

---

# Interferencias en los flujos informacionales (IFIs): rescate y preservación de la cultura organizacional

*Interferências nos Fluxos Informacionais – IFI(s): resgate e preservação da cultura organizacional*

*Interferences in informational flows (IIFs): preserving and retrieving the corporate culture*

---

**Regis GARCÍA (1), Barbara FADEL (2)**

(1) UNESP-UEL-UNOPAR, Universidade Estadual de Londrina, Rodovia Celso Garcia Cid – Paraná – Londrina – Brasil – CEP: 86051-970, regis.garcia@shmaraba.com.br (2) Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP, – Av. Hygino Muzzi Filho, 737 Marília – São Paulo – Brasil – CEP: 17525-900, bafadel@terra.com.

## Resumen

Discusión teórica a cerca de las interferencias en los flujos de información e implicaciones en la cultura organizacional. Lo objetivo es contribuir a la construcción de la base teórica y elaboración de un proceso de ajuste entre las percepciones individuales y los objetivos organizacionales, concomitante con el rescate y preservación de la cultura organizacional. La metodología es la revisión de la literatura. Se sugiere que cualquier interferencia en los flujos de información debe ser hecha después de un análisis de las características del comportamiento de los individuos desde la cultura organizacional. Se concluye que este diagnóstico posibilita una mayor eficacia del proceso de interferencia en los flujos de información con una implicación directa en el proceso de rescate y preservación de la cultura organizacional. En ese sentido, la gestión de lo conocimiento es presentada como una acción concreta a ser implementada por las organizaciones. Se recomiendan nuevos estudios con el objetivo de expandir el referencial teórico y, por medio de pesquisas empíricas, evidenciar las implicaciones de la cultura organizacional sobre el proceso de gestión de lo conocimiento.

**Palabras clave:** Flujos de información. Cultura organizacional. Interferencias en los flujos informacionales. Decisión. Gestión del Conocimiento.

## 1. Introdução

No contexto organizacional contemporâneo, marcado pelo alto volume de informação, o indivíduo se insere em constantes processos adaptativos de comportamento influenciado pela cultura organizacional. Essa se expressa em pelo menos dois níveis principais: o dos artefatos e o dos valores expostos que definem em grande parte os modos de agir dos indivíduos.

No sentido oposto, os comportamentos individual e coletivo influenciam nesses níveis periféricos da cultura organizacional e assim se estabelece um ciclo de adaptação constante. Adota-

## Abstract

This is a theoretical reflection on the interferences in information flows and their implications on the organizational culture. The present work is aimed at contributing to the grounding and elaboration of the alignment process between individual perceptions and organization objectives, concomitantly to the retrieval and preservation of the organizational culture. The methodology is by literature review, and it demonstrates that any interference in information flows should be preceded by an analysis of the behaviour tendency of individuals coming from the organizational culture. It also concludes the this diagnosis allows a better efficacy of the interference process in information flows with direct implication on the process of retrieval and preservation of the organizational culture. In this manner, knowledge management is presented as a firm action to be implemented by organizations. It is suggested that should that new studies allow the expansion of the theoretical referential and that further empirical research is needed to evidence the implications of organizational culture in the process of knowledge management.

**Keywords:** Information flows. Organizational culture. Interferences in information flows. Decision. Knowledge management.

remos o termo mudança cultural para representar as alterações nos níveis visíveis da cultura organizacional.

A questão principal a ser respondida pela pesquisa pode ser expressa da seguinte forma: a gestão do conhecimento pode representar uma interferência positiva no fluxo informacional com reflexos no processo de resgate e preservação da cultura organizacional?

A discussão propõe relacionar os processos de IFI(s) com o resgate e preservação da cultura organizacional, uma vez que podem representar o restabelecimento de certa ordem nos fluxos

de informação. O resultado é a adaptação das normas e regras que regem o comportamento individual e coletivo ao objetivo principal da organização, quer seja o de continuidade.

O objetivo é contribuir para o processo de alinhamento das percepções individuais com os objetivos da organização concomitantemente com o resgate e preservação da cultura organizacional.

Adicionalmente pretende-se demonstrar que a gestão do conhecimento pode representar um exemplo prático de interferência nos fluxos informacionais. Esse processo de alinhamento, no entanto, deve ocorrer de forma a não contrapor os pressupostos culturais, ao contrário, resgatá-los e preservá-los.

A aplicabilidade das ações derivadas dessa discussão se dá no contexto organizacional, ou seja, é no âmbito das empresas que se pode exercer as atividades de gestão do conhecimento capazes de influenciar positivamente as ações dos indivíduos no sentido de alinhamento ao objetivo coletivo.

A conseqüência prática no contexto organizacional é a harmonização das percepções individuais que passam a contar com parâmetros objetivos para o trato informacional e comunicação.

Consideramos que o processo de gestão do conhecimento oriundo das experiências decisórias é o principal representante das IFI(s).

Sugerimos que desse processo resulta o resgate da cultura organizacional nos seus níveis periféricos, uma vez que constantemente experimentamos questionamentos, adaptações e readaptações sobre o conjunto de normas e regras que a representam. Por outro lado, nas situações nas quais não se verifica o enfraquecimento cultural periférico, as IFI(s) contribuem para sua preservação.

A construção das idéias propostas está fundamentada na discussão sobre os fluxos informacionais e a criação de conhecimento, apresentada na seção 1. São essas interferências que justificam a necessidade de ações concretas sobre os fluxos informacionais. Na seção 2, apresentamos a necessidade de que haja um diagnóstico cultural prévio às implementações de ações de IFI(s). Sem esse diagnóstico não se torna possível a contribuição das IFI(s) ao resgate e preservação da própria cultura. Na seção 3 consideramos que o processo de gestão do conhecimento (resultante do processo decisório) é a principal ação de interferência nos fluxos de informação e o responsável pelo resgate e preservação da cultura organizacional.

## 2. Fluxos informacionais – FI(s)

As informações fluem em sentidos múltiplos dentro das organizações chegando e partindo de muitos modos e de variadas fontes. Se considerarmos que os indivíduos são fontes quando as exteriorizam por meio de ações e receptáculos quando as recebe, podemos compreender os FI(s) como resultados da comunicação entre os indivíduos, embora não restritos a ela.

Conforme Angeloni (2010) pelas características de diversidade e complexidade das informações, as pessoas e as organizações devem esforçar-se no sentido de compartilharem de forma madura tanto as informações como o conhecimento.

A comunicação gera um FI de sentido duplo, ou seja, de emissão (ida) e recepção (volta) e assim contribui para a geração de conhecimento uma vez que a cada ciclo as informações recebem aportes de significação dos envolvidos no processo comunicativo.

O que não é comunicado não é conhecido. Conhecer pressupõe contato do indivíduo com o objeto representado por um conjunto de informações, expressas ou não. É a partir desse contato com as informações acerca de um determinado elemento que se torna possível o processo cognitivo do ser humano que o transforma em algo para ele [re]conhecido e pronto a ser novamente representado.

O volume de informações que se movimentam nos fluxos alimenta o ciclo de criação de conhecimento (significados). A qualidade dos fluxos interfere no processo de criação de conhecimento uma vez que altera a forma com que a informação chega e é percebida pelo receptor. Essa influência estende-se ao processo decisório. Conforme contribui Davenport (1998), um dos desafios em relação ao ambiente informacional é a dificuldade da manutenção de fidelidade das informações transferidas.

Reconhecemos que o estado como a informação chega ao indivíduo interfere diretamente na forma como esse a percebe e utiliza. Segundo Moura (2004, p. 5) “A sociedade da informação caracteriza-se pelo elevado número de atividades produtivas que dependem da gestão de fluxos informacionais, aliado ao uso intenso de tecnologias e de comunicação e informação.”

O caminho percorrido pelas informações carregam-as de características que lhe ocasionam mutações que influenciarão no seu estado final, ou seja, na sua significação.

A forma de apresentação da informação, por exemplo, interfere na percepção do indivíduo,

na sua reação e decisão. Sendo essa apresentação fruto de um artefato gerador do FI, esse último é o determinante da ação do usuário da informação. “A fixação de símbolos lingüísticos a conceitos auxilia a aquisição e a transferência destes últimos” (Telford; Sawrey, 1974, p. 307) e “o recebimento de informações, ou sensações, serve como uma base para o comportamento” (Kolasa 1978, p. 114).

Não podemos, no entanto, considerar o impacto causado pelo fluxo da informação sobre o indivíduo como um resultado exclusivamente derivado da manipulação do artefato. Embora possamos reconhecer que a forma com que a informação é comunicada influencia o receptor e que isso deriva do trato do artefato utilizado.

É no e pelo fluxo que se cria o conhecimento. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 138) dizem que “a promoção do conhecimento envolve uma mistura de decisões deliberadas e de decisões de acordar com o fluxo”. Entendemos que a análise voltada para o FI amplia as possibilidades de compreensão do fenômeno comportamental do decisor após seu contato com a informação uma vez que sua percepção e [re]ação resulta desse contato. A percepção humana não é linear conforme Simon (1947).

Os atributos como rápida ou lenta, volumosa ou vazia, consistente ou inconsistente entre outros, são atribuídos à informação, mas resultam da forma como se dá seu fluxo.

Podemos prever que uma manipulação intencionalmente exercida sobre o artefato irá repercutir na informação resultante do FI, o que não significa determinar o comportamento do indivíduo por ela afetado.

O pensamento é “limitado pela extensão, pelo completamento, pela exatidão, pela adequação e pela disponibilidade dos seus conceitos e informações” (Telford; Sawrey, 1974, p. 303).

Distinguirmos a análise focada no artefato daquela ampliada para o FI representa uma aproximação entre causa e efeito já que o comportamento decisório se inicia a partir do contato do decisor com o problema, o que se dá pelo processo de comunicação e pelo estabelecimento de um FI.

### **3. IFI(s) e o diagnóstico cultural**

O diagnóstico cultural consiste no levantamento das características predominantes nas ações organizacionais bem como no comportamento individual e coletivo.

Existem vários modelos de diagnóstico cultural, embora não seja objetivo deste trabalho o apro-

fundamento dos mesmos, podemos citar os modelos pesquisados por Tondolo, Wyse e Borba (2005). Segundo os autores, no modelo de Atkinson teríamos quatro tipos de cultura: (1) cultura do poder que reflete a concentração de poder (empresa familiar); (2) cultura do papel de caráter burocrático; (3) cultura da tarefa que caracteriza o alto envolvimento da empresa com P&D; e (4) cultura da pessoa que se caracteriza pela busca do consenso. Outro modelo citado pelos autores é o de Cameron e Quinn no qual as culturas são classificadas em: (1) grupal; (2) inovativa; (3) racional; e (4) hierárquica, todas com definições similares às do modelo anterior.

Qualquer ação que pretenda alterar o fluxo normal de informação e comunicação quer seja imprimindo-lhe filtros, quer influenciando na velocidade de movimentação informacional, será dependente das características culturais internas para que resulte em benefícios.

Toda organização tem uma cultura. Ela está impregnada na organização desde que ela foi fundada. Esta cultura é detectada através de símbolos, nas formas de comportamento, ações, postura, nos procedimentos ou no que deixa de transparecer.

A cultura organizacional, embora não possa ser totalmente compreendida uma vez que não permite que sejam evidenciadas todas as suas características fundamentais, pode dar indícios de como são percebidas as informações e qual a aceitabilidade das IFI(s) por parte dos indivíduos por elas afetados.

Para Schein (2009) o desenvolvimento e a adaptação individuais são pressupostos da manutenção do grupo. Se por um lado partimos dos comportamentos individuais como garantia de manutenção da cultura coletiva, por outro esta última é influenciadora do comportamento individual e, portanto, indicativo das prováveis reações às IFI(s).

Esses indícios são evidenciados nos artefatos informacionais que trazem determinadas características oriundas da base não visível da cultura organizacional, mas que dessa forma passa a ser conhecida e replicada quando da elaboração de novos artefatos.

Algumas questões demonstram que ainda há muita nebulosidade conceitual em torno da cultura organizacional, como por exemplo, se o que está no seu âmago é passível de modificação a partir dos aportes recebidos por meio da comunicação no nível dos artefatos, ou se não sofre qualquer influência destes.

Schein (2009) considera que a “evolução da cultura é um dos meios pelo qual um grupo ou

organização preserva sua integridade e autonomia”, porém sugere que a mudança cultural é possível e implica “que a pessoa ou grupo alvo da mudança deva desaprender algo tão bem quanto aprender algo novo”. Como é possível perceber o autor se concentra nas práticas organizacionais como aquelas passíveis de modificação, não afetando o âmago da cultura.

A resposta a essa questão, que ainda merece maior atenção e reflexão por parte dos estudiosos da área, implica diretamente na qualificação e classificação das culturas observáveis em cada organização. Seriam essas classificações que permitiriam avanços ainda maiores nos estudos sobre as implicações culturais no comportamento decisório passando pelas IFI(s).

Ao revisar o assunto Marchiori (2008) reconhece que alguns dos estudos analisados citam como um dos elementos da busca do sucesso organizacional a capacidade de manipulação da cultura. Destaca, no entanto, que as manifestações culturais são construídas pelas práticas sociais enquanto os ritos e eventos se relacionam com a reprodução da mesma.

Os modelos de avaliação cultural enfrentam o desafio de lidarem com algo extremamente subjetivo e em muitos casos menos evidentes do que em outros, o que representa uma dificuldade para o estabelecimento de padrões.

Carrieri e Leite-da-Silva (2008) destacam a complexidade com que se dá a articulação de definição da cultura sugerindo que não haja uma simplificação e tão pouco que a cultura seja indicada como algo instrumentalizável.

Não obstante, a ciência ainda nos dias atuais, mesmo contando com avançadíssimos aparatos tecnológicos, depende de modelos e recortes para aprofundar seu conhecimento sobre os fenômenos humanos e dessa forma parece inevitável que a prática da classificação, modelagem e outros meios de recortes, sejam utilizados para o estudo da cultura organizacional.

Marchiori (2008, p. 94) defende que “o objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social”. Nesta consideração o termo “contextualmente” contribui para o que estamos discutindo em relação à possibilidade do diagnóstico cultural na organização. Modelar é possível, não a cultura, mas os padrões observados desde que se defina o contexto, ou seja, sempre haverá delimitação do ambiente e do momento analisados.

Schein (2009) reconhece a possibilidade de mudança cultural nas organizações. Na opinião

do autor a cultura pode e deve mudar atingindo vários níveis de mudança.

Após o processo de classificação e modelagem da cultura organizacional, essa passa a ter uma existência, ao menos em termos conceituais, mais concreta do que teria quando analisada como algo totalmente variável e imprevisível.

Entendemos que o risco de erro inerente ao processo de classificação e modelagem do fenômeno cultural justifica as possibilidades abertas por um diagnóstico mais centrado em conceitos pré-estabelecidos e que redundam em ações operacionais concretas no âmbito organizacional.

Embora Schein (2009) considere perigoso se inferir suposições mais profundas a partir de artefato devido justamente a envolver comportamento e interpretação há a possibilidade de algumas análises no nível dos valores, normas e regras assumidos no grupo o que fornecem indícios dos princípios operacionais que regem o ambiente.

Ao menos no nível dos artefatos no qual se encontram as normas comportamentais que regem a ação coletiva, poderão se observar ajustes derivados das experiências decisórias de seus membros ao longo do tempo. Segundo Gallagher (2003, p. 39) na visão dos estrategistas os procedimentos operacionais básicos são “um microcosmo de valores culturais que, por sua vez, as tornam bem sucedidas”.

A materialidade de alguns artefatos, por exemplo, aqueles representados pelas normas de procedimento, permitem analisar algumas características que contribuem para se compreender os reflexos que as IFI(s) teriam sobre o comportamento individual. Neles estão expressas características da cultura que refletirão igualmente na forma como as ações concretas de IFI(s) serão percebidas.

Classificações de forma e intensidade podem ser úteis como parâmetros da cultura organizacional que permeia os processos de IFI(s), como por exemplo: forte – fraca; aberta – fechada; ou ainda parâmetros de comportamento verificáveis como: propensão ao controle – descontrole; à regulamentação – desregulamentação; ao individualismo – coletivismo; à inovação – conservadorismo; entre outros.

#### **4. Gestão do conhecimento: resgate e preservação da cultura organizacional**

É pelo contato do indivíduo com a informação que se estabelece o processo de criação de conhecimento (Valentim, 2007), portanto o cui-

dado em se conhecer detalhadamente como se dão os FI(s) no contexto organizacional é fundamental. Para Davenport (1998) o “ecologista da informação” deve ter como maior preocupação a mudança da maneira como as pessoas usam a informação. É o processo inverso ao que se pressupõe analisando a facilidade com que o ser humano acessa uma quantidade enorme de informações que chega a extrapolar sua capacidade natural de processamento.

Uma das implicações é o enfraquecimento das culturas organizacionais. Há risco de que as organizações percam seus referenciais culturais à medida com que não os considerem como elementos importantes a serem considerados no processo de gestão.

Grande parte das ações individuais nas organizações é influenciada pela cultura organizacional, outra é regida pela liberdade de ação própria que dá voz ao conjunto de crenças e valores individuais.

Ocorre que o indivíduo está em constante conflito entre nortear sua ação pela regras culturais coletivas organizacionais ou dar vazão aos ímpetos de ação alimentados por seus pressupostos pessoais.

Quando as ações, no entanto, baseiam-se mais nos pressupostos individuais, pode haver o comprometimento da manutenção dos valores coletivos, uma vez que necessitam ser compartilhados e dessa forma - ao serem transmitidos de geração a geração - garantirem seu constante fortalecimento e continuidade.

As ações humanas guiam-se pelo pensamento, o que interfere na sua auto-estima e motivação para gerir a si mesmo e aos outros com impacto direto nas rotinas organizacionais (Argyris, 1993). Qualquer alteração verificada ao longo do tempo no conjunto de valores individuais estará diretamente influenciando o conjunto que forma a cultura organizacional.

Se há o enfraquecimento da cultura individual certamente também haverá na cultura coletiva organizacional.

Temos observado que em algumas empresas pouco se percebe no seu cotidiano operacional dos sinais culturais antes predominantes. Percebe-se que esse fenômeno tem sido uma tendência na sociedade contemporânea, marcada pela transformação constante e por mudanças significativas na relação de emprego. Mesmo os processos associativos, nos quais culturas diferentes sobrepõem-se às outras, tem contribuído para o enfraquecimento cultural.

A interferência nos fluxos informacionais apresenta-se como um processo capaz de preservar elementos culturais da organização garantindo sua transmissão entre gerações.

Uma das ações que pode, no entanto, oferecer importante contribuição no processo de preservação cultural e até mesmo de resgate de fatores positivos a elas relacionados é a que tem se denominado como gestão do conhecimento organizacional.

O conhecimento gerado pela organização está profundamente relacionado com a cultura que permeia o ambiente e traz consigo muito de suas características que, além de oferecerem indícios para o diagnóstico cultural, podem permitir que haja a transferência de valores culturais de uma geração à outra. Davenport e Pruzak (1998) conceituam conhecimento como sendo um fluxo, uma mistura de experiências, valores, informações contextuais, e insights que fornece um ambiente de avaliação incorporando novas experiências.

O conhecimento registrado é a materialização do resultado do processo decisório e pode contribuir tanto como subsídio informacional como para a preservação cultural. É no sentido de resgate e preservação da cultura organizacional que defendemos, portanto, mecanismos operacionais, concretos, que permitam o registro e a manutenção do conhecimento organizacional.

Nossa proposta não se limita à implementação de ações voltadas ao armazenamento da informação e do conhecimento. Embora importante no contexto da Ciência da Informação, o exclusivo registro não dá conta das necessidades dinâmicas de utilização desses subsídios.

Propõe-se o estudo e a elaboração de modelos que sejam capazes de influir positivamente também nos reflexos que a utilização da informação e do conhecimento causa no processo de uso da informação. Os fluxos informacionais necessitam “serem bem geridos e reavaliados, por fazerem parte de um resultado maior.” (Soares, 2010, p. 3).

A cultura da organização enfraquece-se por falta de políticas de combate à dispersão perceptiva do indivíduo no exercício de suas atividades. A gestão do conhecimento organizacional pode representar uma interferência positiva nos fluxos de informação que resgataria e preservaria os pressupostos culturais.

## 5. Aplicações dos conceitos

A literatura voltada à gestão do conhecimento, (Harvard, 2000; Probst; Raub; Homhardt, 2002;

Bukowits; Williams, 2002; Takeuchi; Nonaka, 2008), pressupõe que a partir de ações concretas voltadas ao cultivo do capital intelectual das empresas é possível a ampliação da capacidade competitiva. Não se resumem a teorizar modelos de gestão, mas de sugerir, por meio de estudos de casos, aplicações práticas.

O resultado das ações voltadas à gestão do conhecimento organizacional visa, portanto, não apenas o resgate da cultura, ou sua manutenção, mas, sobretudo os reflexos que o alinhamento das ações individuais, amparadas por essa cultura, pode causar no relacionamento da organização com o mercado.

Harvard (2000) destaca que o pensar sobre gestão do conhecimento organizacional é algo de vanguarda, assim como seu reconhecimento como elemento essencial na vantagem competitiva. No entanto destaca ainda mais fortemente que são nas ações práticas que o assunto encontra a possibilidade de contribuir para esse objetivo.

Takeuchi e Nonaka (2008) destacam que os aspectos de definição, categorização e desenvolvimento da estrutura para a gestão do conhecimento vêm avançando nos últimos anos.

A viabilização, portanto, da gestão do conhecimento a partir do diagnóstico cultural se dá nas ações operacionais e concretas desenvolvidas de forma a propiciar o ambiente necessário à criação do conhecimento, mas, sobretudo incentivador de ações alinhadas aos objetivos organizacionais.

O primeiro passo sem dúvida é uma análise criteriosa do sistema de informações e o relacionamento que os indivíduos estabelecem com ele.

Após essa análise pode-se então estabelecerem-se as políticas de gestão que aqui são consideradas como IFI(s). É o reconhecimento de que o conhecimento deriva da informação e, portanto, o trato primário deve ser dado sobre ela.

Davenport e Pruzak (1998) consideram que o conhecimento deriva da informação e que esta deriva dos dados.

Em termos concretos a organização passa então a propiciar as condições para a criação de conhecimento que interfira no comportamento individual a seu favor.

A interferência da organização nos fluxos informacionais acontecerá no sentido de promover as condições para que haja a criação do conhecimento organizacional. Segundo a visão de Takeuchi e Nonaka (2008) a promoção destas condições passa pela:

1. Intenção que representa a aspiração da organização às suas metas;
2. Autonomia que é a condição que impacta diretamente o comportamento do indivíduo uma vez que lhe proporciona liberdade de ação;
3. Flutuação e caos criativo que é diferente de desordem, mas até certo ponto com padrão de difícil previsão e funcionam como estimuladoras da comunicação interna e externa à organização;
4. Redundância que representa a existência de informação além das exigências operacionais imediatas; e
5. Requisito variedade que representa o produto da combinação de informações variadas entre os membros da organização.

Resumidamente a prática da gestão do conhecimento organizacional alinhada à cultura e objetivando a ação focada no objetivo organizacional se dá pelo:

1. Diagnóstico da cultura organizacional visando prevenir ações anti-culturais desnecessárias;
2. Incentivo ao reconhecimento das características culturais da organização visando seu resgate e norteamento da ação de IFI; e
3. IFI(s) intencionais, positivas e constantes alinhadas à cultura, mas focadas nas ações individuais voltadas aos objetivos organizacionais.

Como consequência das IFI(s) se verifica o fortalecimento da cultura em seu nível periférico, o que se dá em parte pela eficácia comunicacional. Isso fecha a espiral da renovação dos conhecimentos gerados no ambiente organizacional e dos modelos de ações que mantém esse ciclo em constante movimento.

## 6. Conclusões

O processo decisório e suas consequências representam o fator preponderante na construção do conhecimento organizacional que expresso na forma de informação subsidia novas decisões e assim sucessivamente.

Por característica natural, o indivíduo possui capacidade racional limitada, e diante do volume e qualidade das informações disponíveis acaba por ter sua percepção dispersa em relação aos objetivos organizacionais.

Nós acreditamos, no entanto, que haja IFI(s) que possam diminuir essa dispersão sem afetar os direitos à liberdade de pensar e agir dos

indivíduos. O referencial teórico demonstrou que existe implicações na cultura organizacional advindas das ações de interferência nos fluxos informacionais, representado pela gestão do conhecimento. As implicações são de duplo sentido, é verdade.

Por um lado a cultura interfere na forma de agir sobre os fluxos informacionais e de outro o resultado dessas interferências irá influir no comportamento individual e conseqüentemente no nível periférico da cultura organizacional. Aquele no qual ela pode ser percebida e em certa medida alterada.

Como as ações na organização são em boa parte influenciadas pela cultura organizacional, sugere-se que haja um diagnóstico cultural prévio à implementação de políticas de IFI(s).

Cada vez mais, menos perceptíveis estão os traços culturais fundamentais da organização. Diante da perda de referenciais importantes no processo de preservação cultural, como ocorre pela ausência de normas de condutas claras, por exemplo, pode haver sobreposição dos interesses individuais sobre os coletivos. Parte da cultura se perde em meio a comportamentos dispersos em relação aos objetivos organizacionais.

A partir do diagnóstico cultural organizacional, no entanto, deve haver o enfrentamento do problema por meio de políticas de IFI(s) intencionais, positivas e constantes.

Acreditamos que somente a partir do estudo e implementação de políticas de IFI(s) é que seja possível o restabelecimento do ciclo de criação do conhecimento alinhado aos objetivos organizacionais e impregnado pelos traços culturais fundamentais.

O trabalho demonstrou que é no nível dos artefatos que a cultura é mais percebida e, portanto, nele devem ser exercidas ações objetivas de interferência. É pelo exercício da atividade profissional influenciado em grande parte pela cultura organizacional que são criados os conhecimentos. Sua gestão pode ser vista como algo concreto nesse sentido.

Nesse sentido, respondendo à questão principal da pesquisa, entendemos que a gestão do conhecimento representa uma forma de IFI capaz de promover o resgate e a preservação da cultura organizacional desde que executada operacionalmente e amparada pelo diagnóstico cultural.

Sugerem-se novos estudos que permitam a expansão do referencial teórico e adicionalmente pesquisas empíricas que possam evidenciar

as implicações da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento.

## Referencias

- Angeloni, Maria Terezinha (2010). Comunicação nas organizações da era do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2010.
- Argyris, Chris (1993). Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organization change. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Bukowitz, Wendi; Williams, Ruth L. (2002). Manual de gestão do conhecimento: ferramentas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.
- Carrieri, Alexandre de Pádua. Leite-da-silva, Alfredo Rodrigues (2008). Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre controle e compreensão. // Marchiori, Marlene (org.) (2008). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: 2008.
- Davenport, T. H. (1998). Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- Davenport, T.H.; Pruzak, Lawrence (1998). Working knowledge: how organization manage what they know. Massachusetts: Harvard, 1998.
- Gallagher, Richard S. (2003). Os segredos da cultura empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 269.
- Havard, Business Review (2000). Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Kolasa, Blair J. (1978). Ciência do comportamento na administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 623.
- Marchiori, Marlene (2008). Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão, 2008.
- Moura, Maria aparecida (2004). Leitor-bibliotecário: interpretação, memória e as contradições da subjetividade. // Perspectivas em Ciência da Informação. 9:2 (Julho-dezembro, 2004) 158-169. <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/357/166> (2010-02-15).
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2002). Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.
- Schein, Edgar H. (2009). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009. 413.
- Simon, Herbert. A. (1947). Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- Soares, Valeria Deluca (2010). Fluxo de informação x relações do poder: jogo empatado. // Biblioteca on-line de ciência da comunicação. <http://www.bocc.ubi.pt/~bocc/pag/soares-valeria-fluxos-informacao.pdf> (2010-03-01).
- Takeuchi, Hirotaka; Nonaka, Ikujiro (2008). Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- Telford, Charles W.; Sawrey, James M. (1947). Psicologia: uma introdução aos princípios fundamentais do comportamento. São Paulo: Cultrix, 1974. 530.
- Tondolo, Vilmar Antonio Gonçalves; Wyse, Éderson; Borba, Vanderlei (2005). Diagnóstico de cultura organizacional: o caso de uma empresa de despachos aduaneiros. // Anais Enegep. 25 (Outubro-Novembro, 2005). [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005\\_Enegep0707\\_0293.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_Enegep0707_0293.pdf) (2010-04-20).

Valentim, Marta Lgia Pomim (org.) (2007). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. 2ª ed. Marília: Fundepe, 2007

Recibido: 28-04-2010. Revisado: 23-06-2010.

Aceptado: 06-07-2010.