

## Grupo de Trabalho 4: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

**COMPORTAMENTO DECISÓRIO E COMUNICAÇÃO: da informação ao conhecimento**

***DECISION MAKING BEHAVIOR AND COMMUNICATION: from information to knowledge***

**Regis GARCIA**

Doutorando, Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo  
*e-mail:* regis.garcia@shmaraba.com.br

**Bárbara FADEL**

Professora Doutora, Universidade Estadual Paulista, Marília, São Paulo  
*e-mail:* bafadel@facef.br

### Resumo

O processo decisório se insere entre os mais importantes aspectos da vida do indivíduo e das organizações e constitui a mais representativa forma de expressão do uso das informações. É neste contexto que a pesquisa objetiva apresentar aspectos deste processo, no sentido de demonstrar que o comportamento decisório é um dos elementos motivadores do processo de criação de conhecimento. É pela comunicação dos conhecimentos adquiridos em processos anteriores, expressados na forma de informação, que se possibilita o subsídio a novas decisões e, consequentemente, a criação de novos conhecimentos. A pesquisa revisa os principais elementos da teoria comportamental da decisão. Identifica a preponderância dos elementos comportamentais, influência da cultura organizacional e a não linearidade de percepção do indivíduo em relação à informação, o que permite a conclusão de que o foco centrado no usuário é fundamental para a Ciência da Informação ao pretender discutir as questões sobre a disponibilização e o uso das informações. Demonstra, finalmente, que estudos que busquem discutir a gestão do conhecimento necessitam incorporar aspectos das teorias da decisão e da comunicação como aportes interdisciplinares.

### Palavras-chave

Comportamento decisório. Comunicação. Informação. Conhecimento. Gestão do Conhecimento.

### Abstract

*The decision-making process falls among the most important aspects of life of individuals and organizations and is the most representative expression of the use of information. It is in this context that the research aims to present aspects of this process, to demonstrate that the decision-making behavior is one of the motivating elements of the process of knowledge creation. Yet, it is the communication of knowledge gained in previous cases, expressed in the form of information, which enables allowance to new decisions and hence the creation of new knowledge. The research reviews the major elements of behavioral theory of decision. Identifies the preponderance of behavioral elements, influence of organizational culture and the nonlinearity of perception of the individual in relation to information, which allows the conclusion that user-centered focus is fundamental to the Information Science to want to discuss issues on facilitating and use of information. Finally shows that studies that seek to discuss knowledge management need to incorporate aspects of decision theory and communication as interdisciplinary contributions.*

Pesq. bras. ci. inf., Brasília, v.3, n.1,p.100-112, jan./dez. 2010

**Key words**

*Decision making behavior. Communication. Information. Knowledge. Knowledge management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio aos desafios inerentes ao processo decisório contemporâneo – a cada dia mais influenciado por cobranças de rapidez, completude, precisão e tempestividade – reflexões voltadas para os atores do processo decisório representam a única alternativa capaz de possibilitar a compreensão mais abrangente do fenômeno da decisão. O reconhecimento de que não basta o desenvolvimento de metodologias, baseadas unicamente em avançadas tecnologias, sem questionamento constante sobre suas implicações no comportamento humano, vem aproximando muitas áreas do conhecimento das ciências que estudam os fatores psicológicos e comportamentais.

Poucos comportamentos são mais representativos desta tendência do que o decisório. O ser humano está rodeado por problemas cotidianos, seja de ordem pessoal ou profissional levando-o a exercer escolhas a qualquer momento. Nenhuma metodologia, mesmo aquela envolvendo a mais nova tecnologia de processamento, seria capaz, no entanto, de substituí-lo neste processo, por mais contributiva que possa ser no atendimento às demandas características de velocidade e dinamismo da vida social contemporânea.

Diante da necessidade de solucionar os problemas, o ser humano busca à sua volta elementos que sirvam como subsídios que fundamentem suas escolhas. Ao se deparar com informações que o convençam a agir desta ou daquela forma em relação ao problema, o indivíduo as toma e age em certa medida por elas influenciado. Esta relação entre indivíduo e informação é fundamental para que as decisões cumpram o ciclo de retroalimentação, no qual as decisões futuras são influenciadas pelas experiências de decisões anteriores. Este fato faz da informação algo relevante e que merece ser estudado conjuntamente ao comportamento do usuário.

A análise da percepção sobre o processo decisório representa um dos aspectos principais a serem estudados em relação ao uso da informação. São muitas as variáveis inerentes à decisão, bem como complexo o processo pelo qual ela se dá e isto motiva grande número de estudos nas diversas áreas do conhecimento, principalmente na Ciência da Informação (CI), ao se mostrar preocupada em compreender o comportamento informacional.

O enfoque no usuário da informação é realidade em praticamente todas as áreas do conhecimento humano que tenham por objeto a informação. Há tendência de se considerar as percepções do usuário e não apenas as tecnologias por ele utilizadas na consecução de seus processos de decisão, como Valentim e Zwaretch (2007, p. 45) enfatizam: “A informação tem como objetivo subsidiar a construção de conhecimento nos indivíduos, pois ela, a informação, sempre depende de uma interpretação humana [...]” Ela é dinâmica e é ela que mantém as organizações unificadas. (MORAES, FADEL, 2007).

Nesta perspectiva, este trabalho procura contribuir no sentido de apresentar algumas das abordagens nas quais o assunto comportamento do indivíduo no processo decisório é considerado como elemento preponderante. O enfoque é principalmente quanto às decisões organizacionais, uma vez que é neste contexto que o ser humano passa a maior parte de seu tempo exercendo suas escolhas com vistas à solução de problemas.

O ambiente organizacional contempla variáveis que interferem no comportamento do usuário da informação e, portanto, é capaz de fornecer importantes subsídios de reflexão para as pesquisas, principalmente, porque nesse ambiente o indivíduo executa processos

interpretativos, ou seja, de criação de significados. A vida numa organização não envolve apenas escolhas. Para Choo (2003), ela passa necessariamente, também, pela interpretação.

Não é factível falar em processo decisório sem relacioná-lo com a criação de significados que resulta no conhecimento. Assim sendo, apresenta-se, neste momento, uma revisão teórica calcada em trabalhos voltados à reflexão sobre o comportamento e sobre a percepção humana que integram e influenciam o processo decisório. À medida que é feita a revisão da literatura, são selecionados os principais aspectos que representam este processo sob o ponto de vista teórico com o intuito de criar uma linha de pensamento voltada para a demonstração do relacionamento íntimo entre informação, processo decisório e geração de conhecimentos que se dá apenas e por interferência do ser humano.

Sendo a área voltada ao estudo da informação e seus assuntos correlatos, a CI se obriga a integrar estudos relacionados tanto aos meios pelos quais transitam e são processadas as informações como ao comportamento do indivíduo que dela faz uso. Logo, é objetivo da pesquisa contribuir para o embasamento conceitual no que se refere ao estudo do comportamento informacional do indivíduo no processo decisório organizacional e subsidiar reflexões sobre a gestão do conhecimento organizacional.

Parte-se do pressuposto de que as decisões são ações comportamentais dos indivíduos em contato com situações problemas e que o conhecimento organizacional é resultante do processamento cognitivo do ser humano exercido sobre as informações que envolvem problemas decisórios. Desta forma, o estudo do conhecimento organizacional e sua gestão se viabilizam a partir da inserção dos estudos do processo decisório e do comportamento informacional dos indivíduos no contexto da organização.

## 2 DECISÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os indivíduos e as organizações estão à volta com problemas que os desafiam constantemente. Estes são resolvidos a partir de escolhas, formais ou informais. Etimologicamente a palavra decisão é formada pelo prefixo latino de – que significa parar, extraír, interromper – que antecede a *caedere* = cindir, cortar. (PEREIRA; FONSECA, 1997). Neste sentido, complementando, segundo palavras textuais de Jones (1964, p. 23), decisão é “[...] um curso de ação eleito por quem decide como o meio mais eficaz disponível para alcançar o objetivo, ou objetivos, o qual se está enfatizando para resolver o problema que o preocupa”.

Uma decisão pode ser analisada sob vários aspectos, mas, principalmente em termos de comportamento do decisor, processo e consequências. O conhecimento destes elementos, sob o ponto de vista teórico e prático, contribui para a compreensão de como se dá o processo de uso das informações e consequente decisão. O homem é, em parte, fruto das escolhas que faz. Entender seu comportamento enquanto decisor contribui para a compreensão da própria decisão, além das consequências desta sobre o próprio indivíduo e a organização da qual, porventura, ele faça parte. Na visão de Pimentel (2005, p. 16), é “[...] preciso conhecer melhor o que o homem está fazendo consigo mesmo, e por extensão, com o seu contexto social imediato, ao se educar à semelhança do próprio instrumento falível que construiu”.

A Psicologia (SCHEIN, 1982) e a Sociologia têm estudado o processo decisório, sobretudo, sob o enfoque do comportamento humano, da convivência social e de suas escolhas cotidianas, ocorridas no mundo do trabalho e / ou em sua vida pessoal. Outras ciências, como CI, Economia e Administração, também dependem do entendimento do comportamento decisório. Estão diretamente envolvidas, pois, ora estão procurando explicar a realidade na

qual ocorrem as importantes decisões, ora estão preocupadas com o fornecimento de informações que a suportem e a tornem mais eficientes e eficazes.

Numa abordagem da Psicologia, Katz e Kahn (1976), discutem as dimensões das consequências da tomada de decisões. Destacam, entre elas, seu nível de generalidade ou abstração, ou seja, sua abrangência conceitual em relação ao seu objeto, à quantidade e à amplitude dos elementos afetados por ela, internamente ou externamente, além da extensão de tempo na qual vigorará. Noutra abordagem, agora da Sociologia, Delorenzo Neto (1968) discute que os resultados das decisões causam consequências não apenas sobre as organizações, mas, também, sobre a sociedade na qual está inserida.

Por se tratar de um mecanismo que envolve indivíduos, o processo decisório não é um fim e, sim, o meio para que tais indivíduos atinjam seus objetivos. Mais importante então do que entender o processo decisório é, preliminarmente, entender o comportamento do decisor.

### 3 TEORIA COMPORTAMENTAL DA DECISÃO

Dentre os marcos do desenvolvimento das Teorias da Decisão, está a obra de Herbert A. Simon (1947), que questiona a racionalidade humana no processo decisório, conforme pregavam as teorias econômicas. Esse teórico substitui o homem econômico racional e lógico por um homem administrativo com racionalidade limitada e influenciada por seu comportamento. Sugere que as decisões não atingem o ótimo e, sim, o razoável.

No entanto, a preocupação em estudar o comportamento humano não nasce com o autor supracitado. Existe desde a teoria bayesiana de 1763, que procurava interpretar os sentimentos e os comportamentos humanos buscando introduzi-los no processo decisório. Raiffa (1977, p.15-16) explica que “os ‘bayesianos’ ou ‘subjetivistas’ desejam introduzir julgamentos e sensações intuitivas, diretamente na análise formal do problema de decisão”. É evidente que a teoria comportamental busca a caracterização do homem como um ser tomador de decisões, e desta forma, com todas as limitações racionais, gera as organizações e seus processos operacionais e de planejamento estratégico executando escolhas a todo o momento.

#### 3.1 CRÍTICA AO HOMEM ECONÔMICO

Os economistas clássicos atribuem ao homem econômico uma onisciência racional que não se configura em algo atingível. O homem não é o senhor de um sistema de preferências completo e congruente. Segundo esta visão o homem deveria ser capaz de: (i) escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta; (ii) saber em que consistem; (iii) realizar avaliações cuja complexidade é limitada, a fim de determinar que alternativas sejam mais desejáveis, e (iv) executar complicadíssimos cálculos de probabilidade sem qualquer mistério.

Simon (1947), por sua vez, entende que a teoria econômica – que considera a decisão humana com bases exclusivamente racionais – tem pouca relação com o comportamento real ou potencial de indivíduos de “carne e osso”. O indivíduo tem a capacidade de aprender e aprimorar-se a partir de suas experiências. Isto ocorre com o processo decisório, uma vez que o homem observa as consequências de seus movimentos e os ajusta para alcançar o propósito desejado. A visão do denominado homem administrativo em relação à opção por alternativas é relacionada à busca do satisfatório ou razoavelmente bom, em contraponto ao homem econômico o qual buscaria a “melhor” alternativa. É ainda esse teórico quem salienta que o homem administrativo se contenta com a simplificação do mundo real pelo reconhecimento de

sua área de atuação concreta, enquanto o mundo real – visão econômica – seria pleno de situações não aplicáveis em seu mundo prático.

A influência desta característica do homem administrativo se aplica em seu processo decisório. Sob este foco, ele realiza opções considerando apenas os fatores que, para ele, sejam relevantes e fundamentais. Quando se delimita o problema a ser solucionado numa proporção acessível à análise do decisor, este poderá tratá-lo de forma mais aprofundada do que o faria caso mantivesse visão mais abrangente, porém superficial.

Outro aspecto é que, desta forma, o homem administrativo consegue tomar suas decisões sem necessariamente examinar todas as alternativas. Isto se dá pela simplificação do mundo real, em contraponto à visão de que todas as coisas estariam correlacionadas. Para Simon (1947, p. 28), “[...] o homem administrativo é capaz de tomar decisões guiadas por regras empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensar”. Considera que pelo simples bom senso é possível imaginar os mecanismos decisórios utilizados pelo homem administrativo, inclusive, a partir de nosso próprio conhecimento a respeito dos processos deliberativos. Na realidade, a teoria de Simon tece críticas à racionalidade pressuposta pelas teorias econômicas.

### 3.2 A RELATIVIDADE DA DECISÃO: O NÚCLEO DA TEORIA COMPORTAMENTAL

O ambiente limita as alternativas disponíveis e, assim, a consecução dos objetivos dos gestores. Trata-se de restrição natural a ser considerada no processo decisório. Se a afirmação de que o ser humano é fruto do meio ambiente estiver correta, ainda mais suas decisões estarão limitadas, não só pelo meio ambiente, mas pelas próprias concepções. Isto é, se uma parcela do comportamento pode ser atribuída ao meio no qual o ser humano está inserido, as alternativas se apresentam diferentemente para cada indivíduo que receba diferentes influências ambientais durante sua formação.

Simon (1947) considera que as decisões são mais do que simples proposições factuais. Tal conceito para o termo factual provém do positivismo lógico da Filosofia e refere-se aqui às afirmações acerca do mundo que se vê e da maneira como funciona. Sua fundamentação para esta afirmativa se dá pelo fato de que as decisões são descrições de um futuro estado de coisas que poderão ou não se confirmar empiricamente, o que reforça sua característica factual. Porém, elas possuem, também, qualidade imperativa ao escolher determinada alternativa em detrimento de outra. Esta qualidade orienta o comportamento em direção à alternativa escolhida e lhe dá um conteúdo ético, além de factual.

A discussão sobre a decisão ser a correta ou não depende justamente de termos éticos como: deve, bom e preferível, terem sentido puramente empírico; o que não ocorre. A teoria parte da premissa de que os termos éticos não são redutíveis a termos factuais. Assim como proposições éticas não podem ser empiricamente ou racionalmente demonstradas como corretas, principalmente, por representarem funções imperativas, as decisões também não podem, reforçando as palavras de Simon (1947, p. 63), quando diz: “Se duas pessoas dão respostas diferentes para um problema factual, ambas não podem estar certas. O mesmo não ocorre, porém, com questões de natureza ética”.

As decisões sob esta ótica indicam a impossibilidade de haver decisão ideal, pois sempre dependerá de qual contexto e parâmetros se quer utilizar no julgamento, na linha de Simon (1947, p. 56), para quem, “podemos concluir que as decisões podem ser ‘boas’, mas não podem, de maneira vaga, ser consideradas ‘corretas’, ou ‘verdadeiras’”. Além do mais, amenizando a questão da impossibilidade de avaliação das decisões como corretas ou incorretas, o mesmo autor esclarece que elas podem ser avaliadas relativamente aos seus

objetivos-fins, mas ressalva que, desta forma, não é a decisão propriamente dita que está sendo avaliada, mas a relação factual entre ela e os objetivos-fins.

De fato, as questões de julgamentos éticos geram inquietações entre os que as estudam. As frases imperativas do tipo: deve ser assim e não de outra forma ou isto está correto ou incorreto, são geradoras de grande parte dos conflitos observados nas organizações, o que requer reflexão em relação à avaliação das decisões tomadas. Como essas avaliações acabam incorporando-se às decisões futuras, é maior a necessidade de cuidados especiais quanto aos julgamentos, sob pena de reaplicação de possíveis equívocos.

Para uma proposição ética e útil em relação às decisões, se torna necessário que: (i) os valores que se tomam como objetivos da organização estejam definidos de maneira que se possa determinar o nível de conclusão em qualquer situação, e (ii) deve permitir que se formem juízos quanto à probabilidade de que determinadas ações cumprirão esses objetivos.

Estas considerações levam à conclusão de que as decisões devem sempre levar em conta proposições factuais que facilitem sua análise, avaliação e incorporação dos julgamentos dela advindos nas próximas decisões. O problema é que, nem sempre, é possível avaliação do próprio fato à luz das informações disponíveis. Muitas vezes, o decisor é mero observador que capta apenas elementos superficiais que sequer servirão para fundamentar sua decisão. Afinal, como Simon (1947) alerta, ao se tomar decisões administrativas, é imprescindível selecionar, com cuidado e continuamente, premissas factuais, cuja veracidade e / ou falsidade não se conhece com clareza. No entanto, reitera-se ser impossível determinar todas as estratégias possíveis e identificar suas respectivas consequências.

### 3.3 COMPORTAMENTO DECISÓRIO E CULTURA ORGANIZACIONAL

É a partir do conjunto de comportamentos individuais influenciados pela cultura do ambiente no qual está inserido que se leva a cabo o processo decisório. Toda decisão está permeada pelas características culturais da organização na qual se encerra. A cultura organizacional, apesar de subjetiva, é capaz de influenciar ações objetivas, tanto individuais como coletivas, assim como se dá com o comportamento decisório.

Como a maioria das pessoas está inserida em algum contexto organizacional, é importante o reconhecimento da relação entre comportamento do indivíduo e cultura organizacional. Ela pode determinar, em parte, as ações de cada um, “[...] se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores”. (MORAES; FADEL, 2007, p. 5). Sendo assim, o estudo do processo decisório comportamental passa, necessariamente, pelo reconhecimento da cultura organizacional que lhe serve de referência e contexto.

O processo decisório implica, sempre, a escolha de alternativas que contemplarão consequências sobre o comportamento intra-organizacional. Ocorre que é a partir deste relacionamento que se forma a própria cultura. Como Schein (2004) esclarece, ela surge e se desenvolve a partir do relacionamento do indivíduo com os outros no dia-a-dia. Cada um traz um pouco de sua própria cultura obtida no passado. Porém, constantemente, ocorrem adesões culturais à medida que se estabelecem contatos interpessoais. Não se pode, portanto, desconsiderar que o comportamento decisório de um indivíduo possui, em certa medida, fragmentos dos comportamentos dos demais membros da organização e da cultura organizacional. Para esse estudioso, a influência do grupo (meio) contribui, substancialmente, para a individualidade e o crescimento do ser humano, ou seja, o nível comportamental no qual se encontra o coletivo pode determinar o comportamento individual em alguma medida, o que contempla seu processo de escolhas.

Vê-se, assim, a importância do reconhecimento de que o homem transcende os aspectos mecanicistas que, antes, serviam de modelo para o comportamento organizacional. A cada dia, parece haver aproximação do conhecimento focado no ser “formador” e não somente na organização por ele “formada”. Afinal “[...] o ser humano não é somente algo físico, mas também uma construção cultural”. (SHEIN, 2004, p. 171).

Entender a cultura organizacional como elemento principal no contexto do comportamento individual é realidade nos dias atuais e concorre para romper as amarras impostas pelo pragmatismo exacerbado que dita, em parte, os modelos organizacionais. Modelos que insistem em explicar a partir de elementos objetivos algo tão subjetivo como é o comportamento humano no processo de decisão, sejam na organização ou na sociedade de modo geral.

Outra influência forte na cultura organizacional é exercida pelo contexto contemporâneo da informação disponível de forma massificada. A reinvenção do indivíduo e das organizações recebe aportes importantes, a cada instante, a partir dos meios informacionais, e neste caso, confirmando Freire (2004, p. 4), “[...] a informação, em si mesma, é considerada como força de transformação social”. Quer dizer, o acesso à informação, longe de representar ameaça, coloca o ser humano no ápice das discussões, pois só há conhecimento se houver processamento humano de informação. Neste contexto, as organizações vêm sendo obrigadas a reconhecer o indivíduo como elemento “formador” e não apenas integrante. Moraes e Fadel (2007) destacam que, na era da informação, as pessoas ganham *status* de parceiros organizacionais, o que representa ampliação de sua importância no contexto.

A forma com que o conhecimento é organizado, como a informação é disponibilizada e ou incutida no meio, certamente interfere na forma com que o indivíduo a percebe e a utiliza em seu processo decisório. Hjorland (2003) reconhece esta relação do indivíduo como elemento influenciado e influenciador do conhecimento à medida que considera que os principais atores em CI são os produtores do conhecimento, os usuários e os intermediários.

A compreensão do comportamento decisório individual acaba sendo etapa importante da compreensão do comportamento coletivo, uma vez que este é, parcialmente, resultado do acúmulo das experiências decisórias. Compreender a cultura da organização em termos das influências no comportamento decisório pressupõe o avanço dos estudos voltados ao aprofundamento sobre as nuances comportamentais de seus membros.

#### **4 COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO DECISÓRIA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO**

É a informação em contato com o indivíduo que dá origem ao conhecimento. São as interpretações pessoais que dão significados às informações que as transformam em conhecimento. Trata-se de um ciclo no qual a informação evidencia um conhecimento gerado anteriormente. Ao sofrer um processamento por parte do indivíduo, esta informação transforma-se em novo conhecimento para então ser novamente evidenciado / comunicado na forma de informação.

O processo decisório passa a ser estudado na CI a partir do pressuposto de que a escolha feita pelo indivíduo quando ele leva a cabo o processo de solução de um problema passa, necessariamente, pelo conhecimento adquirido em processos anteriores. Portanto, trata-se de uma das formas de expressão do uso da informação. Em outras palavras, o processamento da informação executado por motivação decisória dá origem ao conhecimento que representa um dos elementos mais valiosos para as organizações.

As formas de expressão do conhecimento, desde a Antigüidade, se organizaram em “[...] sistemas de pensamento que buscam, encontram e registram respostas coerentes e adequadas para algumas das questões que movem nossa legítima curiosidade humana”. (FREIRE, 1995, p. 10). Percebe-se que não há como desconsiderar o conhecimento humano no uso da informação para a tomada de decisão. Cada comportamento individual dá significados individuais à informação disponibilizada para a tomada de decisão, embora, após sucessivas experiências decisórias registradas na memória individual, e também na de outros que entram em contato com tais experiências por meio da participação ou pela “leitura” dos artefatos, seja possível obter parâmetros repetíveis que auxiliam em processos futuros.

É a comunicação da informação, no entanto, que é o meio / canal de distribuição, disseminação e transferência de dados, informação e conhecimento no ambiente corporativo (VALENTIM, 2007). É ela que influencia a tomada de decisões, uma vez que se realiza pelas trocas informacionais que subsidiam a escolha dentre as alternativas. Não há como se falar em comunicação do que se conhece sem a exteriorização da percepção do convedor. O resultado das experiências decisórias traz consigo vieses do comportamento do decisor e de outras variáveis cronológicas e ambientais. Este resultado, uma vez comunicado, o é completamente, ou seja, evidencia o método, mas também as nuances do comportamento de quem decidiu. Mesmo que suas bases fundamentais estejam inacessíveis num nível mais profundo da mente humana, o resultado comunicado tornará visíveis os diferentes modos de reação pessoal diante dos problemas.

No ambiente no qual as decisões organizacionais ocorrem – o da organização – nada se modifica sem que seja conhecido e a partir daí disponível para aportes cognitivos distintos daqueles que lhe deram origem. Seja em função de surgirem de indivíduos diferentes, ou por estarem sendo percebidos em momento diferente pelo mesmo indivíduo, sempre haverá acréscimo de informação com consequente geração de novos conhecimentos.

A comunicação é o elemento motivador das agregações informacionais às experiências de decisões passadas. Este processo tem seu auge marcado pelo surgimento de uma situação problema que remeta à situação originária do que está sendo comunicado. Logo, o papel da comunicação é tão importante que parece ser responsável não apenas pelo conhecimento do comportamento nesta ou naquela situação decisória, mas pela própria manutenção da organização. Marchiori (2008, p. 81) defende que “[...] os espaços organizacionais devem ser permeados por relações comunicacionais” e que a gestão da comunicação é capaz de “fazer” a organização já que esta é *per se* um fenômeno comunicacional.

Sobre a visão da informação e do conhecimento, considera-se que, na medida em que a acessibilidade é viabilizada, são possibilitados aportes capazes de transformá-los ou destruí-los. Tal dinamismo é a única garantia de que sejam mantidas suas características de utilidade num contexto dinâmico contemporâneo. Os aportes que dão consistência aos conhecimentos são motivados pela comunicação. Segundo Angeloni (2010), a comunicação é responsável pela difusão de informações e conhecimentos, e, ainda, por mensagens e significados comuns que circulam na organização.

A partir do reconhecimento da relação entre a comunicação da informação e a criação de conhecimentos, pressupõe-se que a comunicação está intimamente relacionada com a própria gestão do conhecimento representando, talvez, uma de suas formas. Destaca-se que não apenas a comunicação, mas a organização da informação é necessária ao objetivo do tratamento do conhecimento organizacional. Barité (2001) procura demonstrar por meio de 10 premissas que a organização da informação é possível, embora seja artificial, provisória e determinista. Entende-se que a organização informacional é pressuposto da eficácia comunicacional.

O modo de comunicar a informação representa interferência no fluxo informacional que influencia diretamente no processo de criação de novos conhecimentos. A natureza, o fluxo e a direção das informações interferem no processo de criação de conhecimento, sendo que a gestão da comunicação pode servir como elemento aglutinador e, portanto, motivador do processo. Tais interferências ocorrem em níveis variados e influem, de maneira diferente, no comportamento decisório individual e, consequentemente, no processo cognitivo que dá origem ao conhecimento. Conforme explica Angeloni (2010), a comunicação da informação possui ao menos três dimensões:

1. **Dimensão comportamental** – que diz respeito ao posicionamento dos indivíduos e que envolve preocupações a ele relacionadas como habilidades comunicativas envolvendo os níveis intrapessoal, interpessoal e grupal.
2. **Dimensão social** – que se refere à comunicação entre organização e sociedade, portanto no fluxo extra-organizacional.
3. **Dimensão cibرنética** – que se relaciona com os recursos tecnológicos de tratamento, disseminação e uso das informações, portanto, que contempla o conjunto de artefatos informacionais que subsidiam e possibilitam o processo decisório.

As três dimensões dão conta da pluralidade de forma e extensão com que o conhecimento é comunicado e se faz presente no contexto organizacional. Na dimensão comportamental, ele permeia as comunicações envolvendo os indivíduos. A comunicabilidade é fortalecida na medida em que as habilidades comunicacionais individuais se desenvolvam. Se a comunicação interpessoal for incentivada e facilitada certamente haverá influência positiva no processo de criação de conhecimento.

Como as decisões organizacionais são influenciadas por variáveis externas à organização, a dimensão social da comunicação, que permite a exteriorização da imagem organizacional, é importante porquanto atrairá parceiros importantes que poderão acrescentar informações relevantes aos conhecimentos existentes. Nesta dimensão, a comunicação do conhecimento organizacional no sentido de dentro para fora é controlada e limitada, haja vista questões de competitividade. Porém, no sentido contrário, pode haver fluxo informacional interessante, mais solto e voltado à estratégia.

Os meios (dimensão cibرنética), embora não constituam o cerne da discussão, representam parte importante da criação de conhecimento organizacional, pois são responsáveis pela velocidade e capacidade de processamento informacional. Embora seja por intervenção humana que ocorra a criação de conhecimento, é nos artefatos que as informações são materializadas e tornam-se disponíveis. A adequação destes elementos à necessidade informacional é importante para que a dimensão comportamental se realize completamente.

A partir da análise desses três níveis comunicacionais, volta-se o foco para o comportamento decisório do indivíduo e o consequente processo de criação de conhecimento. Reitera-se que a experiência do indivíduo, oriunda de um processo de decisão, gera novos conhecimentos e interfere na forma com que ele percebe cada problema e faz suas escolhas. Igualmente, determina, em parte, o comportamento de busca da informação. Davenport e Pruzak (1998) reconhecem o conhecimento criado com resultante de um fluxo, uma mistura de experiências, valores, informações contextuais e *insights*, que fornece ambiente de avaliação sempre incorporando novas experiências.

O conhecimento, gerado a partir dos processos decisórios, modifica os comportamentos individuais e, portanto, influencia o ambiente. O reconhecimento do caráter modificador do conhecimento traz à tona a questão do modo de comunicação do mesmo. Como antes discutido, é pela comunicação do conhecimento expressado num conjunto de informações que há o subsídio do processo decisório. Por sua vez, é a partir deste processo que são criados novos conhecimentos que modificarão o comportamento de escolhas futuras que afetam diretamente o ambiente. Logo, a comunicação deve ser vista como processo que reflete mais do que a transmissão de mensagens. Como diz Alvarenga (2008, p. 256), o conhecimento e a informação comunicados “[...] são importantes para saber o que está se alterando nos diversos contextos e dar conta de extrapolar o impacto da mudança para o nosso dia-a-dia e para o futuro”. A partir do que foi comunicado, se motiva uma [re]ação do indivíduo que comprehende, mesmo que não integralmente, o como se dará o comportamento diante das situações problemas organizacionais.

Esta constatação motiva estudos que visem à compreensão do impacto da informação comunicada no processo decisório e, por conseguinte, na criação de conhecimento. Entende-se que os estudos, principalmente aqueles voltados à gestão do conhecimento organizacional, incorporem a influência da comunicação sobre a criação de significados. O processo cognitivo humano impõe caráter pessoal à interpretação da informação e à criação de conhecimento. Logo, entender o comportamento humano é se aproximar da compreensão do processo decisório como um todo, já que este resulta de interações pessoais e individuais com as informações disponíveis.

## 5 CONCLUSÕES

Se as decisões são comportamentais, não há motivo para que não haja incentivo à discussão coletiva e à dedicação de tempo para análises mais críticas em relação às perspectivas normativas com que algumas metodologias encaram o problema do uso da informação pelo usuário no processo decisório. Neste caso, a pesquisa ora relatada fornece indícios de que o caminho dos estudos sobre a informação passa pela consideração sobre a não linearidade da percepção do usuário quanto ao processo decisório, o que é possível graças à revisão da teoria comportamental da decisão. Ou seja, parte importante do comportamento decisório do indivíduo é explicada pela influência do contexto organizacional, isto é, pela cultura organizacional.

Trata-se não de se desconsiderar os aspectos normativos e tecnológicos que compreendem geração, armazenamento, disponibilização e uso das informações, mas de incorporar a percepção comportamental do usuário na discussão sobre o avanço tecnológico. Isto porque, há diferença significativa entre se tratar a informação, vinculada à percepção do indivíduo e considerá-la como fim em si mesma. Se a argúcia do indivíduo não indica haver linearidade de percepção quanto ao processo decisório, esta constatação deve servir de parâmetro no julgamento de qual caminho seguir e com qual foco deve ser tratado o uso da informação e o processo de criação de conhecimento.

É pela compreensão dos processos que estão envolvidos na criação do conhecimento que se poderá chegar à denominada organização do conhecimento, pressuposto do processo de gestão. Se for possível a organização do conhecimento, também parece o ser a compreensão do sistema formado por esse processo no contexto das organizações. Daí a necessidade de se contemplar o estudo do contexto organizacional ao se estudar o comportamento decisório. Ademais, vale lembrar que o conhecimento é elemento fundamental no processo de escolha do ser humano e que este dispensa importante tempo de

sua vida no interior das organizações, o que justifica o pressuposto da existência do conhecimento organizacional. A organização, por seu turno, só tem sentido, na medida em que for capaz de reconhecer o indivíduo como elemento formador do conhecimento como fruto dos constantes resultados dos processos individuais de escolhas.

Assim, sugerem-se outros trabalhos que contemplam questões como:

1. Qual a relação entre a informação percebida e a criação de conhecimento do usuário no contexto organizacional?
2. Como são percebidas e influenciam os usuários as interferências nos artefatos de comunicação informacional que contempla as tecnologias da informação?

Finalmente, evidencia-se que a CI pode ser considerada como interdisciplinar no que se refere ao estudo do comportamento do usuário da informação. Somente assim, os vieses perceptivos estudados nas teorias como as da decisão podem ser contemplados e, então, podem fortalecer o aporte teórico e a robustez de suas discussões. O principal destaque oriundo desta pesquisa se dá em relação à vinculação entre comportamento decisório e criação de conhecimento possibilitada pelo processo de comunicação das informações. Tal consideração pressupõe que estudos sobre o processo de gestão do conhecimento passem pelo estudo da comunicação e das teorias decisoriais.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, G. M. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações na era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARITÉ, M. G. Organización del conocimiento: un nuevo marco teórico-conceptual en Bibliotecología y Documentación. In: CARRARA, K. (Org.). **Educação, universidade e pesquisa**. Marília, SP: UNESP, Fapesp, 2001.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. **Working knowledge**: how organization manage what they know. Massachusetts: Harvard, 1998.

DELORENZO NETO, A. **Sociologia aplicada à Administração**: sociologia das organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FREIRE, I. M. Informação; consciência possível; campo: um exercício com construtos teóricos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1, p. 133-142, jan. / abr. 1995.

\_\_\_\_\_. A responsabilidade social da Ciência da Informação na perspectiva da consciência possível. **Datagramazero**, v.5, n.1, fev. 2004.

HJORLAND, B. Fundamentals of knowledge organization. **Knowledge Organization**, Frankfurt, v. 30, n. 2, p.87-111, 2003.

JONES, M. H. **Las decisiones del ejecutivo**. México: Continental, 1964.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicología social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **Datagramazero**, v.8, n.1, fev. 2007.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIMENTEL, E. L. de A. **O conceito de racionalidade e os paradoxos da teoria da decisão**: a proposta de Robert Nozick para o dilema do prisioneiro. 2005. f. Dissertação (Programa de Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2005.

RAIFFA, H. **Teoria da decisão**: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza. São Paulo: USP, 1977.

SCHEIN, E. H. **Psicología organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Haw do Brasil, 1982.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. Washington, D.C.: John Wiley, 2004.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1947. (Edição em português: Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965).

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília, SP: Fundepe, 2007.

VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH, N. S. Comunicação organizacional / comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. (Org.). 2. ed. Marília: Fundepe, 2007.