecimento objetivo registrado graficamente por meio de linguagem, no qual o autor embutiu símbolos, gráficos, significado ou conteúdo a ser recuperado pelo processo de leitura (CORREIA; ZANDONADE, 2015; ZANDONADE; CORREIA, 2018).

Nas relações sociais, a informação é matéria-prima e parte integrante de todas as atividades humanas individuais e coletivas (CASTELLS, 2000). Promove avanços, possibilitando a ampliação dos conhecimentos gerados e utilizados na sociedade, estimula a constante aprendizagem e a mudança (WERTHEIN, 2000), pois o significado da informação se renova a cada vez que ela chega a um usuário (CHOO, 2006). Fadel *et al.* (2010) defendem que só se pode nomear informação aquilo que se pode compreender, quando há consenso por sobre o seu significado, pois o sujeito ressignifica a informação a partir do contexto e síntese.

Os contextos em que os indivíduos estão inseridos interferem na busca, seleção e apropriação de informações, assim a construção da informação é social e cultural (HABERMAS, 1981; GENELOT, 2001; CARDOSO, 2006; VALENTIM, 2013), pois desde o contexto da produção até a sua mediação, ela está inserida em um contexto histórico, social, ideológico, sofrendo inferências e carregando consigo interesses econômicos, políticos e culturais (ALMEIDA JÚNIOR, 2015).

Segundo Jorge e Sutton (2016), a informação pode ser considerada como o elemento intermediador, um insumo para a construção do conhecimento, que ao ser relacionada e apropriada pelo indivíduo resulta em conhecimento, e este, ao ser registrado, torna-se nova informação. Hoffmann (2009) afirma que a informação é o insumo mais importante da produção humana, sendo que, nas organizações, é fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, assumindo valor estratégico.

Para Payne e Fryer (2020), a informação é um tipo de conhecimento codificado, expresso em palavras, imagens ou outros símbolos e o conhecimento codificado é sempre uma representação incompleta, pois ninguém pode escrever tudo que sabe. Esta afirmação relaciona-se aos tipos da informação descrita por Hoffmann (2009) como formal ou informal. A informação formal conta com um suporte de estocagem ou armazenamento que assegura que esta possa ser recuperada, pois está registrada. Já a informação informal é aquela que ainda não foi formalizada, que é proveniente de outras pessoas, da comunicação oral (HOFFMANN, 2009).

Barmeyer, Mayrhofer e Würfl (2019) explicam que, no ambiente organizacional, as informações formais são aquelas que estão registradas, disponíveis, independentemente das informações individuais, enquanto as informações informais dizem respeito a informação implícita que depende da pessoa para ser comunicada, ou seja, a informação que está sob a posse de determinado(s) indivíduo(s).

Enquanto a informação formal é codificada, planejada, explícita, orientada para a tecnologia, estruturada, formalizada e controlada, a informação informal é emergente, espontânea, dinâmica, implícita, oral, dialógica, orientada para a pessoa, contextualizada e tem multi-perspectiva (BARMEYER; MAYRHOFFER; WÜRFL, 2019). Hoffmann (2009) destaca que tanto a partir da informação formal quanto da informal é possível gerar conhecimento.

Retomando a concepção de Buckland (1991) de informação como processo, conhecimento e coisa, entende-se que ela está em todo o caminho da construção do conhecimento, seja como insumo inicial para geração do conhecimento, como resultado do processo de transformação da informação inicial em nova informação na mente do indivíduo e depois, na exteriorização deste novo conhecimento por meio palavras, esquemas, desenhos que se tornam nova informação que poderá atuar como suporte para impulsionar novos processos de geração de conhecimento e novas informações.

3.3 Conhecimento

Por meio da inteligência humana, a partir da compreensão, sistematização, estruturação, interpretação que o recurso intelectual informação torna-se conhecimento (SEVASTYANOVA; SEVASTIANOVA, 2021).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento deriva da informação pelo processo de comparação, conversação, consequência e a realização de conexões com conhecimentos prévios. É o conjunto de experiências, valores, informação contextual e *insight* que oferecem uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação.

O conhecimento, segundo Davenport (1999), é a informação a qual se soma a reflexão, síntese, contexto, tornando-se um ativo valioso e difícil de gerenciar. Valioso porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação, refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Nesta mesma perspectiva, Hoffmann (2009) enfatiza que o conhecimento está intimamente relacionado com a ação humana, com algo que foi vivenciado, experimentado, sendo um processo complexo e dinâmico, sempre em transformação.

Para as organizações, o conhecimento é um recurso crucial para manter a competitividade e para gerar inovação (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000), é a principal força motriz na economia das ideias (WIIG, 1997), é fonte necessária em um ambiente de incertezas (FEITOZA *et al.*, 2019) e precisa de relações e interrelações para que seja construído (JORGE; SUTTON, 2016). No entanto, para fazer uso deste ativo tão essencial, é necessário compreender seu significado, seu processo de criação e compartilhamento para que realmente contribua para a construção de vantagem competitiva sustentável.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem a criação do conhecimento organizacional como a capacidade que a empresa tem para criar e disseminar o conhecimento na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, sendo um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente. Para explicar como o conhecimento é criado, os autores classificam o conhecimento em tácito e explícito, caracterizando o conhecimento explícito como aquele que pode ser articulado na linguagem formal, expressões matemáticas, manuais e especificações, podendo ser transmitido entre os indivíduos facilmente, de maneira formal ou informal. O conhecimento tácito, segundo os autores, é aquele incorporado na experiência individual, que envolve fatores intangíveis como valores, crenças e perspectivas. Este tipo de conhecimento é difícil de ser articulado na linguagem formal, no entanto é o conhecimento mais importante.

Seguindo a mesma classificação de Nonaka e Takeuchi (1997), Miranda (1999) caracteriza o conhecimento explícito como o conjunto de informações já elicitadas em algum suporte (livros, documento, suporte tecnológico), que caracteriza o saber disponível sobre tema específico, enquanto o conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém.

A mesma classificação é utilizada por Payne e Fryer (2020), no entanto, definem o conhecimento explícito (diferente de conhecimento codificado ou informação) como o que se sabe e pode-se codificar prontamente, e conhecimento tácito como aquele referente ao que se percebe difícil ou impossível de codificar (como insights e experiências), e pode nem mesmo perceber que se sabe.

Nesta mesma perspectiva, encontra-se na literatura os termos conhecimento subjetivo e conhecimento objetivo. O conhecimento subjetivo é o conhecimento do sujeito ou o conhecedor individual, existe no mundo interno do sujeito, como um pensamento, enquanto o conhecimento objetivo é como um objeto ou uma coisa, existe no mundo externo do indivíduo (por exemplo, está publicado em livros, apresentado em bibliotecas digitais e armazenado em dispositivos eletrônicos) (ZINS, 2007).

Conhecer os conceitos de dado, informação e conhecimento auxilia os gestores na adoção de estratégias e mecanismos do melhor aproveitamento do conhecimento organizacional. O uso do conhecimento de modo a gerar vantagens à organização está relacionado com o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento dos indivíduos que compõe a organização e que proporcione meios para que este conhecimento seja compartilhado, multiplicado, atualizado e registrado.

O quadro a seguir apresenta, resumidamente, definições e características dos conceitos de dado, informação e conhecimento de acordo com os trabalhos de Davenport (1998), Setzer (2001) e Rosini (2013):

Quadro 2 - Dados, informação e conhecimento

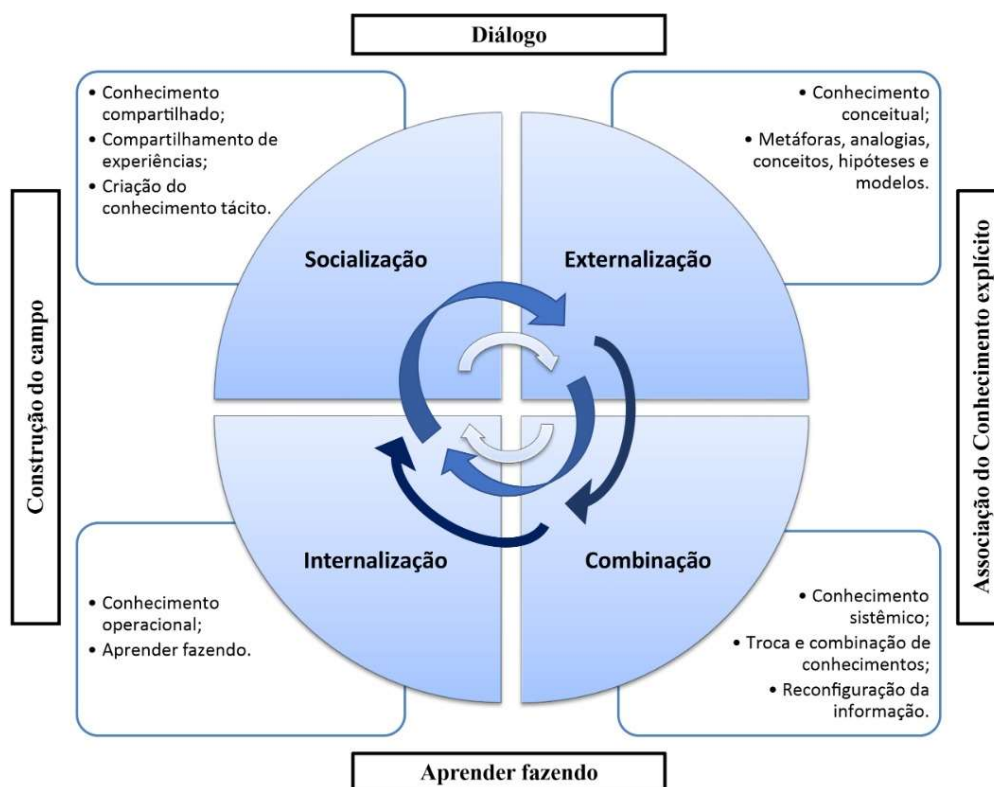
	Dados	Informação	Conhecimento
Davenport (1998)	• Simples observações sobre o estado do mundo.	• Dados dotados de relevância e propósito.	• Informação valiosa da mente humana; • Inclui reflexão, síntese, contexto.
	• Facilmente estruturado; • Facilmente obtido por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível.	• Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana.	• De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.
Setzer (2001)	• Definido; • Sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis.	• Abstração informal (isto é, não pode ser formalizada através de uma teoria lógica ou matemática); • Está na mente de alguém, representando algo significativo.	• Abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado; • Vivenciado por alguém.
	• Necessariamente uma entidade matemática; • Podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais; • Podem ser armazenados em um computador e processados por ele.	• Não é possível processar informação diretamente em um computador. Para isso, é necessário reduzi-la a dados; • Pode ser propriedade interior de uma pessoa ou ser recebida por ela; • Depende de uma interpretação pessoal.	• Não pode ser descrito; • Está no âmbito puramente subjetivo; • O ser humano é capaz de descrevê-lo parcial e conceitualmente em termos de informação; • Não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador.
	• Puramente sintático.	• Contém necessariamente semântica (significado); • Pode ser prática ou teórica.	• É sempre prático; • Está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no "mundo real" do qual se tem uma experiência direta.
	• Puramente objetivo – não depende do seu usuário.	• Objetiva-subjetiva - descrita de forma objetiva (textos, figuras, etc.) ou captada a partir de algo objetivo, mas seu significado é subjetivo, dependente do usuário.	• Puramente subjetivo – cada um tem a vivência de algo de uma forma diferente.
Rosini (2013)	• Sintático.	• Semântica/ Significado.	• Estabelecimento de relações entre informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dados e informações formam a base da criação do conhecimento e, no contexto organizacional, para gerar conhecimento, a organização deve ser capaz de fazer a passagem do conhecimento tácito para tácito, do explícito para explícito, de tácito para explícito e finalmente, de explícito para tácito (SANTINI, 2016), o que Nonaka e Takeuchi (1997) definem como a espiral do conhecimento, composto de quatro fases: (1) socialização, que é a conversão de conhecimento tácito para tácito, que consiste no compartilhamento de experiências e criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas; (2) externalização, consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; (3) combinação que é a conversão do conhecimento explícito em explícito, onde os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas; e (4) internalização, quando ocorre a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, a incorporação do conhecimento, o aprender fazendo.

Por meio dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, o conhecimento é construído, aprimorado, renovado, é um processo constante, não linear, que, ao se realizar, constrói uma espiral onde novos conhecimentos são incorporados. Esta dinâmica é demonstrada na figura a seguir.

Figura 6 - Espiral do conhecimento



Fonte: Elaborada pela autora baseada em Nonaka e Takeuchi (1997).

Valentim e Teixeira (2012) afirmam que o conhecimento pode ser multiplicado, pois parte do escopo individual e subjetivo, por isso é único, mas ao ser compartilhado o conhecimento passa a ser coletivo, podendo ou não ser objetivado. Porém (2012) afirma que as organizações terão que gerenciar estrategicamente a informação a fim de produzirem e socializarem o conhecimento, ao passo que Chang e Lin (2015) destacam que o conhecimento é um recurso fundamental nas organizações e, a partir de sua gestão eficiente, as organizações obtêm melhoria da eficiência corporativa, melhoria nos serviços, eficácia e inovação.

Para que a organização tenha acesso a informações importantes para o seu negócio e o conhecimento seja gerado e compartilhado, é necessário especializar os fluxos informacionais existentes. Fadel e Garcia (2010) afirmam que a comunicação e os processos decisórios nas organizações, estabelecidos de acordo com os pressupostos culturais, são alimentados pelos fluxos informacionais, que por sua vez são determinantes na maneira de perceber e reagir dos indivíduos a partir das informações que por eles transitam. Santos e Valentim (2014) afirmam que ambientes organizacionais possuem uma relação necessária, constante e direta com os

fluxos de informação, pois estes ambientes envolvem todos os processos desenvolvidos pelos sujeitos organizacionais, sendo, portanto, indissociáveis dos fluxos informacionais.

3.4 Fluxos informacionais

No contexto organizacional, a necessidade de comunicar as estratégias torna imperativo o cuidado com a produção, organização, disseminação e uso da informação para manter a sustentabilidade organizacional. Entender como as informações transitam no ambiente organizacional se torna importante para fazer uso efetivo e consciente deste insumo cada vez mais disponível. Para Oliveira *et al.* (2018), a apropriação da informação só é possível se aliada ao compartilhamento de informações de forma mediada, consciente e direcionada.

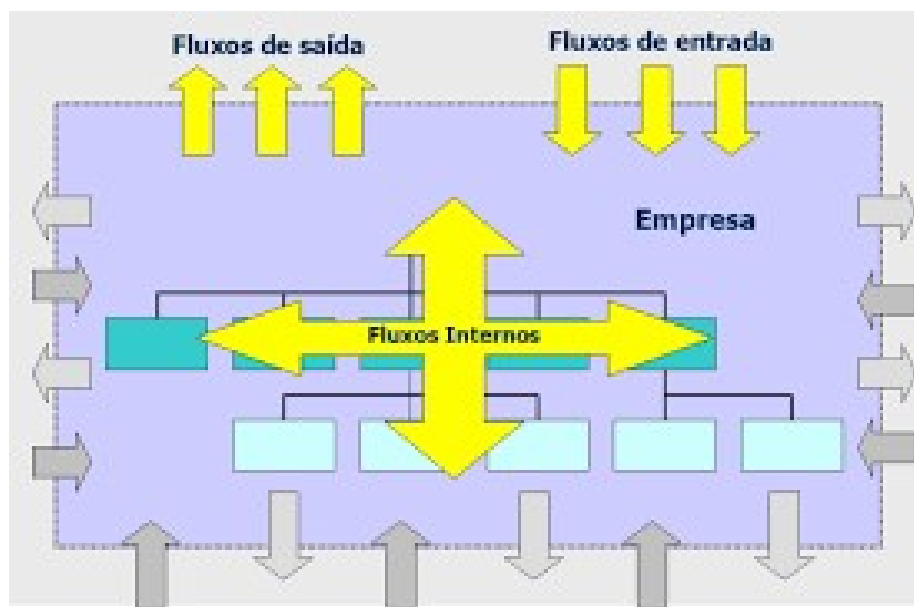
Almeida Júnior (2015) afirma que a informação, desde sua produção até sua mediação, está inserida em um contexto, assim como o espaço e os mediadores ali inseridos compõem a complexidade da mediação em um ambiente informacional.

Fluxos informacionais são a sucessão de eventos de um processo de mediação entre geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação pela entidade receptora (BARRETO, 1998). Na visão de Navarro (2000), os fluxos são caminhos percorridos pela informação dentro de uma organização e, geralmente, são de ida e volta, onde a informação recebe agregadores e os conteúdos são enriquecidos. Para Forza e Salvador (2001), fluxo informacional é o processo de comunicação que promove o intercâmbio de informação. É um canal (tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente), constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem até um destino, podendo sofrer reversões até que objetivo inicialmente estipulado, seja atingido (GARCIA; FADEL, 2010).

Para Inomata (2012), o fluxo de informação é um processo formado por uma sucessão de eventos, envolve um ponto de partida, uma mensagem e um destino para a informação em um ciclo contínuo que depende de uma mecânica com um conjunto de elementos (atores, canais, fontes de informação e tecnologias da informação e comunicação) e aspectos influentes ao processo informacional (barreiras, escolha e uso da informação, necessidades informacionais e velocidade).

Os fluxos informacionais fluem basicamente em três direções: do e para o interior da organização (circula internamente), do interior da organização para o exterior (informação sendo divulgada, comunicada externamente) e do exterior da organização para seu interior (informação sendo recebida ou buscada) (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Figura 7 - Fluxos da informação organizacional



Fonte: FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.18.

Os fluxos de informação são elementos fundamentais dos ambientes informacionais, é por eles que os dados e informação transitam e subsidiam a construção de conhecimento nos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2013).

Inomata, Araújo e Varvakis (2015) caracterizam os fluxos informacionais como processos que, no contexto organizacional, proporcionam a criação de valor à informação. Pode ser entendido como o caminho, a estrada por onde transita a informação, desde a identificação da necessidade informacional do sujeito até chegar ao atendimento desta necessidade, incluindo-se aí também os meios utilizados para que esta necessidade seja satisfeita.

O Quadro três, baseado em Inomata, Araújo e Varvakis (2015), demonstra os elementos e aspectos que constroem os fluxos informacionais. Sujeitos, canais, fontes de informação e tecnologias de informação e comunicação são componentes do fluxo informacional. Eles são fortemente influenciados por aspectos como as barreiras existentes no ambiente, a escolha e uso da informação feita pelos sujeitos, assim como as necessidades informacionais dos autores e a velocidade de atendimento a estas necessidades.

Quadro 3 - Componentes dos fluxos informacionais

Fluxos Informacionais	
Elementos	Aspectos
Atores Todos os envolvidos no fluxo de informação e nas atividades inerentes ao fluxo, e que, de algum jeito, são responsáveis para que o fluxo ocorra	Barreiras Entraves ocasionalmente encontrados no caminho que a informação deve percorrer.
Canais	Escolha e uso da informação

Responsáveis por suporte à transmissão de informações no processo de comunicação.	Aspectos que interferem na escolha da fonte e do uso da informação.
Fontes de informação Insumo para a obtenção dos mais variados tipos de informação que darão suporte para as atividades que o fluxo de informação está inserido.	Necessidades informacionais Fator responsável pelo início do processo e do fluxo de informação.
Tecnologias da informação e comunicação Suportes para que as operações do fluxo sejam viáveis.	Velocidade Tempo de resposta entre a necessidade da informação e a resposta obtida.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Inomata, Araújo e Varvakis (2015).

Como caminho por onde a informação transita na organização, os fluxos possuem diversos sentidos. Segundo Megginson (1998), o fluxo ascendente é aquele que segue dos colaboradores aos diretores, o fluxo horizontal ou lateral é aquele que não passa pela alta administração e o fluxo descendente é quando a comunicação segue da alta administração até os níveis mais baixos da organização.

Ainda de acordo com o autor supracitado, estes fluxos apresentam pontos de atenção para que colaborarem com a estratégia da organização e não o contrário. O fluxo ascendente apresenta restrições pela diferença hierárquica, que causa insegurança e medo da punição. Estas restrições fazem com que os colaboradores não expressem de maneira sincera os anseios, necessidades ou uma avaliação negativa da organização o que poderia gerar oportunidades de melhoria. Com relação ao fluxo horizontal ou lateral, em organizações mais autoritárias e hierárquicas, podem existir grupos com tendência de se apropriarem de informações estratégicas, a fim de utilizá-las para o controle dos colaboradores, e no fluxo descendente, a comunicação excessiva acaba bloqueando as respostas esperadas pelos diretores, além de ocasionar tensão nas redes informais de comunicação (MEGGINSON, 1998).

Navarro (2000) classifica como fluxo ascendente a comunicação para cima, que passa do nível hierárquico inferior ao superior; e fluxo descendente, que flui dos níveis superiores, predominantes da alta direção.

Três direções para os fluxos informacionais são propostas por Forza e Salvador (2001), incluindo os fluxos externos à organização. São eles o fluxo vertical da informação que ocorre ao longo das cadeias de comando, tanto ascendente como descendente; o fluxo horizontal de informação, quando a comunicação não transita pela cadeia de comando, mas cruzam as linhas hierárquicas da organização; e o fluxo externo de informação, que se refere a comunicação que liga a empresa com atores, principalmente fornecedores e clientes, através de canais externos à

organização. Nesta perspectiva, o fluxo de informação é um processo que se move em dois sentidos: o fluxo interno e o fluxo externo (FORZA; SALVADOR, 2001).

O fluxo horizontal de informação tende a se tornar mais importante, pois é o caminho mais curto para conectar quem tem a informação e quem precisa dela, por meio de canais mais curtos, o que evita atrasos e erros na troca de informações e favorece o compartilhamento simultâneo de conhecimentos detidos por pessoas em diferentes partes da organização.

O fluxo informacional, de acordo com Choo (2006), é um processo que envolve as etapas de identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e uso da informação. Para Beal (2007), este processo percorre sete etapas, sendo elas a identificação de necessidades e requisitos, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte da informação.

Estes fluxos, de acordo com Valentim e Teixeira (2012), constituem-se naturalmente ou podem ser induzidos formalmente nos ambientes organizacionais. Eles perpassam do nível estratégico ao nível operacional, refletindo e impactando os processos que compõem a organização, inclusive o processo decisório e, por consequência, as estratégias de ação.

Os fluxos informacionais também podem ser caracterizados como formais, quando são próprios da estrutura da organização, relacionados aos processos, atividades e tarefas que se baseiam em padrões, normas, procedimentos e especificações claras, que estão registrados em diferentes suportes; ou informais, quando provêm das vivências e experiências dos sujeitos, são oriundos das relações humanas no contexto organizacional e geram aprendizagem organizacional por meio do compartilhamento/socialização do conhecimento (VALENTIM, 2010). Os fluxos informais, segundo Valentim (2013), caracterizam-se, quase sempre, por sua invisibilidade.

Por meio de diagnóstico da cultura, planejamento e implantação de ações de interferências nos fluxos informacionais, é possível minimizar a dispersão do pensamento e da ação do indivíduo no contexto organizacional, levando-os ao encontro do objetivo maior que é a continuidade da existência da organização (FADEL, 2010). Isto é possível, pois ao percorrer o fluxo, a informação pode sofrer ajustes em seu uso e diferentes reações nos sujeitos organizacionais, dependendo das necessidades informacionais, da possibilidade de apropriação e uso da informação, refletindo a complexidade dos ambientes organizacionais em relação à geração, compartilhamento, acesso e uso de dados e informações (VALENTIM, 2013).

Na prática, nem sempre, os fluxos informacionais estão disponíveis no formato e no tempo adequado para as ações organizacionais, pois podem encontrar-se dispersos, fragmentados ou mal estruturados, por isso é tão importante se ter uma gestão voltada aos fluxos informacionais, isto é, é necessária a interferência organizacional para com os fluxos informacionais, de modo que estes possam de fato subsidiar a geração de novos conhecimentos (GARCIA; FADEL, 2009).

Para proporcionar às pessoas mais agilidade e confiabilidade para o acesso, obtenção e uso de informações disponíveis nos fluxos formais, é necessário o tratamento, organização, armazenagem, preservação e disseminação das informações para que o acesso, apropriação e uso possam de fato ser efetivos e este é o objetivo da GI que é responsável pelo gerenciamento dos fluxos formais que propicia aos colaboradores o acesso, a mediação e a disseminação, sendo seu uso e/ou aplicação de responsabilidade do indivíduo (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012). Já para obter maior aproveitamento das informações disponíveis nos fluxos informais é necessário o compartilhamento e socialização de vivências e experiências individuais e grupais, condições enfocadas pela GC.

Santos e Valentim (2014) entendem que o gerenciamento sistemático dos fluxos de informação envolve, a priori, evidenciar processos inerentes à gestão dos fluxos formais e à gestão dos fluxos informais, o que pode ser compreendido como a GI e a GC, respectivamente.

Os processos comunicacionais são atos de interação que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais da organização e são responsáveis pela materialização das políticas e estratégias envolvendo os profissionais (BULEGON, 2007), assim a comunicação efetiva da informação dá condições necessárias para a compreensão do ambiente organizacional (SANTOS *et al.*, 2019) e alcança sua plenitude quando permite efetivas condições intelectivas para a construção do conhecimento (SILVA; GOMES, 2015).

A comunicação é elemento constituinte da cultura de um grupo, condição de permanência e instrumento de mudança, reflete e modela a percepção e as atitudes dos indivíduos e dos contextos culturais em que se inserem (VITORINO; PIANTOLA, 2011) e por conseguinte, torna-se elemento essencial de promoção da inovação nas organizações.

4 COMUNICAÇÃO PARA A INOVAÇÃO

A comunicação representa o compartilhamento de informações em um contexto de troca social, de negociação, que traz modificações nos repertórios simbólicos, nos acervos de conhecimento dos indivíduos, assim constrói as identidades, individual/coletiva e culturas locais/universais (GOMES, 2010). As autoras Porém e Guaraldo (2012) descrevem que o ato de comunicar é parte do cotidiano do ser humano, influencia o processo de formação da identidade do indivíduo e da sociedade, visto que, por meio das interações sociais, se capta a percepção de mundo, da sociedade, do homem, concebem-se valores, crenças, ideologias utilizadas para amparar comportamentos e escolhas.

Comunicar significa, em grande medida, significar e interpretar. Para comunicar com significado, as pessoas recorrem a signos que organizam para que o receptor, que conhece o código, entenda a mensagem. Cada palavra tem um significado e as palavras juntas geram uma mensagem, que tem igualmente um significado. O receptor, face ao contexto da situação, interpreta essa mensagem (SOUSA, 2006).

Os seres humanos estão em relação uns com os outros, podem se comunicar, são capazes de expressar processos e situações internas, dar a conhecer, encorajar às pessoas a um comportamento específico (MALETZKE, 1992).

Na concepção de Shannon e Weaver (1949), a teoria da informação compreende os problemas de transmissão de informação, com o interesse por código, canal, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades estatísticas da linguagem, ou seja, seu aspecto sintático, não se interessando pelo significado dos símbolos da mensagem, pois sua base são os sinais. Sinal, canal, código, ruído e sua exatidão sintática é o foco desta teoria, o que justifica a metáfora da comunicação como um conduíte (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004), ou seja, sua função é transmitir uma mensagem.

O interesse a aspectos como interpretação, decodificação e atribuição de significado fazem parte do trabalho de Berlo (2003) que opta por descrever comunicação como um processo de avaliação das informações recebidas, considerando-se os aspectos da experiência, das atitudes, do conhecimento, da situação social e da cultura dos elementos como fonte e receptor. Os estudos de Shannon e Weaver (1949) e Berlo (2003) são apenas dois exemplos de concepção da comunicação frutos das diversas teorias que buscaram definir o processo comunicacional até hoje.

Ao descrever o processo comunicacional, Genelot (2001) aborda tanto os aspectos sintáticos como os de sentido e evidencia o receptor, que, segundo o autor, analisa uma

mensagem de acordo com três componentes: literal, situacional e interpretativo. O componente literal é a decodificação pelo uso de um mesmo sistema de codificação; enquanto o componente situacional recupera os lugares, o tempo e as pessoas que estão envolvidas na situação, salientando que as condições nas quais as palavras são expressas ou nas quais são ouvidas condicionam a sua sensação; e o componente interpretativo, que, por sua vez, requer uma confrontação com as estruturas de representações de intenções, de esquemas cognitivos para poder liberar uma significação.

Isso posto, a elaboração do sentido no processo de comunicação não é, ao contrário do que se supõe, algo simples e direto, mas um processo complexo, cheio de recursividade entre o emissor e o receptor. O significado da comunicação é dado, em última instância, pelo receptor. Assim, Cardoso (2006) relaciona o papel dos indivíduos na sociedade da informação, lembrando que o fato de se ter um número maior de informações disponíveis não significa o aumento de informações úteis e portadoras de sensações, mas, ao contrário, a multiplicação de sinais leva a uma perda de sensação o que torna cada vez mais difícil dar sentido a todos os sinais recebidos.

Por meio das ações comunicativas, o homem elabora e verbaliza seu pensamento, apresenta-o exteriormente, tenta compreender o pensamento de seus semelhantes, interferir e agir sobre a realidade, na tentativa de transformar o mundo, controlar os eventos que o surpreendem e que provocam o seu desequilíbrio e o seu mal-estar no mundo, como também de aprender sobre o mundo e sobre si mesmo (GOMES, 2008).

Porém e Kerbauy (2010) comparam a comunicação a um fio condutor que permite a ligação, o relacionamento entre as pessoas, as relações sociais. É por meio da comunicação entre os homens que os relacionamentos humanos são potencializados, articulam-se sentidos, símbolos, significados culturais e sociais, ocorre a interação entre as pessoas, entre as organizações, o intercâmbio de diálogos que envolvem sujeitos ativos e contextos históricos e culturais de produção e difusão de mensagens.

Autores como Christensen e Cornelissen (2011) destacam que a comunicação é um processo estratégico contínuo que explora diretamente questões de identidade e legitimidade e, em última instância, a sobrevivência organizacional. É força ativa e constitutiva das organizações, atuando na criação de sentido coletivo e na coordenação de uma multiplicidade de vozes. O processo comunicativo entendido como cerne em que se definem os quadros de sentido sobre a inovação, ao mesmo tempo em que a comunicação constitui, também institui os

processos organizacionais e que se dão na relação e na interação com o outro (PORÉM; KUNSCH, 2019).

A comunicação é o produto de um encontro social, uma relação entre consciências. Esta relação ocorre a partir de uma informação, um registro que uma consciência deixa em um suporte material e é resgatado por outra consciência de modo similar ao que pretendeu a primeira consciência (MARTINO, 2015).

Kuhn, Ashcraft e Cooren (2019) sustentam que a comunicação se refere às conexões, *links* ou relações que se estabelecem entre vários seres. Nesta concepção, os sujeitos, além de emissores, receptores, podem ser considerados o próprio meio ou canal pelos quais várias realidades passam a se expressar em uma determinada situação.

Seis grandes maneiras de comunicação humana são estabelecidas pelo trabalho de Sousa (2006): intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional, social e extra pessoal. A intrapessoal é a comunicação de alguém consigo mesmo, formada por frases introspectivas e de pensamento automático; a interpessoal ocorre entre dois indivíduos, ou dentro de um pequeno grupo não formal de indivíduos ou entre pequenos grupos informais de indivíduos, serve para criar e sustentar relações pessoais; a grupal é a comunicação no seio de grupos formais de média ou grande dimensão; a organizacional é aquela desenvolvida no seio de organizações e destas para o exterior; a social é desenvolvida para grupos heterogêneos e grandes de pessoas, também denominada de difusão, comunicação coletiva ou comunicação de massas e a extra pessoal é a comunicação desenvolvida com animais ou com máquinas (SOUSA, 2006).

Segundo o mesmo autor, a comunicação pode ser classificada como mediada (com uso de dispositivos técnicos de comunicação) ou direta - não mediada- (comunicação feita sem a intermediação de dispositivos técnicos, por exemplo, na conversa face-a-face). O foco deste trabalho está na comunicação organizacional, tanto mediada como não-mediada.

4.1 Processo Comunicacional

O processo comunicacional e seus constituintes foram e ainda são foco de estudos, porém, o primeiro modelo de comunicação que se tem registro, segundo Sousa (2006), é o descrito Aristóteles (século IV a.C), chamado modelo retórico. Segundo este modelo, para se estudar, compreender e cultivar a retórica há que olhar para três elementos essenciais do processo de comunicação: 1) A pessoa que fala (locutor); 2) O discurso que faz; e 3) A pessoa que ouve. Já o modelo (ou paradigma) de Lasswell (1948) sustenta que pode-se descrever um ato de comunicação ao responder cinco questões: “Quem?”; “Diz o Quê?”; “Em que Canal?”;

“A Quem?”; “Com que Efeitos?”; onde a iniciativa de um ato de comunicação é sempre do emissor e os efeitos ocorrem unicamente no receptor.

Em 1949, o matemático Claude Shannon e o engenheiro Warren Weaver apresentaram um estudo da comunicação eletrônica, onde uma fonte de informação elabora e envia uma mensagem; a mensagem chega a um transmissor, que transforma a mensagem em um sinal. O sinal pode estar sujeito a ruído (interferências) e, por esta razão, o sinal emitido pode ser diferente do sinal captado pelo receptor. O receptor capta o sinal e o faz retornar à forma inicial da mensagem, de maneira que esta possa ser percebida e compreendida pelo receptor.

O modelo de Newcomb, apresentado em 1953, tem uma forma triangular, introduzindo, pela primeira vez, o papel da comunicação em uma sociedade, em um grupo ou em uma relação social. Já Schramm apresentou, em 1954, dois modelos da comunicação, sendo o primeiro, a representação linear entre fonte e destino, levando em consideração a noção de codificador e de decodificador e suas experiências nessa ação; e o segundo modelo, que introduz, pela primeira vez, o conceito de feedback. O modelo de Gerbner, do ano de 1956, relaciona a mensagem com a realidade, permitindo abordar simultaneamente as questões da percepção e da significação (SOUSA, 2006).

Roman Jakobson apresentou, em 1960, um modelo sob o prisma da linguística, onde a mensagem tem que possuir um contexto, ou seja, tem que se referir a algo externo à própria mensagem e o contato referente ao canal físico em que a mensagem circula e às ligações psicológicas entre destinador e destinatário. Cada um dos fatores constitutivos deste modelo corresponde uma das funções da linguagem, quais sejam: Função referencial, Função Emotiva, Função poética, Função Conativa, Função fática e Função metalinguística (SOUSA, 2006).

Já a Escola de Palo Alto, em 1971, identificou cinco princípios da comunicação:

1. É impossível não comunicar;
2. Há dois níveis de comunicação: o conteúdo (dados) e a relação (aspectos que permitem a interpretação dos dados);
3. Pontuação (finalização) da sequência: a mensagem depende da sua organização interna, de comunicações prévias estabelecidas pelos comunicantes e suas diversas maneiras são apreendidas ao longo das histórias de vida de cada sujeito;
4. A comunicação pode ser digital (conteúdos explícitos, verbal ou gestual) ou analógica (modalidade relacional com predominância de recursos não verbais e tipicamente imprecisos);
5. A interação entre os participantes pode ser simétrica (minimização das diferenças) ou complementar (maximização das diferenças) (SAID; LIMA; ALVES, 2017).

Maletzke desenvolveu seu modelo baseado em comunicação de massa, em 1976, onde evidencia o receptor como um participante ativo no processo de comunicação, construído com base nas seguintes ideias:

1. Uma mensagem provoca um efeito em um receptor;
2. As características tecnológicas afetam a percepção da mensagem pelo receptor;
3. Cada meio produz um efeito ou vivência específico no receptor;
4. O receptor é ativo no processo de percepção e de seleção das mensagens e dos meios;
5. Efeitos dos meios e das mensagens dependem, em grande parte, do receptor, indivíduo dotado de personalidade e inteligência, com determinados interesses, opiniões, atitudes e valores;
6. O receptor vive em uma esfera complexa de interações e interdependências, ou seja, o receptor relaciona-se socialmente;
7. Os meios de comunicação social interferem na imagem que o receptor tem de si mesmo, do universo e de sua situação e funções no meio social em que vive;
8. O receptor também tem uma imagem do meio de comunicação;
9. O receptor pode comunicar com um emissor/comunicador (feedback);
10. O comportamento de um comunicador é determinado (também) por sua autoimagem, sua personalidade, pela imagem que tem da sua profissão, do seu lugar no mundo, pelo meio de comunicação que vai usar, pelos receptores;
11. O comunicador tem de adaptar a sua mensagem às características do meio (MALETZKE, 1992).

Para Saussure (1975), o signo linguístico é uma entidade psíquica constituída por dois elementos: o significado (conceito) e o significante (imagem acústica), a língua é um sistema de signos que exprime ideias, uma estrutura de elementos que constitui uma instituição social, assim, é necessário estudar a vida dos signos no seio da vida social. Neste sentido, surge a semiótica que estuda os signos, os sistemas de signos (códigos) e as relações entre eles e os seus utilizadores e a cultura onde esses signos existem (e que depende deles para subsistir e reproduzir-se), visando sua classificação e interpretação com o objetivo de:

- Explicar os processos de geração de sentido através dos signos e dos sistemas de signos, isto é, explicar o sentido (ou significado) do que se enuncia;
- Explicar aquilo que os signos são, esclarecendo, em especial, a sua função designadora e referencial;

- Desvelar a relação entre enunciadores, enunciados, receptores e contexto, na perspectiva da utilização de signos pertencentes a determinados sistemas de signos (SOUSA, 2006).

Nicolau et al. (2010), ao referir-se à Semiótica na perspectiva de Peirce, descreveram que, primeiro, os objetos surgem em nossa mente como qualidades potenciais; segundo, procuramos uma relação de identificação, e, terceiro, nossa mente faz a interpretação do que se trata, é assim que os seres humanos reconhecem e interpretam o mundo à sua volta, a partir das inferências em sua mente. As coisas do mundo, reais ou abstratas, primeiro nos aparecem como qualidade, depois como relação com alguma coisa que já conhecemos e, por fim, como interpretação, em que a mente consegue explicar o que captamos, ao que Peirce chamou de primeiridade, secundidade e terceiridade. Todo este processo é feito pela mente a partir dos signos que compõem o pensamento e que se organizam em linguagens. A compreensão que temos do mundo, os registros e as interpretações, a transmissão de informações, completam o processo de comunicação baseado nos sistemas de signos que compõem toda e qualquer linguagem

Assim, Jeanneret (2009) lembra que a comunicação não é um contrato em que se assume entender tudo aquilo que foi previsto ao emitir uma informação, pois, nem antes nem depois das trocas pode-se fechar o processo comunicacional acerca de qualquer entendimento cruzado garantido.

A comunicação não é meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informação, mas um processo social básico e um fenômeno presente em toda a sociedade, um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo as organizações (KUNSCH, 2016).

Organizações são ambientes relacionais instituídos e atualizados por práticas discursivas, e os discursos organizacionais tem capacidade de instituir concepções de mundo que, em algum sentido, sejam convergentes com princípios das próprias organizações (BALDISSERA; MAFRÃO, 2021). A Comunicação Organizacional como um saber-prática discursiva é regida por princípios de exclusão e de escolha que se dão nas diferentes relações, contextos e épocas (GENEROSO; BALDISSERA, 2021). Os processos comunicativos põem em cena indivíduos investidos de um novo papel: sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. Estes sujeitos, entre outras coisas, produzem narrativas que são práticas ordenadoras de sentido, intervenções concretas, em contextos específicos. O sujeito da comunicação é um sujeito social; ele é também, indubitavelmente, um enunciador de discursos

ou um leitor de textos, enredado numa teia de relações que o constituem esse sujeito – a relação com o outro, a relação com a linguagem e o simbólico (FRANÇA, 2006).

4.2 Comunicação organizacional

A prática comunicativa é o alicerce que dá forma à organização e, ao mesmo tempo, representa o jeito de ser da organização, pois atravessa todas as suas ações e configura a construção de sua cultura e identidade (RESTREPO, 1996; CARDOSO, 2006). A informação e a comunicação atuam para a realização da estratégia e integração das estruturas organizacionais, e para ser eficiente é necessário colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006).

Organização e comunicação são indissociáveis e a comunicação gera conhecimento para os indivíduos, responsáveis por modificar estruturas e comportamentos organizacionais (MARCHIORI, 2010), sendo, portanto, como defendem Putnam, Phillips e Chapman (2004), formativa de uma realidade, pois cria e representa o processo de organizar. Sendo assim, Kunsch (2006) defende que a comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser estratégica, pois agrega valor às organizações, ajuda-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação dos seus valores.

Por ser um processo dinâmico e contínuo, a comunicação permite aos membros da organização trabalharem juntos, cooperar e identificar as necessidades dinâmicas da organização (GARY KREPS, 1995). Possibilita a construção de um projeto comum do futuro desejado, isso ocorre por meio da expressão, negociação e apropriação de sentidos que ocorrem com o compartilhamento dos conhecimentos entre os indivíduos (GENELOT, 2001).

A comunicação aumenta a complexidade das relações organizacionais, permite que as pessoas compartilhem conhecimento no sentido de mudar e inovar processos e produtos, e é necessária para que a cultura organizacional se renove, ocorrendo aprendizagem e criação, ou seja, a comunicação é condição para que a dinâmica interna produza e incorpore inovações (CARVALHO, 2009).

Cajazeira e Cardoso (2016) inovar é preciso e para isso a comunicação deve ser adequada aos novos desafios que se impõem. Comunicar neste cenário caótico requer modos mais flexíveis e dinâmicos de compreensão dos fenômenos comunicacionais, que ocorrem em ambientes tornados cada vez mais velozes e complexos. Antigas maneiras de pensar a

comunicação estavam mais preocupadas em produzir resultados competitivos a partir da maior uniformidade possível nas ações – internas e externas - da organização. Ocorre que as organizações de hoje são bem mais complexas em termos de interações, onde públicos cada vez mais diversos interagem compartilhando interesses ao mesmo tempo coincidentes e conflitantes

Cabe, assim, a comunicação organizacional criar e promover espaços dialógicos e informacionais para que os conhecimentos sejam socializados, incorporados, apropriados e traduzidos em inovação, uma comunicação com capacidade de compreender uma nova noção de informação em um ambiente em que as organizações necessitam inovar para atenderem as novas exigências de uma era de mudanças paradigmáticas.

Porém e Guaraldo (2012), a comunicação torna-se essencial, uma vez que as pessoas são valorizadas no processo de difusão de informação e aquisição de conhecimento, o que implica em trocas e relacionamentos mediados pela comunicação.

Assim como descreve Santos et al. (2019), as informações devem estar tratadas e dispostas corretamente nas devidas áreas, com segurança e sigilo para uso assertivo e efetivo pelo profissional no momento da consulta, ocorrendo a comunicação organizacional que deve ser reconhecida pela alta direção, como essencial para a performance organizacional e a obtenção de resultados positivos frente à concorrência.

Na comunicação organizacional são disponibilizados dados aos colaboradores que devem representar o melhor possível as informações que devem ser obtidas a partir da interpretação deles, e para que não gere duas informações diferentes não basta que represente claramente a informação desejada, mas que os profissionais sejam preparados para interpretá-lo (SETZER, 2001).

Neste sentido, a comunicação tem o papel fundamental, pois proporciona o aprendizado individual e coletivo dos membros organizacionais, a partir da interação dos indivíduos entre si e o compartilhamento de informações que se transformarão em conhecimento e possibilitando a inovação, utilizando-se para isso da Competência em Informação dos indivíduos organizacionais.

A comunicação organizacional é compreendida por Valentim e Zwaretch (2006) como o processo pelo 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 estes indivíduos. Para Porém e Guaraldo (2012), a comunicação organizacional é vista como um processo contínuo em que palavras, signos e significados da organização e do ambiente

corporativo são constantemente decodificados pelos indivíduos e ressignificados no espaço comunicacional da organização.

A comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e seus elementos constitutivos, está inserida nos processos simbólicos, com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais (KUNSCH, 2018). A comunicação estrategicamente colocada é capaz de agregar valor à organização, mas esta condição depende de como os diferentes níveis entendem e valorizam a comunicação, em especial, a liderança (BADJIE *et al.*, 2019).

Gardner *et al.* (2001) declaram que a comunicação é o meio central pelo qual as atividades organizacionais são coordenadas para conceber, divulgar e perseguir os objetivos organizacionais, torna-se central no processo de mudança organizacional (JONES *et al.*, 2004). Para Shindryaev *et al.* (2019) a comunicação é considerada como fenômeno quando reflete as normas estabelecidas, princípios e leis das relações entre as pessoas na organização; e é considerada como um processo, quando se constitui um jeito especial de interação entre a equipe para trocar informações dentro e fora da organização, visando atingir os objetivos da organização, bem como o desenvolvimento da equipe o que a relaciona significativamente à competitividade. Uma liderança comprometida com a mudança cultural para a inovação usa sua posição para explicitar os valores da organização, incentivam comportamentos alinhados a esses valores, proporciona desafios e disponibiliza recursos para os profissionais experimentarem novas dinâmicas de trabalho e conceitos inovadores para o negócio (BESSANT; TIDD, 2019).

Para Silva (2008) tudo na comunicação organizacional é complexidade e tudo na complexidade requer comunicação e organização, sendo perfeitamente possível afirmar que a comunicação organizacional é a organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização. Há a necessidade de se buscar novos olhares sobre esta complexidade da comunicação (SCROFERNEKER, 2021).

Kunsch (2016) declara:

“A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma abrangente e complexa. Deve, sobretudo, ser considerada um fenômeno e um processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial.” (KUNSCH, 2016, p.9)

Para explicar os aspectos da comunicação organizacional, Marchiori (2006) distingue-a em duas abordagens: a tática e a estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos e tem função informativa, já a comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos, sugerindo um novo comportamento, visto que tem a função de cocriar o futuro da organização.

As características da comunicação estratégica são (OLIVEIRA; PAULA, 2007):

- Tratamento processual da comunicação: possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais;
- Inserção na cadeia de decisões: a comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão;
- Gestão de relacionamentos: vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos;
- Processo planejado: uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações;
- Processo monitorado: acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas a efeito.

A comunicação nas organizações foi descrita em três níveis por Badjie *et al.* (2019): de liderança (relacionado à tomada de decisões e objetivos estratégicos da organização); funcional (relacionado à construção de boas relações de trabalho entre a organização e seus públicos de relacionamento); e operacional (comunicações diretas aos funcionários; comunicação de resultados organizacionais por meio de esforços de marketing).

Kunsch (2014) descreve a comunicação organizacional em quatro dimensões. A primeira é a dimensão instrumental que relaciona-se à visão linear da comunicação (transmissão de informação), não considera o contexto ou outros aspectos subjetivos, é comparada a um conduíte; a segunda é a dimensão humana que considera que o fator humano, subjetivo, relacional e contextual, constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura; a terceira é a dimensão cultural, na qual a cultura é considerada parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa, favorecendo a convivência e a valorização das diferentes culturas na organização, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos, e a quarta dimensão é a estratégica que envolve uma visão complexa que valoriza sobretudo, os aspectos humanos e sociais, considerando a comunicação humana e

as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações e a questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional.

Estudo de Shiryaev, Baev e Shiryaev (2015) identifica quatro abordagens relacionadas à comunicação organizacional. São elas: gerencial (comunicação como função de gestão, como transferência de pedidos e explicação dos procedimentos e operações); sistemática (comunicação como um sistema de elementos interagentes favorecendo o funcionamento da organização); cultural (comunicação como expressão da cultura organizacional); e humanista (comunicação como fator de desenvolvimento humano).

Três dinâmicas de comunicação organizacional são citadas por Moskvichev *et al.* (2017). São elas a comunicação externa (comunicação com o ambiente externo), a comunicação interna (vertical e horizontal, formal e informal) e as redes de comunicação (cobrem todas as maneiras de comunicação e são baseadas em fluxos de informação que circulam na estrutura da organização e no seu sistema de gestão).

De acordo com Berger (2008), o funcionamento e a sobrevivência das organizações são baseados na relação entre indivíduos e grupos, relação esta que ocorre a partir da comunicação, ajudando a coordenar atividades para alcançar objetivos, nos processos de socialização, na tomada de decisão, na resolução de problemas e na gestão da mudança.

A comunicação, quando eficaz no contexto organizacional, ajuda a aumentar a satisfação do funcionário no trabalho, a produtividade, a confiança e a aprendizagem. Tem também o potencial de melhorar o clima e as relações com os públicos, aumentar a qualidade de serviços e produtos, assim, está ligada ao compromisso organizacional, à produtividade, ao desempenho e à satisfação no trabalho (CASTRO; MARTINS, 2010).

Por meio da comunicação pode-se melhorar a imagem e reputação da organização, promover a motivação, a construção da confiança, a criação de identidade compartilhada, estimular o engajamento, fornecer uma maneira para os indivíduos expressarem emoções, compartilharem esperanças e ambições, comemorem e recordem as realizações (CASTRO; MARTINS, 2010).

Para Porém e Guaraldo (2012), a comunicação, quando efetiva, integra os diferentes níveis da organização e direciona seus objetivos específicos, além de transmitir e alinhar a cultura organizacional em um ambiente de grande diversidade cultural, multidisciplinar e complexo. Shiryaev, Baev e Shiryaev (2015) destacam que a comunicação eficaz é a condição mais importante para alcançar metas, resolver problemas de gestão, garantir a implementação

da gestão das funções básicas (planejamento, organização, gestão e controle), além de ter grande influência na formação da cultura organizacional.

A difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos requer canais e mecanismos de comunicação para cooperação entre os sujeitos organizacionais, pois as organizações e agentes que cooperam introduzem maior número de inovações do que os que não cooperam e o grau de inovação aumenta com a variedade de parceiros comunicando-se e cooperando em rede (CARVALHO, 2009).

De acordo com Cajazeira e Cardoso (2016), o processo de comunicação é central para que inovações se propaguem: uma organização reduz significativamente a sua capacidade de inovar quando não consegue promover e intensificar a comunicação entre seus integrantes e destes com o mundo externo. A comunicação é forte elemento indutor do processo de inovação no âmbito organizacional (PORÉM *et al.*, 2016), e pode ser considerada a mola propulsora da cultura de inovação.

A organização deve ter uma política coerente e duradoura de incentivo à comunicação, à confiança para o compartilhamento de ideias, caso contrário, muitos recursos serão utilizados sem, no entanto, trazerem os resultados esperados e necessários para que a organização mantenha-se viva, competitiva e apta a aprender.

A comunicação possibilita o compartilhamento de informações e conhecimentos e a colaboração. As organizações não inovam sozinhas, mas sobre informações e conhecimentos acumulados dentro e fora delas. A comunicação pode contribuir com ideias e oportunidades para a inovação e na interação entre os colaboradores da organização, ao mesmo tempo em que difunde seus processos e produtos e cria condições para sua aceitação e uso (CARVALHO, 2009).

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental para a eficácia e eficiência do processo de transferência de informação e conhecimento por meio da comunicação (MCKENNA, 1995). Geralmente, este processo requer habilidades sociais capazes de permitir um alto nível de comunicação em cada nível da organização e as características do capital humano tais como capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LIAO *et al.*, 2003), habilidades e *expertise* em comunicação (CROSS; SPROULL, 2004) são variáveis importantes que devem ser tratadas.

De acordo com Duarte e Monteiro (2009), as barreiras podem se localizar tanto nos suportes operacionais (quando a comunicação se dá em ambientes digitais), quanto em questões como o acesso, seleção, utilização da informação. Mesmo quando todos estes processos são

efetivos, ainda há de se desenvolver mecanismos e uma cultura que promova a capacidade dos indivíduos de se relacionarem, argumentarem, partilharem, trabalharem colaborativamente e participar de redes e comunidades de acordo com o interesse deles ou da organização, sendo capazes de prever e refletir criticamente sobre as consequências das publicações, desenvolvendo compreensão de questões éticas e legais envolvidos em todo o processo comunicativo (DUARTE; MONTEIRO, 2009).

Ao buscar caracterizar a comunicação organizacional, Kunsch (2014) indica que esta deve valorizar as pessoas, criando espaços para o diálogo e interações no ambiente de trabalho. Para a autora, ser humano e sociedade são unidades complexas e multidimensionais, por isso a comunicação organizacional precisa ser compreendida como ampla e holística, levando-se em conta todo o contexto político, econômico e social, além de todos os seus elementos constitutivos. Ou seja, quando os significados dos agentes envolvidos, os relacionamentos interpessoais e grupais, a valorização das práticas comunicativas cotidianas, as interações nas suas diferentes manifestações, a construção social e a questão humana são levadas em conta, a comunicação agrega valor às organizações.

A comunicação é fundamental para a criação de cultura e identidade organizacional (BENDAK *et al.*, 2020). Comunicações internas eficazes fortalecem a identificação organizacional do funcionário, promovendo uma cultura emocional encorajadora do compartilhamento de conhecimento, informações e sentimentos (SCHRODT, 2002). Este conhecimento socializado, apropriado e registrado gera inovação, algo que se tornou salutar para organizações que querem e precisam manter-se vivas e competitivas.

O conceito e a importância da inovação para a economia foi pela primeira vez mencionado em 1911, na obra intitulada *The Theory of Economic Development*, de Schumpeter, que cita os fundamentos da mudança econômica, ou o que ele chamou de novas combinações, e mais tarde, de processo de destruição criativa que seria caracterizado pela introdução de um novo bem, a aplicação de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou o estabelecimento de uma nova forma de organização da indústria (SCHUMPETER, 1947). Neste sentido, toda e qualquer inovação alteraria a trajetória do movimento, gerando rupturas e descontinuidades no processo de crescimento econômico, ou seja, aquilo a que hoje a literatura define como inovação radical.

Uma nova teoria surge, a teoria neoschumpeteriana, sobre a qual Nelson e Costa (2016) afirmam que, embora os conhecimentos que promovem a inovação possam originar-se tanto do ambiente interno da organização – por exemplo, através de seu departamento de pesquisa e

desenvolvimento – quanto do ambiente externo – academia, laboratórios de pesquisa e outras instituições – é a organização que, de modo geral, introduz as inovações na economia, considerando-se, nesta teoria, além das inovações radicais, também as inovações incrementais, definidas por Pérez-Bustamante (1999) como aquelas que surgem a partir dos ajustes aos processos de produção ou comercialização e são mais fáceis de implementar, pois, geralmente são desenvolvidos passo a passo dentro da organização.

Lemos (2000) defende que a inovação pode ter sua origem por uma demanda do mercado e passa a ser desenvolvida pela ciência, ou pode ter sua origem nos processos de inovação na ciência que trazem novos negócios para o mercado, sendo um processo complexo, não-linear e interativo, descontínuo, irregular e com grande grau de incerteza. Envolve absorção, refinamento, exploração e síntese de conhecimento (VAN DE VEN *et al.*, 1999).

Estabelecer a conexão da inovação a conceitos de aprendizagem organizacional e conhecimento foi o que fez Pérez-Bustamante (1999), que define a inovação como um processo de aprendizagem organizacional de ciclo duplo, que a curto prazo, é utilizada para superar problemas e, a longo prazo, modifica as regras fundamentais e normas subjacentes a ações e comportamentos. A dependência da inovação e de seu sucesso ao conhecimento é citada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao afirmarem que tanto os processos quanto os resultados da inovação dependem da disponibilidade de conhecimento.

Habilidade de uma organização integrar, construir e reconfigurar competências organizacionais internas e externas para responder às mudanças contextuais é como Eisenhardt e Martin (2000) definem a inovação, ao passo que Roger (2003) conceitua-a como uma ideia prática, ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção. A ideia de inovação a partir da percepção do indivíduo também é destacada na apreciação de Giacomini Filho, Goulart e Caprino (2007) que afirmam que a inovação extrapola algo meramente tecnológico, e não depende somente do ineditismo da ideia em si, mas seu real impacto social, ou seja, a inovação só é inovação se for percebida como tal pelas pessoas, assim, em função de como percebem a novidade, dão sentido à inovação e condicionam sua difusão.

Um processo de conhecimento que objetiva a criação de novos conhecimentos voltados para o desenvolvimento de soluções comerciais e viáveis é a definição dada por Herkema (2003) à inovação. Estas soluções são materializadas por meio da adoção de uma ideia ou comportamento novo para a organização, podendo ser um novo produto, um novo serviço ou uma nova tecnologia e está relacionada com mudança, que pode ser radical ou incremental. Definição semelhante é apresentada por Luecke e Katz (2003), ao destacarem a materialização,

combinação ou síntese de conhecimento relevante para a avaliação de novos produtos, processos ou serviços.

A recombinação do conhecimento existente de novas maneiras é como Du Plessis (2007) define inovação. Isso acontece, segundo Machado, Lehmann e Araújo (2008), quando a organização é capaz de articular e mobilizar recursos (humanos, financeiros, materiais), para captar oportunidades e neutralizar ameaças (operacionais, mercadológicas e outras), transforma ideias em soluções que atendam às necessidades existentes ou latentes, resultando em uma atividade criativa que se materializa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Para Plonski (2017), a inovação é criação, é tanto processo quanto resultado. Como processo, se trata de um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado, propensa a ser estimulada, promovida e gerida. Inovação é também resultado do processo de criação, ou seja, a existência de novas realidades.

Nazarko (2020) define inovação como a transformação do conhecimento existente ou novo em um bem comercializável, em um processo aprimorado ou em um novo arranjo organizacional, trazendo benefícios às organizações que a adotam. Stokes e Thorpe (2000) apontam três benefícios da inovação que são a eficiência, eficácia e melhoria do desempenho. Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) destacam que a inovação ajuda a lidar com a turbulência do ambiente externo e, portanto, é um dos principais motores de sucesso de longo prazo.

A inovação possibilita às organizações se diferenciarem ou se aproximarem de seus concorrentes, auxiliando na sua sustentabilidade ao longo do tempo (TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017), além de favorecer a fidelização de clientes (RUIZ-MOLINA; GIL-SAURA; SERVERA-FRANCÉS, 2017). Também tem o potencial de impulsionar o crescimento econômico e o desenvolvimento, transformar a ciência e a tecnologia em soluções para problemas sociais e econômicos críticos e gerar oportunidades para a criação de novos valores, é dependente de processos de gestão da organização, ou seja, inovação e organização permanecem complexamente entrelaçadas no século XXI (DOUGHERTY, 2017).

O aumento da produtividade e de vendas de novos produtos são benefícios trazidos pela inovação às organizações (HERNANDEZ-VIVANCO; CRUZ-CÁZARES; BERNARDO, 2018). Marco, Michele e Livio (2019) destacam que a inovação possibilita a ampliação do mercado e *know-how*, da receita de novos produtos e/ou serviços e redução do tempo de colocação de produtos no mercado.

Sun (2021) destaca que, na atualidade, a inovação é o principal motor do crescimento econômico. No entanto, segundo Kabir (2016), promover vantagem competitiva com base na inovação requer o domínio desse processo e suas complexidades, portanto, capturar, criar e aplicar recursos de conhecimento eficientemente nos vários níveis de inovação são essenciais, pois o conhecimento é um componente crítico para a geração de ideias.

A inovação é chamada de esteio das organizações por Du Plessis, (2007), ou seja, é ela que sustenta a organização em um mundo de negócios em constante mudança e é extremamente dependente da disponibilidade de conhecimento. Para que esta disponibilidade ocorra, é necessário que as organizações cuidem da GI e GC, assim como busquem desenvolver a CoInfo para que possam aproveitar, de maneira eficiente, a informação e o conhecimento disponíveis para gerar inovação.

Sobre o papel da GI, Candido e Valle (2018) lembram que os processos de inovação acontecem a partir da interação entre diversos autores (fornecedores, clientes, instituições de ensino e pesquisa e o governo) e, para que possa favorecer a inovação, as informações trazidas por cada um deles precisa ser tratada adequadamente por meio da Gestão da Informação. Neste sentido, a inovação depende de aspectos organizacionais e institucionais, do estabelecimento de redes para troca de conhecimentos e aprendizagem, vital para a efetivação da inovação nas atividades produtivas (COCCO; SILVA; GALVÃO, 2003).

Lima e Carvalho (2009) destacam que a informação vista como dinâmica organizacional abre possibilidades para a criação, a melhoria e a inovação dos processos e produtos, e sua gestão ultrapassa as ações de informação, podendo auxiliar no uso da linguagem como ação comunicativa, ampliando as possibilidades de interação e colaboração entre os trabalhadores, destes com os gestores, e da organização com o seu entorno.

A GC também desempenha papel importante na inovação e tem como objetivo: (1) criar, construir e manter vantagem competitiva através da utilização de conhecimento e por meio de práticas de colaboração; (2) utilizar o conhecimento como recurso para reduzir a complexidade do processo de inovação; e (3) integração do conhecimento interno e externo à organização, tornando-o mais disponível e acessível (DU PLESSIS, 2007).

A GC, segundo Du Plessis (2007), contribui com a inovação à medida que:

- auxilia na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (por meio de bases de dados provenientes de discussão ou comunidades de prática colaborativas *online*, eventos de compartilhamento de conhecimento tácito, formulário eletrônico);

- facilita a colaboração no processo de inovação dentro e fora da organização (por meio de fóruns de colaboração *online*, formando *expertise*, ferramentas e plataformas organizacionais, como intranets e extranets);
- garante a disponibilidade e acessibilidade ao conhecimento tácito e explícito usado no processo de inovação (recursos e ferramentas de pesquisa);
- garante o fluxo de conhecimento utilizado no processo de inovação (fóruns de colaboração para facilitar colaboração interna e externa);
- fornece plataformas, ferramentas e processos de integração da base de conhecimento;
- auxilia na identificação de lacunas na base de conhecimento e fornece processos para preencher as lacunas a fim de auxiliar a inovação;
- auxilia na construção de competências exigidas no processo de inovação;
- fornece contexto organizacional para formação da memória corporativa, fundamental no processo de inovação;
- auxilia no crescimento constante da base de conhecimento (coleta e captura de conhecimento explícito e tácito);
- fornece uma cultura orientada para o conhecimento: favorece e incentiva a criatividade e o aprendizado a partir dos erros são e valorizados.

A GC atua na coleta de conhecimento tácito interno e externo para a organização, por meio da aplicação de processos que garantam a disponibilidade de conhecimento para equipes de inovação (CAVUSGIL *et al.*,2003).

Adams e Lamont (2003) descrevem capacidades que a organização deve possuir para que GC contribua para o desenvolvimento de inovações. São a capacidade de absorção (reconhecer o valor do novo, das informações externas, assimilar as informações e, em seguida, aplicar o conhecimento aprendido aos seus próprios produtos e serviços); a capacidade de transformação (reunir, assimilar, sintetizar e reutilizar conhecimento para atender às necessidades atuais específicas); capacidade de fornecimento (distribuição e armazenamento de conhecimento interno); capacidade de criação, processamento e distribuição de conhecimento (para tomada de decisão estratégica); e a capacidade de exame do ambiente externo (identificação de atividades concorrentes e oportunidades de aprendizagem potenciais).

Desta maneira, por meio da GC, garante-se a utilização do conhecimento existente, a criação de novos conhecimentos e integração do conhecimento gerado no processo de inovação com o restante a base de conhecimento organizacional.

Embora a GC não se concentre apenas na inovação, cria um ambiente propício para que a inovação ocorra (DU PLESSIS; BOON, 2004). Uma estratégia de conhecimento para desenvolvimento de inovações precisa incluir e integrar processos humanos e técnicos e, quando necessário, incentivar a mudança estrutural a fim de melhorar fluxos de conhecimento produtivos (PITT; MACVAUGH, 2008).

Para Cantner, Joel e Schmidt (2009), a GC é uma ferramenta importante para gerenciar a inovação (que é uma incerteza) e para a criação espontânea de novos conhecimentos, pois representa a rotinização do processo de inovação, tornando-o menos incerto e mais direcionado, além do fato de que para inovar as organizações necessitam de serviços intensivos em conhecimento.

A inovação é vista como o resultado de processos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos. A GC torna-se fundamental para a inovação, visto que o conhecimento é elemento essencial da inovação, permite criar ideias e novos conhecimentos, desenvolver capacidades organizacionais valiosas para a adaptação e competição. Envolve aspectos cognitivos (decisão e solução de problemas), aspectos sociais (interação e construção social), nos níveis individual, coletivo e organizacional que se tornam interdependentes (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Reconhecendo a importância dos sujeitos organizacionais, Haapalainen e Kantola (2015) estabelecem pré-requisitos para que a inovação ocorra e incluem os sujeitos organizacionais como o primeiro destes pré-requisitos, na dimensão recursos humanos. Os outros pré-requisitos estabelecidos pelos autores são os recursos tecnológicos, a capacidade de acesso à informação e ao conhecimento, inteligência tecnológica, cultura de redes de conhecimento, além do planejamento e gerenciamento do processo de aquisição de conhecimento que incluem a identificação das fontes, organização, avaliação e uso do conhecimento para atender as necessidades e possibilidades de cada organização. O processo de GC para a inovação, enquanto institucional, pode ser executado por especialistas em GC, mas, no âmbito individual, só poderá ser realizado por indivíduos que possuam CoInfo. O comportamento dos indivíduos ocupa papel central na dinâmica das iniciativas de GC para a inovação e estas iniciativas só serão bem-sucedidas se os indivíduos possuírem CoInfo (KORAC-KAKABADSE *et al.*, 2002).

Para Belluzzo (2007), o termo competência engloba o domínio de saberes e habilidades que permitem a intervenção prática na realidade, assim como uma visão crítica em relação ao contexto social. Assim, a CoInfo do sujeito organizacional deve proporcionar a ele

conhecimentos, habilidades e a possibilidade de intervir de maneira crítica no ambiente organizacional a partir das necessidades identificadas. Del Massa, Damian e Valentim (2018) descrevem que o sujeito organizacional precisa ter competências adequadas desenvolvidas para absorver as informações disponíveis, assim como identificar as informações faltantes, saber como encontrá-las para agir de maneira responsável no acesso e uso delas.

Ao elencar as sete categorias do trabalho com a informação no ambiente laboral por meio das quais Bruce (1999) descreve a CoInfo, observa-se o papel desta competência na geração da inovação pelo sujeito organizacional. Estas categorias dizem respeito a:

1. capacidade de uso das tecnologias para a comunicação e obtenção de informações para uso imediato;

As informações que servem como suporte para o processo de inovação encontram-se disponíveis nos diferentes suportes tecnológicos dentro e fora da organização. Para que o sujeito organizacional possa agir para contribuir com a inovação é necessário que seja capaz de acessar as informações disponíveis no momento adequado.

2. capacidade de buscar informações nas fontes mais adequadas ao problema proposto; Saber onde localizar a informação para solucionar um problema ou propor uma ideia é essencial para que a inovação ocorra.

3. habilidade de utilizar a informação em processos de trabalho e na solução de problemas; Dentre inúmeras informações disponíveis é necessário que o sujeito organizacional saiba quais delas podem ser úteis nos processos de tomada de decisão.

4. capacidade de controlar e armazenar informações, tanto na memória quanto por meio da tecnologia;

Os processos de inovação, além de utilizar conhecimentos e informações existentes, geram novos conhecimentos que devem ser armazenados e disponibilizados no ambiente organizacional, assim, a competência para controlar e armazenar informações favorece a construção da memória organizacional que pode ser acessada em diferentes momentos.

5. capacidade do indivíduo de criar sua própria base de conhecimentos de maneira autônoma, em uma área desconhecida por ele;

Sendo o processo de inovação a criação de algo novo ou melhorado, este processo inclui rearranjos e recombinações que podem exigir o acesso a novas áreas de conhecimento, assim, o sujeito organizacional deve ser capaz de criar novos repertórios de conhecimento.

6. habilidade de unir conhecimento e perspectiva para a criação de novas ideias e aquisição de novos conhecimentos;

Rearranjos e recombinações fazem parte do processo de inovação, e a habilidade de unir conhecimentos torna-se essencial no processo de inovação.

7. capacidade de usar a informação com sabedoria e ética, considerando os diversos elementos e pessoas pertencentes ao contexto de uso.

Aspectos econômicos, ambientais, sociais e legais devem ser considerados na geração da inovação, ou seja, a ética deve permear todo o processo inovativo.

Porém *et. al.* (2016) apresentam, no quadro a seguir, baseado em Stevens (1998), algumas características comuns às organizações inovadoras:

Quadro 4 - Características de organizações inovadoras

Característica	Descrição
Generalizada	Todos, sem exceção, sentem-se comprometidos com o processo de inovação. Não existe um grupo específico encarregado de zelar pela criatividade.
Estimulada	O clima de inovação é instaurado pelo dirigente, embora ele não seja necessariamente um inventor. Toda ideia nova é bem-vinda e a criatividade e a ousadia são recompensadas.
Ilimitada	Os experimentos estão por toda parte. Não se restringem à área tecnológica.
Cultuada	As conversas são pródigas em histórias e lendas de pessoas que introduziram novidades, às vezes até quebrando regras.
Interativa	Existem vários canais de comunicação abertos para garantir uma autêntica interação entre a direção e os funcionários, os técnicos e os vendedores, a organização e os clientes. Essas ricas e profusas redes não são rigidamente controladas.

Fonte: PORÉM *et al.*, 2016, p. 99.

Os autores Bessant e Tidd (2019) também teceram suas considerações a respeito das características e componentes de uma organização inovadora.

Quadro 5 - Componentes de organizações inovadoras

Componentes de uma organização inovadora	Características principais
Visão compartilhada, liderança e vontade de inovar	Senso de propósito claramente articulado e compartilhado Intenção estratégica flexível Comprometimento da alta administração
Estrutura apropriada	Projeto organizacional que favorece interação, criatividade e aprendizagem Nem sempre é um modelo de projetos informais caóticos A questão fundamental é encontrar o equilíbrio adequado entre opções orgânicas e mecanicistas para determinadas contingências
Indivíduos-chave	Promotores, campeões, “guardiões” (gatekeepers) e outras funções que energizam e facilitam a inovação
Trabalho em equipe eficaz	Utilização apropriada de equipes (em nível local, interfuncional e inter organizacional) para a resolução de problemas Requer investimento na seleção e formação de equipes
Inovação de alto envolvimento	Participação em atividades de melhoria ampla e contínua da organização

Ambiente criativo	Enfoque positivo para ideias criativas, com apoio de sistemas de motivação
Foco externo	Orientação para o cliente interno e externo

Fonte: BESSANT; TIDD, 2019, p.254.

Já Prego (2014) preferiu indicar doze passos para criar uma cultura de inovação que funcione. São eles:

- Criar uma visão inspiradora: desenhar um futuro desejado que todos construirão juntos;
- Envolver a todos: visão comum de geração de ideias e inovação;
- Indicar o comportamento dos líderes: definir papéis e responsabilidade de cada líder;
- Criar tempo e espaço para inovar: a criatividade não surge no vazio e não deve ser uma atividade para o tempo livre que sobra;
- Estimular a responsabilidade pessoal: incluir inovar na lista de tarefas;
- Desenvolver a habilidade de criar e inovar: disponibilizar ferramentas para a expressão do potencial;
- Medir a inovação: métricas realistas e úteis para medir o progresso e evolução dos esforços de inovação;
- Utilizar as tecnologias;
- Criar rede de facilitadores: rede de apoio dentro da organização;
- Fomentar as conexões entre áreas e departamentos;
- Alocar orçamento e recursos;
- Criar um clima livre do medo.

Ao observar as colocações dos autores acima, percebe-se o caráter da socialização para que a inovação ocorra e essa socialização só poderá se efetivar por meio da comunicação entre os indivíduos. A inovação se dá nas trocas comunicacionais entre as pessoas, sendo de fundamental importância cuidar de como a informação é gerada, compartilhada, entendida, ou seja, há de se ter foco nos processos comunicacionais que ocorrem dentro da organização e na comunicação com o ambiente externo, estabelecendo um fluxo contínuo de interação, onde todos os sujeitos deste processo tenham voz.

A inovação é estimulada pela intensa interação entre diferentes agentes, de modo que o conhecimento possa ser construído, capturado e relacionado (SANTINI, 2016). Processos de criação de conhecimento, como coleta e comparação da informação com o conhecimento existente, a troca intensa entre membros da equipe e a criação de cenários podem contribuir para a geração de novas ideias (STEVENS, 2014), o que demonstra a importância da comunicação para o compartilhamento de conhecimentos e geração da inovação.

Taralli (2014) ao falar dos mecanismos necessários para a inovação divide-os em instrumentos e pessoas, sendo:

Instrumentos:

1. **Processos:** planejamento estratégico, gestão de conhecimento, desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços, análise de viabilidade financeira e operacional, gestão da produção e gestão de projetos
2. **Sistemas:** avaliação e desenvolvimento de desempenho, recompensa por resultados, reconhecimento de ações e iniciativas e estímulo à sugestão e implantação de novas ideias;
3. **ambiente físico:** espaços que estimulem a criatividade e a colaboração entre pessoas

Pessoas:

1. **Competências:** planejamento (incluindo definição de objetivos e métricas, cronogramas, orçamentos, análise de riscos), exploração com consumidores e clientes (como e com quem falar e como capturar insights e necessidades, por exemplo), geração de ideias (existem maneiras mais ou menos eficazes para ter e capturar ideias), execução e gestão de projetos
2. **Atitude:** Acreditar que inovar é possível (e que todos são capazes!)
3. **Comportamentos:** Perceber a realidade e criar alternativas. e
4. **Liderança:** Lembrar que liderança não é apenas um título no crachá

Pesquisa de Rossi (2014) identificou dois principais fatores de estímulos para inovação que são líderes que encorajam e protegem a inovação e executivos que dedicam seu tempo para realmente promover iniciativas de inovação, enquanto as principais barreiras são líderes que apenas dizem que inovar é importante, mas não fazem nada a respeito, não dão o exemplo, não são abertos a novas ideias ou não arriscam e o foco exclusivo em iniciativas (e recompensas) de curto prazo e a manutenção de uma cultura que teme o risco. Assim, para criar uma cultura

inovadora na organização, a liderança deve mobilizar os colaboradores a se engajarem no processo inovador, por meio da tolerância ao erro honesto, a adoção de práticas capazes de transformar valores em ações, visões em realidades, obstáculos em inovações, isolamento em solidariedade e riscos em recompensas (KOUZES; POSNER, 2008). O processo de inovação consiste na motivação e na coordenação de pessoas para desenvolver e implementar ideias por meio do engajamento em transações (ou relacionamento) com outros e fazendo as adaptações necessárias para se chegar aos resultados desejados dentro de um contexto institucional e organizacional (VAN DE VEN; ANGLE; POOLE, 2000). Neste processo, a comunicação é o cerne em que se definem os quadros de sentido sobre a inovação. Assume-se a comunicação, em sua complexidade e polivalência, por ser, ao mesmo tempo, constituinte e instituinte dos processos organizacionais e que se dão na relação e na interação com o outro. (PORÉM; KUNSCH, 2019).

A inovação, em sua perspectiva humana e social, constrói, significa e ressignifica experiências, relações, necessidades e mudanças do dia a dia e está conectada à comunicação e à aprendizagem. A inovação envolve questionar as formas pré-estabelecidas, abrindo espaço para ideias que desenvolvam novos valores, atitudes, rotinas e práticas na organização. Ao compreender a inovação além do viés instrumental compreende-se o conceito como um fenômeno constituído pela comunicação e pela aprendizagem (VERAS; PORÉM, 2019).

Processos comunicativos que dão significado e sentido à organização facilitam a incorporação da cultura de inovação, em cujo centro se encontram os indivíduos, pois são eles os dinamizadores e mobilizadores de competências individuais e coletivas que, em contato com o contexto vivido, constroem uma rede de conhecimentos, de saberes múltiplos e práticas diversificadas voltados para a inovação. Sem eficiência na comunicação não há como se manter em um cenário em que decisões precisam ser tomadas a todo o momento, pois é a comunicação que sustenta a cultura de inovação e a gestão organizacional. Para que uma organização se torne inovadora, os processos comunicacionais devem ser capazes de integrar indivíduos e grupos (PORÉM *et al.*, 2016).

O processo de inovação é dependente de uma comunicação eficaz. A organização deve ser capaz de comunicar os objetivos organizacionais relativos à inovação, possibilitar o registro de informações importantes e úteis ao processo inovativo, disponibilizar, permitir e promover o acesso, mediação eficiente e a apropriação da informação pelo sujeito usuário. Esta apropriação permitirá a transformação do conhecimento anterior e a geração de novas ideias

que, compartilhadas e a partir do diálogo, construirão soluções e inovações na interação do coletivo de vozes organizacionais.

Com este objetivo, as estruturas organizacionais devem estabelecer uma estratégia de comunicação dialógica, participativa e competente, com a participação ativa dos sujeitos organizacionais, onde o processo comunicacional se realize pelas diversas maneiras de mediações na relação sujeito-organização e organização-sociedade. Nesta intensa interação social dos sujeitos envolvidos, deve-se considerar, conforme indica Kunsch (2006), aspectos relacionais, contextos, condicionamentos internos e externos, e toda a complexidade que permeia o processo comunicativo, ultrapassando a visão mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica, onde se compreende a comunicação como um processo social e a informação como algo constituído não só de signos, mas de significados, não somente técnicos, mas, principalmente, sociais. Neste sentido, o sujeito é mais do que apenas um usuário, é construtor de significados e de informações.

A existência de um sistema de comunicação que permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal é elemento essencial para a inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014). Para Porém *et al.* (2016), uma organização inovadora depende de como os agentes organizacionais assimilam e incorporam a cultura de inovação, da sua valorização e de quanto eles estão dispostos a fazer em prol da inovação, assim a comunicação é um forte elemento indutor no processo inovativo.

A compreensão da comunicação como processo estratégico em uma realidade plural, dinâmica e complexa possibilita comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos, envolvendo toda a coletividade que se torna disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da organização para públicos internos e externos. Para isso, deve-se valorizar as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas diversas manifestações e construção social (CARDOSO, 2006).

É necessário entender como a comunicação influencia os mecanismos organizacionais e viabilizam as inovações, visto que alcançar o estágio da institucionalização do processo de inovação permanente é um caminho longo e difícil, pois inovar mexe com a inércia organizacional, com status, com poder, com pessoas, com seus cargos e com estruturas da organização, o que pode gerar incômodos (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016).

Neste contexto, a comunicação dos objetivos e da estratégia de inovação se torna essencial, de modo a unir esforços para que haja a contribuição assertiva de seus colaboradores na geração, desenvolvimento e implementação de processos, produtos e serviços que atendam

às necessidades dos clientes e usuários, tornando a organização competitiva. Sendo assim, para que esta cultura para a inovação se instale, se torna primordial a existência de processos de comunicação que promovam a estratégia de inovação, acessíveis ao seu público de interesse, orientando-os para a atitude inovadora e dando-lhes suporte para que possam construir conhecimento e gerar inovação.

O sucesso da organização depende, em grande parte, das capacidades, competências e atitudes dos colaboradores, já a efetividade da comunicação está fundamentada nas habilidades para entender, compreender, transformar e avaliar a interação necessária nas relações de trabalho (BERMUDEZ; GONZÁLES, 2011). A comunicação é apresentada como elemento transformador essencial do contexto organizacional, pois proporciona o aprendizado individual e coletivo, à medida que os indivíduos interagem entre si e compartilham informações que resultarão em conhecimento (SANTOS *et al.*, 2019).

Uma comunicação aberta, receptiva, interativa, dialógica e participativa aumenta as chances de engajamento e participação, enquanto uma comunicação limitada e exclusivamente descendente, faz com que as pessoas pouco contribuam. Neste sentido, a comunicação desempenha um papel significativo, pois envolve a troca consciente de mensagens entre interlocutores, sendo fator essencial de convivência e elemento determinante de como a sociabilidade humana acontece (CARDOSO, 2006).

A comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo, quando cada indivíduo recebe, interpreta e dá significado à mensagem a seu modo e dentro de um determinado contexto. Ao se comunicarem entre si os sujeitos viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas (PORÉM; GUARALDO, 2012). Sendo assim, sem comunicação, as organizações não existiriam e a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional (KUNSCH, 2014). Os indivíduos e os grupos da organização percebem novas possibilidades, produzem novas ideias, elaboram projetos inovadores, são ousados ao tomar decisões e, enfim, geram produtos criativos (MARTÍNEZ, 2007).

O desenvolvimento das inovações ocorre a partir da criação e exploração do conhecimento pelas organizações por meio de três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito, testar e criar protótipos de conhecimento explícito e extrair e aproveitar conhecimento externo (CHOO, 2006), ou seja, a inovação depende da capacidade de aprendizagem organizacional, de criar novos conhecimentos e disseminá-los pela

organização e de incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços. A empresa deve ser capaz de gerir conhecimento para gerar inovação (STOECKICHT; SOARES, 2010, CHOO, 2006).

O processo de inovação, segundo Lemos (1999), é um processo iterativo, realizado com a contribuição de variados agentes econômicos e sociais que possuem diferentes tipos de informações e conhecimentos. As organizações não inovam sozinhas, mas a partir da interação e colaboração entre os sujeitos organizacionais, o que ocorre por meio da comunicação que, ao mesmo tempo em que difunde processos e produtos, cria condições para sua aceitação e uso (LIMA; CARVALHO, 2009). Neste sentido, Nunes e Russo (2019) defendem a importância de haver uma comunicação alinhada e estruturada para a inovação de modo que não haja problemas entre organização e colaboradores.

A comunicação organizacional ocorre por meio da troca de informações e a interação entre os membros organizacionais, entre departamentos, áreas e níveis hierárquicos e para que isso aconteça, as organizações devem oferecer condições adequadas, como disponibilizar informações precisas, verdadeiras e relevantes; dispostas corretamente nas devidas áreas, com segurança e sigilo para uso assertivo e efetivo pelo profissional, destacando-se assim a importância da gestão da informação para a comunicação para a inovação.

5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz e é preciso ter uma clara compreensão dos processos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação (CHOO, 2006). A informação é o insumo primário no cenário da estratégia e da tomada de decisão, pois concede o suporte e a base fundamental para o gerenciamento das operações organizacionais (JORGE; FALECO, 2016). A informação, como recurso, define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades (MARCHIORI, 2002).

Num mundo altamente interconectado, maneiras mais flexíveis e menos hierarquizadas de organização do trabalho utilizam-se de sistemas intensivos de distribuição e armazenamento de informação, em ambientes que passam a promover a geração e o compartilhamento de conhecimento, assim, a GI deve incluir mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação (MARCHIORI, 2002).

Por meio de interações entre informações e conhecimentos, as mudanças ocorrem devido a criação de novos conhecimentos que, se geridos e conectados aos objetivos organizacionais, proporcionam vantagem competitiva (JORGE; FALECO, 2016).

O uso de dados e informações disponíveis para gerar conhecimento, além de responsabilidade individual de cada sujeito, é responsabilidade da organização que necessita apoiar e incentivar seus membros e promover uma cultura de aprendizagem (ALAVI *et al.*, 2006).

A prospecção e análise de dados e informações permite filtrar e tratar conteúdos relevantes, gerar informação com valor agregado para a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas, transformando, assim, informação em conhecimento que contribui para a melhoria do desempenho da organização, por meio da solução assertiva de problemas, da criação de novos produtos, mudanças e melhorias (TEIXEIRA; VALENTIM, 2016).

O gerenciamento da informação faz com que seu trânsito, no ambiente organizacional, seja eficiente, e que se torne suporte para a tomada de decisão, para o planejamento e execução de ações de curto, médio e longo prazo (SANTARÉM; VITORIANO, 2016). Para isso é necessário o seu gerenciamento, pois “uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (CERANTOLA, 2016, p. 216).

Para que estas informações e conhecimentos comunicados sejam utilizados pela organização é necessário a eficiente gestão da informação e do conhecimento.

A GI é um processo para a obtenção de informação a um custo e tempo razoáveis (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014), enfoca os fluxos formais do ambiente organizacional, aquilo que está sistematizado, formalizado, explicitado em documentos em suportes eletrônicos, digitais ou em papel (VALENTIM, 2008) que, posteriormente, subsidiarão o sujeito no desempenho de sua função (VALENTIM; SOUZA, 2013).

Na concepção de Souza, Dias e Nassif (2011) a GI envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação, que engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos. Para os autores a GI corresponde a um componente da gestão do conhecimento e tem por base a gestão de conteúdos que constituem os arcabouços informacionais das diversas organizações.

Processos administrativos e utilização de tecnologias são mecanismos facilitadores para levar a comunicação efetiva da informação entre indivíduos e grupos. A GI enfoca o indivíduo (grupos ou instituições) e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas e definir uma estratégia para sua “solução” (MARCHIORI, 2002).

Braga (2000) destaca o objetivo da GI de apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoiar os gestores na tomada de decisões; tornar mais eficaz o conhecimento do meio; apoiar a evolução da estrutura organizacional, e ajudar a construir uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

A GI tem como objetivo gerenciar as informações provenientes tanto do ambiente interno quanto externo, propiciando seu acesso, compartilhamento e disseminação por meio de documentos e sistemas, na intenção de possibilitar a transmissão de conhecimento entre indivíduos (VALENTIM; TEIXEIRA, 2012; VALENTIM, 2008). Para isso, compõe-se de estratégias e ações que visam identificar as necessidades de informação, a prospecção, o monitoramento, a análise e a disseminação das informações com valor agregado aos colaboradores, o que facilita a apropriação da informação e a geração de novo conhecimento e novas informações (VALENTIM, 2007).

Autores como Altındağ e Öngel (2021) conceituam a GI como um sistema integrado usuário-máquina que fornece informações para apoiar operações, para realizar a gestão e tomada de decisões da organização, integrando pessoas, processos e tecnologia para alcançar resultados sustentáveis. Suas práticas envolvem a percepção, cobrança, regulação, processamento e manutenção de informações, adicionando eficiência e rapidez para todos os negócios, ajudando a promover a inovação por meio de cooperação ampla e ilimitada, obtenção de informações claras e explícitas, acesso a informações no tempo certo, reduzindo a perda e acelerando a produtividade. Os autores afirmam ainda que um sistema de GI eficiente é capaz de oferecer informações valiosas, favorecendo o aumento da qualidade em processos, produtos e serviços e habilidades de cooperação, padronizar os métodos de trabalho, evitar o retrabalho, além disso, fornece uma base para medir o progresso, reduz a carga sobre os especialistas, incorpora o pensamento visual e gerencia com eficácia uma grande quantidade de informações para ajudar os funcionários a atender seus clientes melhor e mais rápido. O uso da GI protege o capital intelectual de uma empresa, com foco nas pessoas, seu ativo mais importante, pois selecionadas informações mais adequadas, compartilha estratégia para o capital humano e cria a cultura do compartilhamento.

No âmbito da GI, são desenvolvidas ações direcionadas à criação/construção, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/aplicação de informação/conhecimento. Também fazem parte deste processo o cuidado com a prospecção, com o monitoramento informacional, com a criação de sistemas da informação, com o armazenamento de dados e informação e com as alterações, exclusões e atualizações dos repositórios informacionais permeados por diferentes fluxos informacionais formais (VALENTIM, 2007).

A GI constitui-se uma das preocupações nas organizações contemporâneas, pois se as informações forem adequadamente tratadas e utilizadas, geram conhecimento e vantagem competitiva (MOLINA, 2010). A GI é fator crítico para a boa condução dos negócios de uma organização, e um dos principais vetores de expansão dos negócios, sendo que sua importância aumenta de acordo com a complexidade do negócio, ou seja, quanto mais atores e processos estiverem envolvidos, mais crítica é a manutenção das relações e da integração dos dados por meio de um sistema de GI eficiente (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Tarapanoff (2001) enumera as atividades de GI em identificação das necessidades informacionais organizacionais, aquisição da informação, armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços, distribuição e uso efetivos da informação. Já Carvalho

(2018) identificou três etapas da GI, sendo o reconhecimento das necessidades informacionais, a mediação da informação e a apropriação da informação.

Silva e Valentim (2019), ancorados em Valentim (2004), destacam onze atividades base da GI que são: 1) prévia identificação de demandas e necessidades de informação; 2) mapeamento e reconhecimento de fluxos formais; 3) desenvolvimento de cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; 4) promoção da comunicação informacional eficiente, com uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); 5) prospecção e monitoramento de informações; 6) coleta, seleção e filtragem de informações; 7) uso das TIC para tratamento, análise, organização, armazenamento de informações; 8) compartilhamento e uso de informação por meio de sistemas corporativos de diferentes naturezas; 9) elaboração de produtos e serviços informacionais; 10) fixação de normas e padrões de sistematização da informação; e 11) retroalimentação do ciclo. Lousada *et al.* (2012) lembram que o processo de GI é cíclico, ou seja, a partir do momento do início do processo de gestão, as etapas subsequentes devem e necessitam ser realimentadas e atualizadas constantemente.

Conforme afirmam Valentim e Teixeira (2012), embora a GI seja responsável pelo gerenciamento do fluxo informacional a fim de propiciar aos colaboradores o acesso, a mediação e a disseminação da informação, seu uso e/ou aplicação é de responsabilidade do indivíduo, ou seja, o indivíduo organizacional deve ser considerado em todas as etapas da GI, visto que, a apropriação da informação é um processo individual.

A GI nas organizações contempla a existência de repositórios de dados e informações relevantes para a tomada de decisão no ambiente organizacional, dentro do contexto estratégico. A simples existência de informação não é suficiente para a tomada de decisões inteligentes, boas decisões dependem da análise competente da informação (SANTARÉM; VITORINO, 2016). Diante disso, se faz necessário que, no processo de GI, o indivíduo possua competências em informação, essenciais para agir sobre a informação (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

Neste sentido, Valentim (2008) ressalta a importância de o sujeito dispor de competências cognitivas para interpretar e assimilar a informação, para, assim, estabelecer relações com seu conhecimento de mundo. Almeida (2012) lembra que a organização auxilia este processo quando promove práticas sociais de interferência para de permitir e promover a comunicação como meio de apropriação da informação. A apropriação é uma atividade cognitiva realizada pelo sujeito que interage com o meio, em uma dinâmica que contempla o

conhecimento explícito e o tácito, que permite a atribuição de significado à informação, além de transformar a mesma em conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2018).

Para Carvalho (2018), mediar e desenvolver competências e habilidades relacionadas à busca, recuperação, uso e apropriação da informação são processos que potencializam a construção do conhecimento, bem como proporcionam ao indivíduo avaliar crítica e reflexivamente suas necessidades informacionais.

Os ambientes informacionais organizacionais são formados tanto por fluxos formais quanto por fluxos informais. Assim, a GI ocupa-se em gerir os fluxos formais de informação, enquanto a GC atua na gestão dos fluxos informais de informação para possibilitar seu uso estratégico por meio do que Choo (2006) chama de três arenas de uso da informação, que envolvem a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão. A GC desenvolve atividades que propiciam ao indivíduo apropriar-se de informações relevantes, bem como externalizá-las a um coletivo (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

5.1 Gestão da informação e comunicação para a inovação

A informação nunca é neutra, leva em consideração componentes pessoais, sociais, culturais e/ou ideológicos, os quais precisam ser adequadamente identificados e interpretados, a fim de que, a partir da informação, possam produzir conhecimento e benefícios aos indivíduos e à sociedade (VITORINO; PIANTOLA, 2011). As informações derivam de dados objetivos (registros) e subjetivos (memória), e quando estão intencionalmente organizados e combinados entre si ou agregados a outras informações, transformam-se em conhecimento. Saber como a organização usa e distribui a informação configura-se em um papel estratégico para a capacidade de adaptação da organização. É no compartilhamento das informações que se gera o conhecimento entre os colaboradores e este compartilhamento pode ser promovido e facilitado por meio da cultura organizacional e comunicacional orientada para aprendizagem, com o compartilhamento de informações como um longo processo de troca, interação, interlocução e diálogos entre as pessoas, de modo que este compartilhamento de informações implica em comunicação (PORÉM; GUARALDO, 2012).

A informação como dinâmica organizacional abre possibilidades para a criação, a melhoria e a inovação dos processos e produtos neste sentido, a gestão da informação é mais do que uma racionalização funcional das ações de informação: pode ser o uso da linguagem como ação comunicativa (CARVALHO, 2009).

Para Porém (2012), comunicação e informação são consideradas os grandes motes das organizações na atualidade e as organizações terão que gerenciar estrategicamente sua comunicação e sua informação a fim de produzir e socializar o conhecimento, a partir do qual as inovações surgem.

Assim, nossa primeira hipótese de investigação é:

H₁: A GI contribui com a comunicação para a inovação.

6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC ocupa-se do desenvolvimento, armazenamento, recuperação, disseminação e utilização do conhecimento na organização para apoiar e melhorar seu desempenho por meio da utilização do conhecimento coletivo (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000). A GC busca aumentar a eficiência e produtividade no trabalho (DRUCKER, 1997; ALAVI *et al.*, 2006), e favorecer a excelência nos negócios e a vantagem competitiva (SHERA; LEEAB, 2004).

A estratégia da organização deve ser o foco da GC, e seus principais objetivos estão voltados a criar, registrar e compartilhar o capital intelectual das organizações, além de aproveitar os recursos já existentes para que os sujeitos organizacionais identifiquem e usem as melhores práticas (HOFFMANN, 2009). Para Schlögl (2005), o objetivo da GC é melhorar a geração de novos conhecimentos e o compartilhamento daqueles existentes e, assim, conforme Bhatt (2001), promover a validação, apresentação e distribuição de conhecimento no âmbito organizacional.

É por meio da GC que todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização pode transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo, acessível e compartilhado, promovendo a ampliação do conhecimento individual dos seus membros, para que estes contribuam para o alcance dos objetivos da organização (PÉREZ-MONTORO; GUTIÉRREZ, 2008).

A GC pode ser conceituada como uma abordagem sistemática para garantir a completa utilização do conhecimento organizacional, ao combiná-lo com as habilidades individuais, competências, pensamentos, ideias e inovações com o propósito de criar uma organização mais eficiente e efetiva (DALKIR, 2011). A GC permite o compartilhamento e a disseminação do conhecimento aos sujeitos organizacionais a fim de gerar novos conhecimentos, criar vantagem competitiva e transformar a organização em uma organização do conhecimento (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Para avaliar se há compartilhamento e criação de novo conhecimento, Valentim (2003) destaca que é necessário que a organização identifique, mapeie e analise os fluxos informais existentes nas suas diversas áreas, pois mediante este monitoramento, apura-se como o conhecimento é compartilhado/socializado entre os sujeitos, equipes e áreas organizacionais, além de contribuir para a implantação, avaliação e retroalimentação da GC.

Santos, Damian e Valentim (2019) descrevem a GC como um modelo de gestão, cujo papel principal é vinculado aos sujeitos organizacionais, uma vez que engloba planejamento, processos, estratégias, práticas e mudança nos valores que constroem a cultura organizacional

que, por sua vez, permeia a conversão de informações, experiências e conhecimentos individuais em conhecimento para uso do coletivo organizacional. Chang e Lin (2015) destacam que a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento ocorre por meio de relações sociais interpessoais e de uma cultura organizacional apropriada.

A literatura apresenta variados modelos de GC. Estes modelos auxiliam na síntese, na explicação e na visualização prática da teoria sobre o tema (MALAVSKI; LIMA; COSTA, 2010). Stollenwerk (2001) destaca sete processos básicos da GC em um modelo genérico que contempla identificação; captura; seleção e validação; organização e aprendizagem; compartilhamento; aplicação; e criação do conhecimento, além de contemplar quatro facilitadores que auxiliam a GC, sendo eles liderança; cultura organizacional; medição e recompensa; e tecnologia da informação e comunicação.

Bukowitz e Willians (2002) apresentam um modelo com fases que envolvem a GC em dois lados paralelos (tático e estratégico). Já Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam seis processos essenciais e dois processos estratégicos da GC. Os processos essenciais são identificação do conhecimento; aquisição; desenvolvimento; compartilhamento e distribuição; utilização e preservação, enquanto os dois processos estratégicos são as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento.

Para Valentim (2008), as atividades da GC são identificação das necessidades e demandas de conhecimento; mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais (redes); desenvolvimento de cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; promoção da comunicação informacional eficiente, com uso de TIC; criação de espaços criativos dentro da organização; desenvolvimento de competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; criação de mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; desenvolvimento e implantação de sistemas de diferentes naturezas, para atingir o compartilhamento e uso de conhecimento; elaboração e implantação de normatizações para a sistematização do conhecimento gerado internamente; e retroalimentação do ciclo.

Chang e Lin (2015) identificaram quatro fases da GC, sendo eles a criação de conhecimento (envolve o desenvolvimento de novos conteúdos por meio da socialização, de processos colaborativos e de processos cognitivos dos indivíduos); o armazenamento (a organização organiza e estrutura o conhecimento - explícito e tácito- para facilitar o acesso e distribuição dentro da organização, para reduzir redundâncias e para melhorar a eficiência); a transferência de conhecimento (para locais onde é necessário e pode ser usado); e a aplicação

do conhecimento (seu uso para ajustar a direção estratégica, resolver novos problemas, melhorar a eficiência e reduzir custos). Gonzalez e Martins (2017), a partir da análise de estudos sobre o tema, identificam quatro etapas da GC, que são aquisição; armazenamento; distribuição e utilização do conhecimento.

O quadro a seguir apresenta, resumidamente, o posicionamento de alguns autores sobre os níveis e atividades da GC, no qual é possível perceber a necessidade do envolvimento tanto do nível estratégico como tático neste processo.

Quadro 6 - Níveis de atuação da GC.

Autores	Níveis de atuação da GC	Fases
Williams (2002)	Tático	Obter
		Usar
		Aprender
		Contribuir
	Estratégico	Descartar
		Construir
		Manter
		Avaliar
Probst, Raub, Romhardt (2002)	Tático	Identificação do conhecimento
		Aquisição do conhecimento
		Desenvolvimento do conhecimento
		Compartilhamento e distribuição do conhecimento
		Utilização do conhecimento
		Preservação do conhecimento
	Estratégico	Metas de conhecimento
		Avaliação do conhecimento
Stollenwerk (2001)	Identificação	
	Captura	
	Seleção e validação	
	Organização e armazenagem	
	Compartilhamento (acesso e distribuição)	
	Aplicação	
	Criação de conhecimento	
Chang; Lin (2015)	Criação de conhecimento	
	Armazenamento de conhecimento	
	Transferência de conhecimento	
	Aplicação do conhecimento	

Fonte: Elaboração própria baseada em Stollenwerk (2001), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), Chang e Lin (2015).

As diversas fases pelas quais se efetiva a GC envolvem os diferentes níveis da organização na busca de favorecer, elaborar, desenvolver e implementar ações e processos que

possibilitem que estas fases se desenvolvam de maneira eficiente, em um processo constante, ininterrupto, que se retroalimenta, possui avanços, retomadas e reavaliações, para criar novos conhecimentos, gerar novas ideias, tecer novas estratégias.

Valentim (2008) detalha as diversas atividades a serem realizadas nas diferentes etapas da GC que possibilitam que o processo de GC ocorra constantemente e agregue melhorias ao longo do tempo.

Quadro 7 - Atividades de GC.

Autores	Atividades de GC
Valentim (2008)	Identificar necessidades/demandas de conhecimento;
	Mapear e reconhecer fluxos informais (redes);
	Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;
	Proporcionar a comunicação informacional eficiente, com uso de TICs;
	Criar espaços criativos dentro da organização;
	Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;
	Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;
	Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, para o compartilhamento e uso de conhecimento;
	Elaborar e implantar normatizações para a sistematização do conhecimento gerado internamente;
	Retroalimentar o ciclo.
Gonzalez; Martins (2017)	Aquisição do conhecimento
	Armazenamento do conhecimento
	Distribuição do conhecimento
	Utilização do conhecimento

Fonte: Elaboração própria com base em Valentim (2008) e Gonzalez e Martins (2017).

Valentim (2008) explica que, enquanto a GI preocupa-se com os fluxos formais de informação e sua atenção está nos negócios da organização, já o foco da GC são os fluxos informais do ambiente organizacional, ou seja, aquilo que não está explicitado, formalizado, sistematizado, a exemplo da cultura, comunicação, comportamento, aprendizagem, valores, práticas e provém da valorização e da evolução do saber do próprio indivíduo, tanto individual como coletivamente, ocupando-se portanto com o capital intelectual da organização e seus indivíduos (VALENTIM, 2002).

Sobre as diferenças entre a GC e GI, Gomes (2019) descreve que a prática da GI se traduz na criação de canais e meios para transmitir e acessar a informação, bem como acrescentar valor à mesma, enquanto a GC tem como objetivo principal o desenho de estratégias, processos, estruturas e sistemas que permitam à organização fazer uso do

conhecimento que seus membros possuem. A GC atua junto aos fluxos informais com o intuito de transformá-los em fluxos formais e, assim, torná-los objeto da GI.

Para Hofman (2009), a GI engloba processos de organização e tratamento da informação, enquanto a GC desenvolve a descoberta, criação e compartilhamento do conhecimento, sendo um processo complexo e, por tanto, difícil de gerenciar. Ainda segundo a autora, os processos de GI são dependentes das TIC, enquanto a GC é dependente da cultura e estratégia organizacionais.

Na GI o conhecimento é coisa que pode ser capturada e compartilhada (informação), na GC pode ser pensamento e interação e também ação, experiência e prática. A GI captura e divulga o conhecimento, enquanto a GC desenvolve ações de relacionamento, confiança, interação de diferentes para resolução de problemas e aprendizado (PAYLE; RODEN; SIMISTER, 2019).

O quadro a seguir apresenta as diferentes características e conceitos aplicados a GI e a GC.

Quadro 8 - Comparação entre GI e GC

	Características	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Valentim (2002)	Foco	Negócio da Organização	Capital Intelectual da Organização
	Ações	1. Prospecção, seleção e obtenção da informação; 2. Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação; 3. Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação; 4. Disseminação e mediação da informação ao público interessado; 5. Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.	• Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento; • Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação; • Tratamento, análise e agregação de valor às informações com uso tecnologias de informação; • Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional; • Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas
	Objeto	Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação
Hoffmann (2009, p.32)	Foco	Informação ou conhecimento explicitado	Conhecimento tácito, aprendizagem e competências individuais
	Processos	Organização e tratamento da informação	Descoberta, criação e compartilhamento do conhecimento
	Conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem, competências, inteligência organizacional
	Aplicação	Facilitado	Dificultado, pela complexidade
	Influências	Mais dependentes das tecnologias da informação e comunicação	Mais dependentes da cultura organizacional e estratégias organizacionais
Payne, Roden	Conhecimento é	Coisa, um recurso que pode ser capturado e compartilhado	Pensamento, processo que ocorre quando Ação, experiência prática

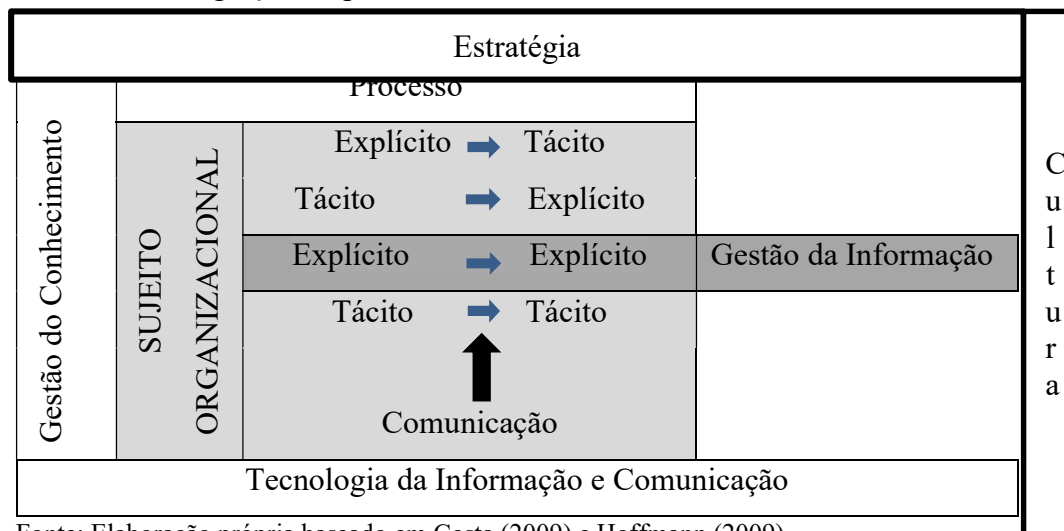
			peças interagem na sociedade e em grupos de trabalho.	
	O conhecimento está	Nas cabeças de indivíduos e em repositórios organizacionais.	No social e no trabalho grupos e situações.	Naquilo que as pessoas fazem, especialmente em grupos profissionais.
	Ações	Capturar e divulgar conhecimento.	Incentivar as pessoas a construir relacionamentos, redes e confiança.	Unir pessoas para aprender com um ao outro e resolver problemas de forma coletiva.
	Disponibilizado/Construído	Bancos de dados; wikis; manuais.	Networking; análise de rede social; comunidades de interesse.	Projetos multidisciplinar; comunidades de prática; workshops.

Fonte: Elaborado pela autora.

GI e GC são dependentes, visto que se o conhecimento gerado não for explicitado em suportes informacionais, não há informação para ser gerenciada e, se não há informação organizada, analisada, armazenada, acessível, não é possível transformá-la em insumo para a criação de conhecimento (VALENTIM, 2002). A GI é um dos elementos da GC e ponto de partida para suas iniciativas (HOFFMANN, 2009). Para Costa (2009), a GI faz parte do processo de GC e atua na fase de combinação, onde lida-se com o conhecimento explícito, registrado, disponível em suportes físicos ou eletrônicos.

O quadro a seguir demonstra a integração dos processos da GI e GC e a transformação da informação em conhecimento que ocorre por meio da comunicação entre os sujeitos organizacionais. Enquanto as ferramentas da tecnologia de informação e comunicação oferecem um importante suporte, os sujeitos organizacionais são os elementos centrais dos processos de GC, GI e comunicação, processos estes, influenciados pela cultura e estratégia organizacionais.

Quadro 9 - Integração de processos de GI e GC



Fonte: Elaboração própria baseado em Costa (2009) e Hoffmann (2009).

A GI e GC atuam na produção de informação (fluxos formais) e de conhecimento (fluxos informais) (VALENTIM, 2013). Diante da ampla gama de conhecimentos existentes nas organizações, a implantação da GC possibilita às organizações a identificação, retenção, proteção, disseminação, criação e aplicação dos saberes existentes e construídos no ambiente organizacional (MATTERA, 2014).

Este conhecimento, compreendido como um recurso estratégico, passou a ser considerado um ativo intangível e sua gestão torna-se fundamental para a criação de vantagem competitiva (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019), portanto a GC é fundamental na era da economia do conhecimento (CHANG; LIN, 2015), pois promove a redução de custos, aumenta a capacidade inovadora e melhora a qualidade dos produtos e serviços, o que confere um diferencial competitivo às organizações (VALENTIM; SOUZA, 2013), possibilitando-as criarem e sustentarem um portfólio equilibrado de capital intelectual (WIIG, 1997).

As estratégias de GC devem ser adaptadas a cada tipo de organização, de acordo com seus objetivos (ROWLEY, 1999). No mercado competitivo e sedento por inovações a GC ganha ainda mais importância, pois é no processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, que ocorre por meio da socialização, externalização, combinação e internalização que surge a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Assim, a GC é combustível e importante antecedente para a inovação nas organizações, seja em processos ou em produtos (bens e serviços) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DARROCH; MCNAUGHTON, 2002; PLESSIS, 2007; PAPA *et al.*, 2018; JARMOOKA *et al.*, 2020), pois a inovação está intimamente ligada

à capacidade da organização em gerenciar, manter, compartilhar e criar conhecimento (SORDI; CUNHA; NAKAYAMA, 2017).

É possível afirmar também que a GC tem impacto estratégico na prosperidade organizacional, pois facilita e otimiza o processo de tomada de decisão, detecta e elimina custos desnecessários, economiza tempo, identifica e usa pessoal inovador e inteligente (NASER AKBARI; ALI GHAFARI, 2017).

A transformação do conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), subsidia a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório das empresas (VALENTIM, 2008; ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2013), tem papel singular no desempenho organizacional, possibilita respostas mais rápidas e ciclos de melhorias contínuas estruturadas que, quando associadas à qualificação dos trabalhadores, possibilitam um desempenho superior às organizações (PLESSIS, 2007; AIRES; FREIRE; SOUZA, 2017). Além disso, a GC é fator crítico de sucesso na dinâmica sociedade sem fronteiras (ALAZMI; MOHAMED, 2003), e um mecanismo de coordenação para o uso de recursos com mais eficiência (DARROCH, 2005).

Para Lousada *et al.* (2011), a GC eleva a capacidade de criar novas idéias, aumenta o valor da organização, subsidia processos decisórios, promove a gestão do ativo intelectual existente no contexto organizacional e propicia à organização a capacidade de incorporação dos próprios objetivos aos objetivos dos clientes ou usuários.

Outras vantagens da GC são a possibilidade de redução do ciclo de inovações, aceleração do tempo de entrega de soluções, ampliação da fatia de mercado e do portfólio de negócios e da carteira de clientes, melhoria na colaboração entre as pessoas e equipes, facilidade de se localizar *expertise*, diminuição do re-trabalho, redução de custos, preservação da memória organizacional, aumento de aprendizagem organizacional e antecipação de movimentos estratégicos da concorrência (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2013), o que afeta positivamente o desempenho da organização (CARRACO-HERNANDES; JIMENEZ-JIMENEZ, 2016).

Del Massa, Damian e Valentim (2018) destacam que a GC propicia planejamentos e tomadas de decisões pautados em análises e perspectivas lógicas e consistentes, o que leva a atuação mais assertiva, além de proporcionar qualidade, criatividade e inovação de modo contínuo. A GC aumenta as habilidades internas da organização e sua capacidade de competir ao longo do tempo (LUCA; RABIO, 2018).

A GC também se mostra benéfica para proporcionar maior satisfação do funcionário no trabalho (Kianto; Vanhalta; Heilmann, 2016), favorecer o desenvolvimento de um clima organizacional confiável, o empoderamento dos indivíduos e sua adaptação a situações de mudança (Papa *et al.*, 2018).

O quadro a seguir apresenta, resumidamente, as vantagens que as organizações podem conseguir ao implantar com eficiência a GC.

Quadro 10 - Vantagens na adoção da GC

Vantagens	Autores
Redução de custos dos processos	Alvarenga Neto; Barbosa (2013)
Aumento da capacidade inovadora dos indivíduos e das organizações	Nonaka; Takeuchi (1997); Carneiro (2000); Darroch e Mnaughton (2002); Plessis (2007); Valentim (2008); Lousada <i>et al.</i> (2011); Alvarenga Neto; Barbosa (2013); Sordi, Cunha e Nakayama (2017); Papa <i>et al.</i> (2018); Del Massa, Damian e Valentim (2018); Jarmooka <i>et al.</i> (2020).
Melhoria da qualidade de produtos e serviços	Alvarenga Neto; Barbosa (2013); Del Massa, Damian e Valentim (2018).
Melhoria do desempenho financeiro da organização	Carneiro (2000); Plessis (2007); Carraco-Hernandes e Jimenez-Jimenez (2016); Naser Akbari e Ali Ghaffari (2017); Aires, Freire e Souza (2017).
Melhoria na tomada de decisão	Valentim (2008); Lousada <i>et al.</i> (2011); Alvarenga Neto e Barbosa (2013); Naser Akbari e Ali Ghaffari (2017); Del Massa, Damian e Valentim (2018).
Redução de tempo de desenvolvimento e de entrega de produtos e serviços	Plessis (2007); Alvarenga Neto e Barbosa (2013); Naser Akbari e Ali Ghaffari (2017); Aires, Freire e Souza (2017).
Identificação e uso de pessoas inovadoras dentro da organização	Alvarenga Neto e Barbosa (2013); Naser Akbari e Ali Ghaffari (2017).
Solução de problemas	Valentim (2008); Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Aumento no valor da organização	Lousada <i>et al.</i> (2011); Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Incorporação de objetivos organizacionais e objetivos de cliente	Lousada <i>et al.</i> (2011).
Colaboração entre pessoas e equipes	Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Preservação da memória organizacional	Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Aumento da aprendizagem	Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Antecipação em relação à concorrência	Alvarenga Neto e Barbosa (2013).
Capacidade de competir no mercado	Luca; Rabio (2018); Santos, Damian e Valentim (2019).
Aumenta a satisfação dos funcionários	Kianto, Vanhala e Heilmann (2016).
Desenvolve clima organizacional favorável	Papa <i>et al.</i> (2018).
Empoderamento dos sujeitos organizacionais	Papa <i>et al.</i> (2018).
Adaptação às mudanças	Papa <i>et al.</i> (2018).

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante da importância da GC para as organizações, é necessário entender os aspectos que precisam ser observados e trabalhados para que se possa obter vantagens com sua adoção no ambiente organizacional.

Carneiro (2000) destaca que é preciso o olhar atento a alguns aspectos organizacionais como cultura, clima e promoção da comunicação. Bhatt (2001) afirma que, para aproveitar o conhecimento, a organização deve promover a interação entre tecnologia, processos e pessoas

para gerenciar seu conhecimento efetivamente e criar um ambiente de promoção da aprendizagem, para que possa sustentar suas vantagens competitivas.

Diversos fatores organizacionais influenciam a GC dos quais Valentim (2008) destaca além do fator humano, a estrutura organizacional, as tecnologias de informação, a cultura corporativa e o comprometimento com o processo. Alinhamento estratégico, estrutura dinâmica e flexível, aproveitamento do talento humano e ambiente propício para a criação do conhecimento são indicados por Hoffmann (2009) como promotores da GC.

Para Souza, Dias e Nassif (2011), três elementos – conteúdos, pessoas e tecnologias - convergem para obter resultados satisfatórios, que se efetivam nas práticas e processos organizacionais, condicionados pelo comportamento individual e pela cultura organizacional.

Lin *et al.* (2012) e Xiao *et al.* (2012) destacam aspectos relacionados às pessoas, tecnologia, cultura e processo, com ênfase na centralidade da interação humana. A integração das pessoas, dos processos e das tecnologias, possibilita a criação de uma cultura positiva nos sujeitos organizacionais e instiga a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito (VALENTIM; SOUZA, 2013).

Aspectos de liderança, tecnologia e suportes adequados, pessoas (comprometimento e capacitação), processos e comunicação são essenciais para a implantação efetiva da GC nos contextos organizacionais (DAMIAN, 2016). Além destes, cultura, conhecimentos existentes na organização e estrutura de trabalho também são citados por Sordi, Cunha e Nakayama (2017) como influenciadores da GC.

Pesquisa de Gonzalez e Martins (2017) identifica dois grupos de ações organizacionais que sustentam o processo de GC, sendo o primeiro, denominado ‘*soft*’, que refere-se ao desenvolvimento de um contexto organizacional voltado à criação, disseminação, socialização e utilização dos conhecimentos adquiridos, ações de capacitação, desenvolvimento de novas competências, trabalho e resolução de problemas em grupos, uma cultura que estimule a troca de conhecimento e o incentivo e apoio constante às atividades de melhoria e inovação dos processos. O segundo grupo, denominado ‘*hard*’, envolve a utilização de Tecnologias de Informação como mecanismo de suporte aos processos de armazenamento e distribuição do conhecimento.

Estrutura, cultura e tecnologia são fatores-chave para a GC, na concepção de Abubakar *et al.* (2019). Santos, Damian e Valentim (2019) também destacam que a cultura organizacional influencia a aprendizagem, o comportamento e o compartilhamento de conhecimento organizacional.

A realidade é um fenômeno subjetivo, o conhecimento é dependente do contexto e a aprendizagem é uma prática social baseada nas pessoas (SERNA, 2012). O engajamento dos sujeitos organizacionais também é fundamental para o êxito na implantação da GC, visto que são os membros da organização que criam novos conhecimentos, tanto de modo individual quanto de modo coletivo (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

6.1 Cultura e o sujeito organizacional

A cultura organizacional pode tanto ser um grande facilitador como pode impedir a implantação da GC. Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna e, como teve êxito, foi validado, passou a ser ensinado aos novos membros como o jeito correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985). É a maneira como as coisas são feitas ou são compreendidas, julgadas e avaliadas em uma organização (DAVIES *et al.*, 2000). Consiste em um conjunto de normas, valores, crenças e premissas, é como uma cola social que mantém os membros da organização juntos e orienta seus comportamentos e interações entre si (RAVASI; SCHULTZ, 2006);

Para Marković (2008), a cultura organizacional inclui o que é valorizado, o estilo de liderança, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e rotinas, as definições de sucesso para aquele contexto, os valores e normas que são compartilhados pelas pessoas e grupos e que controlam a maneira com que interagem entre si e com as partes interessadas externas à organização.

A cultura organizacional influencia a GC, por isso é necessário atentar para a cultura de valorização da informação e do conhecimento, à comunicação organizacional, a estrutura organizacional (formal e informal) e às redes de relacionamentos (VALENTIM, 2007).

A cultura organizacional influencia também a seleção dos conteúdos informacionais que circulam pela organização, é a cultura que define o que é conhecimento e qual conhecimento deve ser gerenciado, quem deve controlar determinados conhecimentos, quem deve compartilhá-lo ou acumulá-lo. É a cultura que cria o contexto para a interação social e uso do conhecimento, orienta os processos pelos quais novos conhecimentos são criados, legitimados e distribuídos nas organizações (LONG; FAHEY, 2000).

Alguns tipos de cultura facilitam e promovem a GC. De acordo com, Culturas organizacionais com clima autônomo e democrático, trabalho flexível e incentivo a assumir

riscos tem maior eficiência na GC (ALAZMI; MOHAMED, 2003), assim como onde há cultura de trabalho em equipe, com cooperação, colaboração e confiança mútua entre os indivíduos e grupos, a GC é facilitada (SORDI; CUNHA; NAKAYAMA, 2017).

A cultura organizacional tem o potencial de criar contextos favoráveis para que o conhecimento criado pelos indivíduos se amplie, tornando-se organizacional, numa perspectiva gestão para o conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2013) e assim, a construção de uma cultura organizacional voltada à valorização da informação, do conhecimento e do capital intelectual das pessoas auxilia o processo de construção do conhecimento (JORGE; FALECO, 2016).

É certo que o comportamento de um indivíduo na organização é diretamente influenciado pela maneira como a organização o trata. Organizações centralizadoras e autocráticas tendem a impedir o pleno desenvolvimento do campo psicológico dos indivíduos. Organizações descentralizadas e mais democráticas permitem que seus membros sejam mais criativos e inovadores, apresentem novas ideias e que, assim, contribuam para que os objetivos da organização sejam atingidos. Logo, as organizações devem dar maior liberdade para os seus funcionários e estarem dispostas a permitir a geração de novas ideias, inclusive as conflitantes, que são capazes de gerar novos conhecimentos (FERNANDES; ALVARES, 2019). Outro fator importante para a inovação são os sistemas de recompensa. Cook (1999) afirma que sistemas eficazes de recompensa estimulam a inovação, assim, organizações inovadoras procuram recompensar o comportamento criativo e estimular sua manifestação. Sistemas de recompensa que valorizam o desempenho de tarefas repetidas e o avanço está associado com “fazer as coisas de acordo com o manual”, em vez de estar associado ao desafio e à mudança desestimulam a inovação.

Carneiro e Streit (2021) reconhecem que a inovação é um diferencial competitivo importante no contexto da era do conhecimento e da transformação digital e a GC promove, por meio da criação e compartilhamento de ideias, um ambiente favorável à inovação. Concluíram que maior adaptabilidade, menor a aversão ao risco, concessão de maior autonomia aos funcionários e lideranças que valorizem as iniciativas de criação e compartilhamento de conhecimento, além de comunicação efetiva, pode-se melhorar a prontidão da organização para a inovação de seus processos de serviços

Fatores culturais como valores, crenças, ritos, mitos, normas e sistema de trabalho sobre a aprendizagem organizacional podem encorajar ou impedir a criação e o compartilhamento de conhecimento (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019). Crenças como a de que

compartilhar conhecimento significa perder a propriedade intelectual de uma ideia ou o poder frente às outras pessoas da organização, uma vez que não será o único a pensar sobre aquela possibilidade ou cenário, impede o compartilhamento do conhecimento (VALENTIM, 2003).

Os autores Bessant e Tidd (2019) fazem a distinção entre ambiente e cultura, e definem ambiente como os padrões de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida dentro de uma organização e que definem objetivamente as percepções compartilhadas, é mais observável e mais suscetível a mudanças e tentativas de melhoria, já a cultura refere-se a valores, normas e crenças mais profundos e duradouros que induzem ou inibem comportamentos, ou seja, o ambiente é a materialização da cultura. Os autores citam ainda algumas dimensões características do ambiente inovador, como confiança e franqueza, apoio e espaço para inovação, aceitação de riscos, liberdade.

Na perspectiva do indivíduo, uma série de habilidades e capacidades são necessárias para a adequada implantação da GC, como pensamento sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado contínuo, capacidade de comunicação, expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimentos (TEIXEIRA FILHO, 2001). Logo, capacitar os recursos humanos por meio da GC pode promover o comprometimento e a qualificação para tomada de decisão nos locais de trabalho (NASER AKBARI; ALI GHAFARI, 2017).

A necessidade de indivíduos competentes no âmbito informacional é elencada por Valentim, Jorge, Ceretta-Soria (2014) quando mencionam que, no contexto veloz de mudanças, é inegável a necessidade de um elemento responsável pelo processo de aprendizagem no que tange à informação, que auxilie e dinamize o processo de geração de conhecimento, o que traz a necessidade de propiciar competência aos indivíduos no âmbito informacional.

Terra (2000) afirma que o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da sua capacidade de interpretação. Fernandes e Alvares (2019) afirmam que a criação do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), tem relação com os processos cognitivos que acontecem na mente do ser humano no momento em que as conversões de conhecimento são realizadas (socialização, externalização, combinação e internalização). Todos esses processos dependem de aspectos cognitivos que acontecem no cérebro do indivíduo e que produzirão resultados particulares na concepção de cada um, e para que a GC possa ser efetivada, os gestores devem levar em consideração os processos humanos de aprendizado, criação e aquisição de conhecimento.

O processo de aprendizagem, que ocorre na mente humana e do qual o indivíduo é protagonista, não pode ser facilmente compreendido ou mensurado, é o indivíduo que produz e retém o conhecimento, que é capaz de aprender conceitos, técnicas, desenvolver teorias, entre outros aspectos cognitivos que ocorrem na mente das pessoas e que as tecnologias de informação ainda não são capazes de imitar com tanta presteza. Além disso, o comportamento dos membros da organização tem influência direta no processo de GC, no desenvolvimento da cultura e do clima organizacional e em tudo que ocorre na organização, inclusive no aumento ou na redução da competitividade da empresa (FERNANDES; ALVARES, 2019). Portanto, é necessário proporcionar o desenvolvimento de competências para que os indivíduos possam atuar nos processos de GI e GC.

Valentim, Jorge, Ceretta-Soria (2014) enfatizam que o sujeito necessita de competências em informação voltadas a GC, para agir sobre o conhecimento. Jorge e Faleco (2016) destacam a necessidade de criação de estratégias voltadas para a GC no contexto organizacional que estimulem os colaboradores para produzir, disseminar e utilizar os conhecimentos produzidos por ele e pelos outros membros da organização.

As pessoas são elementos centrais tanto nos processos de Gestão da Informação (fluxos formais) como na Gestão do Conhecimento (fluxos informais), pois são capazes de gerar conhecimento individualizado que, ao ser compartilhado, torna-se conhecimento coletivo, numa dinâmica organizacional que, por sua vez, gera inteligência para a organização e é capaz de gerar inovações e de criar vantagem competitiva.

Para Senge (2004), o aprendizado nas organizações só ocorre por meio de indivíduos que aprendem e Hoffmann (2009) enfatiza que a organização não pode criar conhecimento em si, sem a iniciativa dos indivíduos e as interações grupais. A aprendizagem individual não garante a organizacional, porém, sem a aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional não ocorre.

A GC alimenta a GI, que retroalimenta a GC, em um ciclo sem começo, meio e fim, sendo os indivíduos os atores desses processos, cujo papel é fundamental para a dinâmica acontecer (VALENTIM, 2008). Neste sentido, a CoInfo torna-se essencial para que este ciclo seja retroalimentado de maneira que o usuário amplie seus conhecimentos e aprimore sua competência informacional constantemente.

6.2 Gestão do conhecimento e comunicação para a inovação

Genelot (2001) descreve a comunicação como o processo em que a informação é transformada em conhecimento junto ao receptor. Araújo (2014) entende que valorizar o diálogo e estimular o desenvolvimento de culturas através da comunicação contribui para a produção de um conhecimento plural e representativo das múltiplas realidades coexistentes na organização.

Na concepção de Porém e Guaraldo (2012), ao produzir novos conhecimentos, os sujeitos estarão ressignificando informações que foram percebidas e incorporadas; intencionalmente organizadas gerando inovações, transferidas e disponibilizadas por meio da comunicação organizacional eficiente.

Segundo Porém *et al.* (2016), comunicação, informação e conhecimento constituem a tríade indispensável para a GC, pois se a base da GC é a informação, esta é um componente próprio e inexorável ao processo comunicativo. Destarte, para Porém e Guaraldo (2012), informação e comunicação são elementos imprescindíveis para organizações que buscam construir conhecimentos para compreenderem os ambientes em que convivem e as pessoas com quem se relacionam. A interação dinâmica e contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em diferentes momentos, em processos de conversão do conhecimento geram a inovação (ALVARENGA NETO, 2008).

Lemos (2000) lembra que o conhecimento e o aprendizado colaborativo são os melhores caminhos para intensificar a geração de inovações. Pessoas com conhecimento trazem inovação e capacidade contínua de criar e entregar produtos e serviços da mais alta qualidade (WIIG, 1997), pois o conhecimento é uma das forças motrizes para o desenvolvimento organizacional, bem como para a geração de inovação (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Choo (2006) defende que a inovação depende da capacidade de aprendizagem organizacional, de criar novos conhecimentos, de disseminá-los pela organização e de incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços. É necessário ser capaz de gerir conhecimento para gerar inovação (CHOO, 2006, STOECKICHT; SOARES, 2010).

É por meio da comunicação que ocorre o intercâmbio de conhecimentos adquiridos por indivíduos ou grupos para que atinjam toda a organização, evitando-se a repetição de erros e possibilitando a imitação dos acertos (SHAW, 1994).

Assim, a segunda hipótese da pesquisa é:

H₂: A GC contribui com a comunicação para a inovação.

7 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

A sociedade do conhecimento tem sua centralidade no uso da informação e aplicação do conhecimento para que este gere novos conhecimentos (CASTELLES, 2003). De acordo com Del Massa, Damian e Valentim (2018), a GC engloba a missão, visão, objetivos, metas, estratégias, contexto e, principalmente, os sujeitos organizacionais (funcionários, colaboradores e demais envolvidos). Para se obter resultados satisfatórios com a GC, é necessário compreender a importância do indivíduo e seu potencial criativo no processo com um todo, assim como os sujeitos organizacionais precisam reconhecer seu potencial para que busquem desenvolver as competências necessárias para lidarem com a informação e o próprio conhecimento. Neste sentido, Valentim, Jorge, Ceretta-Soria (2014) trazem a latente necessidade de inserção da CoInfo na transformação de dados em informação e de informação em conhecimento, visto que o sujeito organizacional precisa desenvolver competências em informação que o auxiliem nesse processo, sendo a CoInfo um componente intrínseco a qualquer processo que envolva informação e conhecimento.

No contexto globalizado em que as organizações estão inseridas, Santos *et al.* (2019) afirmam que a competência em gerenciar e transformar a informação em conhecimento e comunicá-lo de maneira clara e objetiva é o diferencial dos profissionais e este diferencial está relacionado ao desenvolvimento da CoInfo. Neste sentido, a CoInfo possibilita ao indivíduo acessar dados organizados, tratados e passíveis de recuperação, atribuir-lhes significado e contexto, transformá-los em informação, que ao ser avaliada como útil para preencher suas lacunas de conhecimento é apropriada, internalizada, processada, combinada com conhecimentos já existentes e gera novo conhecimento ou conhecimento incremental, que pode ou não ser comunicado, atuando tanto na GI quanto na GC.

Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) defendem que a CoInfo pode propiciar melhor aproveitamento e entendimento quanto à geração e uso da informação nos processos de GI, e quanto à apropriação, construção e compartilhamento de conhecimento no âmbito da GC, visto que, como afirmam Melo e Araújo (2007), a CoInfo e a GC alicerçam-se mutuamente, uma como suporte da outra.

Del Massa, Damian e Valentim (2018) afirmam que a Competência em Informação enfatiza a perspectiva de que o sujeito seja capaz de utilizar a informação de maneira crítica, reflexiva, criativa, autônoma e ética em diferentes situações, inclusive, sendo capaz de reconhecer suas necessidades informacionais.

A Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO, 2013) definiu o conceito de competência como a capacidade de um indivíduo de mobilizar e utilizar os recursos internos (conhecimentos, habilidades e atitudes) e recursos externos (bancos de dados, colegas, companheiros, bibliotecas, ferramentas e instrumentos, entre outros) com a finalidade de resolver um problema específico em uma situação da vida real.

A *American Library Association* (ALA), em 1989, publicou um documento em que caracterizou que o indivíduo competente em informação é aquele que reconhece quando as informações são necessárias e tem a capacidade de localizá-las, avaliá-las e usá-las efetivamente, ou seja, são pessoas que aprenderam a aprender. Para Todd (1992), a CoInfo é um processo de aprendizagem holístico e interativo que abrange as fases de definição, localização, seleção, organização, apresentação e avaliação de informações disponíveis em diferentes fontes, além do uso do conhecimento para solucionar problemas. Doyle (1994) compreende a CoInfo como a capacidade de acessar, avaliar e usar informações disponíveis em diferentes fontes.

A CoInfo é uma ação, um processo que tem por objetivo proporcionar competências básicas e elementares em uma determinada linguagem aos indivíduos para que estes se comuniquem por meio dos canais disponíveis (OLIVEIRA, 1997). Envolve a capacidade das pessoas de participarem efetivamente na sociedade da informação, com pensamento crítico, ética pessoal e profissional no uso efetivo das informações para solução de problemas e na tomada de decisões (BRUCE, 1999).

Esta competência, segundo Fleury e Fleury (2000), significa saber agir, mobilizar, integrar, transferir conhecimento, habilidades e recursos agregadores de valor ao indivíduo e às organizações, e é considerada por Bawden (2001) uma habilidade importantíssima de sobrevivência para Século 21, pois possibilita ao indivíduo utilizar as informações disponíveis para construir conhecimento e beneficiar-se dele.

CoInfo é um processo contínuo de interação, internalização de fundamentos conceituais, atitudes e habilidades para compreensão e interação no universo informacional para geração de novos conhecimentos por meio de sua aplicação no cotidiano dos indivíduos e suas comunidades, em diversos contextos e ao longo da vida (BELLUZZO, 2005; DUDZIAK, 2005). Ela está relacionada com a adoção de um comportamento apropriado para identificar informação adequada às necessidades em qualquer canal ou meio, e usá-la na sociedade de modo correto e ético (JOHNSTON; WEBBER, 2006).

CoInfo engloba desde o processo de busca da informação em diferentes fontes para a construção do conhecimento até o aprendizado independente por meio da interação social dos sujeitos (FARIAS; VITORINO, 2009). Desta maneira, o indivíduo que possui competência para lidar com a informação é aquele capaz de encontrar, avaliar e usar a informação eficazmente na solução de problemas e na tomada de decisão, no âmbito da coletividade e das relações sociais (VITORINO; PIANTOLA, 2011). Refere-se a um conjunto de competências e habilidades que uma pessoa necessita incorporar para lidar, de forma crítica e reflexiva, com os diversos recursos informacionais existentes (BELLUZZO; SANTOS; ALMEIDA JÚNIOR, 2014; SILVA; TEIXEIRA; PINTO, 2019).

Na concepção de Bolek, Kokles e Korcek (2016), a CoInfo é definida como a capacidade de identificar a necessidade de informação, de pesquisar para obter e processar informações disponíveis através de ferramentas de TIC apropriadas, avaliar e usar eficientemente as informações obtidas.

Uma combinação de três dimensões da aprendizagem compõem a CoInfo, no entendimento de Vitorino (2016). Estas dimensões são as habilidades genéricas, que se referem a resolução de problemas, colaboração e trabalho em equipe, comunicação e pensamento crítico; as habilidades de informação que incluem busca, uso e fluência em TIC; e os valores e crenças que dizem respeito ao uso sensato e ético da informação, à responsabilidade social e à participação do indivíduo na comunidade.

Neste sentido, a CoInfo apresenta os caminhos que devem ser trilhados por um indivíduo no processo de busca, recuperação, avaliação e apropriação de informações, uma vez que trabalha habilidades, atitudes, conhecimento e valores que devem ser incorporados nesse processo (CONEGLIAN; SANTOS; CASARIN, 2010).

Alguns elementos importantes compõe a CoInfo, segundo Dudziak (2003). O primeiro deles é o processo investigativo. A construção do conhecimento ocorre a partir do que se aprende, do caráter social e histórico do processo. No processo investigativo, concebe-se a realidade como algo complexo que deve ser abordado com estratégias adequadas de planejamento, resolução de problemas relevantes e tratamento crítico da realidade (PÉREZ, 2000).

O segundo elemento que compõe a CoInfo é o aprendizado ativo, entendido como a situação em que o sujeito aprendente é protagonista e atua direta, participativa e reflexivamente em todas as etapas do processo, além de contar com orientação de outrem (MORIN, 2017). O terceiro elemento é a aprendizagem independente, quando o sujeito aprendente é autônomo,

independente, proativo, centro dos processos de ensino e de aprendizagem (MOTA, 2014). Este sujeito assume a responsabilidade por seu próprio aprendizado, é capaz de aprender a partir dos recursos informacionais disponíveis, procura a informação de que necessita para a resolução de problemas ou tomadas de decisão, mantém redes interpessoais de relacionamento e atualiza-se constantemente (DUDZIAK, 2003).

O quarto elemento é o pensamento crítico, por meio do qual o sujeito aprendente é capaz de avaliar corretamente os argumentos elaborados por outros e de construir argumentos coerentes e sólidos (RAINBOL, 2010). Como o quinto elemento da CoInfo temos o aprender a aprender que refere-se à capacidade de realizar aprendizagens significativas por si mesmo numa ampla gama de situações e circunstâncias (COLL, 1994) e o sexto elemento, que é o aprendizado ao longo da vida, referindo-se às atividades de aprendizagem realizadas em qualquer momento da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspectiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego (NEVES, 2005), além de englobar o uso contínuo da informação como criação de significado, processos investigativos e ferramenta para a vencer os desafios da vida diária (DUDZIAK, 2003).

A ALA (1998) agrupou as habilidades em CoInfo, e distinguiu-as em três grupos, sendo eles a competência em lidar com a informação; a informação para aprendizagem independente e a informação para a responsabilidade social.

A competência para lidar com informação é relacionada ao acesso eficiente e efetivo a ela, à avaliação crítica e competente da informação e o uso com precisão e criatividade. Já a informação para aprendizagem independente está vinculada à busca persistente da informação relacionada aos interesses pessoais, à apreciação de diversas maneiras criativas de se exprimir a informação e à excelência na sua busca para produção de conhecimento; e a informação para responsabilidade social está relacionada a reconhecer a importância sua importância para a sociedade democrática, à ética no seu uso, à tecnologia da informação, e à participação efetiva em grupos, a fim de buscar e gerar informação (ALA, 1998).

Neste sentido, a CoInfo é considerada um processo que tem por finalidade desenvolver competências e habilidades informacionais para aprimorar o pensamento crítico e analítico das pessoas em relação ao universo informacional (BELLUZZO; SANTOS; ALMEIDA JÚNIOR, 2014).

Um conjunto de habilidades e características do indivíduo competente em informação foi desenvolvida por Doyle (1992). Segundo ela, um indivíduo competente em informação

reconhece que informações precisas e completas são a base para tomada de decisão inteligente; reconhece a necessidade de informação; formula perguntas com base nestas necessidades de informação; identifica fontes potenciais de informação; desenvolve estratégias de pesquisa de sucesso; acessa fontes de informação, incluindo baseadas em computador e outras tecnologias; avalia as informações localizadas; organiza as informações para aplicação prática; é capaz de integrar novas informações em um corpo de conhecimento existente; e usa as informações para pensar criticamente e resolver problemas.

Com o objetivo de promover a avaliação da competência em informação, Belluzzo (2007) elaborou alguns indicadores que descrevem a pessoa competente em informação. Para a autora, um indivíduo competente em informação:

1. determina a natureza e a extensão da necessidade de informação: sabe qual e que tipo de informação precisa, onde encontrar, quanto custa e quais os benefícios a informação trará;
2. acessa a informação necessária com efetividade: sabe como ou com quem buscar e acessar a informação, adaptando sua estratégia de busca, quando necessário;
3. avalia criticamente a informação e as suas fontes: possui conhecimento para avaliar a informação e suas fontes e comparar a informação ao conhecimento que possui identificando o valor agregado e as contradições;
4. individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado: sintetiza e comunica a informação e os resultados obtidos a partir dela;
5. compreende as questões econômicas, legais, sociais e éticas do acesso e uso da informação nos diferentes ambientes.

Para Andersen (2006), uma pessoa competente em informação é capaz de agir discursivamente em uma sociedade configurada e mediada pelo discurso, enxergando além da superfície do discurso. Doherty (2007) se refere à habilidade em identificar a natureza da informação, sua organização e intenção e interferir de maneira significativa na realidade, para ao bem-estar da coletividade.

A UNESCO (2005), por meio da Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida declara que a competência informacional está no cerne do aprendizado ao longo da vida, pois capacita as pessoas para buscar, avaliar, usar e criar a informação para atingir suas metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais, é essencial

para a vantagem competitiva dos indivíduos, empresas, regiões e nações e possibilita o acesso, uso e criação de conteúdo para dar apoio ao desenvolvimento econômico, à educação, à saúde e aos serviços, e a todos os outros aspectos das sociedades contemporâneas.

A motivação pessoal é a base da competência informacional, o fundamento para todo o desejo de aprender e utilizar a informação de maneira independente e criativa. Essa motivação constitui-se precisamente a partir do sentimento, da percepção estética do indivíduo diante da informação e diz respeito também à racionalidade e à reflexão que auxiliam o indivíduo a compreender o conteúdo que pretende tratar (CROW, 2007).

Desenvolver um conjunto de habilidades para o uso eficiente dos recursos informacionais, o aprendizado ao longo da vida e o pensamento crítico é o que destaca Orelo e Vitorino (2012) como característica de um sujeito competente em informação, além de afirmar que a CoInfo precisa fundar-se em quatro dimensões a fim de desenvolver-se com plenitude: técnica, estética, ética e política.

Estas dimensões constituintes da CoInfo foram descritas por Vitorino e Piantola (2009) e Vitorino e Piantola (2011). A dimensão técnica está relacionada às habilidades e aos instrumentos para encontrar, avaliar e utilizar de modo apropriado a informação de que se necessita; a dimensão estética deriva da subjetividade implícita na recepção, produção e transmissão dos conteúdos informacionais. A dimensão ética pressupõe um juízo crítico, um sujeito autônomo, que decide por si mesmo suas ações após ponderar sobre suas possíveis consequências não apenas no âmbito pessoal, mas principalmente coletivo. O comportamento ético em relação à informação significa ainda utilizá-la de modo responsável, sob a perspectiva da realização do bem comum. Já a dimensão política tem uma função pedagógica, a de transformação dos homens em cidadãos, onde o indivíduo busca seus objetivos com base na pluralidade dos homens, na convivência entre diferentes, centrada na liberdade.

São dimensões interconectadas e apresentam as características multifacetadas de um indivíduo competente em informação, desde os saberes práticos dos indivíduos quanto ao acesso e uso da informação e dos recursos informacionais (dimensão técnica), sua criatividade em apreciar e expressar a informação (na dimensão estética), pela compreensão dos aspectos contextuais, políticos e sócio - culturais que cercam o uso da informação (dimensão política) e culmina no comportamento ético e no uso responsável da informação pelo indivíduo (dimensão ética) (VITORINO; PIANTOLA, 2011).

Ao buscar categorizar a competência em informação, o quadro a seguir foi elaborado por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) baseado nos conceitos de Bruce (1997) onde explicita sete categorias da competência em informação e suas concepções.

Quadro 11 - Categorias da Competência em Informação

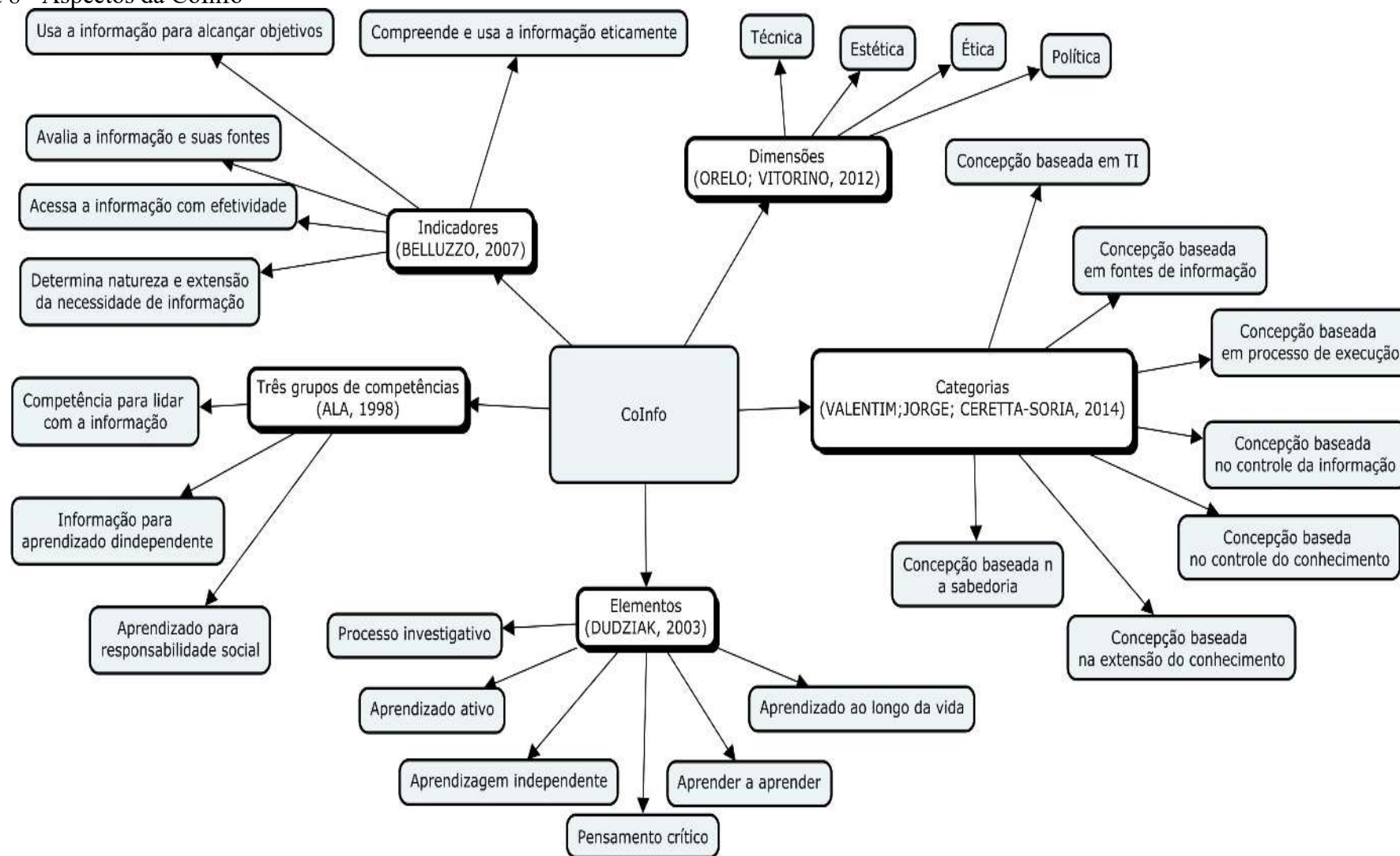
Categorias	Concepções
Categoria 1	Concepção baseada em tecnologias de informação: A competência em informação é dependente do uso de tecnologias de informação e comunicação para recuperar informações.
Categoria 2	Concepção baseada em fontes de informação: A competência em informação é relacionada ao conhecimento do indivíduo para acessar e manusear fontes de informação.
Categoria 3	Concepção baseada no processo de execução: A competência em informação é relacionada à capacidade de usar informação para enfrentar situações. O processo varia de pessoa para pessoa, assim como o resultado do processo gera uma ação para a resolução de problemas ou a tomada de decisão.
Categoria 4	Concepção baseada no controle da informação: A competência em informação é relacionada ao controle de informações por meio de estruturas manuais, tecnológicas e cognitivas, para seu armazenamento e recuperação.
Categoria 5	Concepção baseada na construção de conhecimento: A competência em informação é compreendida a partir da construção de uma base de conhecimento pessoal, formada a partir da análise crítica do que é lido.
Categoria 6	Concepção baseada na extensão do conhecimento: A competência em informação é compreendida a partir de perspectivas pessoais adotadas, como a criatividade e a intuição. Processo cognitivo interno à mente humana que gera novo conhecimento ou informação.
Categoria 7	Concepção baseada na sabedoria: A competência em informação é compreendida a partir do uso pessoal de informações com sabedoria para o benefício de outros. Envolve valores e ética pessoal.

Fonte: VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p.211.

As categorias da CoInfo, são diferentes, porém, complementares e elencam aspectos envolvidos no desenvolvimento e aplicação da CoInfo, como as ferramentas tecnológicas, o papel do indivíduo com suas particularidades e atitudes para resolver situações problemas, o armazenamento e recuperação da informação, as perspectivas pessoal e cognitiva de cada indivíduo, seus valores e comportamento ético.

Na figura abaixo, apresenta-se alguns aspectos do tema CoInfo de acordo com a literatura pesquisada.

Figura 8 - Aspectos da CoInfo



Fonte: Elaborada pela autora.

CoInfo é um processo contínuo de internalização de conceitos, atitudes e habilidades necessários para compreender e interagir com o universo informacional e sua dinâmica, além de permear qualquer fenômeno de criação, de resolução de problemas e tomada de decisões (DUDZIAK, 2003). Assim, a CoInfo torna-se fundamental, devido à grande importância de compreender as práticas de informação embutidas nos contextos e ambientes sociais, ideológicos e físicos em que as informações técnicas e os artefatos são utilizados (VITORINO, 2016).

No contexto organizacional, a CoInfo é uma maneira de propiciar à organização diferenciais competitivos (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016), pois, como caracteriza Santos *et al.* (2019), é a capacidade do colaborador de identificar, compreender e interpretar um conjunto de informações transmitidas pela instituição. Zhang, Majid e Foo (2010) discorrem que a CoInfo é aspecto fundamental para o sucesso organizacional, pois ajuda a lidar com as incertezas dos negócios e auxilia a gestão.

Sayyad, Abdi e Bruce (2015) afirmam que a CoInfo relacionada ao trabalho se expande para além dos espaços de trabalho físicos e do nível profissional, pois envolve a interação das pessoas entre si com informações em um nível mais amplo. Bolek *et al.* (2018) destacam que a aceleração das mudanças e a necessidade de se lidar rapidamente com elas demanda competência em informação e esta competência deve ser promovida pela liderança no local de trabalho por meio da delegação de tarefas, estímulo intelectual e apoio individualizado aos funcionários (AHMAD; WIDEN, 2018).

Ao investigarem a CoInfo no contexto da indústria 4.0, Ottonicar e Valentim (2019) concluíram que esta competência é o primeiro passo para que a sociedade possa lidar com as consequências indesejadas da indústria 4.0, uma vez que, a partir desta competência, as pessoas se tornam capazes de criticar de maneira inteligente as transformações que se apresentam.

Para Garcia e Pinheiro (2015), a CoInfo é uma competência individual, e, por meio dela, cada indivíduo tem reconhecido seu potencial de agregar valor à organização, que, por sua vez, assume a responsabilidade por apoiá-lo no desenvolvimento desse potencial, investindo em suas competências.

É importante mapear e implantar programas de desenvolvimento de CoInfo para auxiliar na busca da vantagem competitiva pelas organizações, pois, conforme Belluzzo (2014), a CoInfo tem um papel estratégico no âmbito organizacional, já que a mediação humana, com o uso de recursos intelectuais como a memória, a imaginação, a percepção e o raciocínio, pode identificar informações que tem conteúdos estratégicos, além disso,

a CoInfo envolve a cultura organizacional e de como a comunicação é processada no ambiente (OTTONICAR; VALENTIM, 2019).

A informação e o conhecimento dão suporte para a organização lidar com os eventos cotidianos e inesperados e para utilizar eficientemente informação e conhecimento é necessário que os sujeitos organizacionais possuam CoInfo nos níveis estratégico, tático e operacional, visto que a tomada de decisão eficaz ocorre por meio das capacidades e conhecimentos dos sujeitos organizacionais em todos os níveis hierárquicos (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016).

A apropriação e articulação da cultura e da comunicação nas organizações requerem a CoInfo e a capacidade de gerenciar e transformar a informação em conhecimento e sua comunicação de maneira clara e objetiva torna-se um importante diferencial profissional (SANTOS *et al.*, 2019).

O quadro a seguir apresenta um comparativo entre as etapas de COINFO, GI e GC que foi elaborado por Valentim, Jorge, Ceretta-Soria (2014), demonstrando que desde a transformação de dados em informação até a explicitação do conhecimento gerado é essencial que o indivíduo possua competência em informação que o auxiliem no processo.

Quadro 12 - Análise comparativa entre as etapas de COINFO, GI e GC

COINFO	GI	GC
1. Capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões.	1. Necessidades de informação: capacidade de identificar o que se deseja saber, por que se precisa saber, qual é o enfoque, o que já se sabe, o que se espera descobrir, de que maneira o resultado pode ajudar.	1. Obtenha: capacidade de as pessoas construírem o conhecimento de que necessitam.
2. Capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar a informação em qualquer mídia.	2. Aquisição de informação: capacidade de perceber a extensão e a diversidade do foco da necessidade, de reconhecer as próprias limitações cognitivas e de identificar e monitorar fontes de informação.	2. Utilize: capacidade de as pessoas criarem soluções inovadoras voltadas aos clientes.
3. Capacidade de organizar, analisar e avaliar a informação.	3. Organização e armazenamento da informação: capacidade de interagir com os sistemas organizacionais e de reconhecer as representações com que a informação foi processada.	3. Aprenda: capacidade de as pessoas desenvolverem o próprio capital intelectual proveniente da aprendizagem individual.
4. Capacidade de usar eficazmente a informação para uma aplicação prática e solução de problemas.	4. Produtos e serviços de informação: capacidade de perceber a qualidade do serviço e/ou produto informacional em relação às necessidades informacionais.	4. Contribua: capacidade de as pessoas e as equipes contribuírem, por meio de ideias e informações, com base no conhecimento organizacional.
5. Capacidade de apropriar-se da informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender.	5. Distribuição de informação: capacidade de disseminar informações relevantes no momento certo, para as pessoas certas, em formatos adequados.	5. Avalie: capacidade de avaliar o conhecimento gerado e identificar o que pode ser melhorado e se este obteve o impacto desejado.
	6. Uso de informação: capacidade de usar informações para construir conhecimento, tomar decisões e agir sobre uma determinada situação organizacional.	6. Construa e mantenha: capacidade de as pessoas aprimorarem o processo de construção de conhecimento e de mantê-lo.
	7. Comportamento adaptativo: capacidade de avaliar, ressignificar e retroalimentar o processo.	7. Descarte: capacidade de as pessoas identificarem o que de fato é relevante, descartando o que não possui mais valor.

Fonte: VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p. 222.

Os autores Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014) destacam que são de grande relevância estudos que identificam e estabelecem uma relação entre a CoInfo, a GI e a GC de maneira integrada e estudos que tragam os resultados que podem propiciar maior efetividade aos processos informacionais. O trabalho dá indícios da existência de inter-relação entre os modelos e padrões de CoInfo e a de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações. A construção do conhecimento a partir do acesso e uso inteligente da informação, por meio dos elementos da CoInfo, possibilita a criação da inteligência competitiva que pode conduzir as organizações a novas vantagens e diferenciais no mercado. Este processo que contempla a CoInfo voltada à GI e à GC é expresso na figura a seguir.

Figura 9 - Competência em Informação voltada à GI e GC



Fonte: VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014, p. 225.

A CoInfo é um componente intrínseco a qualquer processo que envolva informação e conhecimento (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014). A capacidade de identificar eficazmente as necessidades de informação, o acesso a elas, sua avaliação e uso são um conjunto de habilidades cruciais para indivíduos e organizações (WU, 2019). Deste modo, afeta positivamente a criatividade e o desempenho no trabalho além de impactar positivamente o desenvolvimento de inovações (AHMAD; WIDEN; HUVILA, 2020) e desenvolver indivíduos capazes de usar a informação para criar novo conhecimento que pode ser aplicado em um novo contexto, ou seja, um sujeito adaptável a mudanças e capaz de promover mudanças e inovações (CATTS, 2010).

7.1 Competência em informação e comunicação para a inovação

Kunsch (2006) lembra que os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis para responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Fleury e Fleury (2001) afirmam que a competência é a inteligência prática do indivíduo voltada para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam de acordo com a complexidade das situações.

Para que ocorra o uso pleno da informação e sua transformação em aprendizado e conhecimento, são necessários dois elementos imprescindíveis que, conforme Sette (2003), são a utilização de plataformas que proporcionarão agilidade, opções de processamento, acesso e disseminação da informação e a transformação desta informação em conhecimento, reconhecendo-se o papel insubstituível dos usuários ao estabelecer as políticas agregadoras que moldam a cultura organizacional, ou seja, as plataformas só poderão cumprir bem seu papel se o usuário, em suas interações, fizer bom uso delas por meio de suas competências informacionais, ideia compartilhada por Cantner, Joel e Schmidt (2009).

Trabalho desenvolvido por Santos *et al.* (2019) conclui que há uma inter-relação entre a comunicação, cultura organizacional e a CoInfo enquanto partes de um processo organizacional contemporâneo, no qual pessoas e organizações estão sendo confrontadas com a necessidade de internalizar um conjunto de habilidades para lidar com diferentes tipos de informação, serviços e produtos, bem como interagir socialmente através de diferentes e convergentes meios.

Considerando-se a comunicação como o estabelecimento de relações entre os indivíduos, ou entre consciências, a competência em informação é uma ação, um processo que tem por objetivo proporcionar competências básicas e elementares em uma determinada linguagem aos indivíduos para que estes comuniquem-se por meio de canais de comunicação disponíveis (OLIVEIRA, 1997).

No contexto organizacional, a comunicação eficiente e efetiva permite criar significados individuais e coletivos por meio do uso da informação para desenvolvimento e criação da cultura organizacional. Sendo a informação elemento constitutivo do processo de comunicação que subsidia o desenvolvimento estratégico, justifica a necessidade de desenvolver a CoInfo nos sujeitos organizacionais, visto que a comunicação contribui para que os indivíduos compreendam a inter-relação entre a organização, a cultura e a informação e esta seja identificada, correlacionada, interpretada e disseminada (Santos *et al.*, 2019).

Na comunicação organizacional são disponibilizados dados e informações aos colaboradores e é necessário que os profissionais sejam competentes para interpretá-los (SETZER, 2001). A comunicação tem o papel fundamental na organização, pois é elemento essencial e transformador na cultura organizacional, proporciona o aprendizado individual e coletivo dos membros organizacionais, por meio da interação dos indivíduos entre si e o compartilhamento de informações que se transformarão em conhecimento.

Para que esta interação e compartilhamento de informação ocorra e que possa gerar conhecimento é necessário que os sujeitos envolvidos possuam competência para interagir com a informação de modo eficaz, ou seja, o sujeito deve possuir CoInfo (SILVA; TEIXEIRA; PINTO, 2019).

É por meio da comunicação que a informação e o conhecimento circulam no ambiente organizacional e os ambientes de aprendizagem se constituem e para isso, é essencial que os sujeitos possuam CoInfo (OTTONICAR; VALENTIM; FERES, 2016).

À luz da CoInfo, a comunicação deixa de ter uma função tática e passa a ser considerada estratégica, pois contribui para que os indivíduos compreendam a inter-relação entre a organização, a cultura e a informação para que esta mesma informação seja identificada, correlacionada, interpretada e disseminada (SANTOS *et al.*, 2019).

Assim, a terceira hipótese da pesquisa é:

H₃: A CoInfo contribui positivamente com a comunicação para a inovação.

8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados é necessário proceder sua análise, que Gibbs (2009, p. 16) descreve como o processamento “por meio de procedimentos analíticos até que se transformem numa análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original”. Os resultados aqui apresentados foram obtidos a partir de abordagens quantitativas e qualitativas. Com o embasamento da revisão de literatura narrativa para a construção de hipóteses e posterior análise dos dados (FERRARI, 2015), passou-se a utilização do método Survey com a utilização da ferramenta do questionário para a coleta de dados quantitativos que foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR *et al.*, 2009). Para coleta e análise qualiquantitativa, utilizou-se o método do DSC, por meio de entrevistas para a coleta dos dados que foram analisados, na abordagem quantitativa, o que levou a construção de uma nuvem de palavras e permitiu a abordagem qualitativa por meio da elaboração do DSC.

Esta seção traz a apresentação e discussão dos resultados quantitativos obtidos pela aplicação do questionário e dos achados quantitativos e qualitativos obtidos pela realização das entrevistas.

8.1 Resultados quantitativos - Survey

Considerando-se os objetivos do trabalho, quais sejam, avaliar a influência da gestão da informação, gestão do conhecimento e competência em informação sobre comunicação para informação no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros (banco), foram usadas escalas psicométricas para coletar as percepções dos respondentes a respeito dos construtos considerados, quais sejam GI, GC, CoInfo e comunicação para inovação.

As escalas psicométricas usadas foram adaptadas da literatura para o contexto considerado e cada uma delas continha assertivas com escala *Likert* de 1 a 5 (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente) para medir o grau de concordância dos respondentes a cada uma das afirmações feitas.

O questionário passou por uma fase de pré-teste, na qual foram coletadas 47 respostas de pessoas com características semelhantes às da amostra objeto da pesquisa para que se verificasse se alguma das questões levava a respostas muito destoantes ou se alguma das escalas apresentava índices de confiabilidade e validade inadequados. A

despeito do pequeno tamanho da amostra do pré-teste, a ideia desta fase foi verificar alguma situação mais grave que merecesse um ajuste em alguma das assertivas utilizadas.

A fase do pré-teste não mostrou resultados inadequados, com os dados de confiabilidade composta ($CC \geq 0,7$), validade convergente ($AVE \geq 0,7$) (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014) e validade discriminante (carregamento cruzado) (HAIR *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2014), atendendo aos parâmetros demandados pela literatura. Oportunamente esses procedimentos serão detalhados quando do tratamento da amostra objeto deste estudo.

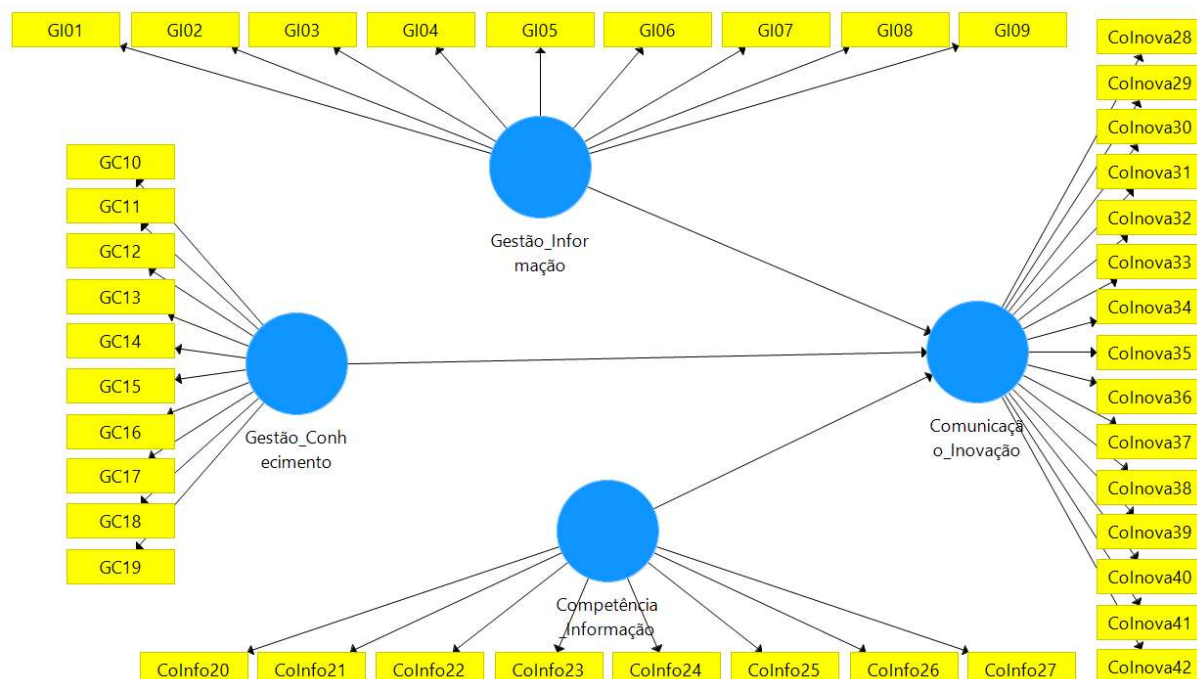
A amostra objeto da pesquisa foi coletada tendo como público-alvo funcionários que atuam no nível estratégico de uma instituição financeira. Os dados para envio do questionário foram disponibilizados pela diretoria responsável pela gestão de pessoas da organização, após avaliação e aprovação da aplicação do questionário por duas diretorias, com o compromisso de sigilo e uso destes dados apenas para a coleta de respostas do referido questionário. Assim, a pesquisadora teve acesso aos dados de 6.829 funcionários lotados em unidades estratégicas, exceto os diretores. Os questionários foram enviados a todos os funcionários por meio do e-mail corporativo e obteve-se o retorno de 712 respostas, o que corresponde a 10,43% da população. Tal número é considerado como dentro do mínimo necessário para que seja feita a análise PLS-SEM (WONG, 2013). Para o número de parâmetros estimados, a amostra é considerada suficiente conforme Hair *et al.* (2008) que sugerem o mínimo de cinco casos por parâmetro estimado, ou seja, $43 \times 5: 215$, e esta amostra conta com cerca de 17 casos por parâmetro.

A partir das respostas obtidas, as relações entre as variáveis consideradas no estudo foram testadas por Modelagem de Equações Estruturais (SEM), com a utilização do software SmartPLS 3.0.

Inicialmente, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável mensurável (assertiva) em relação a seu respectivo construto. Cargas fatoriais são a correlação de cada variável medida (assertiva) com o construto a ela relacionado, indicando a correspondência entre as variáveis e o construto. As cargas fatoriais são o meio de analisar a função que cada variável tem na caracterização do construto. Cargas maiores indicam que a variável é mais representativa do construto (HAIR *et al.*, 2009). Ou seja, é verificado se cada afirmação que foi relacionada com os temas tratados (GI, GC, CoInfo e Comunicação para a inovação) são mesmo representativas destes temas, estão a eles relacionadas. A seguir, tem-se o modelo teórico inicial (Figura 10), que consta com nove

afirmativas relacionadas a GI, 10 afirmativas relacionadas a GC, oito afirmativas relacionadas a CoInfo e 15 afirmativas relacionadas a comunicação para a inovação, nas quais a validade das cargas fatoriais de cada variável mensurável (assertiva) em relação a seu respectivo construto foi analisada.

Figura 10 - Modelo teórico inicial



Fonte: Elaborada pela autora.

Durante esta análise, as frases do questionário que não apresentaram aderência mínima para o ajuste do modelo teórico foram descartadas (no modelo final GI possui sete assertivas, GC possui cinco, CoInfo, quatro e comunicação para a inovação conta com 12 assertivas). Essa análise é chamada de validade fatorial e como está intimamente relacionada com as métricas posteriormente avaliadas, os próximos resultados corroboram a validade fatorial das escalas.

Posteriormente, as escalas utilizadas foram avaliadas quanto confiabilidade (alfa de *Cronbach* e confiabilidade composta), Validade Convergente (AVE) e Validade Discriminante (carregamento cruzado e HTMT). Esses procedimentos permitem verificar a confiabilidade (as assertivas de cada construto estão relacionadas entre si) e a validade (as assertivas estão ligadas a seus construtos específicos e não a outros) dos instrumentos de coleta utilizados. Tal ação é recomendada para garantir que os instrumentos de medida (escalas) sejam confiáveis e válidos, pois eles estão medindo, de forma indireta, uma

variável latente (construto), sendo sempre necessário conferir seu ajustamento (HAIR *et al.*, 2009), por exemplo, que as afirmativas usadas para analisar GC referem-se somente a GC e não se relacionam a CoInfo.

A Tabela um resume as métricas de validade convergente (AVE) e confiabilidade das escalas utilizadas para a coleta de dados. Todas elas apresentaram parâmetros considerados apropriados, conforme indicado na literatura (AVE ≥ 0.5 ; alfa de Cronbach ≥ 0.7 ; CC ≥ 0.7) (BYRNE, 2010; HAIR *et al.*, 2009; MARÔCO, 2014).

Tabela 1 – Validade convergente (AVE) e confiabilidade (alfa e CC) das escalas

	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Competência em Informação	0,833	0,889	0,669
Comunicação para a Inovação	0,939	0,947	0,601
Gestão do Conhecimento	0,874	0,909	0,667
Gestão da Informação	0,864	0,896	0,551

Fonte: Elaborada pela autora.

Feitas estas análises, procedeu-se à verificação da validade discriminante das escalas, usando-se para isso as técnicas de carregamento cruzado (HAIR *et al.*, 2009; HAIR *et al.* 2014) e heterotrait-monotrait ratio (HTMT) (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015), a primeira delas usando os valores das cargas fatoriais nos construtos sob estudo e a segunda usando as correlações entre as assertivas usadas no questionário.

Como já mencionado, cargas fatoriais são a correlação de cada variável medida (assertiva) com o construto a ela relacionado, indicando a correspondência entre as variáveis e o construto (HAIR *et al.*, 2009). Entretanto, uma mesma assertiva pode estar ligada a dois construtos diferentes, sendo necessária a avaliação de carregamento cruzado, que indica se cada assertiva está associada a apenas um construto ou se apresenta cargas fatoriais significativas ligadas a um construto diferente do esperado quando da construção do modelo teórico (HAIR *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2014).

Embora a análise tenha característica qualitativa (alinhamento de cada assertiva a seu respectivo construto), ela também apresenta aspecto quantitativo (valor da carga fatorial de uma assertiva em um determinado construto), o que colabora para a confiabilidade da análise.

Como mostrado na Tabela dois, as cargas dos itens que não precisaram ser descartados por não apresentar validade fatorial estão alinhadas aos construtos conforme se esperava, tal como recomendado por Hair, Ringle e Sarstedt (2011). Nesta

análise, além de se confirmar a validade discriminante das escalas, têm-se também a corroboração de sua validade fatorial (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Na tabela a seguir, é possível observar, de acordo com a carga fatorial, que as assertivas estão relacionadas a variável que pretendem medir.

Tabela 2 – Carregamento cruzado – cargas fatoriais das variáveis mensuráveis (assertivas) em seus respectivos construtos

	Competência em Informação	Comunicação para Inovação	Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação
CoInfo20	0,726	0,547	0,525	0,544
CoInfo21	0,860	0,595	0,582	0,591
CoInfo22	0,882	0,615	0,606	0,612
CoInfo23	0,795	0,541	0,494	0,514
CoInova28	0,640	0,776	0,632	0,628
CoInova29	0,610	0,783	0,658	0,616
CoInova30	0,543	0,775	0,625	0,560
CoInova31	0,524	0,755	0,617	0,559
CoInova32	0,542	0,799	0,605	0,567
CoInova33	0,564	0,741	0,612	0,564
CoInova35	0,523	0,810	0,643	0,586
CoInova36	0,543	0,765	0,565	0,576
CoInova37	0,520	0,794	0,589	0,567
CoInova38	0,485	0,757	0,608	0,534
CoInova39	0,526	0,807	0,673	0,583
CoInova40	0,511	0,732	0,609	0,519
GC11	0,516	0,682	0,758	0,562
GC13	0,541	0,662	0,818	0,676
GC15	0,586	0,657	0,815	0,702
GC17	0,562	0,638	0,841	0,636
GC18	0,554	0,620	0,847	0,622
GI02	0,639	0,591	0,603	0,713
GI03	0,438	0,446	0,547	0,702
GI04	0,527	0,557	0,602	0,791
GI05	0,483	0,533	0,546	0,758
GI07	0,500	0,593	0,588	0,721
GI08	0,494	0,573	0,587	0,744
GI09	0,495	0,515	0,593	0,761

Fonte: Elaborada pela autora.

Para o teste HTMT são consideradas as correlações das variáveis mensuráveis (assertivas), medindo um mesmo construto e a correlação das variáveis mensuráveis (assertivas) entre os construtos que medem diferentes fenômenos. Cálculos envolvendo a

média dessas correlações levam ao índice final HTMT que deve ser menor ou igual a 0,90 (HENSELER et al, 2015). A Tabela três mostra que as escalas usadas no presente estudo atingem os valores preconizados para o teste em questão.

Tabela 3 -Validade discriminante das escalas (teste HTMT)

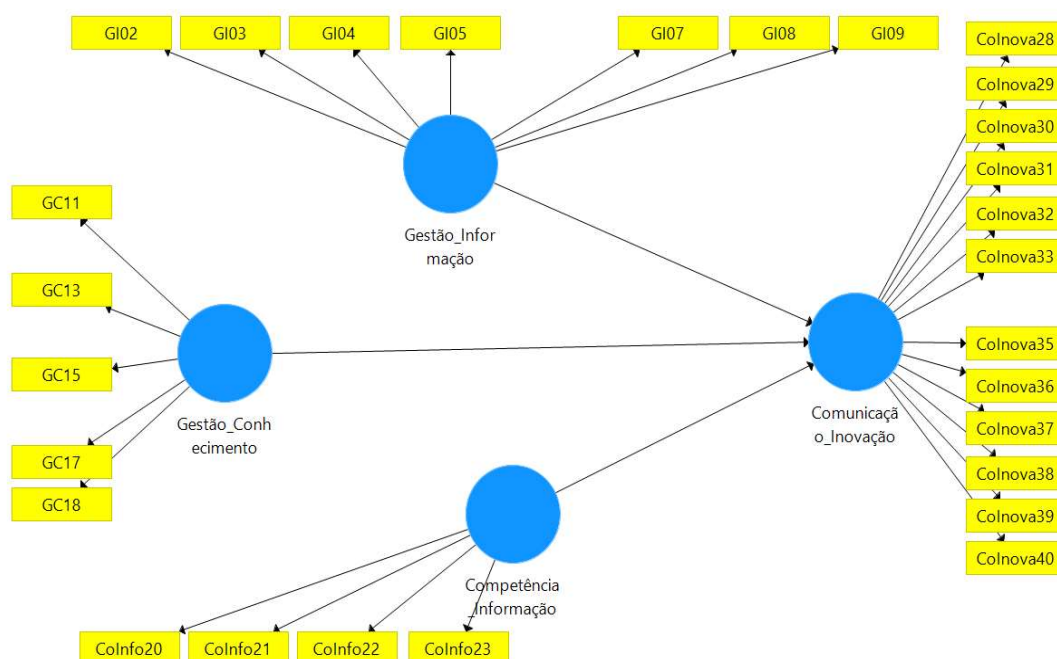
	1	2	3
1. Competência em Informação			
2. Comunicação para Inovação	0,795		
3. Gestão do Conhecimento	0,792	0,881	
4. Gestão da Informação	0,811	0,813	0,900

Fonte: Elaborada pela autora.

Ao término desta etapa, todos os parâmetros (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante) obtiveram índices satisfatórios, indicando que as escalas utilizadas foram adequadas para mensurar os construtos considerados no trabalho.

Feitas as análises que comprovaram que as escalas utilizadas foram válidas e confiáveis, passou-se à avaliação do modelo teórico (Figura 11), verificando-se a significância estatística das relações entre os construtos nele envolvidos.

Figura 11 - Modelo teórico final



Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela quatro mostra os resultados do modelo teórico proposto e apresentado na Figura nove, com os coeficientes de caminho estimados e os valores t e p associados a cada caminho, indicando quais os caminhos são significantes ($t > 1,96$, $p < 0,05$), com 95% de confiança.

Como pode ser verificado, todos os caminhos se mostraram significantes para o modelo teórico proposto, indicando que Competência em Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação tem efeito positivo sobre Comunicação para Inovação, o que suporta todas as hipóteses propostas para o trabalho. Em particular, a relação Gestão do Conhecimento → Comunicação para Inovação é a mais intensa entre as três analisadas.

Tabela 4 – Modelo teórico – coeficientes de caminho e respectiva significância estatística

	Coeficiente de caminho	Erro padrão	Valor T	Valor p
CoInfo --> Comunicação para a Inovação	0,243	0,032	7,513	<0,001
GC --> Comunicação para a Inovação	0,491	0,038	12,975	<0,001
GI--> Comunicação para a Inovação	0,185	0,044	4,238	<0,001

Fonte: Elaborada pela autora.

Como o método PLS-SEM trabalha como uma série de análises de regressão atuando concomitantemente, sempre há o risco de presença de multicolinearidade, o que prejudicaria a análise da qualidade dos coeficientes de caminho encontrados. Assim, realizou-se uma análise para eliminar esse potencial risco, com resultados satisfatórios e valores de VIF inferiores a 3, atendendo ao preconizado na literatura (Hair *et al.*, 2009) e apresentados na Tabela cinco.

Tabela 5 – Análise de multicolinearidade (VIF)

	Comunicação para Inovação
Competência em Informação	2,111
Comunicação para Inovação	
Gestão do Conhecimento	2,855
Gestão da Informação	2,977

Fonte: Elaborada pela autora.

Após a garantia da inexistência de multicolinearidade que comprometesse os resultados encontrados, calculou-se o coeficiente de determinação (R^2 ajustado) de

Comunicação para Inovação de modo a se conhecer o nível de explicação da variância desta variável em função da variância das variáveis independentes do modelo (Competência em Informação, Gestão do Conhecimento e Gestão da Informação). O resultado encontrado para o R^2 ajustado foi de 0,700, indicando que o poder de explicação do modelo proposto é de 70%, um valor considerado alto pela literatura (Ringle *et al.*, 2014).

Por fim, analisou-se o tamanho do efeito (f^2) de cada variável independente sobre a variável dependente. Embora o tamanho do efeito diga respeito ao fenômeno que está sendo analisado e não à qualidade da análise feita, a literatura diz que pelo tamanho do efeito avalia-se quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo (Ringle *et al.*, 2014). A Tabela seis mostra o tamanho do efeito de cada variável independente sobre a variável dependente.

Tabela 6 -Tamanho do efeito (f^2)

	Comunicação para Inovação
Competência em Informação	0,094
Comunicação para Inovação	
Gestão do Conhecimento	0,283
Gestão da Informação	0,038

Fonte: Elaborada pela autora.

Como pode ser visto, a exemplo do que ocorreu com os coeficientes de caminho, Gestão do Conhecimento é a variável mais importante e que tem efeito entre médio e grande sobre Comunicação para Inovação ($0,15 < f^2 < 0,35$), ficando Competência em Informação e Gestão da Informação com efeitos entre pequeno e médio ($0,02 < f^2 < 0,15$) (Ringle *et al.*, 2014).

Ao confrontar as hipóteses investigadas com os resultados obtidos, verifica-se que todas as hipóteses foram confirmadas. Sendo elas:

H₁: A Gestão da informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

A hipótese 1 foi confirmada, a GI contribui com a comunicação para a inovação no contexto estudado com efeito positivo entre pequeno e médio (0,038), sendo, entre as variáveis a que tem o menor efeito para a comunicação para a inovação. Este resultado pode indicar necessidade de investimentos da organização na GI, visto que, como

demonstrada pela literatura da área e os resultados obtidos, a GI contribui para a comunicação para a inovação e este efeito pode ser ampliado.

H₂: Gestão do conhecimento contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

A hipótese 2 foi confirmada, a GC contribui com a comunicação para a inovação no contexto estudado com efeito positivo entre médio e grande (0,283), sendo, entre as variáveis a que possui maior efeito positivo sobre comunicação para a inovação. Este resultado reflete os investimentos contínuos da organização na construção do conhecimento, em especial, por meio de uma universidade corporativa premiada como a melhor do mundo em anos recentes.

H₃: Competência em informação contribui com a comunicação para a inovação em empresa do setor de serviços.

A hipótese 3 também foi confirmada, a CoInfo contribui positivamente com a comunicação para a inovação no contexto deste estudo. CoInfo tem efeito entre pequeno e médio (0,094) na comunicação para a inovação. Este resultado mostra que ações de melhoria da competência em informação podem potencializar a comunicação para a inovação.

Após a obtenção dos dados quantitativos que permitiram verificar a influência positiva das variáveis preditoras (GI, GC e CoInfo) sobre a variável dependente (comunicação para a inovação) e os efeitos de cada uma delas sobre esta variável, buscou-se, por meio de entrevistas, identificar como isso ocorre e porque o efeito de GC é maior que os efeitos de CoInfo e GI, assim como identificar quais as fases destes processos podem ser melhoradas para ampliar os efeitos sobre a comunicação para inovação. Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas são descritos e discutidos a seguir.

8.2 Resultados qualitativos e qualitativos: entrevistas

Os dados quantitativos e qualitativos apresentados a seguir foram obtidos por meio de entrevistas com cinco funcionários de diferentes áreas da organização que atuam no nível estratégico, sendo que três deles exercem a função de liderança nestas unidades estratégicas. As entrevistas foram realizadas a partir do roteiro elaborado com base nos resultados quantitativos e nas indagações nascidas a partir deles e de sua relação com a literatura pertinente aos temas.

No quadro a seguir, encontram-se as informações referentes às entrevistas realizadas, a posição hierárquica e a unidade estratégica a qual o entrevistado estava vinculado quando da realização das entrevistas.

Quadro 13 - Informações das entrevistas e entrevistados

Data	Duração da entrevista	Cargo do entrevistado	Unidade de trabalho
19/06/2022	1h03min06	Assessora	Atendimento e canais
22/06/2022	50min	Assessora	Negócios digitais
27/06/2022	1h15min46	Gerente executivo	Tecnologia
29/06/2022	52min	Gerente de equipe	Segurança institucional
20/07/2022	31min	Gerente executivo	Governo

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas foram transcritas com o auxílio da ferramenta Google Documentos e, na sequência, procedeu-se a análise de dados, de acordo com a metodologia escolhida e as etapas estabelecidas, quais sejam a seleção dos conteúdos mais relevantes de cada resposta individual (as expressões-chave); a associação desses conteúdos, segmentando-os de acordo com o sentido que expressam (ideias centrais); o agrupamento dos depoimentos em categorias (ancoragem) e a elaboração de um discurso único (redigido na primeira pessoa do singular) para cada uma das categorias (LEFÉVRE; LEFÉVRE, 2006).

Ao realizar o procedimento de análise dos depoimentos em categorias, obteve-se um total de 61 expressões-chave. Estas expressões-chave foram analisadas de acordo com os temas a que estavam vinculadas e agrupadas de acordo com a ideia central a que se referiam. Após esta análise e agrupamento, foi possível organizá-las em 22 ideias centrais. Estas 22 ideias foram agrupadas por categorias, resultando em oito grandes categorias, conforme segue:

- Categoria 1 - Gestão da informação: esta categoria engloba as ideias centrais sobre acesso, registro e organização da informação;
- Categoria 2 - Pessoas: nesta categoria estão reunidas ideias centrais sobre liderança, equipe e indivíduos;
- Categoria 3 - Estrutura: nesta categoria permeanceu a ideia central estrutura.
- Categoria 4 - Gestão do conhecimento: esta categoria abarca ideias centrais referentes a construção, compartilhamento, registro e práticas do conhecimento;

- Categoria 5 - Organização do trabalho: nesta categoria estão ideias centrais sobre tempo e ambiente do trabalho.
- Categoria 6 - Comunicação: esta categoria é composta pelas ideias centrais elaboração da comunicação, divulgação da comunicação e agentes de comunicação.
- Categoria 7 - Inovação: esta categoria abrange as ideias centrais de cenário, ideação, processo e ações;
- Categoria 8 - Cultura: abarca as ideias centrais de cenário e construtores da cultura.

A figura a seguir mostra a distribuição das ideias centrais em cada uma das categorias.

Figura 12 - Distribuição das ideias centrais em cada uma das categorias.

Gestão da informação	• Acesso • Registro • Organização
Pessoas	• Liderança; • Equipe; • Indivíduos
Estrutura	• Estrutura
Gestão do conhecimento	• Construção • Compartilhamento; • Registro; • Práticas
Organização do trabalho	• Tempo; • Ambiente de trabalho
Comunicação	• Elaboração; • Divulgação; • Agentes
Inovação	• Cenário; • Ideação; • Processo; • Ações
Cultura	• Cenários; • Construtores

Fonte: Elaborada pela autora.

Como o DSC é um método que permite análise quantitativa, nesta análise verificou-se a frequência em que os discursos individuais eram classificados de acordo com as Ideias Centrais (IC). Como uma única resposta pode conter mais de uma IC, o somatório da frequência das ideias centrais foi superior à quantidade de respostas obtidas. O quadro a seguir mostra a frequência de cada ideia central.

Quadro 14 - Frequência por Ideia Central

Categoria	Ideia central	Frequência
Gestão da informação	Acesso	10
	Registro	6
	Organização	7
Pessoas	Liderança	15
	Equipe	4
	Indivíduos	25
Estrutura	Estrutura	19
Gestão do conhecimento	Construção	13
	Compartilhamento	11
	Registro	4
	Práticas	14
Organização do trabalho	Tempo	5
	Ambiente do trabalho	13
Comunicação	Elaboração	4
	Divulgação	3
	Agentes	7
Inovação	Cenário	12
	Ideação	7
	Processo	13
	Ações	3
Cultura	Cenário	12
	Construtores	13

Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência de ideia central foi analisada por meio da formação de uma nuvem de palavras. A formação das nuvens de palavras foi aqui utilizada como técnica inicial e complementar à análise discursiva a ser realizada por meio do DSC e emergiu a partir da frequência das ideias centrais, construída com o auxílio da ferramenta Wordclouds (Figura 13). Segundo consulta ao *site* Mentimeter, nuvens de palavras (NP) são recursos gráficos que representam frequências de palavras indicadas por suas dimensões na nuvem, ou seja, palavras que possuem maior frequência aparecem em maior tamanho, enquanto aquelas que são menos frequentes, consequentemente são menores, permitindo

que, de maneira visual e rápida, se possa perceber as palavras com maior frequência (WORD CLOUDS, 2022).

Figura 13- Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da Figura 13, é possível perceber a centralidade e a importância dos indivíduos nos temas abordados na entrevista (GI, GC, CoInfo e comunicação para inovação), visto que são os indivíduos organizacionais que, em suas interações, possibilitam a GI (identificação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e uso da informação), GC (obtenção, uso, avaliação, construção e compartilhamento do conhecimento), CoInfo (reconhecer as necessidades informacionais, buscar, usar e modificar a informação) e a comunicação para a inovação (usar as informações, conhecimentos e competências para elaborar uma comunicação voltada para a inovação).

Outras duas ideias centrais que mereceram destaque, ainda conforme a Figura 13, foram liderança e estrutura. A liderança é fator fundamental para os processos de

comunicação para a inovação, sendo que o líder deve ser um indivíduo-chave, promotor da inovação, usando para isso a comunicação verbal e não verbal, apoiado pela estrutura da organização que deve ser configurada para apoiar processos de conhecimento e comunicação para a inovação.

A importância da liderança nos processos relacionados à comunicação para a inovação é reconhecida nos trabalhos Kouzes e Posner (2008), Marchiori (2010), Taralli (2014), Badjie et al. (2019), Bessant e Tidd (2019), além de Carneiro e Streit (2021).

Já o papel desempenhado pela estrutura organizacional para a eficácia e eficiência da GI e GC por meio da comunicação que favorece a inovação é citado nos estudos de Mckenna (1995), Valentim (2008), Cajazeira e Cardoso (2016) e Bessant e Tidd (2019), além de ser citado como fator-chave para a GC, na concepção de Abubakar et al. (2019).

Após esta análise quantitativa, passou-se à construção e à análise qualitativa do DSC.

8.2.1 Elaboração dos DSCs

O DSC é o conjunto de opiniões individuais que mantém as características espontâneas e reconhecíveis como tal, da fala cotidiana. A resultante final de uma pesquisa como o DSC (um painel de depoimentos coletivos) é um construto, um artefato, uma descrição sistemática da realidade e uma reconstrução do pensamento coletivo como produto científico (LEFEVRE; LEFEVRE, 2014). Ao construir o DSC, o pesquisador tem a função de ser um “parteiro” das representações sociais ou das suas manifestações sob a forma de depoimentos coletivos, de dar à luz uma opinião coletiva, já que o DSC é o sentido que os diferentes atores sociais dão ao mundo em que vivem. Ao interpretá-lo, o pesquisador reconstrói, interpreta, dá sentido a estas manifestações por meio de ações, opções e decisões que envolvem o tema pesquisado, o recorte efetuado no tema, a seleção de perguntas ou estímulos indutores (LEFEVRE; LEFEVRE, 2014).

A construção do DSC é um processo que ocorre por etapas e ações, sucessivamente. Inicia-se com a seleção dos conteúdos mais relevantes de cada resposta individual (as expressões-chave), logo após é feita a associação desses conteúdos, segmentando-os de acordo com o sentido que expressam (ideias centrais), seguida do agrupamento dos depoimentos em categorias (ancoragem) e realizada a elaboração de um discurso único (redigido na primeira pessoa do singular) (LEFÉVRE; LEFÉVRE, 2006). Por expressar a fala de vários sujeitos, o pensamento compartilhado é social e

coletivamente, e não de um só indivíduo, o DSC é escrito em itálico e sem aspas (SANTOS; SHIMO, 2007; LEFÉVRE; LEFÉVRE; MARQUES, 2009), não indicando fazer referências ou citações, visto que é um discurso coletivo construído a partir da fala do conjunto das pessoas entrevistadas. A metodologia do DSC indica a elaboração de discurso único para cada categoria, no entanto, por fins didáticos e visando uma exploração mais aprofundada de cada uma das categorias, neste estudo, o discurso foi redigido levando-se em conta as ideias centrais de cada categoria.

8.2.1.1 Categoria 1: Gestão da informação

a. Acesso

Quanto o acesso à informação no contexto estudado, os resultados coletados mostraram que há dificuldade para que os indivíduos acessem as informações existentes, assim como também manifestam dificuldade para o entendimento e compreensão dessas informações, e, conseqüentemente, há a necessidade de recorrer a especialistas, aos donos da informação para a interpretação e posterior uso desta informação, formando-se, assim, silos que impedem que a informação circule livremente. Estes silos podem ocorrer nos limites de departamentos, diretorias ou mesmo em grupos especializados em determinados assuntos ou temas.

Outras situações relatadas pelos participantes são o grande volume de informação existente (contrastando com o tempo escasso para acessá-la e interagir com ela) e as restrições de acesso (inclusive por imposições legais) que acabam dificultando ainda mais a interação com a informação. Um dos entrevistados destaca a importância da competência para lidar com a informação considerando a ética e as leis como necessário para que este acesso possa ser facilitado.

Há informações de diferentes níveis, aquelas relativas aos clientes são muito difíceis de conseguir, as relativas a processos não são tão difíceis, a pessoa tem que saber onde conseguir. Em processos de inovação, realização de benchmark em programas de aceleração há dificuldade de acesso às equipes, dificuldade em históricos. Informações provenientes de banco de dados, quando a gente precisa acesso a gente pede a um colega que tem mais conhecimento neste campo, a gente tem silos de informação. Para mim é fácil encontrar uma informação, mesmo que não esteja registrada, mas eu não acho que isso é escalável eu não acho que isso atende a todo mundo, eu não acho que deveria ser o jeito correto de ser feito. Temos as instruções normativas que são fonte de verdade quando não posso ter dúvida, não posso ter duas pessoas falando sobre o mesmo tema

com opiniões distintas e a instrução normativa tem esse papel, mas ela não é digerível, é ela não é palatável, ela não é agradável, eu acho que algumas coisas tinham que ser colocadas na universidade para que a gente tivesse acesso, lá os conteúdos vêm mais mastigados, são informações de fácil compreensão. A gente tem uma dificuldade muito grande de conciliar acesso e velocidade, pois há um volume muito grande de informação, porém, raríssimas são as pessoas hoje, que, de fato que tem tempo para ler tantas informações que estão restritas ao nosso ambiente profissional, eu não me sinto capaz de ter acesso a todas essas informações de uma maneira que eu possa realmente tomar contato com ela, me apoderar, tomar consciência. Para mim a informação tinha que ser cada vez mais colaborativa, mais aberta ela tinha que ser mais comunitária, ser mais Wikipedia, ela tinha que ser mais URL abertas sem tanto controle de acesso, menos semáforo e mais rotatórias, a pessoa tem que saber o que pode ou não fazer com aquela informação e não uma restrição como a gente atua num rigor tão grande.

É possível perceber, por meio das falas dos entrevistados, alguns pontos de atenção sobre o acesso à informação no contexto analisado: alto volume de informações, pouco tempo disponível para acesso a estas informações, dificuldade de compreensão da informação devido a maneira como é elaborada e organizada.

A informação é um ativo valioso para os processos organizacionais e instrumento de poder (MARQUES; PINHEIRO, 2014; CALAZANS, 2006). O acesso à informação possibilita maior fluidez aos processos organizacionais e o compartilhamento de poder entre os indivíduos, o que pode afetar a propensão a partilhar (RABAN; RAFAELI, 2007), por medo da perda do poder que advém da posse da informação. Desta forma, a existência de silos, onde a informação é guardada e o poder é preservado, se torna prejudicial para a organização e para processos de inovação, visto que um dos pré-requisitos para que a inovação ocorra é a capacidade de acesso à informação (HAAPALAINEN; KANTOLA, 2015; WU, 2019).

Neste sentido, ações como o uso intensivo de tecnologia para gerenciamento das informações, cuidado com a experiência do usuário com a utilização de linguagem acessível ao seu público são sugestões a serem adotadas. Para isso, é necessário promover a competência em informação dos indivíduos tanto para a busca e interação com a informação como a capacidade de elaboração da mesma para disponibilização por meio das ferramentas adequadas e o incentivo para seu compartilhamento, visto que a CoInfo é um componente intrínseco a qualquer processo que envolva informação e conhecimento (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014), a competência em gerenciar e

transformar a informação em conhecimento e comunicá-lo de maneira clara e objetiva é o diferencial dos profissionais (SANTOS *et al.*, 2019), envolvendo habilidades referentes à resolução de problemas, colaboração e trabalho em equipe, comunicação e pensamento crítico, habilidades de busca, uso e fluência em TIC e os valores e crenças que dizem respeito ao uso sensato e ético da informação, à responsabilidade social e à participação do indivíduo na comunidade (BRUCE, 1999; VITORINO, 2016).

b. Registro

Quanto ao registro de informação, não se percebeu, por meio das entrevistas realizadas, incentivo e valorização desta prática na organização, e, quando efetuada, não tem o objetivo de melhoria em processos, mas para cumprir exigência burocrática. Percebe-se que há a consciência da necessidade e da importância do registro das informações por parte dos sujeitos entrevistados, mas eles afirmaram existir dificuldade para tal tarefa por falta de tempo e autonomia em suas rotinas de trabalho. Os entrevistados reconheceram que o não registro de informações é prejudicial para os projetos da organização e causa retrabalho, perda de tempo e frustração.

O registro é feito para cumprir tabela e não para colaborar com o aprendizado, há dificuldade em históricos, o que já foi feito até ali, tem que começar do zero. O registro não é priorizado, aí eu não consigo registrar, documentar informações e passar para quem precisa dela. A gente não se preocupa em registrar aquilo que a gente tá entregando porque a gente precisa apenas entregar, eu não sou cobrada por fazer repositório de informações, documentar as mudanças e isso causa a repetição dos problemas e é muito triste, muito frustrante. Eu acho que se as pessoas parassem escrevessem, trocassem, fizesse ping pong de informação no final das contas você teria esse histórico e você conseguiria ser mais produtivo. Quando você escreve, você pensa, a qualidade do que é colocado na minha visão é maior.

O registro das informações, em especial aquelas oriundas do desenvolvimento de processos organizacionais, possibilita que o conhecimento construído torne-se explícito e possa se tornar organizacional, com respostas mais rápidas às questões da organização, rapidez e melhoria contínua aos processos (PLESSIS, 2007; AIRES; FREIRE; SOUZA, 2017), pois as informações registradas, organizadas, combinadas entre si ou agregadas a outras informações, transformam-se em conhecimento que, registrados, facilitam seu

compartilhamento e geram novos conhecimentos entre os colaboradores (PORÉM; GUARALDO, 2012).

O uso das informações registradas melhora o processo de inovação, pois ao acessar e utilizar estas informações, as pessoas aprendem e não repetem erros já cometidos. Isso otimiza o tempo de desenvolvimento de projetos de inovação, possibilita a utilização das lições aprendidas e do conhecimento construído a partir de erros e acertos.

Para favorecer o processo de registro, acesso e uso da informação, a organização poderá se utilizar de tecnologia disponível para registro dos conhecimentos gerados no desenvolvimento de projetos de inovação, valorizar a cultura do registro de conhecimento, inclusive os erros que ocorreram no percurso e as soluções adotadas para o desenvolvimento da solução.

Ao trabalhar com metodologias ágeis, definidas por Xu e Koivumaki (2019), como práticas que buscam maior agilidade, flexibilidade e interação no desenvolvimento de projetos, onde os indivíduos, a interação entre eles, a entrega e a colaboração com o cliente são priorizados, a organização deve buscar o registro objetivo e claro das reuniões de desenvolvimento, disponibilizando este registro não só para a equipe envolvida, mas para toda a organização, para que o conhecimento construído nas interações e na colaboração entre os indivíduos da organização e com o cliente se tornem institucionais. Para isso é necessário que os líderes entendam o valor do registro das informações, permitam e incentivem tal prática, compreendam a importância e os ganhos para a organização quando as informações são registradas, visto que, estes registros e o acesso a eles são base para a construção do conhecimento organizacional.

c. Organização

No contexto analisado, percebe-se alguns fatores relacionados à organização da informação que contribuem para a dificuldade ao acesso e apropriação pelos sujeitos, situação já mencionada neste trabalho. São citados a complexidade da informação, a existência de múltiplos canais, a forma de organização da informação, a falta de descarte das informações obsoletas que contribui para o alto volume informacional, intensificando ainda mais a dificuldade de acessar informações úteis e atuais. A maneira de organização das informações é percebida como um dificultador para os processos de inovação, pois incentiva a atuação operacional, sem alterações.

Há uma sensação desse mar de informação sem organização, como a está disponibilizada, orientada, organizada, é a soma das partes e eu acho que a gente tem

uma complexidade maior. A lógica dela não ajuda as pessoas a inovarem, não ajuda as pessoas a trabalharem no seu dia a dia só estimula uma atuação mais operacional, só auxilia na continuidade dos processos. Eu vejo a informação muito fragmentada, a gente tem um caminhão de informações no banco aí quando precisa da informação pra fazer um determinado projeto, você precisa saber com quem falar, você não sabe onde está, você tem que saber quem tem e você vai descobrindo onde está esse negócio e como está estruturado, nós sempre vamos acabar tendo que recorrer ao dono daquela informação. Meu trabalho hoje deveria ser também fazer documentação, formalização de informações, arrumar informações, organizar, saber qual informação precisa ou não precisa ficar guardada, que pudesse ter uma lógica em comum para todos, o povo começa a criar sites que tem informação e a gente não sabe bem para onde vai.

Os resultados encontrados evidenciam o que Garcia e Fadel (2009) discutem: na prática, nem sempre, os fluxos informacionais estão disponíveis no formato e no tempo adequado para as ações organizacionais, pois podem encontrar-se dispersos, fragmentados ou mal estruturados. Para proporcionar às pessoas mais agilidade e confiabilidade para o acesso, obtenção e uso de informações disponíveis nos fluxos formais, é necessário, entre outras coisas, a sua organização (BEAL, 2007). Basear-se na experiência do usuário permite identificar necessidades informacionais da comunidade, possibilita que a informação seja organizada segundo suas preferências, comportamentos ou modelos mentais (GUIMARÃES, 2014), o que facilita o acesso e a interação dos sujeitos com as informações. Ao promover uma GI focada no usuário, é possível adicionar eficiência e rapidez aos negócios e promover a inovação por meio de cooperação, obtenção de informações claras no tempo certo (ALTINDAĞ; ÖNGEL, 2021).

A organização das informações a partir das necessidades do usuário facilita o acesso, a compreensão e a utilização da informação. Deve ser elaborada, organizada, disponibilizada em canais adequados e acessíveis, com foco no usuário durante todo o processo, pois são as pessoas, de posse da informação, que promovem a comunicação, a construção do conhecimento e a geração de ideias e inovações indispensáveis para que a organização se mantenha competitiva no mercado. Ao interagirem com a informação, as pessoas não só se utilizam dela para construir seus conhecimentos, mas também se tornam produtoras de informação, sendo necessário que possuam competência elaborá-la e compartilhá-la adequadamente, tornando-a acessível.

8.2.1.2 Categoria 2: Pessoas

a. Liderança

A organização é caracterizada pela hierarquia rígida, com plano de cargos e funções verticais, onde a liderança é entendida como único caminho de crescimento profissional e financeiro. Nos processos de ascensão, as pessoas são avaliadas pela entrega de resultados de curto prazo, em detrimento dos de longo prazo e de maior risco. Isso inibe projetos de inovação que possuem maior risco e necessitam maior tempo de desenvolvimento, pois as pessoas envolvidas no desenvolvimento deste tipo de projeto entendem que são prejudicadas nos processos de ascensão.

Hoje o banco é 100% comando e controle, o banco tem uma carreira e só permite as pessoas crescerem ganhar mais dinheiro sendo líderes e as lideranças aqui no banco são bastante focadas em sua própria promoção, na sua carreira e aquilo que vai lhe dar subsídios para isso. Então essa questão de botar energia mesmo, em algo que é experimentação, que não vai trazer um resultado de curtíssimo prazo para que aquilo me alavanque de alguma forma pra frente é muito difícil ainda. Se eu fizer um projeto ruim, eu não vou ser demitido, eu não vou sofrer alguma represália, não neste sentido, mas isso não ajuda, não alavanca minha carreira. E inovação não é de uma hora para outra, precisa de um período de aprendizado de você encubar e eu vejo que as lideranças do nível mais acima ainda não perceberam que realmente pra colocar isso em prática preciso de tempo, isso depende muito do gestor da área, dele querer fazer diferente, acaba que a maioria não tem essa autonomia de alteração, da mudança da atuação voltada a inovação.

A literatura mostra que a cultura organizacional inclui, entre outros aspectos, o que é valorizado, o estilo de liderança, as definições de sucesso para aquele contexto (MARKOVIĆ, 2008). Ao definir modelos de ascensão que valorizam o resultado de curto prazo, a organização desestimula as iniciativas de inovação que demandam tempo e risco maiores, e a liderança pode entender que inovar não é importante para a organização.

A inovação em processos e serviços está relacionada a maior adaptabilidade, menor aversão ao risco, maior autonomia dos funcionários, lideranças que valorizam as iniciativas de criação e compartilhamento de conhecimento, além de comunicação efetiva (CARNEIRO; STREIT, 2021). Comunicar que a inovação é essencial para a organização vai além de registrar uma missão, visão e valores que incluem o tema, passa também por instituir processos que valorizam as pessoas que inovam.

A cultura de valorização somente de resultados a curto prazo e um sistema de avaliação, desempenho e recompensa sem indicadores vinculados à inovação prejudicam

iniciativas das lideranças voltadas à inovação. A comunicação é capaz de agregar valor à organização, mas isso só ocorre se diferentes níveis hierárquicos, em especial a liderança, entendem e valorizam a comunicação, reconhecem seu potencial na consecução dos objetivos estratégicos da organização. Ao utilizar métricas de avaliação que não incluem a inovação, a organização comunica que inovar não é importante, inibindo iniciativas com este objetivo.

O líder atua como orientador de sua equipe. É por meio de seu comportamento, sua conduta e, em menor intensidade, por suas palavras que comunica o que é importante, o que é valorizado, os valores e a cultura organizacional. A comunicação da liderança deve estar voltada a valorização da informação e do conhecimento como insumos importantes para a competitividade da organização, assim como a geração de ideias e inovações. Esta comunicação passa por ações e pelo desenvolvimento de um ambiente colaborativo que permita e valorize o compartilhamento de informações e conhecimentos, além do aprendizado constante por meio de acertos e erros.

b. Equipe

Por meio da análise das entrevistas realizadas, percebe-se que a organização possui conhecimento de sua cultura e atua para alterá-la. Há áreas e equipes que buscam construir inovação, mesmo em um ambiente organizacional em que a comunicação voltada para a inovação precisa ser desenvolvida e valorizada. A maneira como o erro é visto na organização é bastante negativa, imputando culpa, sendo individualizado e não objeto de reflexão e discussão na busca de melhoria e aprendizado. As equipes, embora tenham acesso a capacitações voltadas à inovação, não têm, no dia a dia, a oportunidade de aplicação desses conhecimentos.

Na minha equipe é tudo sonhador, a gente entende o peso desta bandeira de trabalhar com inovação, a gente sabe que tá numa posição que talvez a gente não vai conseguir entregar algo que vai nos alavancar no próximo semestre (ser promovido) por isso a gente ocupa uma cadeira de certo modo incômoda, às vezes dá este pesar assim, poxa a gente tá fazendo um trabalho aqui que chega a ser quase que religioso, mas ali na nossa equipe, é todo mundo muito consciente desta missão que a gente tá tentando exercer neste momento, de quão importante ela é.

A parte de inovação como competência, a gente tem um grande desafio de inserir no dia a dia das equipes, porque a pessoa vai lá e faz o curso, mas se você não adapta mindset da equipe, você não adapta a atuação da equipe não adianta, você precisa ter

atividades com uma descrição mais voltada pro estratégico, se você tiver uma equipe voltada pra produto ou pra manutenção de sistemas eles vão se dedicar a estes aspectos operacionais, que vê o erro de uma maneira extremamente pessoal e punitiva, que não entende o valor da comunicação, o valor de você melhorar a comunicação e o peso que isso tem numa equipe.

Por meio do trabalho em equipe, onde há confiança mútua entre os indivíduos, as pessoas cooperam, colaboram, o que facilita a GC e gera disponibilidade de conhecimento (SORDI; CUNHA; NAKAYAMA, 2017; CAVUSGIL *et al.*, 2003). Nas equipes, há interação e fluxo intenso de informação e conhecimento, o que contribui para a geração de novas ideias (STEVENS, 2014; SHINDRYAEV *et al.*, 2019).

No contexto analisado, percebe-se a existência de equipes que atuam em processos de inovação, porém estas percebem que seu trabalho e as pessoas que o desenvolvem ainda não são valorizados na organização, com o predomínio de equipes que mantêm sua atuação com foco em processos operacionais, que, mesmo tendo sido capacitadas em temas voltados à inovação não encontram, no seu ambiente de trabalho, a oportunidade de aplicação destes conhecimentos e alteração de suas rotinas. Outro aspecto que dificulta iniciativas de inovação é como a organização entende o erro, que não é utilizado como oportunidade de aprendizado, mas como algo individual e vergonhoso.

Para que a atuação das equipes tenha como foco a inovação, é necessário a construção de um ambiente propício, com a valorização de ideias e compreensão da inovação como combustível que mantém o funcionamento da organização que, dependendo de sua intensidade e capacidade, pode garantir vantagem competitiva e, na sua ausência, pode fazê-la perecer. Para que um ambiente favorável à inovação seja construído e mantido, é indispensável entender os objetivos da organização, oportunizar a aplicação dos conhecimentos construídos, a confiança entre os membros da equipe, a valorização da cooperação e incentivos (financeiros e não-financeiros) voltados à geração de ideias e desenvolvimento de inovação.

c. Indivíduos

Os entrevistados relatam que a atuação proativa e protagonista quando o tema é inovação ainda são atitudes percebidas em uma parcela pequena das pessoas da organização. Tal comportamento é justificado pelos entrevistados pelo fato de que, institucionalmente, não haver reconhecimento ou avaliação de desempenho vinculado a uma postura mais proativa e voltada para a inovação. Os entrevistados reconhecem que,

dentro da organização, há ambientes mais propícios e outros menos propícios a estes comportamentos. Destacam ainda que há necessidade de desenvolver um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para falar de seus erros e acertos, bem como dos conhecimentos construídos a partir dos processos de inovação.

É possível notar, a partir da fala dos participantes, a consciência de que uma organização inovadora depende de que as pessoas que estão nela sejam inovadoras e a necessidade de desenvolver estas pessoas para um agir mais autônomo, proativo e voltado para a inovação, porém, reconhece-se que isso só ocorrerá se se desenvolver também ambientes seguros para a manifestação destas competências.

As pessoas já estão entendendo que gera valor conversar com outra pessoa, outra área para tentar identificar sinergias, mas eu acho que depende também muito da postura de cada um. Depende muito da vontade, do tempo que a pessoa tem para dedicar aquilo. A interpretação, a competência e a disposição que a pessoa coloca para entender é bem diferente de pessoa para pessoa, depende também da vontade de entrar nessa nova realidade, não é todo mundo que tá com vontade de mudar um pouco a forma de trabalhar, de não ter muito manual, de você não ter aquele chefe que manda você fazer. Tem a questão do perfil mais propositivo o perfil que tem mais autonomia, as pessoas têm dificuldade de ter mais autonomia. Quando você fala de desenvolvimento de competências voltada para inovação a gente vê um engajamento muito baixo dos funcionários porque se a atuação é volta pro operacional, por que eu vou me engajar ou me capacitar num tema que é inovação, se não faz parte da minha indução, eu não sou reconhecido, eu não sou avaliado por isso, eu não tenho amarras nem de desempenho, nem de conhecimento e nem de atuação, na prática eu acabo não utilizando isso? As pessoas buscam investir em coisas que vão lhe dar projeção.

Tem muita gente age de forma inovadora, faz isso, exercita isso e tem espaços lugares que isso é mais incentivado que outros. Aqui na diretoria, nosso intuito foi criar um ambiente de ideação, e de criação de propósito de buscar que as pessoas levanten a mão, mas no banco, no geral, eu vejo que a gente não tá de uma maneira focada nisso, em dar liberdade para que as pessoas não só tenham as ideias, mas que as implementem, que queira fazer e falar se deu certo. Precisamos fazer as pessoas olharem para o mesmo lado, precisamos fazer as pessoas compartilharem conhecimento, só que isso tem que ser feito em um ambiente seguro. O banco são as pessoas se as pessoas forem inovadoras o banco será inovador, as competências existem, só que elas não são orgânicas, elas não

são metódicas, não acho que exista uma cultura, eu acredito que dava para ser muito mais escalável, tá bom, mas pode-se melhorar muito.

Para que uma organização se torne inovadora, os processos comunicacionais devem ser capazes de integrar indivíduos e grupos, tendo como parâmetro determinante para a sua produção a valorização das pessoas (KUNSCH, 2014; PORÉM *et al.*, 2016). Os indivíduos, em suas interações, dinamizam os processos organizacionais que dão significado e sentido à organização, possibilitam a incorporação da cultura de inovação. Estas trocas e interações ocorrem pela comunicação, sem a qual não há como se manter em um cenário em que decisões precisam ser tomadas a todo o momento, é a comunicação que sustenta a cultura de inovação e a gestão organizacional.

A comunicação é elemento transformador essencial do contexto organizacional, pois proporciona o aprendizado individual e coletivo, à medida que os indivíduos interagem entre si e compartilham informações que resultarão em conhecimento (SANTOS *et al.*, 2019). Por meio da comunicação, pode-se promover a motivação, a construção da confiança, a criação de identidade compartilhada, estimular o engajamento, fornecer uma maneira para os indivíduos expressarem emoções, compartilharem esperanças e ambições, comemorem e recordarem as realizações (CASTRO; MARTINS, 2010).

Porém, para uma comunicação efetiva, além de evitar barreiras operacionais, é necessária uma cultura que promova a capacidade dos indivíduos de se relacionarem, argumentarem, partilharem, trabalharem colaborativamente e participar de redes e comunidades (DUARTE; MONTEIRO, 2009). No contexto estudado, desenvolver um ambiente que promova esta interação é uma necessidade, visto que os entrevistados não percebem a existência deste ambiente seguro dentro da organização.

A comunicação é um processo social (KUNSCH, 2006) e as organizações só mudam se as pessoas da organização mudarem (PREGO, 2014). Assim, a organização deve viabilizar ambientes seguros para a expressão dos indivíduos e uma comunicação voltada para a mudança e inovação.

Assim, ao proporcionar oportunidade de criação e compartilhamento de conhecimento voltado à comunicação da inovação, a organização poderá atuar para direcionar os esforços para a geração de ideias e desenvolvimento de inovação. Além de uma liderança que valoriza e incentiva comportamentos e ideias disruptivas, a interação dos indivíduos com organizações e pessoas externas que trabalham e comunicam inovação ajuda a construir a cultura voltada para este fim. Parcerias com universidades,

centros, profissionais de destaques no tema, são possibilidades de interação para construir e/ou reforçar a valorização da mudança na organização.

8.2.1.3 Categoria 3: Estrutura

a. Estrutura

A estrutura organizacional se refere a forma como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, visando atingir os objetivos do negócio. Diz respeito aos aspectos físicos, humanos, financeiros e jurídicos, desenhos de cargos, funções e departamentos, além da relação entre líderes e liderados, abrange deveres, responsabilidades, sistemas de autoridade e comunicação existentes (STONER; FREEMAN, 1992; CURY, 2020).

De acordo com os resultados encontrados, a organização possui uma hierarquia rígida, vertical com a atuação voltada ao comando e controle. A existência de silos de informação e de poder centralizam, individualizam e restringem o desenvolvimento da inovação, que dependem do apoio e financiamento dos níveis mais altos dessa hierarquia. Outro ponto observado é a existência de diferentes culturas no ambiente organizacional, nas diferentes diretorias, enquanto em alguns setores a cultura da inovação já se encontra mais desenvolvida, em outros ela ainda é desconhecida e até banalizada, o que aparece muito vinculado à atuação do líder daquele setor.

O banco tem uma hierarquia muito pesada, rígida ainda é uma instituição militarizada, verticalizada. A inovação é uma preocupação de muitas áreas, mas a gente ainda está engatinhando neste engajamento, eu diria até nos níveis gerenciais mais altos, porque sem este patrocínio nada acontece. Ainda tem que caminhar muito para a gente ter um mecanismo que incentive e que comporte as ideias geradas por este incentivo, porque não adianta incentivar um monte de geração de ideia, a gente faz o que com isso? É preciso inserir na cultura organizacional, na estrutura organizacional os indutores de inovação, se não tiver isso a gente não consegue ter uma energia focada para o desenvolvimento dessas competências voltadas para a inovação. É preciso ter na descrição e constituição, das equipes, das atividades uma descrição mais voltada pro estratégico, horizontalizar as atribuições. A estrutura atrapalha muito a inovação porque acontece guerras de vaidades que atrapalham o processo para empreender uma ideia nova que tem um risco, que tem esta questão de um retorno que não seja a curtíssimo prazo, no discurso tudo vai funcionar, na prática, não, a gente percebe estes portões um

pouco fechados, as dificuldades do processo fluir. O banco ainda é muito em silos, questões muito específicas de diretora para diretoria, são vários bancos dentro de um banco tão enorme, cada diretoria faz a sua gestão então tem uma mais na frente outras mais atrás tem umas que nem começaram ainda, tá muito desproporcional. O caminho depende de cada líder ter abertura pra isso, patrocinar ou não a ideia.

A estrutura organizacional impacta o desenvolvimento da comunicação, definindo o que é valorizado, as ações de comunicação a serem implementadas, os canais utilizados, permitindo ou não a maior fluidez das informações (CARDOSO, 2006; CARDOSO, 2014). Assim, é necessário ter consciência de que a estrutura tem influência na maneira de comunicar e, existindo a intenção ou a necessidade de mudança, fazer uso da comunicação para este fim. A comunicação deve ser pensada para proporcionar estas mudanças, considerando-se os fluxos informacionais existentes na organização (ascendente, horizontal ou lateral e descendente), bem como suas restrições (MEGGINSON, 1998; CAJAZEIRA; CARDOSO, 2016) e as maneiras de eliminá-las ou minimizá-las.

Organização e comunicação são indissociáveis. A comunicação gera conhecimento para os indivíduos que são responsáveis por modificar estruturas e comportamentos organizacionais (MARCHIORI, 2010). A comunicação constitui, transforma e modifica uma realidade (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004), portanto deve ser pensada para unir diferentes áreas, incentivar a mudança estrutural a fim de melhorar fluxos de conhecimento que desenvolvam inovações (PITT; MACVAUGH, 2008).

Assim, se a inovação é um dos objetivos da organização, a sua estrutura deve favorecer a colaboração, mudança, flexibilidade e agilidade, desenvolvido a partir de uma comunicação pensada para este fim.

Ao buscar institucionalizar o processo de inovação, a organização deve estar disposta e preparada para mudar suas estruturas, com sua dinâmica de poder, processos de ascensão, cargos e salários e, principalmente, com a maneira de ser e agir das pessoas. Ocorre aí uma tensão que pode inibir ou mesmo abortar o processo de mudança voltado à inovação, pois as mesmas pessoas que devem promover e incentivar o processo de inovação são as mesmas que passarão pela alteração de *status*, de poder, de necessidade de compartilhar seus cargos de chefia, que terão colocada à prova sua capacidade de liderar em um cenário novo, onde as ideias devem ser, a todo momento, questionadas, onde o novo deve nascer e o obsoleto deve dar lugar à dinâmico da mudança constante.

Defender a mudança para quem está em uma posição de crescimento pode ser mais fácil do que para quem já se estabeleceu como referência em algum processo, local ou situação. Há a necessidade de a organização comunicar a necessidade da mudança e da inovação para a continuidade de sua existência, sem a qual nada do que foi conquistado (carreira, poder, status) sobreviverá.

8.2.1.4 Categoria 4: Gestão do Conhecimento

a. Construção

Os entrevistados destacaram a universidade corporativa como ferramenta para a construção de conhecimento por meio livros (digitais e físicos), pesquisas, cursos e oficinas produzidos pela própria universidade ou através de parcerias com plataformas de aprendizagem, porém, há menção da necessidade de adaptação de toda estrutura organizacional para que estes conhecimentos sejam praticados no dia a dia, pois, ao contrário, eles acabam se perdendo, assim como os recursos financeiros e humanos utilizados para isso.

Outros recursos de construção de conhecimento, como os grupos de trabalho, ainda não são reconhecidas como importantes meios de construção de conhecimento. Em relação às metodologias ágeis, muito utilizadas no mercado para projetos de inovação, o que é relatado é uma utilização na área de tecnologia e uma utilização de maneira incorreta nas demais áreas por falta de conhecimento das premissas, do conceito e da operacionalização destas metodologias.

Na universidade corporativa os conteúdos vêm mais mastigados, são informações de fácil compreensão, que conseguem despertar o desenvolvimento da mentalidade para a inovação, mas teria que ter um movimento também adaptativo em relação a estrutura e ao modo de fazer a atividade e isso depende muito do gestor da área querer fazer diferente e a maioria não tem essa autonomia de alteração, da mudança da atuação voltada a inovação e aquela capacitação acaba se perdendo no tempo e você tem que investir tudo de novo porque a pessoa não enxerga no dia a dia, uma abertura pra aplicar aquele conhecimento. Não há reconhecimento daquela pessoa que busca criar e compartilhar conhecimento, como há para aquela que entrega resultado, mas tão importante quanto resultado ou talvez até mais importante, é formar outras pessoas enquanto você tá no grupo de trabalho, você tá aprendendo com os outros criando conhecimento. Outro aspecto são as metodologias ágeis, o banco tem ainda uma dificuldade de entender o que é uma metodologia ágil, as metodologias ágeis não são

rápidas, não são velozes, elas são adaptáveis, elas garantem melhor entrega para o cliente, ajudam a ter melhor resultado, a cultura ágil é entrega de valor constante com revisão, entregas rápidas com melhoria contínua, é ter certeza de que tem uma entrega de valor, o meu objetivo é o cliente, é o clientecentrismo. A diretoria de tecnologia trabalha dessa forma e os gestores estão familiarizados com a abordagem, mas o resto do banco não está, é uma realidade completamente distinta, muitas vezes, as metodologias ágeis são banalizadas, mal utilizadas e vistas com deboche, porque as pessoas não conhecem e o que conhecem foi o uso indevido das metodologias ágeis e banalizam as metodologias que poderiam ter um impacto para nossa inovação que hoje eu vejo como fraca, irrisória, ruim e assustadoramente não acontecendo.

A cultura organizacional tem o potencial de criar contextos favoráveis para que o conhecimento criado pelos indivíduos se amplie, tornando-se organizacional, numa perspectiva de gestão para o conhecimento (ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2013) e assim, a construção de uma cultura organizacional voltada à valorização da informação, do conhecimento e do capital intelectual das pessoas auxilia o processo de construção do conhecimento (JORGE; FALECO, 2016), que ocorre a partir do que se aprende, do caráter social e histórico do processo (PÉREZ, 2000).

Na atualidade, a inovação é o principal motor do crescimento econômico (SUN, 2021), porém, para promover vantagem competitiva com base na inovação, há necessidade de domínio desse processo e de suas complexidades. Nesse sentido, capturar, criar e aplicar recursos de conhecimento eficientemente nos vários níveis de inovação são essenciais, pois o conhecimento é um componente crítico para a geração de ideias (KABIR, 2016).

Algumas ações podem ser desenvolvidas no contexto da organização para aprimorar o processo de construção de conhecimento e para mantê-lo, como os funcionários compartilharem conhecimentos e experiências conversando entre si, documentar por escrito o que se aprende na prática, garantir que as experiências mais importantes adquiridas sejam documentadas e se tornem conhecimento organizacional. Além disso, a organização deve ter capacidade de reconhecer o valor e a necessidade do novo, das informações externas e internas, assimilá-las, examinar o ambiente externo e suas oportunidades de aprendizagem e aplicar o conhecimento aprendido aos seus próprios produtos e serviços, transformar o conhecimento para atender às necessidades atuais, e utilizá-lo para tomada de decisão estratégica.

Ao examinar os resultados obtidos por meio das entrevistas, é possível observar que dada a importância da construção, compartilhamento e registro do conhecimento para a inovação, é necessário que a organização avalie a efetividade de seus programas de desenvolvimento oferecidos atualmente, assim como as ferramentas que utilizam, para evitar que o conhecimento construído se perca, pois se este conhecimento não for aplicado ou aplicável no dia a dia das pessoas, ele se tornará obsoleto, necessitando de novos e reiteráveis investimentos. Portanto, uma análise das competências necessárias e da maneira mais efetiva de desenvolvê-las se faz necessário para evitar que recursos sejam mal aproveitados.

Propõe-se, assim, a elaboração de programas de desenvolvimento próprios para cada área e/ou cada função, construídos a partir da escuta dos usuários, combinados com programas organizacionais, além da alteração estrutural das equipes, visando formas mais efetivas de aplicação dos conhecimentos para geração de inovação. Além disso, a realização de projetos de inovação em conjunto pelas diretorias proporcionaria o compartilhamento de conhecimento por meio de grupos de trabalho, onde as metas seriam comuns e os conhecimentos construídos registrados dentro do escopo do projeto.

Algumas ferramentas que podem auxiliar na organização do trabalho e na construção do conhecimento são descritas pelos sujeitos da pesquisa: a universidade corporativa, que oferece capacitação aos funcionários e a utilização de metodologias ágeis. No que se refere à universidade corporativa, há a necessidade de que os conhecimentos adquiridos por meio de cursos sejam aplicados no dia a dia para que sejam internalizados e contribuam na atuação do funcionário na organização.

Em relação às metodologias ágeis, muito utilizadas no mercado para projetos de inovação, o que é relatado é uma utilização na área de tecnologia e uma utilização de maneira incorreta nas demais áreas por falta de conhecimento das premissas, do conceito e da operacionalização destas metodologias. Ao mesmo tempo em que se percebe uma capacitação que não é utilizada, tem-se o uso de ferramentas sem seu devido conhecimento, podendo indicar a necessidade de adaptações nos programas de capacitação, voltados à necessidade de aprendizados individuais.

b. Compartilhamento

A partir dos resultados obtidos por meio das entrevistas, percebe-se que a prática de compartilhar conhecimento na organização é afetada pela percepção do erro como algo negativo e o entendimento de que se algo deu errado em algum processo isso é

considerado fracasso, de maneira pessoal e individual. Esta percepção impede o compartilhamento dos conhecimentos construídos nas práticas do dia a dia, sendo necessário o desenvolvimento de um ambiente seguro, de entendimento do valor do compartilhamento do erro, visando a melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de projetos. Outro ponto que foi possível observar é a ausência de parceiros externos que dialogam com a organização, possibilitando o conhecimento mútuo de seus processos, produtos e serviços.

Sempre divulgam basicamente as coisas que deram certo, mas você pode aprender também com o erro dos outros, mas percebo que isso não é uma prática institucional forte. É muito mais fácil falar sobre sucesso, já o fracasso a gente tem mais dificuldade de falar, das coisas que não deram certo. Esse é o grande valor da gestão do conhecimento, né, que a gente não precisa quebrar a cara de novo, e esse compartilhamento eu sinto que acontece um pouco, mas muito aquém do que eu gostaria, aquém do que o banco precisa. O ambiente inseguro esconde o conhecimento, o cara quando tem medo, ele paralisa. Ou seja, ele não levanta a mão e fala, eu já passei por isso. Por quê? Porque se o cara que está passando por isso está sendo sabatinado, está sendo criticado, eu vou me colocar lá dentro? Entende? Enquanto que se a gente tiver um ambiente seguro, um ambiente de compartilhar conhecimento, que não tenha culpa, o cara que estiver lá ele vai falar. Outra grande falha da empresa, a gente não recebe fornecedor aqui, a gente não recebe cliente, quase não recebe ninguém aqui. Empresas outras em que trabalhei é um trânsito constante de pessoas, de outras empresas, vem fornecedor, vem parceiro, vem o cara da universidade, eu vejo a gente assim muito com a porta fechada, poderia começar a melhorar.

A comunicação é fundamental para a criação de cultura e identidade organizacional, promover uma cultura emocional encorajadora do compartilhamento de conhecimento, informações e sentimentos (SCHRODT, 2002; BENDAK et al., 2020). O conhecimento socializado, apropriado e registrado gera inovação, algo que se tornou salutar para organizações que querem e precisam manter-se vivas e competitivas.

Novas ideias nascem e a inovação se torna possível ao converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, ao promover a interação entre diferentes agentes e a troca intensa entre membros da equipe (SANTINI, 2016; DU PLESSIS, 2007, STEVENS, 2014). Comunicação efetiva, ambientes adaptáveis, menor aversão ao risco, maior autonomia dos funcionários, lideranças que valorizem as iniciativas de criação e

compartilhamento de conhecimento melhoraram a prontidão da organização para a inovação (SANTOS; DAMIAN; VALENTIM, 2019).

Em um ambiente amigável, os indivíduos expõem suas ideias, verdades e dúvidas, compartilham conhecimentos por meio da comunicação. Ao observar o relato dos sujeitos da pesquisa, nota-se que é necessário que a organização não só crie oportunidades de compartilhamento do conhecimento, mas crie também um ambiente seguro para este compartilhamento, onde, ao invés de críticas e medo, o erro seja tratado como parte do processo de conhecimento e inovação, e que, em outro momento, o conhecimento gerado a partir do erro seja utilizado para novos projetos.

Este ambiente seguro não deve estar restrito às interações entre membros da mesma equipe, mas em todos os níveis organizacionais e na interação com intervenientes externos. Este ambiente pode ser mais fácil de ser construído em ambientes de experimentação, em reuniões de projetos, no entanto, se a organização deseja ser realmente inovadora, deve promovê-lo em todos os ambientes, com incentivo à inovação todos os dias e em todos os lugares.

c. Registro

De acordo com a fala dos entrevistados, a cultura da organização não valoriza o registro do conhecimento produzido a partir de processos de desenvolvimento de produtos, processos ou serviços, há a avaliação e valorização das entregas finais, porém não há incentivo ou indicação para registro dos conhecimentos produzidos no caminho até chegar ao produto final.

A gente não tem dentro do banco, no meu ponto de vista, uma cultura da explicitação de conhecimento, o banco ele tem a cultura de produção de conhecimento, a gente tem a cultura do fazer, do entregar, mas a gente não tem a cultura do pegar esse conhecimento e tornar ele explícito porque uma outra pessoa pode vir a usar ou porque é o certo de fazer.

Considerando que a transformação do conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), subsidia a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório das empresas (VALENTIM, 2008; ALVARENGA NETO; BARBOSA, 2013), a partir da fala dos entrevistados, nota-se que ao não efetuar, não incentivar e não valorizar o registro dos conhecimentos construídos, a organização perde a oportunidade de se apropriar de conhecimentos individuais ou grupais e torná-los organizacionais, ou seja, deixa de aprender.

Ao não transformar o tácito em explícito, o conhecimento se perde, assim como os investimentos realizados para a sua construção. Considerando a importância da aprendizagem organizacional para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão, o gerenciamento eficiente do conhecimento se faz necessário, por meio de investimentos, disponibilização de ferramentas tecnológicas, disponibilização de tempo, valorização dos registros e descarte quando de sua obsolescência para que o conhecimento construído possibilite vantagens competitivas para a organização.

d. Práticas

Os entrevistados relatam diversas iniciativas de práticas para a gestão do conhecimento realizadas na organização, incluindo a construção, o compartilhamento e o registro de conhecimento. Tais práticas são utilizadas para sanar dificuldades observadas em determinados contextos, como a perda de conhecimento pela saída de funcionários e a ausência de integração com os intervenientes externos. Estas práticas são, na maioria, iniciativas de diretorias específicas, e algumas delas já foram extintas.

Temos o Prometheus (um grupo na intenção de fazer gestão do conhecimento, de divulgar o que é feito, o que é bom, por meio de um site, divulgam basicamente as coisas que deram certo as boas práticas), o Innovaton (uma iniciativa de inovação). Participei de 30 dias exclusivamente dedicados a um projeto com interveniente externo, a Universidade corporativa, convênio com a Alura, o Laabs, Grupo Ethos, o Lents (que tem a intenção de ser uma porta que fique aberta pra comunidade, pra outras empresas, pra que a gente possa receber pessoas, organizar eventos). A gente tem muitas lives e palestras com conhecimentos técnicos e outras de soft Skills e com pessoas de fora do banco, o Pensa (programa de geração de ideias que foi descontinuado), a plataforma da Aevo, plataformas viabilizadoras, guildas (para as pessoas levantarem as mãos e o tácito aparecer, ele nem vira explícito ainda, mas começa aparecer o tácito), playbook de plataforma viabilizadora (onde qualquer pessoa pode acrescentar um conteúdo, é muito comunitário), a instrução normativa, mapeamento de conhecimento (a gente viu os próximos três anos tem uma leva muito grande de aposentados que tem um conhecimento do dia a dia então tá sendo feito um trabalho de mentoria que entrega um explícito um artefato uma documentação, que explicita tudo isso que foi discutido ali). Se a gente tivesse essa cultura no dia a dia que ao fazer todo mundo escrevesse e documentasse, hoje a gente não estaria com esse problema.

Com uma efetiva GC é possível criar, construir e manter vantagem competitiva, reduzir a complexidade do processo de inovação, integrar conhecimento interno e externo à organização (DU PLESSIS, 2007). Iniciativas, programas e ações que proporcionam esta integração, que questionam, que abrem espaço para ideias que desenvolvam novos valores, atitudes, rotinas e práticas na organização facilitam o processo de inovação constituído pela e a partir da comunicação e da aprendizagem (VERAS; PORÉM, 2019), o que permite adquirir e modificar conhecimentos, competências e habilidades.

É notável que ao promover práticas de conhecimento com o objetivo de sanar ou minimizar problemas existentes como a perda de conhecimento pela saída de funcionários, a organização reconhece e valoriza o conhecimento e busca desenvolver ações para tornar o conhecimento mais acessível e organizacional.

Além de processos de mentoria, guias, *e-books*, atualmente desenvolvidos em especial na área de tecnologia, o registro de conhecimento no desenvolvimento dos diversos projetos em diferentes áreas se apresenta como alternativa para minimizar as consequências da saída de talentos que levam consigo seus conhecimentos. Outra alternativa, é o desenvolvimento de projetos de inovação em parceria entre as diferentes áreas da organização e com público externo (universidades, startups, grupos de pesquisa, consultoria).

8.2.1.5 Categoria 5: Organização do trabalho

a. Tempo

A questão do tempo, predominância da atuação operacional, foco em entregas de curto prazo são citados pelos entrevistados como obstáculos para o planejamento e execução de atividades ligadas a gestão do conhecimento e à inovação.

A gente precisa ter uma obrigatoriedade, um espaço, um tempo dedicado ao pensamento estratégico voltado especialmente pra inovação. Talvez seja um dos maiores desafios a forma que a gente tá configurado, formar as pessoas também demanda tempo, aprender uma linguagem não é qualquer coisa, é difícil, mudar comportamento não é fácil, é uma jornada, a gente precisa voltar para prancheta e estabelecer uma forma de planejar para que a organização esteja mais bem preparada para os próximos anos. A gente tem um volume gigantesco de informação e pouco tempo, a sensação que dá é que a gente não tem essa informação. Já tentei organizar formas de inovação para gente melhorar a organização do trabalho e sempre esbarro no argumento de “não temos

tempo”, e quem não tem tempo para inovar não inova, a inovação não nasce sozinha ela não é orgânica, ela precisa ser planejada, ela precisa ser prevista ela precisa ser um objetivo. Existe esta concorrência no dia a dia e a gente não tem muito tempo pra pensar coisas novas, por falta de tempo não consigo fazer a documentação adequada e pela falta de diálogo não há correção do problema e então mais uma vez a gente passa por cima, fingi que não aconteceu, deixa a pessoa que cometeu o erro sentindo mal e segue adiante cometendo os mesmos erros. Eu vejo as vezes que as lideranças do nível mais acima elas ainda não perceberam que realmente colocar isso em prática preciso de tempo.

É necessário criar tempo e espaço para inovar, visto que a criatividade não nasce no vazio (PREGO, 2014). A tarefa de inovar deve ser incluída (e até priorizada) entre as atividades do dia a dia e não ser reservado a ela somente o tempo que sobra após o término de todas as outras atividades. A partir da circulação da informação e o conhecimento por meio da comunicação eficaz, é possível influenciar a formação ou modificação da cultura organizacional para que seja voltada à inovação, sendo direcionada a comunicar, de maneira clara, a estratégia de inovação para que todos conheçam as metas de melhoria, os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação (SHIRYAEV; BAEV; SHIRYAEV, 2015). O excessivo enfoque em resultados bloqueia a capacidade dos profissionais mais criativos e inovadores, e não se centrar nos resultados não significa não os obter, mas significa tomar as decisões de uma posição mais estratégica e global (PREGO, 2014).

Investir em uma gestão da informação, gestão do conhecimento e comunicação eficazes, a partir da quais a organização libera tempo para que as pessoas planejem, executem e avaliem, de forma embasada, suas ações no ambiente organizacional é uma ação necessária na organização investigada. Ao ter informações e conhecimentos difíceis de serem encontrados ou inexistentes, o planejamento, as ações e avaliações das ações no ambiente organizacional tendem a ser mais demorados e sem embasamento adequado. Ao passo que, ao acessar conhecimentos já construídos e registrados, é possível planejar, decidir e agir com direcionamento e objetivo, a partir de experiências já elaboradas, o que diminui o tempo de entrega dos projetos.

Entendendo que os projetos da organização possuem diferentes estágios e graus de complexidade, é necessário estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo, levando em conta as etapas de desenvolvimento, estabelecendo pontos de entrega no decorrer dos projetos, e de acordo com a complexidade envolvida, avaliar projetos finalizados e em desenvolvimento.

b. Ambiente

O planejamento é destacado pelos entrevistados como caminho para melhorar a inovação, além do entendimento, por parte da organização, de que a inovação leva tempo e há riscos para seu desenvolvimento. Os participantes destacam ainda a necessidade de que se tenha a inovação como propósito e a disposição para mudança que mexe com as pessoas e as rotinas, sendo necessário o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício à inovação.

A gente trabalha por espasmo, a gente tem uma cultura do fazer, não tem uma cultura do planejar, organizar, as pessoas seguem naquele dia a dia do operacional, do mesmo, reproduzindo os modelos. A inovação é uma coisa que dá trabalho, é muita transpiração, são processos que vão confrontar aquilo que a gente faz rotineiramente, a gente sempre vai ter que arrumar novas soluções pra fazer coisas e isso acaba causando um certo desconforto, as pessoas não são estimuladas a ir até o fim. Eu acredito muito no potencial do banco, das pessoas, mas eu acho que as pessoas são reflexo de um ambiente, apesar de eu ser uma pessoa que busca a inovação há situações em que o ambiente foi muito mais determinante do que o meu individual.

Empresas que buscam alinhar padronização de processos e medição de resultados à inovação precisam criar ambientes que permitam a expressão do talento e da criatividade dos seus agentes. Trata-se de superar modelos que prendem as organizações em padrões de comportamento e condutas estanques e colocar as pessoas da organização como promotores de inovação e interagentes.

O ambiente é componente básico para criar uma cultura organizacional voltada à inovação. Engloba comportamento, atitudes, sentimentos que caracterizam a vida de uma organização, definem objetivamente as percepções compartilhadas. Para que o ambiente seja propício à inovação deve inspirar confiança, proporcionar segurança emocional, onde as pessoas partilham valores. Neste ambiente, há confiança assim como incentivo para expressar ideias e opiniões, as iniciativas são tomadas sem medo de represálias e ridicularização em caso de fracasso, a comunicação é aberta e objetiva, há apoio, espaço e tempo para inovações, aceitação de riscos, liberdade, autonomia, iniciativa (PREGO, 2014; BESSANT; TIDD 2019).

Compreender as dimensões necessárias para o ambiente inovador é imprescindível para gerar este ambiente, compreender que não é possível gerar inovação fazendo as coisas como sempre foram feitas. Importante também que a organização

disponibilize tempo para inovação, com incentivos para o compartilhamento de ideias e sugestões sem medo, aceite e administre os riscos inerentes ao processo de inovação, capacite e permita que as pessoas trabalhem com autonomia, liberdade e responsabilidade.

8.2.1.6 Categoria 6: Comunicação

a. Elaboração

A comunicação como é realizada hoje na organização investigada é percebida pelos entrevistados como meio de manutenção do poder, de evitar mudanças e utilizada para a autopromoção. A atuação da liderança de nível médio em relação à comunicação é vista pelos entrevistados como autoritária e doutrinadora. Os entrevistados também entendem que a alta administração ainda não reconhece o valor, a importância e o poder que a comunicação para influenciar equipes e a organização como um todo. Além disso os participantes não vislumbram uma preocupação ou atuação prática da alta administração para que a comunicação promova mudanças na organização.

A comunicação poderia ajudar mais se a gente tivesse uma comunicação estratégica para divulgação do macro, onde todo mundo tivesse ciência do mesmo caminho e cada um entendesse seu papel nesse caminho, mas não é isso que acontece. Hoje a comunicação é muito reativa, você manda, a pessoa faz. O processo de comunicação para mim tem que parar de ser uma autopromoção e um jogo de vaidade. O desafio maior da comunicação de todos os níveis em todos os tempos é vamos comunicar o que é essencial para as pessoas, para que elas tenham insights, para mudar comportamento, para entender o global, o contexto geral para se situarem como participante de uma empresa e se situarem no mundo como indivíduos. Temos uma comunicação voltada para uma atuação operacional, e a gente precisa mudar esta lógica. A gestão média se incomoda com aquele pequeno poder de manter essa comunicação para me doutrinar, me adestrar, eles querem mandar para ser do jeito que sempre foi. Já os executivos não incentivam a mudança, eles deveriam estar preocupados e deveriam estar melhorando a comunicação, mas não entendem o seu valor.

A construção da comunicação organizacional é um processo de exclusões e escolhas que faz emergir certos enunciados em detrimento de outros. Ao construir formações discursivas, reitera-se ou altera-se verdades, define-se posições do indivíduo como sujeito do enunciado. Por meio da comunicação, concebem-se valores, crenças e

ideologias utilizadas para amparar comportamentos e escolhas, modificações nos repertórios simbólicos e nos acervos de conhecimento dos indivíduos (GOMES, 2010; PORÉM; GUARALDO, 2012; GENEROSO; BALDISSERA, 2021; BALDISSERA; MAFRÃO, 2021). A existência de um sistema de comunicação que permita o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal é elemento essencial para a inovação (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014), assim, elaborar uma comunicação para este fim deve ser uma preocupação para os líderes da organização investigada.

A comunicação é capaz de modificar e construir orientações, sendo necessário planejá-la para incentivar a inovação. Os líderes, como sujeitos da comunicação, precisam estar imbuídos dos valores organizacionais e das estratégias de inovação construídas e almeçadas para o contexto organizacional, além de ter a consciência do poder da comunicação e daquilo que ela pode construir, assim como de seu papel como comunicador de inovação e de ser indivíduos-chave (BESSANT; TIDD, 2019), como promotores, guardiões que energizam e facilitam a inovação.

b. Divulgação

Os canais de comunicação oficiais da organização citados pelos sujeitos entrevistados foram a agência de notícias no portal de *intranet* corporativo, os *e-mails* e a universidade corporativa. Houve relato de projetos de unificação da comunicação organizacional em um único canal corporativo.

Os veículos mais institucionais são a agência de notícias, com falas relativas à inovação, a universidade corporativa onde há bolsa para pós-graduação na área de tecnologia e inovação. A agência de notícia e os e-mails são efetivos para a disseminação da informação, mas a gente faz uma coisa que não é muito legal que é replicar conteúdo. Parece que vai ter um sistema agora voltada pra comunicação que vai acabar com esses portais que tem no banco eles devem unificar isso, exatamente pra ter esta linha de comunicação institucional única que você não tenha cada um divulgando a coisa do seu jeito, cada um com sua imagem, com sua marca, eles vão tentar trazer para um único via intranet, nosso canal corporativo.

A difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos com objetivo de gerar inovação requer canais e mecanismos de comunicação para cooperação entre os sujeitos organizacionais (CARVALHO, 2009). Organizações inovadoras apresentam comunicação interativa, onde vários canais de comunicação são abertos para garantir uma

autêntica interação entre a direção e os funcionários, os técnicos e os vendedores, a organização e os clientes em redes sem rígido controle (PORÉM *et. al.*, 2016), porém é possível notar que os canais de comunicação citados pelos participantes da pesquisa são essencialmente *top dow*, ou seja, não permitem ou permitem de maneira controlada a manifestação dos sujeitos. A possível unificação dos diferentes canais relatada pelos participantes não é indicada pela literatura, que recomenda a existência de diversos canais de comunicação que permitam a manifestação livre dos indivíduos. A unificação de canais favorece o controle e a manutenção de uma linguagem única, tendo como justificativa ampliar o alcance do público para questões que devem ser tratadas de maneira global na organização, que devem alcançar todo o público com o mesmo direcionamento.

A criação de um canal único para a comunicação *top dow* na organização visa a divulgação dos objetivos estratégicos de acordo com o formato definido pela alta administração, isso pode favorecer a comunicação por evitar silos de informação e a emissão de comunicações divergentes em diferentes áreas. A dificuldade de manter uma comunicação voltada a desenvolver e divulgar os objetivos da organização pode indicar a dificuldade de engajamento dos líderes dos diferentes setores e equipes aos objetivos e valores organizacionais que devem ser comunicados, necessitando assim, a unificação pelo controle.

c. Agentes

Os participantes da pesquisa relatam a dissonância entre discurso (aquilo que é dito) e a prática (aquilo que realmente é feito): no discurso incentiva-se a inovação, porém, na prática isso não ocorre. Esta incompatibilidade entre discurso e prática é relatada, em especial, em relação aos líderes. No entanto, a liderança tem papel fundamental na formulação de uma comunicação voltada para a inovação, no desenvolvimento e manutenção de um ambiente seguro, onde as pessoas tenham voz para falar e que essa voz seja ouvida, considerada e seja capaz de gerar conhecimento, sem a interferência do medo. Os participantes relatam também a existência de eventos e indivíduos-chave na organização que buscam promover uma atitude mais inovadora, porém, para que estas práticas e mobilizações apresentem resultados é necessário ter um ambiente que favorece o comportamento voltado à inovação.

Eu acho que o incentivo pra inovar fica muito no discurso. Quando você vai falar de inovação nas áreas todo mundo acha muito legal, muito cool assim, 'ah! vamos inovar', mas na prática, a inovação é uma coisa que dá trabalho, é muita transpiração.

No discurso tudo vai funcionar, tudo tem inovação, faz, faz. Na prática, não, a gente percebe estes portões um pouco fechados, as dificuldades do processo fluir. Eu acho que falta aquele brilho, sabe, quando a pessoa fala que você escuta, que você percebe na voz da pessoa que ela tá vibrando, é esse não dito que comunica muito. Tem pessoas que você sente aquele apego, aquela vontade mesmo, sabe, assim 'eu tô fazendo e o time tá junto e tem dificuldade, mas a gente tá indo, a gente tem o resultado', é muito legal de testemunhar, ver que tem pessoas que tem essa vontade e conseguem. E se o líder é assim, provavelmente por consequência o time também vai ser, já o gestor que tá atuando no modelo de relacionamento tirar ticket, não. Para mudar isso, é preciso dar voz para pessoas, conectar pessoas diferentes, dar voz para as pessoas e ter tolerância para falha. Quando eu participo dos eventos, você pode ver até na minha fala, o que eu mais quero é criar movimento eu quero que as pessoas se conectem, se todo mundo no final voltar para a sua baia a gente perdeu o potencial.

A comunicação organizacional é um processo contínuo em que palavras, signos e significados da organização e do ambiente corporativo são constantemente decodificados pelos indivíduos e ressignificados no espaço comunicacional da organização (PORÉM; GUARALDO, 2012), assim, envolve não só aquilo que é dito, mas também todo o contexto organizacional, as percepções dos indivíduos, a cultura e os ambientes da organização.

Esta comunicação envolve os processos comunicativos e seus elementos constitutivos, inseridos nos processos simbólicos, os significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais (KUNSCH, 2018). Neste sentido, ao comunicar-se, os indivíduos organizacionais e, em especial, os líderes, devem se atentar para tudo que envolve a elaboração da comunicação, os relacionamentos, o dito e o não-dito.

A comunicação organizacional, estrategicamente colocada, é capaz de agregar valor à organização, porém isso depende de como os diferentes níveis entendem e valorizam a comunicação, em especial, a liderança (BADJIE *et al.*, 2019), pois a comunicação é central no processo de mudança organizacional (JONES *et al.*, 2004).

Ao elaborar os princípios da comunicação, a Escola de Palo Alto (1971) destacou o princípio de que é impossível não comunicar. A comunicação se dá tanto por meio do conteúdo quanto pela relação entre este conteúdo, incluindo-se aí conteúdos explícitos, verbal ou gestual e a modalidade relacional com predominância de recursos não verbais e tipicamente imprecisos. Ao confrontar este princípio à realidade relatada pelos

participantes, pode-se inferir, que no contexto investigado, o “não dito”, as atitudes, o ambiente comunicam tanto quanto ou mais que o conteúdo, visto que são relatados momentos em que a vibração da pessoa ao falar comunica mais que o conteúdo explicitado. Desse modo, é importante para a organização promover um ambiente propício para inovação, comunicado por meio da valorização e estímulo às novas ideias, à criatividade e à ousadia, assim como capacitar seus líderes numa comunicação voltada à inovação.

8.2.1.7 Categoria 7: Inovação

a. Cenário

Relatos dos participantes mostram a percepção de que a inovação está intimamente vinculada às pessoas. É necessário ter pessoas inovadoras para se ter uma organização inovadora e que para este engajamento, é necessário apoio da alta administração, das lideranças nos diferentes setores da organização, patrocínio financeiro e ambiente favorável que disponibilize tempo para que as pessoas possam refletir e agir de maneira inovadora.

A inovação é uma preocupação de muitas áreas, mas a gente ainda está engatinhando neste engajamento, eu diria até nos níveis gerenciais mais altos, porque sem este patrocínio nada acontece. A gente fala ‘o banco é inovador’, como assim o banco é inovador? Aí você fala o banco são as pessoas, se as pessoas forem inovadoras o banco será inovador. Você vai ver que tem time, tem diretoria que são mais propensos a criar esse ambiente inovador e você tem lugares que não. A agilidade é um dos maiores impulsionadores de inovação, quando você tem um time autônomo, orientado para entrega de valor com entregas rápidas e experimentação esse é um ambiente propício para você ter inovação.

Comunicação aberta, receptiva, interativa, dialógica e participativa tem potencial de motivar, construir confiança, criar identidade compartilhada e estimular o engajamento (CARDOSO, 2006; CASTRO; MARTINS, 2010; CERANTOLA, 2016), além de ser necessário para formar equipes capazes de trabalhar de maneira autônoma, o que é relatado pelos participantes como favorável à inovação. A partir do trabalho de equipes autônomas e com foco em entrega de valor, a organização articula e mobiliza recursos (humanos, financeiros, materiais) para captar oportunidades, neutralizar ameaças e transformar ideias em soluções (MACHADO; LEHMANN; ARAUJO, 2008).

Como afirmam os participantes, para que a organização seja inovadora é necessário que as pessoas que estão nela sejam inovadoras, assim sugere-se uma comunicação voltada para a inovação, patrocínio e busca de agilidade com equipes autônomas, orientadas para entrega de valor e experimentação. O engajamento por meio da comunicação pode ocorrer por meio da narrativa, história e da memória organizacional. O patrocínio da inovação, segundo relatos dos participantes e a literatura (PREGO, 2014) é extremamente relevante para a inovação, e vai além do incentivo financeiro para a execução do projeto, passa pela disponibilização de tempo para ideação, a tolerância ao risco, o entendimento dos ganhos do processo de inovação e não só de seu produto final. Uma maneira de proporcionar patrocínio e alocação de recursos é criar equipes de projetos, com recursos humanos e financeiros suficientes e adequados, onde há a possibilidade de experimentação com menor risco.

b. Ideação

Nas entrevistas, relata-se que a atuação operacional concorre com uma atuação mais voltada à geração de ideias. Alguns setores da organização possuem iniciativas e ferramentas para o registro de ideias, porém não há um canal institucional único para isso, além do relato de que após a organização conseguir captar as sugestões vindas de seu corpo funcional, não apresenta uma estrutura apropriada que comporte o desenvolvimento destas ideias e a execução dos projetos que possibilitem que a ideia gere, efetivamente, uma inovação.

Em todas as áreas existe esta concorrência no dia a dia e a gente não tem muito tempo para pensar coisas novas. A gente começa um projeto e ele é uma ideia nova, mas ele acaba entrando na esteira produtiva. Além disso, hoje se você tem uma boa ideia não tem mecanismos para encaminhar esta ideia na grande maioria das áreas do banco, não existe caminho institucional para reportar ideias, tem um banco de ideias que é iniciativa de cada diretoria, mas quando esta ideia chega lá na área, vai ter uma estrutura pra engajar este projeto? O caminho depende de cada líder ter abertura pra isso, patrocinar ou não a ideia. Já teve um banco de ideia que foi institucionalizado que era do banco todo, funcionou por dois anos e depois foi descontinuado, tiveram ideias boas. Tem ainda que caminhar muito pra gente ter um mecanismo que incentive, mas que comporte as ideias geradas por este incentivo.

A inovação é a materialização da ideia, o resultado de processos complexos de aprendizagem que geram e aplicam novos conhecimentos em rotinas, processos e

procedimentos e para a organização obter vantagem competitiva com inovação precisa dominar esse processo e suas complexidades (KABIR, 2016). Não basta incentivar a geração de ideias, é necessário possuir processos estruturados que permitam que a ideia gerada seja analisada e tenha a possibilidade de se tornar uma inovação, processo este que percebe-se insuficiente no contexto analisado.

Dar condições para a geração de ideias é o primeiro passo para a inovação, porém, é necessário que estas ideias não se percam, que sejam registradas em suportes adequados, que sejam analisadas e, se aprovadas, possam ser desenvolvidas.

Ao buscar vantagem competitiva por meio de inovação, a organização necessita entender este processo e suas várias etapas, entender que o processo de inovação precisa ser continuamente gerenciado, avaliado, que haja recursos disponíveis e estrutura adequada para que a ideia se torne inovação e traga vantagem competitiva. Sem ideias não há inovação, porém somente a ideia não garante inovação, é necessário que todo o processo inovativo receba atenção.

c. Processo

Os entrevistados relatam que na organização o erro é interpretado como um fracasso, atribuído de maneira individual a uma pessoa, ainda não é compreendido como parte do processo de inovação. Outro fato relatado pelos entrevistados é o erro, assim como o risco, componentes inerentes aos processos de inovação, são fortes barreiras dentro da instituição para que a inovação seja incentivada. Outro ponto de atenção destacado pelos participantes da pesquisa é a perda do conhecimento gerado nos processos de inovação causada pela falta de documentação e pela falta de disposição em compartilhar erros e acertos. Os participantes entendem que esta visão organizacional sobre o erro inibe iniciativas e o protagonismo das pessoas.

Hoje, infelizmente na cultura geral do banco o erro é visto como erro do funcionário e não como parte do processo, ele tem que ser visto como um degrau do processo, porque o medo de errar me faz evitar tomar algumas atitudes e fazer algumas coisas. O quanto estamos preparados para falar da falha? Se eu dou uma ideia e minha ideia falha eu vou ser reconhecido como o que falhou e não como que deu a ideia. Um ambiente propício para alguém ter uma ideia e o time tocar e, de repente, essa ideia trazer a disrupção, isso é o que traz um novo, que ninguém pensou. Eu vejo que a gente não tá focado em dar liberdade para que as pessoas, não só tenham as ideias, mas que as implementem, que queiram fazer e falar. Se não deu certo, tá bom, vamos para

próxima, né, mas pelo menos temos esse conhecimento. A gente tem medo de falar de erro a gente tem vergonha de falar que errou. A tolerância ao erro é uma percepção pessoal, é como a pessoa se sente em relação aquele ambiente e a tolerância ao erro ela passa muito na questão de que as pessoas buscam investir em coisas que vão lhe dar projeção. A gente tá tentando quebrar essa visão de que não é permitido errar, a gente já tem um pouco esta preocupação aqui na liderança, de estimular experimentação e que o erro (dependendo do tema, tem tema que realmente não tem abertura pra isso), mas agora a gente já tem uma atuação gerencial mais voltada a admitir o erro, acompanhar, ser tolerante, tá junto neste processo de aprendizado aos poucos. A tolerância ao erro tem sido trabalhada, visto como ponto que a gente precisa melhorar senão a gente não consegue evoluir pra inovação, só consegue a hora que a gente pensa, testa, erra, continua, corrige e acho que a gente tem melhorado bastante nisso porque falar em boas práticas é falar em erros e acertos sempre, não existe uma boa prática que deu tudo certo, um dos maiores erros para a inovação é a gente não falar de erro.

A GC contribui com a inovação ao favorecer e incentivar o aprendizado a partir dos erros que, quando comunicados, pode evitar a repetição e possibilitar a imitação dos acertos (SHAW, 1994; DU PLESSIS, 2007). Entender o erro como parte do processo de inovação e fonte de aprendizado facilita os processos de inovação.

Culturas organizacionais com clima autônomo e democrático, trabalho flexível e incentivo a assumir riscos, cultura de trabalho em equipe, com cooperação, colaboração e confiança mútua entre os indivíduos facilitam a GC (ALAZMI; MOHAMED, 2003; SORDI; CUNHA; NAKAYAMA, 2017). Ao considerar o erro como individual, não incentivar a assunção do risco e possuir um ambiente que não incentiva o protagonismo, a organização perde potencial inovador, pois o ambiente e a cultura da organização influenciam diretamente no comportamento do indivíduo. Organizações descentralizadas e mais democráticas permitem que seus membros sejam mais criativos, inovadores (FERNANDES; ALVARES, 2019), enquanto uma estrutura hierarquizada e centralizada inibe a criatividade.

O desenvolvimento de um ambiente e uma cultura organizacional mais amigáveis e tolerantes a erros é necessário na organização objeto deste estudo para que as inovações se desenvolvam, assim como equilibrar a aversão ao risco à experimentação. Isso permitirá a manutenção da confiabilidade da organização (dentro do cenário altamente regulado em que se encontra), ao mesmo tempo em que possibilitará uma estrutura apropriada que favoreça a interação, criatividade e aprendizagem.

d. Ações

Para os participantes da pesquisa, a organização, por apresentar uma cultura que ainda não suporta graus elevados de inovação, acaba perdendo pessoas que tem um espírito inovador muito aguçado. Para mudar isso, diversos setores têm buscado promover ações que estimulem o pensamento inovador em um grupo específico para que isto seja multiplicado na organização e possa favorecer a mudança de cultura voltada para a inovação.

Há muitas pessoas no banco que podem ser consideradas inovadoras. Tínhamos aqui, ex-funcionários, dois irmãos, eles eram um poço de inovação, estavam 5 anos na frente, eles viam o que a gente não via, e eles nessa ânsia de fazer, às vezes, até se decepçionavam, eles conseguiam ver e queriam que o banco voasse pra aquilo, e o banco não os sustentou. Eles queriam criar um movimento tão grande, tão forte que chegou uma hora que o banco ficou pequeno porque o banco tem a sua velocidade, mas eles deixaram legado, foram exemplos que me transformaram, criaram movimento e que saíram do banco, mas deixaram grandes raízes sempre pelo lado da inovação, da disrupção. Participei de um projeto em que o erro desde o início ele não tinha um aspecto de culpa, mas visto como um aspecto de aprendizado, uma pessoa que levantava a mão e falava ‘eu falhei’ todo mundo todo mundo ia perguntar, todo mundo ia pra falar, pô, ‘como que você falhou? O que que você falhou?’ A gente estimulava isso, essa troca e esse ambiente na minha cabeça foi uma revolução, entendeu? O importante é que as pessoas tenham segurança de falarem o que pensam e de compartilhar experiências ou conhecimentos.

No nível interpessoal e subjetivo da comunicação, cada indivíduo recebe, interpreta e dá significado à mensagem a seu modo, dentro de um determinado contexto, e, ao se comunicarem entre si, os sujeitos viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas (PORÉM; GUARALDO, 2012). Ao utilizar-se de indivíduos-chave (BESSANT; TIDD, 2009), a organização busca, por meio da comunicação, desenvolver ambientes amigáveis à inovação e modificar sua cultura.

Alguns setores da organização têm feito uso da comunicação efetiva para integrar os diferentes níveis da organização e direcionar objetivos, transmitir e alinhar a cultura organizacional, entendendo que a comunicação, ao mesmo tempo que constitui, também institui os processos organizacionais a partir da relação e interação com o outro (PORÉM;

GUARALDO, 2012; SHIRYAEV; BAEV; SHIRYAEV, 2015; PORÉM; KUNSCH, 2019).

O desenvolvimento de indivíduos-chave (BESSANT; TIDD, 2019) tem sido usado na organização. Portanto, sugere-se que, com a liderança destes indivíduos, sejam criadas redes de facilitadores, rede de apoio sobre o tema inovação, fomentando conexões entre áreas e departamentos, com estabelecimento de projetos comuns em diferentes diretorias, criando interdependência entre as áreas na execução de projetos de inovação.

8.2.1.8 Categoria 8: Cultura

a. Cenário

A cultura burocrática e hierarquizada, relatada pelos participantes, faz com que o comando seja muito forte e as pessoas se acostumem a fazer o que alguém manda, sem a cultura de planejar. Isso é reforçado pelo processo de ascensão da organização estudada, que se baseia na entrega de objetivos a curto prazo e, de acordo com a pessoa que recebe essa entrega, se ela tem poder para proporcionar uma promoção para quem está realizando a entrega. Percebe-se a necessidade de promover uma cultura de compartilhamento de conhecimento, em um ambiente motivante e seguro, que tenha o cliente no centro.

No banco há uma cultura burocrática, a gente atua num rigor tão grande, com uma cultura quase que militarizada. A gente tem uma cultura do fazer, a gente não tem uma cultura do planejar, organizar, eu falo que é a cultura de 'fazejamento', o importante é entregar, e talvez tenha um pouco a cultura de quem tem que saber que você está fazendo, uma vez que o nosso processo de ascensão não é visto pelos artefatos que a gente produz, mas ele é visto pelo que a gente entrega e para quem a gente entrega, então porque que eu vou produzir um conhecimento se meu chefe não tá analisando os conhecimentos na hora que ele vai promover alguém, se gestão de conhecimento não é um ativo priorizado e as pessoas seguem naquele dia a dia do operacional, do mesmo, reproduzindo os modelos. A gente precisa de ter uma arquitetura mais moderna, mais ágil, a cultura de compartilhar conhecimento, de compartilhar aprendizado, um ambiente culturalmente motivante, de transformação, um ambiente seguro para as pessoas falarem.

A prática comunicativa é o alicerce que dá forma à organização e, ao mesmo tempo, representa o jeito de ser da organização, pois atravessa todas as suas ações e configura a construção de sua cultura e identidade (RESTREPO, 1996; CARDOSO,

2006), tem o potencial de promover as mudanças na cultura organizacional, alterando-a para que a dinâmica interna produza e incorpore inovações (CARVALHO, 2009). Esta prática comunicativa ocorre tanto pelos conteúdos emitidos como pelo ambiente em que é emitido e tudo que é comunicado por este ambiente.

A organização estudada apresenta processos de ascensão vertical e inflexível, sistemas de avaliação de desempenho e recompensa alinhados com resultados a curto prazo, incentivo à rotinização de atividades o que desencoraja a inovação.

Melhorias na inovação podem ser obtidos a partir de um sistema de promoção e recompensa que inclua indicadores relativos a: produtos e processos de ideação e inovação; adoção de práticas voltadas ao planejamento; manutenção e desenvolvimento de um ambiente seguro e amigável à inovação como indicador de avaliação específico para líderes.

b. Construtores

Segundo os entrevistados, pensar e trabalhar de maneira inovadora não traz benefícios (reconhecimento financeiro, melhoria na carreira, visibilidade) dentro da organização investigada. Isso leva as pessoas a atuarem de maneira operacional, o que leva a maior possibilidade de ascensão profissional. Os que atuam de maneira inovadora o fazem por propósito e conscientes que podem sofrer prejuízos na ascensão em sua carreira. Ainda segundo os entrevistados, atualmente, os sistemas de recompensa não consideram o fator inovação na avaliação dos funcionários.

Quando você fala de desenvolvimento de competências voltada para inovação a gente vê um engajamento muito baixo dos funcionários porque se a minha atuação é voltada para o operacional, porque eu vou me engajar ou me capacitar num tema que é inovação, não faz parte da minha indução, eu não sou reconhecido, eu não sou avaliado por isso, eu não tenho amarras nem de desempenho, nem de reconhecimento e nem de atuação, na prática eu acabo não utilizando isso. O maior desafio é você valorizar, demonstrar a importância de quem para se dedicar a um projeto de médio e longo prazo, pois só quando realmente dá resultado, existe um negócio, um sucesso, um produto, aí muda de figura. Eu acredito que o sistema de recompensas não gera estímulo a inovação porque quer só o resultado final, mas o processo de inovação é um caminho muito rico, nele, de uma forma bem planejada, você consegue alimentar mais pessoas com a visão de necessidade, de importância e formar outras pessoas com essa visão engrandece, no longo prazo. A inovação muitas vezes ela não traz resultados imediatos, então pode

trazer uma frustração e esses modelos individuais de recompensa e o ambiente competitivo fica muito difícil de você ter um senso de time forte. Na minha equipe a gente ali todo mundo gosta muito do trabalho que faz, mas às vezes dá este pesar.

Sistemas eficazes de recompensa são especialmente relevantes para a inovação. Organizações onde os sistemas de recompensa refletem o desempenho de tarefas repetidas, ao invés de estimular o desenvolvimento de novas ideias prejudicam a inovação, pois o avanço de carreira está associado em “fazer as coisas de acordo com o manual”, em vez de estar associado ao desafio e à mudança (COOK, 1999). É necessário a reformulação dos sistemas de avaliação e recompensa e de ascensão da organização estudada para que incluam a inovação como componente a ser avaliado e valorizado.

Em organizações inovadoras, se recompensa o comportamento criativo e estimula sua manifestação, permitindo que a equipe inovadora avance na carreira dentro da organização sem a necessidade de movimentar-se entre os postos de gestão (COOK, 1999). Sistema de avaliação de desempenho que atribuem notas de acordo com o quanto o funcionário atinge de seus objetivos, e esta nota é vinculada a bônus financeiro, objetivos com alto grau de incerteza são desencorajados, acarretando objetivos menos agressivos, e inibindo a atitude para inovar dos funcionários da organização (TARALLI, 2014). Sugere-se criar mecanismos que possibilitem o acompanhamento e valorização do processo de inovação com todo seu aprendizado, compreendendo que este aprendizado poderá ser incorporado para melhorar o desempenho no próprio objetivo ou em outros projetos, e isso merece ser recompensado (TARALLI, 2014).

A comunicação é elemento constituinte da cultura de um grupo, condição de permanência e instrumento de mudança, reflete e modela a percepção e as atitudes dos indivíduos e dos contextos culturais em que se inserem (VITORINO; PIANTOLA, 2011). Alterar e comunicar a todos na organização que indicadores de inovação fazem parte da avaliação das atividades dos indivíduos organizacionais tem o potencial de alterar a percepção e atitudes das pessoas, assim como promover uma cultura organizacional voltada à inovação.

A reformulação do sistema de avaliação de desempenho e recompensa com a inclusão de indicadores de processos de inovação se faz necessário para incentivar a alteração de rotinas operacionais para ações e comportamentos que agreguem valor aos negócios da organização. O sistema de ascensão também deverá abordar conhecimentos, habilidades e competências de inovação e adesão aos objetivos e estratégias organizacionais, com mais urgência para os cargos de liderança, para que a comunicação

possa cumprir todo o seu potencial de gerar a mudança na cultura organizacional voltada para a inovação.

Após construir o DSC para cada ideia central, e tendo como base os discursos coletivos já construídos, é possível a elaboração do DSC final, que busca sintetizar aspectos que demonstram as possibilidades de contribuição da GI, GC, CoInfo para a comunicação voltada à inovação no contexto estudado.

A informação tem que ser cada vez mais colaborativa, mais aberta, comunitária, a pessoa tem que saber o que pode ou não fazer com aquela informação e a inovação precisa de um período de aprendizado de você encubar, a gente precisa ter uma arquitetura mais moderna, mais ágil, a cultura de compartilhar conhecimento, de compartilhar aprendizado, um ambiente culturalmente motivante, de transformação, um ambiente seguro para as pessoas falarem. O desafio maior da comunicação de todos os níveis, em todos os tempos é comunicar o que é essencial para as pessoas, para que elas tenham insights, para mudar comportamento, para entender o global, o contexto geral para se situarem como participante de uma empresa e se situarem no mundo como indivíduos.

O discurso demonstra a necessidade de alterações em aspectos atuais da organização, já mencionados neste trabalho, como a maneira de organização e acesso à informação, a ausência de tempo dedicados à desenvolver inovação, a necessidade de aprimoramento na cultura de compartilhamento de conhecimento, do desenvolvimento de um ambiente seguro para isso e de uma comunicação voltada à inovação por meio do aprendizado.

A partir dos temas investigados e a relação entre eles identificadas por meio dos resultados da análise de 712 questionários por meio da MEE, foi possível o aprofundamento dos temas iniciais em categorias a partir da realização das entrevistas. As entrevistas trouxeram à tona outras categorias de análise e a visão aprofundada do contexto analisado. A partir destas categorias foi possível apontar oportunidades de melhoria nos processos da organização. Para estas oportunidades de melhoria, este trabalho apresenta ações voltadas a GI, GC e CoInfo baseadas na literatura das áreas. Estas sugestões podem contribuir significativamente para que a organização estudada possa usar uma comunicação mais efetiva voltada para a inovação.

9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por meio de estudo quantitativo foi possível confirmar as três hipóteses levantadas no início desta pesquisa que investigou a relação entre GI, GC e CoInfo com a comunicação para a inovação no contexto de uma empresa de serviços financeiros. Assim, observou-se, em relação às hipóteses:

1. a relação positiva de efeito entre pequeno e médio entre GI e comunicação para inovação;
2. a relação positiva de efeito entre pequeno e médio entre CoInfo e comunicação para inovação;
3. a relação positiva de efeito entre médio e grande entre GC e comunicação para inovação.

Os resultados indicam que os esforços da organização em GC têm produzido maior efeito em promover uma comunicação para inovação em comparação a GI e a CoInfo. A CoInfo apresenta um efeito maior em comunicação para a inovação se comparado a GI, sendo que o efeito de GI, embora positivo, foi o menor comparado aos demais itens.

Os resultados indicam que a organização poderá alcançar melhores resultados em uma comunicação voltada para a inovação se investir em ações que melhorem sua GI. Ao aperfeiçoar seus processos de GI poderá causar aumento nos efeitos de CoInfo na comunicação para a inovação, visto que aspectos importantes da CoInfo foram descritos como difíceis e morosos, baseando-se em falhas da GI, como por exemplo, localização da informação para uso na resolução de problemas. Ao investir na melhoria da GI pode haver ganhos significativos também em CoInfo, possibilitando efeitos maiores das duas variáveis em comunicação para a inovação. Mesmo apresentando bons resultados sobre a comunicação para a inovação, ações que busquem desenvolver oportunidades da prática do conhecimento adquirido por meio de ações de aquisição e compartilhamento do conhecimento podem ampliar os efeitos de GC sobre a comunicação para a inovação.

Os resultados quantitativos derivados do DSC apontaram a centralidade dos indivíduos nos processos investigados, a importância da liderança como agente impulsionador destes processos, além de trazer novas categorias até então não analisadas, como estrutura, cultura e organização do trabalho.

Os resultados qualitativos obtidos por meio da elaboração do DSC possibilitaram algumas inferências:

1. as informações são armazenadas, porém organizadas de maneira que não facilita seu acesso e uso eficientes;
2. a construção do conhecimento ocorre, em nível organizacional, a partir da universidade corporativa, que possui vasto material disponível, porém outras maneiras de construção e compartilhamento do conhecimento são mais utilizadas em contextos específicos de alguns setores isoladamente, como grupos de trabalho, mentorias, guildas. A existência de uma universidade corporativa e iniciativas, mesmo isoladas, de ações de compartilhamento de conhecimento, mostram-se relevantes, visto que incitam a modificação de padrões e de cultura dentro destes ambientes, o que pode justificar o maior grau de influência da GC na comunicação para a inovação mostrado pelo resultado quantitativo analisado por meio de modelagem de equações estruturais. A aplicação de novos conhecimentos em atividades do dia a dia é prejudicada pela predominância de atividades operacionais e padronizadas, pela falta de tempo voltado para desenvolvimento de inovação e por um ambiente de aversão ao erro e à experimentação;
3. Em relação à CoInfo, percebe-se que, em alguns ambientes, as pessoas são consideradas competentes, porém, com possibilidade de ampliação e melhoria desta competência em lidar com a informação, em especial, em processos de inovação. Alguns fatores podem justificar esta constatação, em especial, a maneira com que a informação está organizada, não favorecendo o acesso a ela, além da existência de silos o que também contribui para que a busca e o acesso à informação sejam dificultados. Ao tomar contato com a informação e construir conhecimento, percebe-se a dificuldade da aplicação deste conhecimento no ambiente organizacional, colaborando para que ele se torne obsoleto e inútil;
4. Apesar dos documentos e declarações oficiais da organização primarem pelo destaque da inovação como valor, o processo de comunicação para a inovação na percepção dos funcionários, ainda é bastante deficitário, principalmente na atuação dos líderes, percebendo-se um descasamento entre o discurso e a prática, motivada em especial, pelo sistema de recompensa, avaliação e promoção existente na organização que foca a entrega a curto prazo, em detrimento a projetos de inovação que demandam maior tempo de desenvolvimento e execução e envolvem maior risco;

5. Para que a inovação seja, efetivamente, parte da organização e de seus membros, esteja em seu cerne, mostra-se necessário a reformulação dos sistemas de avaliação, recompensa e promoção, o desenvolvimento de um ambiente seguro para a proposição de ideias e seu desenvolvimento, cultura de apoio à experimentação, maior tolerância ao erro e aos riscos próprios dos processos de inovação.
6. A comunicação para a inovação deve ser construída não só por palavras, mas por comportamentos, em especial dos líderes, por ambientes seguros, pela valorização das pessoas que pensam, agem e constroem ambientes, processos, produtos e serviços inovadores, além do incentivo financeiro e psicológico para os que buscam inovar.
7. É possível identificar barreiras para a inovação dentro do contexto estudado como a não tolerância a erros, o posicionamento das lideranças em relação à inovação, o sistema de avaliação de desempenho e promoção e o ambiente que não favorece a inovação. A comunicação para a inovação é essencial para que estas barreiras sejam minimizadas ou eliminadas, para isso a GC, a GI e a CoInfo merecem atenção, visto que se apresentam como meios eficazes de desenvolvimento desta comunicação.

Para sintetizar os resultados da pesquisa, no quadro a seguir são apresentados os resultados obtidos e a relação entre eles, assim como sugestões de como a organização pode se beneficiar de GI, GC e CoInfo para melhorar seu processo de comunicação para a inovação.

Quadro 15 - Características de organização inovadora, resultados quantitativos e qualitativos e sugestões de melhoria

Categorias	Oportunidade de melhorias		Possíveis contribuições da GI, GC e CoInfo
	Resultados quantitativos	Resultados qualitativos	
Gestão da informação	Embora tenha sido comprovada a relação positiva entre GI e Comunicação para a inovação (H1) no contexto estudado, este efeito está entre pequeno e médio. Efeito da GI em Comunicação para inovação: 0,038.	• dificuldade de acesso e compreensão da informação; • necessidade de recorrer a especialistas, ao dono da informação; • silos de informação; • grande volume de informação e tempo escasso para acesso e interação com a informação; • não há incentivo ou valorização para registro; • forma de organização da informação dificulta o acesso a ela; • existência de múltiplos canais dificultam o acesso e apropriação da informação pelos sujeitos; • não há descarte da informação.	• uso intensivo de tecnologia para disponibilização da informação e motores de busca aderentes ao nível de conhecimento e uso da informação pelo usuário; • atenção à experiência do usuário na busca e interação com a informação; • cuidado com a experiência do usuário (linguagem acessível); • plataformas de registro das etapas de desenvolvimento de projetos; • disponibilização de acesso às informações registradas para toda a organização; • organização das informações a partir das necessidades do usuário (ambiente e linguagem amigável); • elaboração, organização e disponibilização da informação em canais adequados e acessíveis, tendo o usuário como foco de todo o processo de GI; • descarte de informação obsoleta; • armazenamento restrito das informações obsoletas que necessitam guarda por lei.
Pessoas	A hipótese 3 relaciona a CoInfo (vinculada às pessoas) à comunicação para a inovação, apresentando efeito entre pequeno e médio. Efeito da CoInfo em Comunicação para inovação: 0,094.	• hierarquia rígida; • verticalidade do plano de cargos e salários; • liderança é único caminho de crescimento profissional e financeiro; • crescimento obtido por entrega de resultados de curto prazo; • ambiente organizacional não comunica a inovação como algo a ser valorizado;	• desenvolvimento de um ambiente seguro para falar de erros e acertos e dos conhecimentos construídos a partir dos processos de inovação; • comunicação da liderança voltada à valorização da informação e do conhecimento como insumos importantes para a competitividade da organização e geração de ideias e inovações; • ações que promovam o desenvolvimento de um ambiente colaborativo de compartilhamento de informações, conhecimentos e de aprendizado por meio de acertos e erros; • promover o entendimento dos objetivos da organização, a confiança entre os membros da equipe, a valorização da cooperação;

		• equipes capacitadas em temas voltados à inovação sem oportunidade de aplicação desses conhecimentos; • erro visto de forma negativa; • equipes de inovação se percebem não valorizadas; • institucionalmente não há reconhecimento ou avaliação de desempenho vinculado a uma postura mais proativa e voltada para a inovação; • organização atuando para alterar sua cultura; • áreas e equipes isoladas atuando de forma a construir inovação.	• incentivos (financeiros e não-financeiros) voltados à geração de ideias e desenvolvimento de inovação; • valorização e incentivo, por parte da liderança, de comportamentos e ideias disruptivas; • programas de incentivo a interação dos indivíduos e equipes internas com organizações e pessoas externas que trabalham e comunicam inovação; • programas de capacitação que visem o desenvolvimento da CoInfo; • parcerias com universidades, grupos de pesquisa, centros de inovação e profissionais destaques em inovação.
Estrutura		• hierarquia rígida; • atuação de comando e controle; • os processos de inovação não são entendidos como necessários pelos níveis mais altos da hierarquia da organização; • falta apoio e financiamento; • existência de silos de informação e de poder que centralizam, individualizam e restringem o desenvolvimento da inovação; • diferentes culturas organizacionais.	• planejar e investir na mudança das estruturas, com sua dinâmica de poder; • planejar e adequar processos de ascensão, cargos e salários, incluindo a inovação; • incentivar por meio da comunicação estratégica e direcionada a maneira inovadora de ser e agir das pessoas (em especial, os líderes); • institucionalizar a horizontalização do poder, por meio de decisões compartilhadas; • comunicar a necessidade da mudança e da inovação para a perenidade da organização, sem a mudança e a inovação nada do que foi conquistado (carreira, poder, status) sobreviverá; • medir e divulgar os ganhos financeiros com a inovação e as perdas com a não inovação.
Gestão do conhecimento	A H2 mostrou que a GC tem um efeito entre médio e grande na comunicação para a inovação. Efeito de GC	• referência em universidade corporativa como ferramenta para a construção de conhecimento;	• avaliar a efetividade dos programas, ferramentas de desenvolvimento e construção do conhecimento oferecidos atualmente;

	em Comunicação para inovação: 0,283.	• esforços de construção do conhecimento se perdem por não serem colocados em prática; • pouco reconhecimento e valorização dos grupos de trabalho como construtor de conhecimento; • percepção do erro (como algo negativo, considerado fracasso, e de maneira pessoal e individual) impede o compartilhamento dos conhecimentos; • iniciativas insuficientes e esforços isolados de práticas para a gestão do conhecimento na organização: GC utilizada para sanar dificuldades com a perda de conhecimento pela saída de funcionários; • ausência de integração com os intervenientes externos.	• coordenar capacitação e prática, evitando obsolescência do conhecimento e desperdício de recursos (humanos, financeiros e tecnológicos); • desenho de programas de desenvolvimento próprios para cada área e/ou cada função, construídos a partir da escuta dos usuários; • alteração da dinâmica do trabalho das equipes, visando maneiras efetivas de aplicação dos conhecimentos para geração de inovação; • projetos de inovação em conjunto entre as diretorias com metas comuns, proporcionando o compartilhamento de conhecimento por meio de grupos de trabalho; • criação e fortalecimento de oportunidades de compartilhamento do conhecimento (workshop, conferências); • desenvolvimento de ambiente seguro para o compartilhamento, onde o erro seja tratado como parte do processo de conhecimento e inovação; • desenvolvimento de ambiente seguro em todos os níveis organizacionais e na interação com intervenientes externos; • efetuar, incentivar e valorizar o registro dos conhecimentos construídos, transformar o tácito em explícito, o individual em coletivo e organizacional; • investimentos e disponibilização de ferramentas tecnológicas, de tempo e valorização dos registros, com o gerenciamento eficiente inclusive em seu descarte quando de sua obsolescência; • utilização do registro no desenvolvimento dos diversos projetos em diferentes áreas como alternativa para minimizar as consequências da saída de talentos que levam consigo seus conhecimentos; • desenvolvimento de projetos de inovação em parceria entre as diferentes áreas da organização e com público externo (universidades, startups, grupos de pesquisa, consultoria).
Organização do trabalho		• predominância da atuação operacional; • falta de tempo; • foco em entregas de curto prazo; • falta de planejamento • inovação, na prática, ainda não é um propósito;	• investir no planejamento e execução de gestão da informação, gestão do conhecimento e comunicação eficazes que forneçam subsídios rápidos, liberando tempo para que as pessoas planejem, executem e avaliem suas ações no ambiente organizacional; • prover o acesso fácil e rápido a conhecimentos já construídos e registrados, facilitando o planejar, decidir e agir com direcionamento e objetivo, a partir de experiências já elaboradas, possibilitando diminuir o tempo de entrega dos projetos.

		• falta de disposição para mudança (das pessoas e das rotinas).	• investir tempo para registro do conhecimento construído; • estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazo, com estágios de entrega, de acordo com a complexidade, o que possibilita avaliação de projetos finalizados e em andamento; • compreender as dimensões necessárias para o ambiente inovador; • disponibilizar tempo para inovação; • prover incentivos para o compartilhamento de ideias e sugestões sem medo; • permitir e capacitar as pessoas para trabalharem com autonomia, liberdade e responsabilidade.
Comunicação	Comunicação para a inovação é influenciada positivamente pela GI, GC e CoInfo, com maior intensidade pela GC.	• a comunicação percebida como instrumento de manutenção do poder, de atuação, de evitar mudanças e utilizada para a autopromoção • comunicação da liderança de nível médio é vista como autoritária e doutrinadora; • o conhecimento da alta administração sobre a importância da comunicação é reconhecido; • não se percebe uma preocupação ou atuação prática da alta administração para que a comunicação promova mudanças na organização; • dissonância entre discurso e prática: no discurso incentiva-se a inovação, porém, na prática não há apoio; • eventos buscam promover uma atitude mais inovadora, porém, não há ambiente favorável para isso; • canais de comunicação <i>top down</i>;	• adequar a linguagem e ações dos líderes coerentes às estratégias organizacionais; • líderes devem agir e falar imbuídos dos valores organizacionais e das estratégias de inovação construídas e almejadas; • líderes devem ter a consciência do poder da comunicação e daquilo que ela pode construir, alterar ou manter, e do seu papel como comunicador; • capacitar líderes (de fato ou situacionais) como indivíduos-chave promotores, guardiões que energizam e facilitam a inovação. • promover a comunicação entre todos os níveis (de cima para baixo, lateral e de baixo para cima), com criação de canais ou incentivo ao uso com maior liberdade daqueles já existentes; • valorização e estímulo às novas ideias, à criatividade e à ousadia, com dedicação de tempo e espaço para inovar; • incluir a tarefa de inovar na lista de tarefas diárias; • investir na criação de um clima livre do medo e valorizar os ambientes e líderes que atuam para que isso aconteça.

		• existência de múltiplos canais de comunicação.	
Inovação		• falta de patrocínio dificulta o engajamento das pessoas em inovação; • atuação operacional concorre com uma atuação mais voltada à geração de ideias; • algumas diretorias possuem iniciativas e ferramentas para o registro de ideias, porém não há um canal institucional único para este registro; • após o registro de ideia não há estrutura para comportar a execução dos projetos; • cultura organizacional não suporta graus elevados de inovação, perdendo pessoas que tem um espírito inovador muito aguçado.	• criação de equipes e espaços autônomos, orientadas para experimentação; • definir patrocínio financeiro para a inovação; • promover engajamento por meio da comunicação, utilizando-se para isso, a narrativa de casos de inovação, a história e a memória organizacional; • patrocínio do tempo para ideação e desenvolvimento da tolerância ao risco; • entendimento dos ganhos do processo de inovação e não só do seu produto; • criação de equipes de projetos, com recursos humanos e financeiros suficientes e adequados; • criar condições para a geração de ideia; • registro de ideias em suportes adequados; • criar estrutura para análise e avaliação das ideias e, se aprovadas, para seu desenvolvimento; • gerenciar os processos de inovação, garantindo que haja recursos disponíveis e estrutura adequada para que a ideia se torne inovação e traga vantagem competitiva; • desenvolvimento de ambiente e cultura organizacional mais amigável e tolerante a erros; • equilibrar a aversão ao risco, a regulação e a experimentação, possibilitando o equilíbrio e confiabilidade; • desenvolvimento de indivíduos-chave, rede de facilitadores, rede de apoio dentro da organização sobre o tema inovação para estimular o pensamento inovador e multiplicá-lo, favorecendo a mudança de cultura; • fomentar as conexões entre áreas e departamentos, com estabelecimento de projetos comuns em diferentes diretorias, criando interdependência entre as áreas na execução de projetos de inovação.
Cultura		• cultura burocrática e hierarquizada; • forte comando; • pessoas acostumadas a fazer o que alguém manda;	• desenvolver um sistema de promoção e recompensa que inclua indicadores relativos não só aos resultados de inovação, mas aos processos de ideação e inovação; • manutenção e desenvolvimento de um ambiente seguro e amigável à inovação como indicador de avaliação para líderes;

		• não há cultura de planejar; • processo de ascensão baseado na entrega de objetivos a curto prazo e de acordo com o poder da pessoa que recebe a entrega; • pensar e trabalhar de maneira inovadora não traz benefícios (reconhecimento financeiro, melhoria na carreira, visibilidade); • pessoas continuam atuando de maneira operacional, visando ascensão profissional; • atuação mais inovadora por propósito, sabendo dos prejuízos que podem sofrer na ascensão em sua carreira; • sistemas de recompensa não consideram o fator inovação na avaliação dos funcionários.	• inclusão de indicadores de processos de inovação nos sistemas de avaliação, desempenho e recompensa; • sistema de ascensão que aborde conhecimentos, habilidades e competências de inovação e adesão aos objetivos e estratégias organizacionais (em especial e com mais urgência para os cargos de liderança).
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A organização estudada apresenta esforços para ser referência no tema inovação. Para isso, manifesta sua preocupação com fatores que podem influenciar o comportamento inovador de seu corpo funcional, investe com regularidade em ações de capacitação e desenvolvimento e possui um sistema de gestão da informação organizacional. No entanto, este trabalho demonstra que há oportunidades de melhoria e possibilidades de utilizar-se da GI, GC e CoInfo para melhorar a inovação por meio da comunicação.

As categorias analisadas (GI, pessoas, estrutura, gestão do conhecimento, organização de trabalho, comunicação, inovação e cultura), mostram que, para tornar-se ou manter-se inovadora, a organização precisa olhar com atenção todos os seus processos, principalmente seu processo comunicacional, desde sua orientação, formulação, divulgação e observar o não verbalizado, mas que comunica muito. Repensar sua estrutura hierárquica, seu sistema de avaliação e recompensa, a organização das equipes e a atuação de seus líderes aparece como uma necessidade urgente para organização investigada, assim como usar a comunicação para alterar a percepção sobre o erro existente no contexto organizacional.

A comunicação tem o potencial de direcionar, orientar, alterar ou perpetuar o modo de agir das pessoas. Na organização, ela dá forma à organização e é formada pelos sujeitos organizacionais. Ao fazer uso da comunicação alicerçada pelos processos de GC, GI e CoInfo pode-se obter as alterações necessárias nos ambientes, na estrutura, na organização do trabalho e na cultura das organizações. Ao promover a comunicação para a inovação, a organização obtém ganhos em seus processos inovativos e direciona seus esforços para atender seus objetivos estratégicos.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atividades de GI, GC e CoInfo podem levar ao desenvolvimento de vantagem competitiva para as organizações por meio do desenvolvimento da melhoria da comunicação que incentive a inovação. Os estudos sobre os temas, predominantemente teóricos, indicam a necessidade de estudos empíricos que tragam com maior profundidade estas relações, o que foi realizado neste trabalho. Partindo da questão de pesquisa de “como GI, GC, CoInfo efetivamente contribuem nos processos da comunicação para a voltados à inovação no contexto de uma empresa de serviços financeiros?” e tendo como objetivo identificar a relação e o potencial da GI, GC, CoInfo contribuírem com a comunicação para a inovação no contexto de uma empresa do setor de serviços financeiros, este estudo identificou, descreveu e analisou a relação entre GI, GC, CoInfo com a comunicação para a inovação, e apresentou como GI, GC, CoInfo podem efetivamente contribuir para o processo de comunicação para a inovação em tal contexto.

O estudo foi conduzido por meio de revisão de literatura, aplicação de questionários *online*, cujos resultados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Os temas foram aprofundados por meio de entrevistas, cujos resultados foram analisados pelo método do DSC.

Os resultados mostraram que, no contexto pesquisado, a GC foi a variável mais importante, com efeito entre médio e grande sobre comunicação para inovação. CoInfo e GI apresentaram efeitos entre pequeno e médio sobre comunicação para inovação. Por meio dos resultados quantitativos obtidos nas entrevistas, notou-se que o maior número de menções ocorreram sobre os temas foram indivíduos, estrutura e liderança.

Na análise qualitativa das entrevistas foi possível identificar as categorias Gestão da informação, Pessoas, Estrutura, Gestão do conhecimento, Organização do trabalho, Comunicação, Inovação e Cultura. Destas categorias, quatro já faziam parte do tema da pesquisa (GI, GC, Comunicação e inovação), e quatro foram identificadas a partir do tratamento dos dados obtidos nas entrevistas (Pessoas, Estrutura, Organização do trabalho e Cultura). A CoInfo, tema tratado na pesquisa, está contemplada na categoria Pessoas.

A partir dos resultados obtidos por este trabalho, foi possível identificar maior investimento e esforços da organização no que se refere a GC, o que tem mostrado resultados positivos com a comunicação para a inovação, porém há necessidade de melhoria quanto à aplicação prática deste conhecimento nos processos organizacionais.

Com os resultados obtidos, o estudo traz à comunidade científica e aos dirigentes e profissionais das organizações a análise de como os temas GI, GC, CoInfo e comunicação para a inovação se relacionam no contexto de uma empresa de serviços financeiros (banco), contribuindo para maior compreensão dos temas e suas relações em um contexto específico.

Ao se utilizar da natureza qualiquantitativa, o trabalho trouxe a possibilidade de analisar, a partir dos dados do questionário, as variáveis mais importantes a serem trabalhadas pelas organizações para ter melhor desempenho na comunicação para a inovação por meio de ações de GI, GC e CoInfo, enquanto utilizando-se dos resultados das entrevistas, foi possível analisar como estas variáveis são trabalhadas na prática no contexto estudado e apresentar sugestões que podem contribuir para a melhoria da comunicação para a inovação.

A organização pesquisada já estabelece, em seus documentos e declarações, a consciência da importância da inovação para seus negócios, porém é necessário envolver todas as pessoas de seu quadro de funcionários, no sentido de perceberem a importância da inovação para a competitividade e serem agentes transformadores e inovativos em suas atividades, bem como no ambiente em que atuam.

Sujeitos competentes transformam a informação em conhecimento e o compartilham por meio da comunicação, viabilizando a inovação, elemento essencial para a sobrevivência das organizações no mercado em constante transformação. Utilizar-se da informação, do conhecimento e da competência em informação das pessoas organizacionais para desenvolver uma comunicação para a inovação é extremamente relevante para todos os setores, inclusive para o setor financeiro investigado nesta pesquisa.

É possível notar a necessidade de análise e alteração nos processos de GI, a fim de facilitar o acesso e interação das pessoas com as informações existentes e armazenadas nos sistemas de informação da organização, o que pode gerar efeito positivo na competência em informação, pois haverá redução de esforços necessários para o acesso e aquisição da informação, potencializando a geração de conhecimento. A competência em informação pode ser ampliada com a facilitação de acesso e interação das pessoas com a informação, incentivo à alteração das rotinas, visando maior autonomia e valorização às equipes para desenvolvimento de projetos de inovação.

Os resultados obtidos se referem a um espaço temporal, dentro do contexto de uma organização, investigando seu nível estratégico, combinando a utilização de abordagem quanti e qualitativa, sem a intenção de generalização, apresentando limitação temporal e de contexto.

O estudo apresenta a análise da relação entre GI, GC e CoInfo com a comunicação para a inovação, trazendo à comunidade científica a relação entre os temas, ainda não estudada no contexto de uma grande empresa do setor de serviços (banco) e em nível estratégico.

A literatura mostra que GC, GI e CoInfo podem auxiliar nos processos de comunicação para a inovação, o que se confirmou neste trabalho. Assim, o investimento direcionado em GI, GC e CoInfo voltados à comunicação eficiente para a inovação tem potencial para alterar rotinas, processos, ambiente e a cultura da organização. Para isso, o trabalho indicou que há a necessidade de melhoria na organização e no acesso às informações, incentivo à prática dos conhecimentos construídos por meio da universidade corporativa, incentivo à construção e registro de conhecimento em grupos de trabalho, menor aversão ao risco e criação de um ambiente seguro para o compartilhamento de conhecimento e geração de ideias.

O trabalho contribui para a área da Ciência da Informação e de Gestão organizacional, visto que investigou os temas GC, GI, CoInfo e comunicação para a inovação no nível estratégico de uma grande empresa do ramo financeiro (banco) e apresentou caminhos seguidos pela organização para ações de sucesso em relação aos temas, assim como, identificou oportunidades de melhoria nos processos da organização relacionados aos temas investigados.

Ao analisar o contexto de uma empresa em seu nível estratégico, este trabalho lança luz sobre os efeitos positivos de GI, GC e CoInfo sobre a comunicação para a inovação e fornece às organizações subsídios para decisão de alocação de recursos visando à inovação.

Aos gestores e líderes, o estudo traz análises e apresenta sugestões de como atuar para incentivar e construir uma comunicação voltada a desenvolver a inovação, utilizando-se para isso a GC, GI e CoInfo, além de indicar elementos essenciais para que os esforços para desenvolver uma comunicação para a inovação sejam efetivos, assim como o papel dos líderes, estrutura, organização do trabalho podem ser facilitadores ou dificultar a comunicação para a inovação.

No âmbito social ao demonstrar a importância e influência dos temas GI, GC e CoInfo para a construção e uma comunicação voltada à inovação o trabalho poderá despertar o interesse para o estudo destes temas em cursos técnicos e profissionalizantes, de graduação em diferentes áreas, como Comunicação, Administração e Engenharia de Produção, além de cursos de pós-graduação nas referidas áreas e em Recursos Humanos e Liderança o que promoverá uma maior capacitação dos indivíduos para uso e transformação da informação em conhecimento e maior conscientização sobre as potencialidades da informação, do conhecimento e da comunicação.

No âmbito econômico o trabalho tem o potencial de ao elucidar a relação entre os temas estudados, indicar às organizações (com e sem fins lucrativos) onde e como investir seus

recursos para gerar inovação por meio de uma comunicação voltada para este fim, otimizando seus recursos financeiros.

Sugere-se novas pesquisas que abordem as mesmas relações estudadas longitudinalmente, que avaliem os de organizações que investem para serem mais inovadoras. Além disso, pesquisas que incluam as categorias identificadas neste trabalho (estrutura, organização do trabalho e cultura) como variáveis podem mostrar os efeitos destas categorias nos processos de comunicação para a inovação em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

- ABUBAKAR, A. M. et al. Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, p. 104–114, 2019.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à Administração**: uma introdução à Psicologia Organizacional. São Paulo: Atlas, 1981, 206 p.
- AHMAD, F.; WIDÉN, G.; HUVILA, I. The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. **International Journal of Information Management**, v. 51, p. 1-12, 2020.
- AHMAD, F.; WIDÉN, G.; HUVILA, I. The impact of workplace information literacy on organizational innovation: An empirical study. **International Journal of Information Management**, v. 51, p. 1-12, 2020.
- AIRES, R. W. do A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. In: VIEIRA, A. C. Pinto; ZILLI, J. C.; BRUCH, K. L. (Org.). **Propriedade intelectual, desenvolvimento e inovação**: ambiente institucional e organizações. Criciúma: EDIUNESC, 2017. p. 253-276. DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pidi12>.
- AKBARI, N.; GHAFARI, A. Verifying relationship of knowledge management initiatives and the empowerment of human resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 5, p.1120-1141, 2017. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0435>
- ALA - American Library Association. **About ALA**. Disponível em <<http://www.ala.org/aboutala/>>. Acesso em 09 jan 2021.
- ALAVI, M.; KAYWORTH, T.R.; LEIDNER, D.E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2006.
- ALAZMI, M; ZAIRI, M. Knowledge management critical success factors. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 14, n. 2, p. 199-204, 2010.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. Ciência da Informação**, v. 33, n.3, p. 9-16, 2004. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000300002>.
- ALI, A. A. Reinforce organizational communication using Information Technology. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 1660, p. 1-6, 2020. doi:10.1088/1742-6596/1660/1/012106
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. de; BORTOLIN, S. Mediação da informação e da leitura. In: SILVA, Terezinha Elisabeth da (Org.). **Interdisciplinaridade e transversalidade em Ciência da Informação**. Recife: Néctar, 2008. p. 67-85.
- ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Pesquisa Brasileira de Ciência da Informação**, v.2, n.1, p. 89-103, 2009.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F.; SANTOS NETO, J. A. Mediação da informação e a organização do conhecimento: interrelações. **Informação e Informação**, v. 19, n. 2, p. 98 - 116, 2014.

ALMEIDA, A. T.; COSTA, A. P. C. S. Sistemas de informação e gestão do conhecimento. In: BATALHA, M.O. **Introdução à engenharia de produção**. 1 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 227-247.

ALMEIDA, C. C. Mediação como processo semiótico: em busca de bases conceituais. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 5, n. 1, p. 1-18, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/114919>>. Acesso em: 19 fev. 2021.

ALTINDAĞ, Ö.; ÖNGEL, V. Information Management, Organizational Intelligence, and Innovation Performance Triangle: Empirical Research on Turkish IT Firms. **SAGE Open**, v.11, n.04, 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211052550>

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R. **Gestão do conhecimento no contexto organizacional brasileiro**: deriva semântica ou mudança conceitual? Disponível em <enancib.ibict.br/index.php/enancib/viiencib/paper/view/2553/1683>. Acesso em: 19 fev. 2021.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p.5-24, 2007.

ALVARES, L.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, v. 16, n.2, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/15124>>. Acesso em: 19 fev. 2021.

ANDERSEN, Jack. The public sphere and discursive activities: information literacy as sociopolitical skills. **Journal of documentation**, v. 62, n.2, p. 213-228, 2006.

ANDRADE, H. A noção de pessoa e a persona corporativa. SPINK, M. J. P.; FIGUEIREDO, P.; BRASILINO, J. **Centro Edelstein Language**: 2011, 103 p.

ANDREEVA, T.; Kianto, A. Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 15 n. 6, p.1016-1034, 2011. <https://doi.org/10.1108/13673271111179343>

ANDRESEN, J. et al. A framework for measuring it innovation benefits. **Electronic Journal of Information Technology in Construction**, v.5, p. 57-72, 2000.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, pág. 17-22, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de setembro de 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>.

ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 57-79, 2014.

ARAUJO, V. S. Comunicação e cultura: faces e interfaces dos relacionamentos nas organizações. **Organicom**, v.11, n. 20, p. 216-219, 2014.

ASH, J. **Communication missing from KM's core strategies**. 2000. Disponível em: Acesso 10 mar. 2021.

BADJIE, G.; THOYIB, A.; HADIWIDJOJO, D.; ROFIQ, A. The search for new measures in organisational communication: a systematic literature review. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, n. 1, p. 469-477, 2019.

BALDISSERA, R.; MAFRAO, R. Discurso organizacional em perspectiva. **Organicom**, v. 18, n. 36, p. 11-13, 2021.

BANCO DO BRASIL. Relação com investidores- Estrutura Interna. Disponível em < <https://ri.bb.com.br/o-banco-do-brasil/estrutura-organizacional/>>. Acesso em 24 de maio de 2021.

BARMEYER, C.; MAYRHOFER, U.; WÜRFL, K. Informal information flows in organizations: The role of the Italian coffee break. **International Business Review**, v. 28, p. 796–801, 2019.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. O tempo e o espaço da ciência da informação. **Transinformação**, v. 14, n. 1, p. 17-24, jan./jun. 2002.

BAWDEN, D. Citation Information and digital literacies; a review of concepts. **Journal of Documentation**, v. 57, n. 2, p. 218-259, 2001. <http://hdl.handle.net/10150/105803>

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

BEHRENS, S. J. A Conceptual Analysis and Historical Overview of Information Literacy. **College & Research Libraries**, v.55, n. 4, p. 309-322, 1994. DOI: https://doi.org/10.5860/crl_55_04_309.

BELL, D. **The Coming of the Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting**. New York: Basic Books, 1999.

BELLIS, P., VERGANTI, R. Pairs as pivots of innovation: how collaborative sensemaking benefits from innovating in twos. **Innovation: Organization and Management**, p. 1-25, 2020.

BELLUZZO, R. C. B. **A competência em informação no Brasil: cenários e espectros**. São Paulo: ABECIN Editora, 2018. 217p.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: vivências e aprendizado. In: BELLUZZO, R. C. B; FERES, G. G. (Org.). **Competência em informação: das reflexões às lições aprendidas**. São Paulo: FEBAB, 2013, v. 1, p. 58-74.

BELLUZZO, R. C. B. Competências na era digital: desafios tangíveis para bibliotecários e educadores. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 6, p. 27-42, 2005.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2. ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, Número Especial, p. 48-63, 2014.

BELLUZZO, R. C. B.; KERBAUY, M. T. M. Em busca de parâmetros de avaliação da formação contínua de professores do ensino fundamental para o desenvolvimento da information literacy. **ETD – Educação Temática Digital**, v. 5, n. 2, p. 129-139, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/766>. Acesso em: 12 fev. 2019. doi: <https://doi.org/10.20396/etd.v5i2.766>.

BELLUZZO, R. C. B.; KOBAYASHI, M. C. M.; FERES, G. G. Information literacy: um indicador de competência para a formação permanente de professores na sociedade do conhecimento. **ETD - Educação Temática Digital**, v. 6, n. 1, p. 81-99, 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/1004>. Acesso em: 12 fev. 2019. doi: <https://doi.org/10.20396/etd.v6i1.1004>.

BELLUZZO, R. C. B.; SANTOS, C. A.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. A competência em informação e sua avaliação sob a ótica da mediação da informação: reflexões e aproximações teóricas. **Informação e Informação**, v. 19, n. 2, p. 60 - 77, 2014.

BELLUZZO, R. C. B. O estado da arte da competência em informação (CoInfo) no Brasil: das reflexões iniciais à apresentação e descrição de indicadores de análise. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 13, n. especial, p. 47-76, 2017.

BERGER. **Employee Communication**. 2008. Disponível em <http://www.instituteforpr.com>>. Acesso em 10 dez 2020.

BERLO, D. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

BERMÚDEZ, L; GONZÁLEZ, L. La competencia comunicativa: elemento clave em las organizaciones. **Redalyc.org**, v. 8, n. 15, p. 95-110, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://unibb.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605189/>. Acesso em: 01 nov. 2022. 3 ed.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p.68-75, 2001. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>.

BIAGINI, S. **Indústria bancária em 2030**. Disponível em <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/financial-services/articles/industria-bancaria-futuro.html>>. Acesso em 03 jan 2023.

BLANDFORD, A. E. Semi-structured qualitative studies. In: SOEGARD, M.; DAM, R. F. (Eds). **The Encyclopedia of Human-Computer Interaction**. 2ª ed. The Interaction Design Foundation. Aarhus Denmark: 2013. Disponível em: <https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-humancomputer-interaction-2nd-ed/semi-structured-qualitative-studies>

BOLEK, V.; KOKLES, M.; KORČEK, F. The Information literacy level of Slovak managers. In: **Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability and Competitive Economic Growth: Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference**, Seville, Spain, p. 1100-1111, 2016.

BORGES, J.; BEZERRA, L.; DIOMONDES, S.; COUTINHO, L. Competências infocomunicacionais: um conceito em desenvolvimento. **Anais do XIII Encontro Nacional de Pesquisas em Ciência da Informação**, 2012. Disponível em <enancib.ibict.br/index.pdf/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3780/2903>. Acesso em 27 jun 2019.

BOURDIEU, P. Compreender. In: BOURDIEU, P. (coord.) **A miséria do mundo**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, p. 693 – 732, 1998.

BRAGA, A. A gestão da informação. **Millenium**, v. 19, 2000.

BRAGA, F. A. L. COSTA, M. de F. O.; NUNES, J. V. Contribuições dos estudos de usuário para a mediação da informação: um olhar sobre os modelos teóricos de Dervin, Savolainen e Wilson. **Informação & Informação**, v. 23, n. 3, p. 287-313, 2018. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/29267>>. Acesso em: 30 out. 2019.

BRAND, A. Knowledge Management and Innovation at 3M. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p.17-22, 1998. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004605>.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

BUCKLAND, M. K. Information as things. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 45, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUENECHEA-ELBERDIN, M.; SÁENZ, J.; Kianto, A. Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 22 n. 8, p.1757-1781, 2018. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0150>

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming** (2. Ed.). New York: Routledge, 2010.

CABRAL, A. M. R. Sociedade pós-moderna: O poder da informação O poder de informar. **Revista da Escola de Biblioteconomia UFMG**, v. 21, n. 2, p. 213-223, 1992.

CABRILO, S.; DAHMS, S. How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 3, 2017, p.621-648. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0309>

CAJAZEIRA, J. E. R. C.; CARDOSO, C. **Comunicação e Inovação: Correlações e Dependências**, 2016. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/15648>>. Acesso em 27 maio 2019.

CALDERÓN-REHECHO, A. **Informe APEI sobre alfabetización informacional**. Madrid: APEI, 2010. 107p. (Informe APEI, 5). Disponível em: <http://eprints.rclis.org/14972/>. Acesso em 03 jan 2021.

CANDIDO, A. C.; VALE, M. A. Práticas de gestão da informação e inovação aberta em um pólo tecnológico brasileiro. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, n. 4, p. 184-204, 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362018000400184&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 Jan. 2021. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3614>.

CANTNER, U.; JOEL, K.; SCHMIDT, T. The use of knowledge management by German innovators. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p.187-203, 2009. <https://doi.org/10.1108/13673270910971923>

CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.12, n.1, p. 148-207, 2007.

CARDOSO, C. **Comunicação para Inovação**. In: Bahia Indústria. Ano XVII, n. 187, 2007. Salvador: FIEB, p. 30.

CARDOSO, J. L. Novos elementos para a história do Banco do Brasil (1808-1829): crônica de um fracasso anunciado. **Revista Brasileira de História**, v. 30, n. 59, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0102-01882010000100009>

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p.1123-1144, 2006.

CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000. <https://doi.org/10.1108/13673270010372242>

CARNEIRO, B. L. F.; NUNES, J. V.; CAVALCANTE, L. E.; FARIAS, M. G. G. Aprendizagem móvel, Competência em Informação e Mediação: interlocução sob a ótica do paradigma social da Ciência da Informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 23, n. 52, p. 34-47, 2018.

CARNEIRO, H. L. B.; STREIT, R. E. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 10, n. 2, 78 – 88, 2021. <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i2.78259>

CARRASCO-HERNÁNDEZ, A.J.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. **European Journal of Family Business**, v. 6, n. 2, p.108-117, 2016.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, comunicação e inovação**. Florianópolis: UFSC / Centro de Ciências da Educação, 2009. 134 f.: Dissertação De mestrado.

CASTELLES, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CASTRO, M. L.; MARTINS, N. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African Information and Technology organisation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, p. 1-9, 2010.

http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=e

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados**. Org. São Paulo: Sumus, 2016.

CERON, M. **Habilidades de Comunicação**: Abordagem centrada na pessoa. UNA-SUS UNIFESP. p. 20-42. Disponível em
<https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/1/modulo_psicossocial/Unidade_17.pdf>. Acesso em 10 mar 2021.

CHANG, C. L. LIN, T. The role of organizational culture in the knowledge management process, **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 3, p.433-455, 2015.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. 144p.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006, 425 p.

CHRISTENSEN, L. T.; CORNELISSEN, J. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. **Management Communication Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 383-414, 2011.

CIEB. **Inovação aberta em educação**. São Paulo: Cieb, 2016. Disponível em:
<https://bit.ly/2lToRds>. Acesso em: 16 set 2019.

COCCO, G.; GALVÃO, A. P.; SILVA, G. (Org.). **Capitalismo cognitivo**: trabalho, redes e inovação. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

COHN, G. A forma da sociedade da informação. In: DOWBOR, L. et al. (Org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 20-27.

COLL, C. S. **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

CONEGLIAN, A. L. O.; SANTOS, C. A.; CASARIN, H. C. S. Competência em informação e sua avaliação. VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

COOK, P. Best Practice Creativity, Gower, Aldershot; In: RICKARDS, T. (1997). **Creativity and Problem Solving at Work**, Gower: Aldershot, 1999.

CORNELISSEN, J. P. **Corporate communication: A guide to theory and practice** (2.ed.). London, UK: Sage. 2008.

CORREIA, M. C. S.; ZANDONADE, T. Information as recorded knowledge. Social Epistemology **Review and Reply Collective**, v. 4, n. 9, p. 13-39, 2015. Disponível em: <http://wp.me/p1Bfg0-2hz> Acesso em: 15 jan. 2020.

COSTA, A. B. Teoria econômica e política de inovação. **Revista Econômica Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 281-307, 2016.

COSTA, S. M. S. Fundamentação teórica e o Estado-da-Arte em Gestão do Conhecimento. **Seminário de Gestão do Conhecimento OPAS/OMS Brasil**, Brasília, fevereiro de 2009. Disponível em <https://slideplayer.com.br/slide/327392/>. Acesso em 11 nov. 2020.

COSTA, S.M. de S.; LEITE, F. C. L. Imbricações teóricas entre comunicação e gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Orgs.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 17-41.

CRESTANA, M. F. Bibliotecários da área médica: o discursos a respeito da profissão. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v.8, n.2, p.134-149, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3ª Edition. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

CROW, S.R. Information literacy: what's motivation got to do with it? **Knowledge quest**, v. 35, n. 4, 2007. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ826445>. Acesso em 20 nov 2020.

CURY, V. B. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados**. Org. São Paulo: Sumus, 2016.

CUTLIP, S., CENTER, A. H., BROOM, G. **Effective Public Relations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 2006.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. 2. ed. Massachusetts: MIT, 2011, 483 p.

DAMIAN, I. P. M. **Fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento**. Marília, 2016. 26 slides. Apresentação em Power-Point.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.
<https://doi.org/10.1108/13673270510602809>

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 3, p. 210-222, 2002. <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>

DAVALLON, M. A mediação: a comunicação em processo? **Revista de Ciência e Tecnologia da Informação e Comunicação**, n.4, 2017, p. 4-37.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge**: How Organizations Manage What They Know. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

DE LUCA, P.; RUBIO, M. C. .The curve of knowledge transfer: a theoretical model. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 10-26, 2019. DOI 10.1108/BPMJ-06-2017-0161

DEETZ, S. **Developing Free and Open Communication**. Belo Horizonte. Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso Strategic and Collaborative Communication no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de Abril de 2008.

DEFFUANT, G., HUET, S., AMBLARD, F. An individual-based model of innovation diffusion mixing social value and individual benefit. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 4, p. 1041-1069, 2005.

DEL MASSA, H. C. O.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Competência em Informação no apoio à Gestão do Conhecimento. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.28, n.1, p. 257-267, 2018.

DENTI, L.; HEMLIN, S. Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship, **International Journal of Innovation Management**, n. 16, v.3, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DING, W.; CHOI, E.; AOYAMA, A. Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance. **Asia Pacific Management Review**, v. 24, p.310-317, 2019.

- DMITRUK, H.B. Pesquisa bibliográfica e outros tipos de pesquisa. In: _____. (org.) **Cadernos método-lógicos: diretrizes do trabalho científico**. 6 ed. Chapecó: Argos, 2004. p. 67-76.
- DOHERTY, J.J. No shhing. Giving voice to the silenced: an essay in support of information literacy. **Library Philosophy and Practice**, p. 1-8, 2007.
- DONATE, M.J., SÁNCHEZ DE PABLO, J.D. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, **Journal of Business Research**, v. 68, p. 360–370, 2015
- DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Organizational factors to support knowledge management and innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p.890-914, 2011. <https://doi.org/10.1108/13673271111179271>
- DOUGHERTY, D. Organizing for innovation in complex innovation systems, **Innovation**, v.19, n.1, p. 11-15, 2017. DOI: 10.1080/14479338.2016.1245109
- DREW, S. Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective. **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 130-136, 1999.
- DRUCKER, P. A. **Organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- DRUCKER, P.F. **The Age of Discontinuity** – Guidelines to our Changing Society, Heinemann, Londo:, 1969.
- DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation, **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n: 4, p.20-29, 2007. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- DU PLESSIS, M.; BOON, J.A. The role of knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings. **International Journal of Information Management**, v. 24, n. 1,p. 73-86, 2004.
- DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M. (org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359.
- DUDZIAK, E. A. Competência em Informação: melhores práticas educacionais voltadas para a Information Literacy, 2005. In: **21. Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação**, Curitiba, Brasil, 2005.
- DUDZIAK, E. A. **Information literacy**: princípios, filosofia e prática. *Ciência da Informação*, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.
- DURST, S.; EDVARDSSON, I. Knowledge management in SMEs: a literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 6, p. 879-903, 2012.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EUROSTAT, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **The Measurement of Scientific and Technological Activities** - Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, 2005.

FADEL, B et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. (ORG). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

FAN, W., YAN, Z. Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. **Computers in Human Behavior**, n. 26, p.132–139, 2010.

FARIAS, G. B. de; BELLUZZO, R. C. B. Reflexões conceituais sobre conhecimento e competência: ensaio para o desenvolvimento de ações de ensino-aprendizagem. In: CAVALCANTE, L. E.; PINTO, V. B.; VIDOTTI, S. A. B. G. (Orgs.). **Ciência da Informação e contemporaneidade: tessituras e olhares**. Fortaleza: UFC, 2012. p. 89-115.

FEBRABAN. **Em constante evolução, setor bancário abraça a inovação**. Disponível em < <https://febrabantech.febraban.org.br/blog/em-constante-evolucao-setor-bancario-abraca-a-inovacao-veja-5-tendencias>>. Acesso em 03 jan 2023.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**. Disponível em <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em 22 set 2020.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf>. Acesso em 22 abril 2021.

FEITOZA, R. A. B, SOUSA, L. F., CAMPOS, I. M. S, DUARTE, E. N. Memória Organizacional na Ciência da Informação: desvendando relações com o Conhecimento Organizacional. **Em Questão**, v. 25, n. 1, p. 473-498, doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245251.473-498>

FELIX, W. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

FERRARI, R. Writing narrative style lyrics. **Medical Writing**, v. 24, n. 4, p.230-235, 2015.

FERREIRA, R. C.; JARDIM, V. M. C.; ZIVIANI, F. Fontes de informação para geração da inteligência competitiva nas organizações: uma revisão ampliada de literatura. **Informação em Pauta**, v. 3, n. 2, p. 50-73, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-72>.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FOLHA DIRIGIDA. **UniBB é a melhor universidade corporativa do mundo**. 09/07/2018. Disponível em <https://folhadirigida.com.br/servidor/unibb-e-a-melhor-universidade-corporativa-do-mundo>. Acesso em 03 set 2018.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FORZA, C.; SALVADOR, F. Information flow for high performance manufacturing. *International Journal of Production Economics*, **Amsterdam**, v. 70, n. 1, p. 21-26, Mar. 2001.

FRANÇA, V. R. V. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 61-88, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: **Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC, 2006. Disponível em <230.PDF (ufrgs.br)>. Acesso em 15 out 2021.

FĂDOR, A. G. Innovation and technology acceptance model (TAM): A theoretical approach. **Romanian Journal of Marketing**, v. 2, 2014.

GAMBI, T. F. R. A Independência e o banco, Brasil 1821-1829. **Revista USP**, v.1, n.132, p. 125-148, 2022. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.i132>.

GARCIA, L., G.; PINHEIRO, C. B. F. Desenvolvendo a competência em informação das organizações por meio da gestão de pessoas por competências. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 20, n. 43, p. 133-152, 2015.

GARCIA, R.; FADEL, B. A percepção do indivíduo na gestão do conhecimento organizacional: estudo teórico-empírico das influências da interferência nos fluxos informacionais na criação de conhecimento e tomada de decisão. In: **ENCONTRO DE PESQUISADORES DA UNI-FACEF**, 10., Franca (SP). Anais... Franca: Uni-Facef, 2009. p.492-509. Disponível em: <http://www.facef.br/novo/3fem/Encontro/Arquivos/Regis%20Garcia%20e%20Barbara.pdf>. Acesso em 10 fev 2021.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

GARDNER, J., PAULSEN, N., GALLOIS, C., CALLAN, V., MONAGHAN, P. An intergroup perspective on communication in organisations. In: GILES, H.; ROBINSON, W. P. (Eds.), **The new handbook of language and social psychology**, p. 561–584. Chichester, UK: Wiley. 2001.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité** — réflexions à l'usage des dirigeants. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GENEROSO, I. M.; BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional como saber-prática discursiva e a influência dos Estudos Organizacionais em sua conformação. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, v. 24, p. 1–16, 2021. doi.org/10.30962/ec.2295

GIACOMINI FILHO, G; GOULART, E. E.; CAPRINO, M. P. Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers. **Revista FAMECOS**, nº 33, p. 41–45, 2007.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GILL, D.; ADAMS, B. **ABC of Communication Studies**. Second edition. Walton-on-Thames: Thomas Nelson & Sons. 1998.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v.29 n.1, 2009.

GOMES, H. F. A interligação entre Comunicação e Informação. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.11 n.3, 2010.

GOMES, H. F. A mediação da informação, comunicação e educação na construção do conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação** - v.9 n.1, 2008.

GOMES, L. I. E. Gestão de Informação/Conhecimento em Ciência da Informação: perspectivas sobre os termos e proposta de aplicação teórico-prática. **Páginas a&b**. v.3, n. 12, p. 163-178, 2019. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag12a10>

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 2, n. 2, p. 83-95, 2003.

GRAVENHORST, K.; VELD, R. Power and collaboration: methodologies for working together. In: BOONSTRA, J. **Dynamics of organizational change and learning**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

GREINER, M.; BÖHMANN, T.; KRCMAR, H. A strategy for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 3-15, 2007. <https://doi.org/10.1108/13673270710832127>

GUILMARTIN, L.A. Review of Information literacy in the workplace. In: FORSTER, M. (Ed.). **Communications in Information Literacy**, v. 12, n. 2, 226-229, 2018.

GUPTA, B.; IYER, L.; ARONSON, J. Knowledge management: practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000. <https://doi.org/10.1108/02635570010273018>.

GURTEEN, D. Knowledge, Creativity and Innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 1, p.5-13, 1998. <https://doi.org/10.1108/13673279810800744>

GUTIÉRREZ, M. P. M. Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y). **El profesional de la información**, v. 18, n. 1, p. 111- 113, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/dohtWE> Acesso em: 8 mai. 2017.

HAAPALAINEN, P., KANTOLA, J. Taxonomy of Knowledge Management in Open Innovations. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 688-695, 2015.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handelns**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981. v. 2.

HAGUETTE, T. M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14a.ed. Petrópolis: Vozes, 2013, 170 p.

HAIR Jr., F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, Jr. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2014.

HAIR Jr., F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **The Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p.139–152, 2011. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121, 2007.

HASANALI, F. **Critical Success Factors of Knowledge Management**, 2002.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 43, n. 1, p. 115–135, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

HERKEMA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. **The Learning Organization**, v. 10, n. 6, p. 340-346, 2003.

HERNANDEZ-VIVANCO, A., CRUZ-CÁZARES, C., BERNARDO, M. Openness and management systems integration: Pursuing innovation benefits. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 49, p. 76-90, 2018.

HEWITT, S. M. Data, Information, and Knowledge. **Journal of Histochemistry & Cytochemistry**, v. 67, n. 4, p. 227–228, 2019.

HOFFMANN, W.A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HOPKINSON, G. C.; BLOIS, K. Power-base Research in Marketing Channels: A Narrative Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, p. 131–149, 2014. DOI: 10.1111/ijmr.12013 <http://www.oed.com/view/Entry/47434>. Acesso em: mar. 2021.

IATA, C. M.; ZIMMER, P. (Orgs.) **Inovação em rede: como inserir sua empresa no ecossistema de inovação**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2016. 314 p.

INOMATA, D. O. **O fluxo da informação tecnológica: uma análise no processo de desenvolvimento de produtos biotecnológicos**. 2012. 282 f. Dissertação (Mestrado em

Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação e Informação**, v. 20, n. 3, p. 203 - 228, 2015.

ISIDRO FILHO, A.; GUIMARÃES, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 127-149, 2010.

ISMAIL, I. R., HAMID, R. A., IDRIS, F. PLS application in Journals of Operations Management: a review. In **Global Conference on Operations and Supply Chain Management**, p. 1-6, 2012.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

JACKY SWAN, J.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; HISLOP, D. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, 1999.

JARMOOKA, Q. et al. The mapping of information and communication technologies, and knowledge management processes, with company innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 2, p. 313-335, 2020. DOI 10.1108/JKM-01-2020-0061

JEANNERET, Y. A relação entre mediação e uso no campo de pesquisa em informação e comunicação na França. **RECIIS – Revista Eletrônica de Comunicação Informação e Inovação em Saúde**. Rio de Janeiro, v.3, n.3, p.25-34, 2009.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 408–417, 2011.

JOÃO PAULO II. Carta encíclica “Fides Et Ratio”: sobre as relações entre fé e razão. 1998, 73p. Disponível em: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091998_fides-et-ratio.pdf. Acesso em 17 jan. 2023.

JOHNSTON, B.; WEBBER, S. As we may think: information literacy as a discipline for the information age. *Research strategies*, v. 20, n.3, p. 108-121, 2006. Disponível em: . A

JONES, E.; WATSON, B.; GARDNER, J.; GALLOIS, C.. Organizational Communication: Challenges for the New Century. **Journal of Communication**, v. 54, n. 4, p. 722-750, 2004.

JORGE, C. F. B.; FALÉCO, L. L. A aplicação da gestão do conhecimento como estratégia de competitividade organizacional. **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, v.10, n.3, p. 69-75, 2016.

KABIR, N. Exploration-Codification Strategy Mix in Innovation: Managing Knowledge of the Ideation Stage. Conference: **The 17th European Conference on Knowledge Management**, 2016.

KAMASAK, R. YAVUZ, A. M.; KARAGULLE, O.; AGCA, T. Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 126 – 132, 2016.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KIANTO, A.; VANHALA, M.; HEILMANN, P. The impact of knowledge management on job satisfaction. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 4, p.621-636, 2016. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>

KLEM, L. Path analysis. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. **Reading and understanding multivariate statistics**. Washington, DC : American Psychological Association, 1995.

KOEN, P.; AJAMIAN, G.; BURKART, R.; CLAMEN, A. Providing clarity and a common language to the" fuzzy front end". **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46, 2001.

KOOHANG, A.; PALISZKIEWICZ, J. GOLUCHOWSKI, J. The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, n. 3, p. 521-537, 2017. DOI 10.1108/IMDS-02-2016-0072

KORAC-KAKABADSE, N., KOUZMIN, A. ; KAKABADSE, A., Knowledge management: strategic change capacity or the attempted routinization of professionals? **Strategic Change**, v. 11, n. 2, p. 59-69, 2002.

KOUZES, J.; POSNER, B. **O novo desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KPMG GLOBAL ORGANISATION. **30 Voices on 2030: The New Reality for Financial Services: The New Reality for Financial Services.**, 2021. Disponível em <30 Voices on 2030: New Reality for Financial Services - KPMG Australia (home.kpmg)>. Acesso em 15 out 2021.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KREINER, K. Tacit knowledge management: the role of artifacts. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 112-23, 2002.

KUHN, T.; ASHCRAFT, K. L.; COOREN, F. Introductory Essay: What Work Can Organizational Communication Do? **Management Communication Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 101–111, 2018.

KUNSCH, M. M. K. . Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S. l.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. DOI: 10.14195/2183-5462_33_1. Disponível

em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1. Acesso em: 4 fev. 2021.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados**. Org. São Paulo: Sumus, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados**. Org. São Paulo: Sumus, 2016. 392 p.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação, inovação, empreendedorismo: um campo aberto para novas pesquisas. **Organicom**, v. 16, n. 31, p. 11-14, 2019.

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

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, v.18, n. 2, p. 23-31, 2006.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

LE, P.B.; TRAN, D.T.; PHUNG, T.M.T.; VU, K.D. Leadership and knowledge management practices for frugal innovation of firms in the emerging market: moderating role of collaborative culture, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, 2022.

LEFÈVRE, F. **Análise do Discurso do Sujeito Coletivo: limites e possibilidades**. YouTube, 1 de out. de 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=4KB_j5R7WaY. Acesso em: 24 de agosto de 2022.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE A. M.C. O sujeito coletivo que fala. **Revista Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 10, n. 20, p. 517-524, 2006.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE A. M.C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do Sujeito Coletivo, complexidade e auto-organização. **Revista Ciência & Saúde Coletiva (Online)**, vol.14, n.4, p. 1193-1204, 2009.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; TEIXEIRA, J. J. V. **O discurso do sujeito coletivo: uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

LEITÃO, C. A entrevista como instrumento de pesquisa científica em Informática na Educação: planejamento, execução e análise. In: PIMENTEL, M.; SANTOS, E. (Org.) **Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa**. Porto Alegre: SBC, 2021. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3) Disponível em: <https://metodologia.ceie-br.org/livro-3/>

LEITÃO, C.; PRATES, R. O. A Aplicação de Métodos Qualitativos em Computação. In: DELICATO, F.; PIRES, P.; SILVEIRA, I. **Jornadas de Atualização em Informática 2017**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação – SBC, 2017. Disponível em: <http://csbc2017.mackenzie.br/public/files/all/livro-jai.pdf>

LEITE, F. C. L. Comunicação científica e gestão do conhecimento: enlaces conceituais para a fundamentação da gestão do conhecimento científico no contexto de universidades. **Transinformação**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862007000200005>

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006. xiii, 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. **Parceria estratégicas**, n.8, p. 157-179, 2000.

LENKER, M. Information Literacy: What's the Question? 2019. **ACRLog** https://digitalscholarship.unlv.edu/lib_articles/664.

LIMA, C. R. M.; CARVALHO, L. S. Informação, Comunicação e Inovação: Gestão da Informação para inovação em uma Organização Complexa. **Informação & Informação**, v. 14, n. 2, p.1-20, 2009.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10, n. esp, p. 37-45, 2007.

LOERMANS, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 285-294, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de administração contemporânea**, v.7, n.3, p. 181-201, 2003.

LONG, D. W. D.; FAHEY, L. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 4, 2000. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Mediação da informação no âmbito do mercado de capitais. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. especial, p. 87- 106, 2008.

LOUSADA, M. LOPES, E. C., FUJITA, M. S. L. VALENTIM, M. L. P. Políticas de indexação no âmbito da gestão do conhecimento organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.21, n.1, p. 191-202, 2011.

LOUSADA, M., GARCIA, C. L. S., WOIDA, L. M., DAL'EVEDOVE, P., GARCIA, R., & VALENTIM, M. L. P. Produção científica sobre gestão do conhecimento e gestão da informação no âmbito da ciência da informação: uma aplicação da lei de bradford. **Anales de documentación**, v. 15, p. 1-17, 2012.

MACHADO, D. D. P. N.; CARVALHO, L. C. C.; HEINZMANN, L. M. **Revista de Administração**, v.47, n.4, p.715-729, 2012.

MACHADO, D. D. P. N.; LEHMANN, C. A.; ARAUJO, B. . Organização e cultura de inovação: elementos concretos e fatores percebidos. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p.152-168, 2008.

MAKHOVIKOV, A. E., GURYANOVA, A. V., STOTSKAYA, T. G. Knowledge and Information in the Structure of Modern Rationality and Human Activity. **Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 133, p. 27-34, 2021.

MALAVSKI, O. S; LIMA, E. P; COSTA, S. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Production Journal**, v. 20, p.439-454, 2010.

MALETZKE, G. **Sicologia de la comunicacion social**. Quinta Edición Enero de 1992. Editoria Quipus Quito – Ecuador, 367 p.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006, p. 77-94.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, v. 31, 2, p. 72-79, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 5ed. 2002.

MARKHAM, S. K., LEE, Product Development and Management Association's 2012 Comparative Performance Assessment Study. H. **Journal of Product Innovation Management**, n. 30, v. 3, p. 408–429, 2013.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais**: Fundamentos teóricos, software e aplicações (2nd ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2014.

MARTELETO, R. M. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Pesquisa brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.3, n.1, p.27-46, 2010.

MARTELETTO, R. M.; THIESEN, I. "Somente existe cultura transformada": as mediações da informação e da comunicação. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 28, n. 2, 28 ago. 2018.

MÅRTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 204-216, 2000.
<https://doi.org/10.1108/13673270010350002>

MARTÍN-BARBERO, J.; BARCELOS, C. Comunicação e mediações culturais. **Diálogos Midiológicos**, n. 23, v.1, p. 151-163, 2000.

MARTÍNEZ, A. M. Criatividade e saúde nos indivíduos e nas organizações. In: VIRGOLIM, A. M. R. **Talento criativo**: expressão em múltiplos contextos. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2007. p. 53-64.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. 15 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 309p.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MCDONALD, J.; MITRA, R. **Movements in Organizational Communication Research Current Issues and Future Directions**. Editora Routledge New York, First edition published, 2019.

MCGRATH, J. E.; ARGOTE, L. Group processes in organizational contexts. In: HOGG, M. A.; TINDALE, R. S. (Eds.). **Blackwell handbook of social psychology**, vol. 3, p. 603–627. Oxford: Blackwell, 2001.

MEGLIO, O.; RISBERG, A. The (mis)measurement of M&A performance—A systematic narrative literature review. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 4, p. 418 – 433, 2011.

MELO, A. V. C.; ARAUJO, E. A. Competência informacional e gestão do conhecimento: uma relação necessária no contexto da sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n.2, p. 185-201, 2007. ISSN 1981-5344. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000200012>.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Agenda brasileira para a indústria 4.0**. Disponível em < <http://www.industria40.gov.br/>>. Acesso em 10 agosto 2018.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 3, p. 286-292, 1999. <https://doi.org/10.1590/S0100-19651999000300006>.

MOLINA, L. G. Gestão do conhecimento aplicada aos portais corporativos. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.; p.123-156.

MORAN, J. Metodologias ativas e modelos híbridos na educação. In YAEHASHI, S. e outros (Orgs). **Novas Tecnologias Digitais: Reflexões sobre mediação, aprendizagem e desenvolvimento**. Curitiba: CRV, 2017, p. 23-35. http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2018/03/Metodologias_Ativas.pdf

MOSKVICHEV, Y.*et al.* **Dynamics of socio - economic and socio-cultural processes: tradition and innovation**. Volgograd: 2017, 246 p.

MOTA, R. Inovação e aprendizagem independente na Educação Básica Ciência e Natura. **Santa Maria**, v. 36, Ed. Especial, p. 121–129, 2014.

MOTTA, G. S., MELO, D. R. A., PAIXÃO, R. B. O Jogo de Empresas no Processo de Aprendizagem em Administração: o Discurso Coletivo de Alunos. **RAC**, v. 16, n. 3, p. 342-359, 2012.

MOUSTAGHFIR, K.; SCHIUMA, G. Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 4, p.495-510, 2013. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>

MUHAMMED, S.; ZAIM, H. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success, **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 10, p. 2455-2489, 2020.

NATALICCHIO, A.; ARDITO, L.; SAVINO, T.; ALBINO, V. Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1362-1383, 2017. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2016-0516>

NAVARRO, C. C. **Gestión de Inovación en las organizaciones**. Murcia: ICE, 2000.

NAZARKO, L. Responsible Research and Innovation in Enterprises: Benefits, Barriers and the Problem of Assessment. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n.1, p. 1-14, 2020.

NEVES, A. (Org.) **Estudo de avaliação das políticas de aprendizagem ao longo da vida**. Lisboa: DGEEP, 2005.

NHACUONGUE, J. A., FERNEDA, E. O campo da ciência da informação: contribuições, desafios e perspectivas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, p. 3-18, 2015.

NICOLAU, M. et al. Comunicação e Semiótica: visão geral e introdutória à Semiótica de Peirce. **Revista Eletrônica Temática**, v. 6, n. 08, p. 1-25, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 18ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 358 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, 314 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. **Oxford university press**, 1995.

NUNES, I. M.; ELLER, A. M.; BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, n.2, v4, n.1, p. 472-488, 2013.

NUNES, M. P.; RUSSO, A. P. Analysis of business models innovation – a multiple case study, **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 1, p.17-35, 2019. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2018-0085>

OED Online. Datum, n. Oxford University Press, 2015. Disponível em:

OLIVEIRA, H. C.; SOUZA, J. S. F. VALENTIM, M. L. P.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. A teoria dos jogos e a mediação da informação: uma proposta de contribuição estratégica para organizações. **Biblios**, n. 73, p. 52-64, 2018.

OLIVEIRA, I. L., PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo, SP: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, L. R. M. **Alfabetização informacional na sociedade da informação.**

Dissertação de Mestrado. Braga. Uminho, 2017. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/55601822.pdf>. Acesso em 01 mar 2018.

OLIVEIRA, V. P. Uma informação tácita. **DataGramaZero – Revista da Ciência da Informação**, v. 6, n. 3, 2005.

OLIVERIO, M. A. A dimensão comunicacional da inovação. **Organicom**, v. 16, n. 31, p. 113-121, 2019.

ORELO, E. R. M.; VITORINO, E. V. Competência Informacional: um olhar para a dimensão estética. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 4, p. 41-56, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v17n4/04.pdf>. Acesso em: 6 out. 2020.

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação.** Petrópolis: Vozes, 2008.

OTTONICAR, S. L. C.; FERES, G. G.; VALENTIM, M. L. P. Competência em informação no contexto de organizações competitivas. In: BELLUZZO, R.C. B.; ALMEIDA, D. P. R. (Org.) **Conhecimento, pessoas e aprendizagem organizacional sob a ótica da competência em informação: uma nova lógica de gestão.** Bauru: MMH Informação, 2017. 187 p.

OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, M. L. P. A Competência em Informação no contexto do trabalho: uma revisão sistemática da literatura voltada à indústria 4.0. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 24, n. 56, p. 01-21, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019.e65145>

OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, M. L. V.; FERES, G. G. Competência em informação e os contextos educacional, tecnológico, político e organizacional. **RICI: Revista Ibero-Americana de Ciência em Informação**, v. 9, n. 1, p. 124-142, 2016.

OTTONICAR, S. L. C.; VALENTIM, L. P.; MOSCONI, E. Políticas públicas aplicadas à indústria 4.0: estudo comparativo entre o Brasil e o Canadá com foco na competência em informação. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 558-584, 11 mar. 2019.

PAPA, A. et al. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 3, p. 589-605, 2018. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>

PAYNE, J.; FRYER, J. Knowledge management and information management: A tale of two siblings. **Business Information Review**, v. 37, n. 2, p. 69–77, 2020. DOI: 10.1177/0266382120923971

PAYNE, J.; RODEN, E. J.; SIMISTER, S. **Managing Knowledge in Project Environments.** Abingdon: Routledge, 2019.

PEREIRA, F. C. M. Fontes de informação para negócios: análise sobre frequência, relevância e confiabilidade, baseada em estudo empírico com empresários e gestores organizacionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 100-119, abr./jun. 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index>.

PEREIRA, J.H., SKROBOT, L. C., DANIELSSON, M. Gestão do conhecimento: um modelo integrado com foco na competitividade organizacional. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 213-233.

PÉREZ, M.; GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

PÉREZ, G.F.F. Un modelo didáctico alternativo para transformar la educación: el modelo de investigación en la escuela. Scripta Nova. **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Barcelona: Universidad de Barcelona, n. 64, 2000.

PÉREZ, M. P.; SÁNCHEZ, A. M.; CARNICER, P. L.; JIMÉNEZ, M. J. V. A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 280-291, 2004.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación** (4. ed.). Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PÉREZ-BUSTAMANTE, G. Knowledge management in agile innovative organisations. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n.1, p. 6–17, 1999.

PITT, M.; MACVAUGH, J. Knowledge management for new product development. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 4, p. 101-116, 2008.
<https://doi.org/10.1108/13673270810884282>

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos avançados**, v.31, n. 90, 2017.

PORÉM M. E., GUARALDO, T. S. B. Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Informação**, - v.13 n.1, 2012.

PORÉM, M. E. Apontamentos para uma abordagem comunicacional da inovação. In: **Comunicação, inovação e organizações**. SAMPAIO, A.; SILVA, D. R.; PORÉM, M. E. Salvador: EDUFBA ; São Paulo : ABRAPCORP, 2021, p.61-77.

PORÉM, M. E. Comunicação organizacional, informação e responsabilidade social: uma nova relação. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 13, n. 25, p.61-70, 2012.

PORÉM, M. E.; GUARALDO, T. S. B.; CABRAL, R.; ANDRELO, R. Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões. **Comunicação & Inovação**, v. 17, n. 33, p.95-111, 2016.

PORÉM, M. E.; KUNSCH, M. M. K. Obstáculos à inovação em micro e pequenas empresas de Bauru/SP sob a perspectiva comunicacional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 4, p. 133-146, 2019. Edição especial. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/4847>. Acesso em: 4 dez. 2021.

PORÉM, M.E; KERBAUY, M.T.M. Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES). **Revista Gestão Universitária**. [on line], Ed.226, jul de 2010. Disponível em <
<http://www.gestaouniversitaria.com.br/edicoes/214-226/22887-um-estudo-de-caso-sobre-a-im>

portancia-dacomunicacao-organizacional-nas-instituicoes-privadas-de-ensino-superior-ipes.html>

POSTMES, T., TANIS, M.; DE WIT, B. Communication and commitment in organisation: A social identity approach. **Journal of Group Processes & Intergroup Relations**, 4, 227-246, 2001. <https://doi.org/10.1177%2F1368430201004003004>

POYNDER, R. Getting to the nuts and bolts of knowledge management. **Information World Review**, v. 135, n. 135, p. 20, 1998.

PREGO, J. Cómo crear una cultura de innovación que funcione. **Harvard Deusto business review**, n. 239, p. 27-33, 2014. Disponível em: < <https://www.harvard-deusto.com/como-crear-una-cultura-de-innovacion-que-funcione> > Acesso em: 18 jun 2019

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, p.375-402.

RAASCH, C. VON HIPPEL, E. Innovation Process Benefits: The Journey as Reward(Review). **MIT Sloan Management Review**, v. 55, n. 1, p. 33-39, 2013.

RAINBOLT, G. Pensamento Crítico. **Fundamento**, v. 1, n. 1, p. 35-50, 2010.

REGO, F. G. T. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1996.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial**, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RESTREPO, M. Comunicación para la dinámica organizacional. **Revista Signo y pensamiento**. Bogotá: Universidad Javeriana, n. 26, p. 91-96, 1995.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing - Remark**, v. 13, n. 02, p. 56-73, 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>

ROCHA, J. A. P.; GANDRA, T. K. Práticas informacionais: elementos constituintes. **Informação & Informação**, v. 23, n. 2, p. 566-595, 2018. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/28857>>. Acesso em: 30 out. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2018v23n2p566>.

RODRÍGUEZ-FERNÁNDEZ, L.; VÁZQUEZ-SANDE, P. “Retos y perspectivas en la comunicación organizacional”. **El profesional de la información**, v. 28, n. 5, 2019. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. Simon and Schuster, 2003.

ROPOLYI, L. Sign and information: form and content. In: International Society for Information Studies - IS4IS Summit Vienna 2015 - The information society at the crossroads:

response and responsibility of the Sciences of Information, Vienna. Anais. Vienna: **Vienna University of Technology**, 2015. Disponível em: <https://sciforum.net/conference/isissummit-vienna-2015/paper/2807/download/pdf> Acesso em: 23 de out 2020.

ROSINI, A. M. **As novas tecnologias da informação e a educação a distância**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013, 131 p.

ROSSI, A. L. A inovação é realmente uma opção estratégica para as organizações? In: FOLZ, C.; CARVALHO, F. **Ecossistema Inovação**. Brasília, DF: Embrapa, p.31-47, 2014.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002007000200001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 de março de 2021. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001> .

ROWLEY, J. What is knowledge management?. **Library Management**, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999. <https://doi.org/10.1108/01435129910291175>

RUIZ-MOLINA, M.-E., GIL-SAURA, I., SERVERA-FRANCÉS, D. Innovation as a key to strengthen the effect of relationship benefits on loyalty in retailing. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 2, p. 131-141, 2017.

SAEGER, M. M. M. T.; PINHO NETO, J. A. S.; LOUREIRO, J. M. M. Socialização da informação e do conhecimento: uma proposta emancipadora para a efetivação de instrumentos de democracia participativa. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 28, n. 1, 2018. DOI: 10.22478/ufpb.1809-4783.2018v28n1.34324 Acesso em: 30 out. 2019.

SAID, G. F.; LIMA, C. C.; ALVES, T. M. Não leia este texto! A escola de Palo Alto e os paradoxos comunicacionais. **Comunicologia**, v.10, n.2, p. 70-84, 2017.

SANTA ANNA, J. Gestão de pessoas em bibliotecas: revisão narrativa de literatura nos anais do CBBB e do SNBU. **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 3, p. 49-65, 2019.

SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.5, Número Especial, p.158-170, 2016.

SANTINI, R. M. O desafio do conhecimento e do aprendizado para o desenvolvimento sustentável: a questão da inovação. **Informação & Informação**, v. 21, n. 1, p. 542-572, 2016.

SANTOS, B. R. P.; BIAGGI, C.; DAMIAN, I. P. M.; MORAES, C. R. B. de. Análise da produção científica mediante a interdisciplinaridade entre a ciência da informação e a administração nos ambientes organizacionais. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 233-250, 13 nov. 2018.

SANTOS, B. R. P.; SANTOS, C. A.; DAMIAN, I. P. M. A gestão do conhecimento e sua relação com a competência em informação: Proposta de transversalidade como subsídios inovadores para as organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, p. 183-199, 2018.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

SANTOS, V. C. B.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n. 1, 27 mar. 2019.

SANTOS, V. C. B.; SANTOS, C. A.; YAFUSHI, C. A. P.; BELLUZZO, R. C. B. A comunicação, a cultura organizacional e a competência em informação nas organizações sob o prisma das reflexões contemporâneas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 2366-2386, 2019.

SAUSSURE, F. **Curso de linguística geral**. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

SCANS Secretary's Commisison on Achieving Necessary Skills. C:\My Documents\scans.wpd (doleta.gov)

SCHLÖGL, C. Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches. **Information Research: An International Electronic Journal**, v. 10, n.4, 2005.

SCHULZE, A., SCHMITT, P., HEINZEN, M., HELLER, D., BOUTELLIER, R. Exploring the 4I framework of organisational learning in product development: Value stream mapping as a facilitator. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 26, n. p. 1136-1150, 2013.

SCHUMPETER, J. A. The Creative Response in Economic History. **The Journal of Economic History**, v. 7, n. 2, 1947, p. 149-159. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/2113338>. Acesso em 07 jan 2021.

SCROFERNEKER, C.M.A Fragmentos retecidos sobre a comunicação estratégica desafios da comunicação organizacional para inovação. In: SAMPAIO, A.; SILVA, D. R.; PORÉM, M. E. **Comunicação, inovação e organizações**. Salvador : EDUFBA ; São Paulo : ABRAPCORP, 2021. 211 p.

SEIDMAN, I. **Interviewing as Qualitative Research: a guide for researchers in education and social sciences**. 4 th Ed. New York, Teachers College Press, 2013.

SEMIDÃO, R.A. M. **Dados, informação e conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da ciência da informação: contribuições teóricas /** Rafael Aparecido Moron Semidão. – Marília, 2014. 198 f.; 30 cm. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

SETTE, C. R. **A qualidade da informação nas organizações em processo de mudança: um estudo de caso em indústrias de massas alimentícias da cidade de Bauru (SP)**. São Paulo: (Tese de mestrado). Universidade Estadual Paulista, Marília, 2003.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. In: SETZER, V.W. **Os Meios Eletrônicos e a Educação: Uma Visão alternativa**. São Paulo: Editora Escrituras, Coleção Ensaios Transversais, v. 10, 2001. Disponível em < ART_2_GEST-with-cover-page-v2.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net). Acesso em 03 jan 2020.

SEVASTYANOVA, S.A., SEVASTIANOVA, A.L. Information and Knowledge: From a Resource to a Key Factor in Progress. **Lecture Notes in Networks and Systems**, 133, pp. 51-58, 2021.

SHAHZAD, M.; QU, Y.; ZAFAR, A.U.; REHMAN, S.U.; ISLAM, T. Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 9, p. 2079-2106, 2020.

SHAW, Robert. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: PERKINS, Dennis; NADLER, David; SHAW, Robert. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SHERA, P. J.; LEEAB, V. C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, n. 8, p. 933-945, 2004.

SHINDRYAEVA, I. V. Process of labour motivation and its relationship with organisational culture Scientific Bulletin of the Volgograd branch of RANEPa. Series: **Political Science and Sociology**, v. 2, p. 71-75, 2016.

SHINDRYAEVA, I. V.; BEREZOVAYA, A. Y.; OVSYANNIKOVA, T. V.; SHINDRYAEV, S. O. Organisational communications in the enterprise management system. **IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering**, v. 483, p. 1-5, 2019. doi:10.1088/1757-899X/483/1/012059

SHIRYAEV, V. I.; BAEV, I. A.; SHIRYAEV, E. V. **Management of the enterprise: modeling, analysis, control** Moscow: Librokom, 2015, 272 p.

SILVA, A. M. Mediações e mediadores em Ciência da Informação. **Prisma.com**, n. 9, 2009.

SILVA, A. M.; RIBEIRO, F. Paradigmas, serviços e mediações em Ciência da Informação. Recife: **Nectar**, 2011.

SILVA, E. Informação e conhecimento: elementos essenciais para a geração de inovação. In: VALENTIM, M. L. P.; MÁS-BASNUERO, A. **Inteligência organizacional**. Marília: Oficina universitária. Cultua Acadêmica: São Paulo, 2015.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. A contribuição dos sistemas de inovação e da cultura organizacional para a geração de inovação. **Informação & Informação**, v. 23, n. 1, p. 450 – 466, 2018.

SILVA, E.; VALENTIM, M. L. P. Avaliação da aplicação do método ‘análise de conteúdo’ em pesquisa sobre processos de gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação. **Informação e Informação**, v. 24, n. 1, p. 326 – 355, 2019.

SILVA, F. S.; NUNES, J. V., CAVALCANTE, L. E. O conceito de mediação na ciência da informação brasileira: uma análise a partir da BRAPCI. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, v. 12, n. 2, p. 33-42, 2018.

SILVA, H. K. DA C. S.; DELGADO, A. K. C. Ser ou não ser, eis a questão: um estudo sobre a Sociedade da informação no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n. 3, p. 195-211, 2019.

SILVA, J. L. C., GOMES, H. F. Conceitos de informação na ciência da informação: percepções analíticas, proposições e categorizações. **Informação & Sociedade**, v. 25, n.1, p. 145-157, 2015.

SILVA, M. R. R.; SANTOS, A. S. L.; MACEDO, A. C. M. Inovação, Sobrevivência e Ecologia Organizacional: Possibilidades de Relação. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 21, n. 2, p. 148-163, jun. 2019. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/39164>>. Acesso em: 30 out. 2020. doi:<https://doi.org/10.23925/2178-0080.2019v21i2.39164>.

SILVA, M. V.; CASARIN, H. C. S. O comportamento informacional de advogados: uma revisão de literatura. In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica, 2010.

SILVA, R. J.; ALMEIDA JÚNIOR, O. F. Mediação: perspectivas conceituais em educação e ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.23, n.2, p.71-84, 2018

SILVA, R. T.; CARDOSO, R. M. A mediação nos processos de comunicação na internet. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul – v. 15, n. 29, p. 81-99, 2016.

SILVA; R. C.; FERREIRA; M. A. Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para que. **Escola Anna Nery**, n.16, v. 3, p.607-611, 2012.

SILVESTRIN, C. B.; OLIVEIRA, J. A. Implicações sociais e políticas da comunicação organizacional: para quem é a teoria? In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 39-50.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333–339, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

SOFIYABADI, J; VALMOHAMMADI, C.; GHADAM; A. S. Impact of Knowledge Management Practices on Innovation Performance. **EEE transactions on engineering management**, v. 69, n. 6, 2022, p. 3225- 3239, 2022.

SORDI, V. F; ALMEIDA CUNHA, C. J. C; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n2p160>

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2 a edição revista e ampliada. Porto, 2006. 823 p. Disponível em

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4848446/mod_resource/content/2/Jorge%20Pedro%20Souza.pdf. Acesso em 10 mar 2020.

SOUSA, M. J.; ROCHA, Á. Skills for disruptive digital business. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 257–263, 2019.

SOUZA, E. D.; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 21, n.1, p. 55-70, 2011.

SOUZA, F. C., STUMPF, K. Presença do tema ética profissional nos periódicos brasileiros de Ciência da Informação e Biblioteconomia. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 14, n.3, p.94-115, 2009.

STEFANO, N. M. CASAROTTO FILHO, N. Gestão do conhecimento e o e-learning: análise reflexiva a partir do modelo SECI. **Paideia**, n.4, n. 7, 2013.

STEINEROVÁ, J. Ecological dimensions of information literacy. Proceedings of the Seventh International Conference on Conceptions of Library and Information Science - Unity in diversity — Part 2. **Information Research**, v. 15, n. 4, 2010. Disponível em: <http://informationr.net/ir/15-4/colis719.html>. Acesso em: 17 jul. 2020.

STEVENS, E. Fuzzy front-end learning strategies: Exploration of a high-tech company. **Technovation**, v. 34, p. 431–440, 2014.

STEVENS, T. **Gerenciamento das ideias**. HSM Management. São Paulo, n. 6, p. 70-73, 1998.

STOECKICHT, I. P., SOARES, C. A. P. Modelos e estratégias de gestão de inovação e o mercado brasileiro. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. p. 237-256.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. da UNB, 2001. p. 143-163.

SUH, W.; DERICK SOHN, J.H.; YEON KWAK, J. Knowledge management as enabling R&D innovation in high tech industry: the case of SAIT. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 5-15, 2004. <https://doi.org/10.1108/13673270410567594>

SUN, Y. Simulation of Economic Benefits of Technological Innovation Based on FPGA and Machine Learning. **Microprocessors and Microsystems**, v. 80, 2021.

TACHIZAWA, T., ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. São Paulo: Atlas, 2003, 248 p.

TAKAHASHI, A. R.; FISCHERI. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional - um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **Revista de Administração Mackenzie (Online)**, v.10, n.5, p. 53-76, 2009.

TARALLI, G. Cultura de inovação nas organizações In: FOLZ, C.; CARVALHO, F. **Ecosistema Inovação**. Brasília, DF : Embrapa, p. 63-90, 2014.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2001, 191 p.

TEIXEIRA FILHO, J. Gestão do conhecimento e comunicação organizacional. **Insight Informal**, n. 44, 2001.

TEIXEIRA, T. M. C.; VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, Número Especial, p. 3-15, 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio editora, 2000, 283 p.

TODD, R. J. et al. The power of information literacy: Unity of education and resources for the 21st century. **Annual Meeting of the International Association of School Librarianship** (21st, Belfast, Northern Ireland, United Kingdom, July 19-24, 1992, 22 p.

TURATO, E. G. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

UDEN, A. V.; KNOBEN, J.; VERMEULEN, P. Human capital and innovation in Sub-Saharan countries: a firm-level study. **Innovation**, v. 19, n. 2, p.103-124, 2017. DOI: 10.1080/14479338.2016.1237303.

ULLMANN, R. A. Indivíduo. **Teocomunicação**, v. 39, n. 2, p. 205-213, 2009.

UNESCO (2005). **Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida**. Disponível em <<https://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfosoc-pt.pdf>>. Acesso em 01 nov 2020.

UNESCO. Information for All Programme (IFAP). Towards Information Literacy Indicators. Conceptual framework paper prepared by Ralph Catts and Jesus Lau. Edited by the Information Society Division, **Communication and Information Sector**, UNESCO: Paris, 2008. Disponível em: . Acesso em: 17 jul. 2015.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. 278 p.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca/Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, [S. l.], v. 7, 2013. DOI: 10.36311/1981-1640.2013.v7esp.17.p299. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/3130>. Acesso em: 23 out. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.13-22, 282p.

VALENTIM, M. L. P. **Conhecimento e Metodologia Científica**. Recurso em Power point. 2021.

VALENTIM, M. L. P. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento**. Londrina: InfoHome, 2003. 2p. Disponível em <
https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70>. Acesso em: 14 jan. 2021.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: Conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, P 1-16, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Infohome**, 2004. Disponível em:
http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88. Acesso em: 03 nov. 2017

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, v.3, n.4, 2002.

VALENTIM, M. L. P. ; ZWARETCH. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, vol 5, 2006.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS**, v. 20, n.2, 2014.

VALENTIM, M. L. P.; SOUZA, J. S. F. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p8

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, T. M. C. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, v.22, n.2, p. 151-156, 2012.

VALENTIM, M. L. P. (2007). Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L.; POOLE, M. S. **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. Oxford University: 2000.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. The innovation journey. **Oxford university press**, 1999.

VERAS, T.; PORÉM, M. E. Reflexões sobre a comunicação e a aprendizagem como constituintes da inovação nas organizações. **Organicom**, v. 16, n. 31, 2019.

VIEIRA, E.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional (2). **Ciência em Informação**, v. 40, n. 1, p.99-110, 2011.

VILLARDEFrancos ÁLVAREZ, M. C. La identificación de flujos de información: una herramienta obligada para la gestión de información. In: **CONGRESO INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN (Info'2002)**, La Habana. Memoria... La Habana: Biomundi/IDICT, 2002.

VITORINO, E. V. Análise dimensional da competência em informação: bases teóricas e conceituais para reflexão. **RICI: Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, v. 9, n. 2, p. 421-440, 2016.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, v. 40, n. 1, p. 99-110, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v40n1/a08v40n1.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2020.

WARD, D. Revisioning information literacy for lifelong meaning. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 32, n. 4, p. 396- 402, 2006.

WERUTSKY, V. D'B. G. **Método de análise da comunicação organizacional no contexto da gestão da inovação em empresas do setor de energia elétrica do Brasil e da França**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2016.

WIIG, K. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997. <https://doi.org/10.1108/13673279710800682>

WILSON, T. D. The nonsense of 'knowledge management'. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-431, 1994.

WOLOR, C. W.; SOLIKHAH, S.; Nadya Fadillah FIDHYALLAH, N. F.; LESTARI, D. P. Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n.10, p. 443–450, 2020.

WONG, K. K.K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1–32, 2013.

WORD CLOUD: o que é? Mentimeter. Disponível em: < <https://www.mentimeter.com/pt-BR/features/word-cloud>>. Acesso em: 20 novembro 2022.

WU, M. Information literacy, creativity and work performance . **Information Developmen**, v. 35, n. 5, p. 676–687, 2019.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 3, p. 4-20, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2019v9n3p4>

YAHYA, S.; GOH, W. Managing human resources toward achieving knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 5, p. 457-468, 2002. <https://doi.org/10.1108/13673270210450414>

ZANDONADE, T; CORREIA, M. C. S. O conceito de informação como conhecimento registrado. **RICI: Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, v. 11, n. 1, p. 83-102, 2018.

ZINS, C. Conceptual Approaches for Defining Data, Information, and Knowledge. **Journal of the american society for information science and technology**, v. 58, n. 4, p. 479–493, 2007.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

Pensando na organização que você trabalha e na realização de suas atividades laborais, assinale seu grau de concordância com as afirmações a seguir:

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

1. Há instruções claras de quais informações são necessárias para realizar cada atividade.
2. Documentos e soluções existentes são facilmente acessíveis.
3. A empresa possui um grande conhecimento útil registrado em documentos e bases de dados.
4. A empresa possui mecanismos de coleta, processamento, armazenagem e transmissão de informação eficientes e relevantes para apoiar operações de negócio.
5. Diferentes unidades dentro da empresa compartilham informações.
6. Os funcionários frequentemente colaboram para resolver problemas.
7. Existem indivíduos responsáveis pela coleta, organização e distribuição interna das sugestões dos funcionários.
8. A empresa possui ferramentas e instalações para apoiar a cooperação entre funcionários
9. Diferentes funções dentro da empresa compartilham informações.
10. Os funcionários participam de feiras e exposições regularmente
11. As atividades da empresa podem ser descritas como criativas e inventivas
12. Os funcionários possuem muitas e importantes habilidades.
13. A empresa possui mecanismos formais para garantir o compartilhamento das melhores práticas entre as diferentes unidades.
14. O trabalho em equipe é uma prática muito comum na empresa.
15. A organização trabalha para refinar, organizar e armazenar o conhecimento coletado.
16. Os funcionários compartilham conhecimentos e experiências conversando entre si.
17. Na organização, estamos acostumados a documentar por escrito as coisas que aprendemos na prática.
18. Na organização, garantimos que as experiências mais importantes adquiridas sejam documentadas.

19. Os funcionários são sistematicamente informados sobre mudanças nos procedimentos, instruções e regulamentos.
20. Eu consigo perceber quais informações são necessárias para meu trabalho.
21. Posso obter facilmente as informações certas quando necessário.
22. Ao procurar informações, posso identificar facilmente as fontes de informações certas (por exemplo, funcionários da empresa, intranet, fontes online e clientes).
23. Estou ciente de como a informação é organizada na empresa.
24. Quando encontro novas informações, tento descobrir como posso usá-las de novas maneiras.
25. Eu identifico quais informações são importantes e aquelas que não são importantes
26. Uso as informações para a resolução de problemas e para tomada de decisões.
27. Costumo me envolver em discussões com colegas para obter informações e a partir delas, revisar meus pensamentos.
28. A organização possui mecanismos eficazes de comunicação para nos assegurar de que todos compreendam as necessidades do cliente.
29. A organização possui mecanismos eficazes de comunicação para gerenciar a mudança de processo, desde a ideia até à implementação bem-sucedida.
30. Temos um clima de apoio para novas ideias - as pessoas não precisam mudar de setor ou deixar a organização para fazê-las acontecer.
31. Usamos mensurações para ajudar a identificar onde e quando podemos melhorar nossa comunicação para a inovação.
32. Existe comprometimento e suporte da alta gestão para inovação e isso é comunicado a todos.
33. A comunicação é eficaz e funciona de cima para baixo, de baixo para cima e através da organização.
34. Comunicamo-nos bem com funcionários vinculados a universidades, centros de pesquisa e outros parceiros para que eles nos ajudem a desenvolver nosso conhecimento.
35. A estratégia de inovação é expressa de maneira clara, assim, todos conhecem as metas de melhoria.
36. A organização possui diretrizes alinhadas à sua estratégia geral que direcionam os objetivos a serem alcançados com as ações de inovação.
37. Há identificação e comunicação de temas prioritários para a inovação.
38. Existem reuniões para acompanhamento das ações de inovação no desenvolvimento de projetos.

- 39. A estrutura da organização favorece a ocorrência de inovação.
- 40. O sistema de recompensa e reconhecimento da organização apoia a inovação.
- 41. Em nossas atividades, podemos aprender a partir de nossos erros.
- 42. Existem bases computacionais para gestão das ideias que funcionam como banco de dados, onde estão as informações relacionadas a como participar, as regras, os temas e o formulário para descrição das ideias.

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro da entrevista ficou composto conforme segue:

Sobre Gestão da informação

- Estamos cercados de informação por todos os lados, assim também é no contexto das organizações e na organização em que você trabalha não é diferente. Há inúmeras informações sobre processos, produtos e serviços. Muitas delas você necessita para desenvolver suas atividades. Na sua percepção, estas informações são fáceis de acessar? Se elas forem provenientes de outros departamentos, unidades são facilmente acessíveis? São bem organizadas e compreensíveis?
- Você poderia apontar ou dar exemplos (positivo ou negativo) do acesso, organização ou uso da informação na organização, algo que você, um colega ou sua equipe tenha vivenciado?
- Pensando em suas atividades e no trabalho de sua equipe, a forma como o banco lida com a informação ajuda as pessoas a sugerirem novas formas de trabalhar, ideias para novos produtos ou processos, a inovarem?

Sobre Gestão do conhecimento

- No contexto da organização que você trabalha (banco), as boas ideias, os projetos que dão certo, as melhores práticas são divulgados? Isso acontece na sua equipe? Como você fica sabendo das inovações que acontecem dentro da empresa? Você participa ou já participou de projetos que buscam criar inovações? Conte como foi, quem participou.
- Você percebe que na organização a criatividade, a troca de conhecimento e a construção coletiva de novos conhecimentos é incentivada? De que forma isso acontece?
- Como você constrói novos conhecimentos, aprende novas coisas (recursos da empresa e iniciativas individuais)?

Sobre Competência em Informação

- Na sua opinião, os funcionários, em geral, sabem onde as informações estão e onde buscá-las quando necessitam? Eles compreendem estas informações?
- A partir do acesso às informações disponibilizadas, você acha que os funcionários constroem novos conhecimentos, ou seja, aplicam a informação em outras situações do dia a dia, para resolver outros problemas que não seja aquele que as levou a buscar determinada informação, criando novos conhecimentos e aplicações para a informação acessada?

- A empresa lida com informações sensíveis (em especial, os dados financeiros dos clientes). Você entende que os funcionários agem com ética e responsabilidade em relação a informação a que tem acesso?

Sobre Comunicação

- A partir da comunicação (verbal, não verbal, clima, recompensas, cultura) realizada pela organização direcionada ao público interno, você se sente motivada, impulsionada a apresentar novas ideias e desenvolver novos projetos na organização?
- Caso você queira sugerir novas ideias, você sabe como fazer isso (onde registrar, com quem falar). Estes sistemas/pessoas são acessíveis? Como as novas ideias são recebidas pelos líderes?
- Quais mensagens (por meio de notícias, e-mail, cursos, reuniões, dos líderes, colegas, subordinados) você recebe sobre inovação no ambiente de trabalho?

Sobre Inovação

- As pessoas na organização pensam e agem de forma inovadora? Na sua opinião, por que isso ocorre?
- A forma como a empresa é organizada (cargos, funções, departamentos, equipes) favorece a inovação?
- Como você avalia a comunicação feita pro parte da organização para o incentivo da inovação?