

# A TRÍADE INFORMAÇÃO-GESTÃO-COMUNICAÇÃO: uma reflexão no contexto organizacional

Ariane Barbosa Lemos  
Ricardo Rodrigues Barbosa

**RESUMO:** O presente trabalho apresenta conceitos e características referentes aos termos informação, gestão e comunicação, ao mesmo tempo que busca explorar possíveis relacionamentos entre eles. A característica interdisciplinar da análise é reiterada por meio de reflexões relacionadas à Ciência da Informação, à Administração e à Comunicação Social, dentro do contexto das Ciências Sociais Aplicadas. A contribuição teórica se configura na proposta de realizar investigação interdisciplinar, que busca conectar essas áreas do conhecimento. Parte-se de uma discussão interdisciplinar sobre o conceito de organização, contexto no qual a tríade informação-gestão-comunicação é observada. Este artigo, de natureza descritiva, adota viés exploratório, na medida em que a proporciona visão geral sobre a temática investigada. O método de elaboração desta revisão de literatura é o narrativo, que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. Os descritivos de fenômenos e processos relacionados à tríade demonstram pontos de conectividade, quando analisados no contexto organizacional. A discussão destaca o caráter social da organização, no qual se observa a construção e a constituição de processos e fenômenos sociais. Além disso, o trabalho ressalta que: (a) a Ciência da Informação enaltece o papel estratégico da informação para as organizações; (b) a Administração reitera a importância do gerenciamento de pessoas, processos, tarefas e recursos de uma organização; e (c) a Comunicação Social está presente em diversos processos e setores de uma organização, atuando em questões que tanto dizem respeito ao ambiente interno quanto ao externo. Dessa forma, a gestão se posiciona de forma intermediária entre a informação e comunicação, oferecendo às demais áreas técnicas e ferramentas que favorecem o gerenciamento tanto da informação quanto da comunicação. Ou seja, a gestão pode ser vista como uma “ponte” que proporciona a interlocução entre os demais termos da tríade. Sendo a Ciência da Informação o campo do conhecimento que estuda, dentre outros temas, as práticas de gestão da informação aplicadas no ambiente organizacional, sugerem-se como relevantes estudos interdisciplinares que abordem práticas da comunicação organizacional, fluxo e compartilhamento

## **Ariane Barbosa Lemos**

[arianeblemos@gmail.com](mailto:arianeblemos@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/9980543065359206>

Doutoranda na Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestra em Ciência da Informação (2012) e especialista em Gestão Estratégica da Informação (2010) pela ECI/UFMG. Graduada em Comunicação Social (habilitação Jornalismo) pelo Centro Universitário UNI-BH (2004).

## **Ricardo Rodrigues Barbosa**

[ricardobarbosa@eci.ufmg.br](mailto:ricardobarbosa@eci.ufmg.br)

<http://lattes.cnpq.br/6523065261260011>

Professor Titular do Departamento de Teoria e Gestão da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-doutor na Faculty of Information Studies da University of Toronto. Doutor em Administração de Empresas pela Columbia University. Mestre em Business Administration. Graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Submetido em: 01/03/2016

Publicado em: 09/05/2016

da informação. O estudo aponta ainda que há espaço para investigações cujos objetos de estudos estejam correlacionados à temática deste artigo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Informação. Gestão. Comunicação. Organização.

## 1 INTRODUÇÃO

Informação, gestão e comunicação são termos amplamente utilizados no contexto organizacional. O ato de informar, a ação de gerir e a função de comunicar, quando inseridas no ambiente interno das organizações, estão relacionadas a processos específicos. Apesar dessa especificidade, tais ações – informar, gerir e comunicar – podem apresentar pontos de conexão e estabelecer correlações. Dessa forma, a possível conectividade entre esses termos representa o tema central do presente trabalho.

A proposta deste artigo é apresentar conceitos e características referentes aos termos informação, gestão e comunicação, sobretudo com ênfase no ambiente organizacional. Nesse sentido, tem-se como ponto de partida uma discussão interdisciplinar sobre organização, contexto no qual a tríade citada é observada.

A contribuição teórica deste estudo se configura na proposta de realizar investigação interdisciplinar, com vistas a conectar áreas próximas, mas que pouco dialogam. Tem-se a intenção de ressaltar abordagens de autores de diferentes áreas do conhecimento, que subsidiam o aporte teórico deste estudo. Ao longo deste trabalho, será possível observar a interdisciplinaridade que permeia as subáreas da Ciência da Informação, da Administração e da Comunicação Social, alocadas no escopo das Ciências Sociais Aplicadas. Dessa forma, a característica interdisciplinar deste trabalho ganha forma e consistência.

Pesquisadores da Ciência da Informação, da Administração e da Comunicação Social abordam em suas pesquisas o conceito de organização, como objeto de estudo ou contexto, por exemplo. Portanto, neste recorte conceitual são apresentadas algumas definições para o termo. Para Simon, organização refere-se ao:

[...] complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Este agrupamento proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os

outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz (SIMON, 1971, p. 14).

Na obra “Comportamento Administrativo”, originalmente publicada em 1945, Simon problematizou a questão de tomada de decisão humana e de racionalidade limitada. O autor amparou sua reflexão em um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Chiavenato (2001) por sua vez, explica que as organizações são heterogêneas e diversificadas e as classifica como lucrativas – as empresas –, e organizações não-lucrativas, a exemplo de instituições como o Exército, a Igreja, responsáveis por serviços públicos, entidades filantrópicas e não-governamentais. Para esse autor, tais diferenças reiteram o papel da administração no planejamento, organização, direção e controle de processos organizacionais internos.

No campo da Comunicação Social, o conceito de organização está presente na agenda de pesquisa da área, sobretudo em estudos empreendidos no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. Nassar (2008, p. 62) define a organização como: “Um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”. Dito de outra forma, as organizações são estruturas sociais, pois são constituídas por pessoas, que se organizam em divisões e processos de trabalho.

De acordo com Choo (2006, p. 38) “as organizações são sistemas de atividades socialmente distribuídas e atividades que interagem de acordo com teorias de ação comuns”. Em mais essa proposta conceitual, o caráter social das organizações prevalece. O autor ainda afirma que: “As interações entre indivíduos, grupos e padrões de ação são mediados por regras, papéis e ferramentas definidos em parte pela organização, mas que também surgem naturalmente das práticas sociais e técnicas do sistema de atividades” (CHOO, 2006, p. 38).

Conforme exposto, o conceito de organização permeia a agenda de investigação de pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, pois se trata de um contexto no qual processos e fenômenos sociais são observados. Assumindo como ponto de partida as áreas distintas – Ciência da Informação, Administração e Comunicação Social – pode-se observar um aspecto recorrente entre elas, no que diz respeito ao ambiente organizacional. Nesses três segmentos, os autores citados (SIMON, 1971; CHIAVENATO, 2001; CHOO, 2006; NASSAR, 2008) enfatizam o caráter social da organização.

Ainda considerando as três áreas do conhecimento que compartilham fronteiras neste estudo, as próximas seções dedicam-se a discussões específicas no que se refere à representação da tríade informação-gestão-comunicação. De fato, conforme aponta Thayer (1972, p. 29) “[...] comunicação, organização e administração são fatores inter-relacionados que precisam ser examinados detalhadamente”. Por outro lado, considera-se necessário acrescentar a essa lista de fatores a informação, tendo em vista seu caráter crucial no que diz respeito aos processos comunicativos, ao ambiente organizacional e à tomada de decisão por parte dos gestores. Este artigo é baseado em uma revisão de literatura, que, apesar de ampla, não pode ser considerada exaustiva. Isso porque a literatura apresenta um vasto volume de estudos que tem a análise dos elementos componentes da tríade ora apresentada como objeto de investigação, seja por meio de uma discussão isolada ou articulada entre os termos.

Além desta Introdução, este artigo é composto por quatro partes. A seção seguinte apresenta a os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. Trata-se de uma análise baseada em artigos e livros de autores relevantes de cada área do conhecimento abordada: Ciência da Informação, Administração e Comunicação Social.

A seção 3 versa sobre o conceito de informação e sua aplicação no contexto da Ciência da Informação, enaltecendo a visão na qual a informação é vista como algo construído socialmente. A parte 4 aborda a gestão na perspectiva da Administração e observa as principais teorias relacionadas ao gerenciamento de uma organização, desde a divisão de tarefas até o que se denomina de organização do conhecimento. Por fim, a seção 5 dedica-se à discussão sobre a comunicação no ambiente organizacional.

## **2 METODOLOGIA**

Conforme apresentado na parte introdutória, o objetivo central deste artigo é explorar as conexões entre os conceitos de informação, gestão e comunicação. Nesse sentido, esta seção se dedica a descrever o principal procedimento metodológico adotado neste trabalho, que é a revisão de literatura narrativa. Este artigo tem natureza descritiva, uma vez que o objetivo concentra-se em identificar e correlacionar áreas distintas do conhecimento, porém consideradas por este estudo como interdisciplinares. A pesquisa caracteriza-se por adotar viés exploratório, uma vez que proporcionará uma visão geral sobre a temática investigada. Conforme descrito, a proposta desta revisão de literatura é discutir os conceitos de informação, gestão e comunicação no contexto organizacional.

A revisão da literatura é o processo de busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento, com o objetivo de encontrar resposta a uma pergunta específica. Esse processo considera material relevante sobre um tema, em geral, descrito em livros e artigos de periódicos, dentre outros tipos de documentos. O método de elaboração desta revisão é o narrativo, que não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. Dessa forma, a busca pelos estudos não precisa esgotar as fontes de informações, estando a seleção dos estudos e a interpretação das informações sujeitas à subjetividade dos autores.

Explicitada a metodologia assumida neste estudo – a revisão de literatura narrativa –, segue-se para a descrição de cada elemento da tríade ora analisada. As seções seguintes apresentam os termos informação, no contexto da Ciência da Informação; gestão, na perspectiva da Administração; e a comunicação, observada no ambiente organizacional.

### **3 A INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

A literatura aponta que o campo de conhecimento denominado Ciência da Informação (CI) nasceu em meados do século XX. “Uma definição clássica da ciência da informação diz que essa ciência tem como objeto a produção, seleção, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação” (GRIFFITH, 1980 citado por CAPURRO, 2003, *online*).

Segundo Capurro (2003) a CI tem duas raízes. A primeira delas está na biblioteconomia clássica, com as contribuições de Paul Otlet e Henri Lafontaine, e a problematização relacionada à transmissão de mensagens. Já a segunda raiz está relacionada com a computação digital, em que se observa o impacto da computação nos processos de produção nas atividades de coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação.

Ainda sendo esse autor, a CI se caracteriza por três paradigmas: físico, cognitivo e social. O paradigma físico concentra-se na Teoria da Comunicação de Shannon e Weaver, na qual um emissor transmite a um receptor um objeto físico, a mensagem, por meio de um canal. O objeto físico teria conotação similar à da informação, de acordo com o postulado de Capurro (2003). O segundo paradigma, o cognitivo, explicita a distinção entre o conhecimento e o registro em documentos. “A documentação e a ciência da informação têm a ver, aparentemente, com os suportes físicos do conhecimento, mas na realidade sua finalidade é a recuperação da própria informação, ou seja, o

conteúdo de tais suportes” (CAPURRO, 2003, *online*). Por fim, o paradigma social surge no posicionamento do indivíduo:

Os limites do paradigma cognitivo se apóiam precisamente na metáfora, ou *pars pro toto*, de considerar a informação, ou como algo separado do usuário localizado em um mundo numérico, ou de ver o usuário, se não exclusivamente como sujeito cognoscente, em primeiro lugar como tal, deixando de lado os condicionamentos sociais e materiais do existir humano (CAPURRO, 2003, *online*, grifo do autor).

Citando Hjørland (2003 citado por CAPURRO, 2003, *online*) afirma que o objeto da CI é: “O estudo das relações entre os discursos, áreas de conhecimento e documentos em relação às possíveis perspectivas ou pontos de acesso de distintas comunidades de usuários”. Importante pesquisadora da área, Gonzalez de Gomez (2000) afirma que a CI incorporou, na construção de seu objeto, traços e demandas da sociedade industrial. Segundo ela, a agenda de estudos da CI contemplaria paradigmas econômicos, sociais e políticos explicitados na mercantilização da informação (GONZALEZ DE GOMEZ, 2000).

Barreto (2005) pontua que a publicação “*As we may think*”, em 1945, de autoria do cientista Vannevar Bush, é vista como o marco zero do campo da CI:

Este artigo indicou a mudança de paradigma para a área da informação em ciência e tecnologia, envolvendo: seus profissionais, seus instrumentos de trabalho e o envelhecimento das práticas de representação da informação para seu processamento, armazenagem e recuperação (BARRETO, 2005, p. 7).

Para Barreto, a CI pode ser definida como “um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo” (BARRETO, 2005, p. 8). O pesquisador vai mais além e descreve o que define como os três tempos da CI: (1) tempo da gerência da informação, observado dos anos de 1945 a 1980; (2) a era da gestão (ênfase nas classificações, indexações, tesouros e medidas de eficiência na recuperação do documento) e o tempo da relação informação e conhecimento, compreendido no período de 1980 a 1995; (3) tempo do conhecimento interativo, iniciado em 1995 e observado até os dias atuais (BARRETO, 2005).

Contextualizando a temática da Sociedade da Informação no âmbito da CI, três acontecimentos marcaram a agenda de pesquisa da área. Em um primeiro momento, houve a assimilação das técnicas de armazenamento, recuperação e utilização de documentos no contexto da Gerência de Recursos Informativos (GRI), iniciativa do Governo Norte-americano, em 1980. A proposta, na ocasião, era lidar com o processamento

do grande e crescente volume de papéis produzidos por órgãos governamentais. A experiência em organizações públicas foi, mais tarde, adaptada à realidade do ambiente empresarial privado (BARBOSA; PAIM, 2003).

Também em 1980, observou-se um segundo importante marco: a inclusão de abordagens referentes aos serviços de informação, com debates reflexivos sobre o valor informacional para o usuário e a produtividade da informação no trabalho, característica do processo de mercantilização da informação. Já o terceiro acontecimento, cerca de uma década mais tarde, consistiu na inclusão de conceitos atrelados ao termo gestão à agenda de pesquisa da CI (GONZALEZ DE GOMEZ, 2000).

Atualmente, o fato de a informação ter passado a ser vista sob a perspectiva organizacional proporcionou a consolidação e difusão da temática Gestão da Informação do Conhecimento (GIC). Além de ser subárea de investigação da CI, a GIC também é descrita na literatura da Administração e, mais recentemente, inserida na agenda da Comunicação Organizacional. Conforme aponta Gonzalez de Gomez (2000) a CI:

[...] surge no horizonte de transformações das sociedades contemporâneas que passaram a considerar o conhecimento, a comunicação, os sistemas de significado e os usos da linguagem como objetos de pesquisa científica e domínios de intervenção tecnológica (GONZALEZ DE GOMEZ, 2000, p. 2).

Embora pontual, a descrição dos marcos do surgimento do campo da Ciência da Informação conduz à reflexão sobre seu principal objeto da investigação, a informação. Ao enfatizar o conceito de informação, esta seção apresenta algumas definições de importantes autores da CI (MARTELETO, 1995; RENDÓN ROJAS, 2005; CAPURRO; HJORLAND, 2007).

Como pode constatar, há consenso entre os pesquisadores de que a informação é vista como algo construído socialmente. Rendón Rojas (2005, p. 53, tradução nossa) defende que “a informação não existe como um ente acabado e autônomo, e sim construída a partir do mundo material e existe como qualidade secundária de um objeto particular: de signo linguístico registrado”. Na mesma linha, Marteleto (1995) afirma que a:

[...] informação não pode ser vista simplesmente como um dado externo, formatado, classificado e administrado, e nem as práticas instituídas um mero recurso ideológico de transmissão e inculcação dos conteúdos importantes de serem distribuídos na sociedade, para manter uma determinada ordem de poder, ou de dominação. Tanto a informação, quanto

as práticas de sua produção, transferência e aquisição são sociais e simbólicas, isto é, constituem-se mutuamente (MARTELETO, 1995, p. 21).

Capurro e Hjørland (2007) também contribuem ao debate e, em artigo dedicado ao tema, discorrem sobre estudos e fontes da origem do conceito de informação. Tendo como referência as raízes latinas e gregas, os autores lembram a etimologia da palavra informação: *informar* vem do Latim *informare*, que significa “dar forma”, estabelecer limites sobre o assunto, dando-lhe estrutura e organização. Para esses pesquisadores, a transição da idade média para a modernidade influenciou o uso do conceito de informação e a ele foi embutido o sentido de “dar uma forma (substancial) à matéria para *comunicar alguma coisa a alguém*” (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 158, grifo dos autores). Assim, o conceito de informação passou a ser físico com o surgimento da Teoria da Informação (ou Teoria Matemática da Comunicação), no século XX. Como citam os autores:

A palavra informação, nesta teoria [Teoria da Informação], é usada em um sentido especial que não deve ser confundido com seu uso comum. Em particular, informação não deve ser confundida com significado. Na verdade, duas mensagens, uma das quais é intensamente carregada de significado e outra que é pura falta de sentido, podem ser exatamente equivalentes, segundo o ponto de vista desta teoria, com relação à informação (SHANNON; WEAVER, 1972 citado por CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 161).

Ao enfocar o termo nas Ciências Humanas e Sociais, os pesquisadores correlacionam os conceitos de informação e comunicação:

A comunicação está relacionada à previsibilidade e à redundância, enquanto a informação, com o novo e o imprevisto. Não há informação pura ou informação em si [isto é, a informação está sempre relacionada a algum tipo de redundância ou ruído]. Informar [aos outros ou a si mesmo] significa selecionar e avaliar. Este conceito é particularmente relevante no campo do jornalismo ou mídia de massa, mas, obviamente, também em CI (SHANNON; WEAVER, 1972 citado por CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 173, grifo dos autores).

Apoiando-se na Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver (1972) e Pinheiro (2004) apresenta quatro possíveis abordagens da informação no contexto da CI: **cognitivista**, na qual haveria uma relação entre informação e conhecimento; **administrativa ou gerencial**, que enfoca a informação como imprescindível ao processo decisório; **econômica**, referindo-se à informação como mercadoria; e

**política e social**, a informação constitui formação da cidadania.

Na agenda da CI, discute-se a noção da informação como recurso estratégico, traduzido pelo conceito de informação para negócios (*business information*). Nesse contexto, a informação e o conhecimento são vistos como elementos capazes de reduzir incertezas inerentes ao processo decisório e de proporcionar vantagens competitivas (BOISOT, 1999). Isto corresponde à relevância da informação para negócios no processo de tomada de decisão organizacional, seja simples ou complexa, imediata ou para aplicação em cenários futuros da organização. Esse conceito absorve diferentes tipos de informação: mercadológicas, que seriam os estudos e análises sobre mercado, consumidores; financeiras, relacionadas a balanços de companhias e taxas de juros; estatísticas, referentes a recenseamentos e índices econômicos; sobre empresas e produtos, abrangendo o histórico; e jurídicas, correspondendo a leis e regulamentos (CENDÓN, 2003).

Choo (2006) é um dos autores que se dedicam à reflexão sobre a importância estratégica das informações no ambiente organizacional. Ele propõe três formas nas quais a organização pode usar informação estrategicamente, a saber:

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. [...] A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. [...] A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes (CHOO, 2006, p. 28).

Segundo essa proposta, os principais processos relacionados à informação são: a interpretação das notícias e mensagens, durante a fase de criação de significado; a conversão do conhecimento, na etapa de construção de conhecimento; e o processamento e a análise da informação, ocorrência observada a partir das alternativas disponíveis ao gestor durante a tomada de decisão. Importante ressaltar que, na visão de Choo (2006, p. 30) o conhecimento “reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação”.

Ampliando o debate sobre a importância estratégica da informação no contexto das organizações, apresentam-se as etapas do processo de gerenciamento da informação, conforme descrição de Davenport (1998). Os principais passos deste processo seriam: (1) a determinação das exigências, na qual devem ser consideradas perspectivas tais como política, psicológica, cultural e estratégica; (2) a obtenção de

informações, processo ininterrupto de aquisição de informações composto pelas atividades de exploração, classificação, formatação e estruturação das informações; (3) o gerenciamento de informação, em que ocorre a distribuição, fase que envolve a ligação dos gerentes e funcionários com as informações das quais necessitam; (4) e o uso da informação, momento em que o indivíduo absorve e digere a informação no processo decisório.

A partir do relato sobre o surgimento do campo da Ciência da Informação e considerando as propostas conceituais para o termo informação, esta seção enaltece o papel estratégico a informação para o gerenciamento das organizações. A seção seguinte, por sua vez, dedica-se a discussões sobre o segundo elemento da tríade: a gestão. Sob o viés da Administração, serão apresentadas as principais teorias e abordagens referentes ao gerenciamento organizacional. Mais adiante, abre-se a discussão sobre o perfil da organização do conhecimento, que visa ao compartilhamento e a troca de informações.

#### **4 A GESTÃO NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO**

Segundo Chiavenato (2001) a necessidade de planejar, organizar e controlar vem dos egípcios, há 4.000 a.C., na Idade Antiga. Na Idade Moderna, observou-se o princípio do consenso e da liderança. Em 1767, James Stuart cunhou a teoria da fonte da autoridade, incluindo a automação e a especialização. Uma década mais tarde, Adam Smith lançou luz ao princípio da especialização dos operários e ao conceito de controle.

Durante o século XIX, pesquisadores introduziram na sociedade industrial novos conceitos atrelados à administração e à ação de se gerenciar uma organização: Robert Owen, em 1810, trabalhou as práticas de Recurso Humanos, por meio de treinamento dos operários; em 1932, Charles Babbage discutiu a abordagem científica e a divisão do trabalho; em 1856, Daniel C. McCallum tratou do organograma na administração de ferrovias; e, finalmente, em 1900, Frederick W. Taylor apresentou os princípios de Administração Científica, com ênfase na análise e na divisão das tarefas (CHIAVENATO, 2001):

Ao longo da história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e apresentou um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Nos tempos atuais, a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, onde a maior parte das obrigações sociais é confiada a organizações que são administradas por dirigentes para se tornar mais eficientes e eficazes (CHIAVENATO, 2001, p. 33).

Tomando como ponto de análise o trecho supracitado, é no século XX que se observam as primeiras tentativas de se construir uma Ciência da Administração. Na virada para os anos 1900, administrar uma empresa ia além de ter habilidades; era preciso aderir à era da competição e da concorrência. Chiavenato (2001) aponta alguns dos principais fatores que contribuíram para esse cenário: o desenvolvimento tecnológico (novos produtos e redução de custos de produção); a disseminação do conhecimento; o livre-comércio; o surgimento de mercados compradores (mercados mundiais); e o crescimento dos negócios e das empresas.

Um dos principais autores da Teoria Clássica da Administração foi o engenheiro francês Jules Henri Fayol. Sua experiência positiva como diretor em uma companhia metalúrgica e carbonífera o levou a dedicar-se ao estudo sobre administração. Após aposentar-se como diretor, Fayol fundou o Centro de Estudos Administrativos e lançou o livro *Administração Geral e Industrial*. Para o fayolismo, toda administração significa previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização:

*Administrar* é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

*Prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.

*Organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

*Comandar* é dirigir o pessoal.

*Coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

*Controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1977, p. 17).

Nota-se que, nos princípios de administração acima elencados, não há referência ao fator humano nem ao conhecimento. Assim, conforme aponta Chiavenato (2001) os problemas organizacionais passaram a demandar por novas soluções. A linha do tempo da Administração concentra uma série de teorias que buscavam por tais respostas. A partir da ênfase em tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia, o Quadro 1 apresenta as principais teorias administrativas.

Importante ressaltar que, na linha do tempo da Administração, não há o fim de uma teoria culminando no início de uma nova. Pelo contrário, considerando a complexidade da organização, as diversas teorias e abordagens da administração podem ser utilizadas, sem que haja prejuízo de sua relevância, ao contexto atual. Outro significativo apontamento refere-se exatamente ao

atual contexto, o da Sociedade da Informação, no qual os problemas de investigação ganham novos enfoques. “A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços como se imaginava, mas uma sociedade da informação na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, tomando lugar do capital financeiro” (CHIAVENATO, 2001, p. 18).

**Quadro 1:** As principais teorias administrativas e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da Administração. Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise inteorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
no Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

**Fonte:** CHIAVENATO, 2001, p. 11.

Drucker (2000, p. 25) aponta um período de transformação “a conversão da organização de comando e controle, da organização de departamentos e divisões, em organização baseada em informações, em organização de especialistas do conhecimento”. Assim, conforme postula o autor, surge o conceito de organização baseada em informações ou organização do conhecimento:

Dentro da organização que se baseia em conhecimento, o trabalho até o mais baixo nível profissional ou administrativo, precisa concentrar-se nos objetivos da empresa. Precisa estar sempre focalizado no que contribui, o que significa que precisa ter seus objetivos próprios. Deve ser organizado segundo os cargos. Deve ser criado e estruturado de acordo com o fluxo das informações de e para cada cargo. E deve ser colocado dentro de uma estrutura de decisão. Deve se reconhecer como uma iniciativa multidimensionada (DRUCKER, 1974, p. 493).

Dito de outra forma, a informação e o conhecimento tornam-se cada vez mais estratégicos para as organizações. A concepção ora apresentada enaltece a atuação de profissionais especialistas, pois apenas o comando e controle não são suficientes para trazer respostas aos problemas organizacionais. Entre estes profissionais especialistas merece destaque a atuação do profissional em comunicação nos novos contextos organizacionais (JIANG; LUO; KULEMEKA, 2016).

Considerando os elementos acima apresentados, a seção seguinte dedica-se ao conceito de comunicação e faz menção à atuação de um profissional da área da comunicação e que tem como insumo principal de trabalho a análise, organização e difusão da informação, dentro das organizações. A proposta da seção 5 é apresentar as principais escolas e correntes que envolvem os processos comunicativos, relacionando-os, quando possível, às questões informacionais.

## **5 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

“Um tipo de atividade social que envolve a produção, a transmissão e a recepção de formas simbólicas e implica a utilização de recursos de vários tipos” (THOMPSON, 1998, p. 25). É desta forma que Thompson (1998) caracteriza a comunicação. Na visão desse autor, a comunicação seria a transmissão de formas simbólicas por parte de um produtor para um receptor. Esse processo decorre, necessariamente, da utilização de um meio técnico, “um substrato material das formas simbólicas, isto é, o elemento material com que, ou por meio do qual, a informação ou o conteúdo simbólico é fixado e transmitido” (THOMPSON, 1998, p. 25).

No campo da Comunicação Social, diversas teorias postulam sobre os processos de comunicativos e os paradigmas da comunicação de massa, que, nesse caso, configuram-se em investigações sobre o comportamento do consumidor de mídia. Thompson (1998) é um dos autores que investiga o impacto social dos meios de comunicação na sociedade. Dentre outros temas, ele estuda a interação (quase) mediada entre os

indivíduos e discorrem sobre a mercantilização da notícia e o crescimento das indústrias de mídia. Em sua perspectiva, o conceito de quase mediação deriva da ideia de distanciamento espaço-temporal.

As Teorias da Comunicação são objetos de análises de diversos autores das Ciências da Comunicação (THOMPSON, 1998; MATTELART; MATTELART, 1999; WOLF, 2000; SOUZA, 2008). Mattelart (1999) cita, entre os passos teóricos da comunicação, o importante marco da divisão do trabalho, no final do século XVIII, conforme proposta de Adam Smith. Nesse sentido, “a comunicação contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos esforços econômicos” (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 14).

Já no século XX, a comunicação consolidou-se como temática da ciência social, com ênfase na sua contribuição para a organização da sociedade. Nesse contexto, em 1910, surge, nos Estados Unidos, a Escola de Chicago. Em meados de 1920, Harold Lasswell introduz o conceito de *mass communication research* e investiga os impactos da propaganda, comportamento da opinião pública e, ainda, as eleições.

Exponentes da Teoria Crítica, da Escola de Frankfurt, Theodor Adorno e Max Horkheimen cunharam o conceito da indústria cultural, no final dos anos de 1960. Para esses autores, “A indústria cultural fornece por toda a parte bens produzidos para satisfazer às numerosas demandas, identificadas como distinções às quais os padrões da produção devem responder” (MATTELART; MARTTELART, 1999, p. 77).

No que diz respeito às teorias da comunicação, torna-se válido ressaltar outras importantes correntes. Como exemplos, citam-se: a Teoria Hipodérmica, que trata da aceitação por parte da sociedade das mensagens transmitidas pela mídia, de forma imediata e homogênea; a corrente Estruturalista, cuja teoria linguística foi trabalhada por Ferdinand de Saussure, e a corrente semiológica por Roland Barthes; a Escola Francesa, com ênfase na análise das relações em sociedade global e as comunicações de massa; a perspectiva dos *cultural studies*, dentre outras.

Ao contextualizar a “sociedade urbano-industrial-capitalista”, até meados do século XX, Souza (2008, p. 49) afirma que “a comunicação é assumida como uma prática de relação vertical entre emissor e receptor, apoiada pela significação da mensagem e de canais tecnológicos, em busca de efeitos comportamentais no âmbito do consumo [...]”. Após a segunda metade desse século, a comunicação passou a se pautar pelo predomínio massivo da recepção midiática e das práticas culturais.

Nota-se que as pesquisas sobre a comunicação, consolidadas em diversas teorias, estudam e buscam respostas para problemas sobre as relações sociais, a partir da comunicação. Ora as organizações também são sistemas sociais, portanto, a comunicação também pode oferecer aparato para investigações cujo objeto de pesquisa possa ser o próprio ambiente organizacional (HUANG; BAPTISTA; NEWELL, 2015).

A comunicação está presente em uma organização em diversos contextos, do ambiente interno às relações institucionais. Os comitês de gerenciamento de crise, por exemplo, contam com profissionais dessa área para discutir a conduta da organização diante de determinada situação, que, dentre outras consequências, pode trazer reflexos negativos à imagem institucional da organização (JAQUES, 2009).

Os assuntos ligados à organização e comunicados aos veículos de imprensa, ou que chegam à sociedade por meio de outros canais, passam pelo processo de seleção, aceitação/rejeição e interpretação da informação por parte dos indivíduos, conforme demonstram os estudos de usuários e de audiência (ROSS; NIGHTINGALE, 2003). Por isso, os programas de comunicação procuram alinhar-se às diretrizes organizacionais, não só no atendimento de demandas informativas como também na antecipação às demandas e prospecção de cenários.

Conforme dito anteriormente, no campo da Administração, Simon (1971) foi um dos primeiros autores a enfatizar a influência dos processos de comunicação no processo decisório. Ao dedicar artigo à natureza e às funções da comunicação, ele afirma que “a comunicação pode ser formalmente definida como o processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro” (SIMON, 1971, p.161).

Pode-se dizer que há dois tipos de comunicação organizacional: a formal e a informal. A primeira delas, formal, é composta por comunicações orais, memorandos e cartas, fluxo de papéis, registros e relatórios, manuais de serviços, ou seja, um “conjunto de canais e meios de comunicação estabelecido de forma consciente e deliberada” (SIMON, 1971, p.164). Por outro lado, o sistema de comunicação informal tem origem nas relações sociais entre os membros da organização. “Existe um grande volume de comunicações sob o rótulo de murmúrios. Na maioria das organizações, o boato desempenha talvez, no seu conjunto, um papel construtivo” (SIMON, 1971, p.169). Ao longo de seu trabalho, o autor aborda as formas de transmissões das comunicações, ou mensagens, que podem ser ascendentes e descendentes, na relação diretoria e empregados. Além disso, pontua sobre a importância de se criar meios especiais para

abrigar a memória oficial da organização, sistemas de coletas de informações e programas de treinamentos.

Por sua vez, Thayer (1972) aponta a existência de tarefas fundamentais de administração que têm a comunicação como elemento comum, sobretudo no que diz respeito às relações interpessoais, ao próprio sujeito individualmente e à própria organização. Em sua opinião, “No plano da grande organização, trata-se de tornar o sistema de comunicação que, ao mesmo tempo, capacite a entidade a lidar com o meio ambiente, a manter seu funcionamento interno e a estar bem informada e apta a escutar as manifestações necessárias ou oportunas” (THAYER, 1972, p. 37).

Ao enfatizar a relação entre os conceitos de empresa e de comunicação na Teoria de Sistemas, Rego (1986) ressalta que o elemento organizacional é a característica fundamental do sistema. Sendo assim, vista como um sistema, a empresa é formada por componentes administrativos responsáveis pela geração de bens e serviços, ao mesmo tempo que recebe influências do ambiente externo. A comunicação, neste caso, seria um sistema aberto e organizado por elementos que vitalizam o processo composto por fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.

O autor analisa a comunicação como detentora de poder na empresa. No aspecto interno:

A comunicação intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade de ideologia empresarial. Como poder expressivo, exerce uma função-meio perante outras funções-fim da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional (REGO, 1986, p.17).

Por outro lado, no aspecto externo, a comunicação alinha-se a processos e técnicas direcionadas a segmentos de mercado, mantendo a imagem institucional da organização face à opinião pública, ampliando o quadro de vendas e aperfeiçoando contatos com o público em geral. O público externo não seria composto apenas por indivíduos e sim por empresas ou mesmo setores que integram o ambiente de negócio, como fornecedores, concorrentes e órgãos governamentais dentre outros (DUNCAN, 1972).

A visão ampliada dos elementos de comunicação transcende a Teoria da Informação. O paradigma explicita que a comunicação redundante da transferência da mensagem, que parte de uma fonte de emissão para um receptor, por meio de um canal físico com certo número de sinais, estando sujeita (a mensagem) a ruídos. A linearidade da proposta dessa teoria não

comporta a dimensão da comunicação social e humana. O processo comunicativo se caracteriza pela bilateralidade, conforme demonstrado a seguir:

um *comunicador* [diretor, gerente, supervisor]

*transmite* [diz, pede, ordena]

*mensagens* [ordens, normas, instruções] a um

*destinatário* [funcionários], a fim de influenciar seu

comportamento, conforme comprovará sua

*resposta* [atendimento às normas, melhoria nos serviços,

aumento de produtividade] (REGO, 1986, p.61, grifos do autor).

A citação de Rego (1986) introduz questões pertinentes ao fluxo informacional no ambiente interno das organizações, o evidencia, ainda mais, a relação entre informação e comunicação. Assim, a gestão contribui no sentido de oferecer processos que estruturam e organizam a comunicação das informações no âmbito das organizações.

Considerando a conexão entre a comunicação com o fluxo informacional, investigações na área da comunicação transitam por disciplinas diversas e interdisciplinares. Entre elas, podem ser citadas as ciências sociais, administração e gestão, economia, ciência da informação e o marketing, por exemplo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo procurou-se apresentar conceitos e características referentes aos termos informação, gestão e comunicação, sobretudo com ênfase no ambiente organizacional. O conceito de organização foi debatido sob a perspectiva da literatura da Ciência da Informação, da Administração e da Comunicação Social. Nesse sentido, este artigo introduziu reflexão sobre a tríade informação-gestão-comunicação e buscou identificar a conectividade entre os termos.

As seções anteriores apresentaram recortes teórico e histórico relacionados a esses elementos. Os descritivos sobre informação, gestão e comunicação, enquanto fenômenos ou processos, demonstraram pontos de conexão quando analisados no ambiente organizacional.

A discussão apresentada destaca o caráter social da organização, no qual se observam a construção e a constituição de processos

e fenômenos sociais. A Ciência da Informação salienta o papel estratégico da informação para as organizações. A Administração, por sua vez, reitera a importância do gerenciamento de pessoas, processos, tarefas e recursos de uma organização. Por fim, a Comunicação Social está presente nos mais diversos setores e processos de uma organização, atuando em questões que variam do ambiente interno às relações institucionais externas. Dessa forma, a gestão pode ser considerada um elemento de conexão entre a informação e comunicação, unificando as duas áreas com técnicas e ferramentas que favorecem o gerenciamento tanto da informação quanto da comunicação.

Os resultados da discussão teórica sugerem, portanto, que a gestão pode ser vista como uma “ponte” que proporciona a interlocução entre os demais termos da tríade. A gestão é abordada de tal maneira a permitir, por exemplo, a interlocução entre as temáticas Comunicação Organizacional (CO) e Gestão do Conhecimento (GC). Considerando a tríade informação-gestão-comunicação, este trabalho enfatiza a relevância de estudos interdisciplinares, sobretudo entre essas duas áreas do conhecimento.

Sendo a Ciência da Informação campo do conhecimento que estuda, dentre outros temas, as práticas de gestão da informação aplicadas no ambiente organizacional, tornam-se relevantes estudos interdisciplinares que sejam capazes de explorar as práticas da comunicação organizacional, fluxo e compartilhamento da informação nas organizações contemporâneas.

## THE TRIAD INFORMATION-MANAGEMENT-COMMUNICATION: A REFLECTION ON THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

**ABSTRACT:** This paper presents concepts and characteristics regarding the terms information management and communication, while seeking to explore possible relationships between them. The interdisciplinary feature of the analysis is repeated by reflections related to Information Science, the Administration and Social Communication within the Social Sciences context. The theoretical contribution is set in the proposal to conduct interdisciplinary research that seeks to connect these areas of knowledge. Part is an interdisciplinary discussion on the concept of the organization, the context in which the information-management-communication triad is observed. This article, descriptive, exploratory adopts bias, in that it provides

the overview of the subject investigated. The preparation method of this review is the narrative, which does not use explicit and systematic criteria for the search and analysis of literature. Descriptive phenomena and processes related to triad demonstrate connectivity points, when analyzed in the organizational context. The discussion highlights the social nature of the organization, in which there is the construction and establishment of processes and social phenomena. In addition, the paper points out that: (a) the Information Science extols the strategic role of information for organizations; (b) the Administration reiterates the importance of managing people, processes, tasks and resources of an organization; and (c) the Social Communication is present in various sectors and processes of an organization working on issues that concern both the internal environment and the external. Thus, management is positioned intermediate form between information and communication, offering the other technical areas and tools that favor both the management of information as communication. That is, the management can be seen as a "bridge" that provides the communication between the other terms of the triad. As the Information Science field of knowledge that studies, among other things, information management practices applied in the organizational environment becomes relevant interdisciplinary study that addresses practice of organizational communication, flow and sharing of information. The study also shows that there is room for research studies whose objects are related to the theme of this article.

**KEYWORDS:** Information. Management. Communication. Organization.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. R.; PAIM, I. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, I. (Org.). **A Gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação / UFMG, 2003. p. 7-31.

BARRETO, A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 3-16.

BOISOT, M. H. **Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy**. [S.l.]: Oxford University Press, USA, 1999.

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In:

ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Tradução Ana Maria Rezende Cabral et al. Belo Horizonte: [s.n], 2003. Disponível em: <[http://www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 23 maio 2015.

CAPURRO, R; HJORLAND, B. O conceito de Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007.

CENDÓN, B. V. Bases de dados para negócios no Brasil. In: PAIM, I. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação / UFMG, 2003. p. 125-155.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 1 v.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2006, p. 27-61.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. p. 173-199.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. Tradução Carlos A. Malferrari et al. São Paulo: Pioneira, 1974. p. 485-497. 2 v.

\_\_\_\_\_. O advento da nova organização. In: **Gestão do conhecimento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. p. 9-26.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

GONZALEZ DE GOMEZ, M. N. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **Revista de Ciência da Informação**, [S.l.], v. 1, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <[http://www.datagramazero.org.br/dezoo/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/dezoo/F_I_art.htm)>. Acesso em: 01 maio 2015.

GRIFFITH, B. C. (Ed.). **Key papers in information science**. New York: Knowledge Industry Publ, 1980.

HUANG, J.; BAPTISTA, J.; NEWELL, S. Communicational

ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations. **The Journal of Strategic Information Systems**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 49-64, jun. 2015.

HJORLAND, B. Principia Informatica: foundational theory of information and principles of information services. In: BRUCE, H. et al. (Ed.). **Emerging frameworks and methods. Proceedings of the fourth Conference on Conceptions of Library and Information Science (CoLIS4)**. Greenwood Village, Colorado: Libraries Unlimited, 2003. p. 109-121.

JAQUES, T. Issue and crisis management: quicksand in the definitional landscape. **Public Relations Review**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 280-286, set. 2009.

JIANG, H.; LUO, Y.; KULEMEKA, O. Leading in the digital age: a study of how social media are transforming the work of communication professionals. **Telematics and Informatics**, v. 33, p. 493-499, out. 2016.

MARTELETO, R. Cultura, educação, distribuição social dos bens simbólicos e excedente informacional. **INFORMARE - Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p.11-23, jul./dez. 1995.

MATTELART, A.; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora, 2008. p. 61-75.

PINHEIRO, L. V. Informação: esse obscuro objeto da ciência da informação. **Morpheus - Revista Eletrônica em Ciências Humanas**, [S.l.], v. 2, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/handle/123456789/31>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RENDÓN ROJAS, M. Á. Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor, Semejanzas y diferencias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 52-61, maio/ago. 2005.

ROSS, K.; NIGHTINGALE, V. **Media and audiences**: new perspectives. [S.l.]: McGraw-Hill Education (UK), 2003.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Tradução Aluizio Loureiro Pinto. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SOUZA, M. W. Teoria da Comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica e, comunicação organizacional e relações públicas**. Caetano do Sul: Difusora, 2008. cap. 3, p. 47-60.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Atlas, 1972.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Tradução Wagner de Oliveira Brandão. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 19- 46.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana, IL.: University of Illinois Press, 1972.