

Convergências entre Comunicação Organizacional, Competência em Informação, Competência em IA e Gestão do Conhecimento para Inovação nas Organizações¹

Christiane Delmondes VERSUTI²

Carolina Vitória de Oliveira Correia ALVES³

Celia Regina Baptista BELLUZZO⁴

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, SP

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, Bauru, SP

Resumo

Busca-se articular os conceitos de Comunicação Organizacional, Competência em Informação, Competência em IA, Gestão do Conhecimento, e Gestão da Inovação, abordando como tais competências podem contribuir para a Gestão do Conhecimento e Inovação no contexto da Comunicação Organizacional. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento de um quadro teórico destacando os pontos de convergência entre os conceitos estudados, proporcionando uma base para uso crítico da informação e da IA, compreendendo e aproveitando suas especificidades, nos processos de Gestão de Conhecimento e Inovação no contexto organizacional.

Palavras-chave: competência em informação; competência em inteligência artificial; gestão do conhecimento; gestão da inovação; comunicação organizacional.

O avanço exponencial da Inteligência Artificial (IA) traz para a atual sociedade impactos que remodelam a indústria e a economia, por contribuir com a eficiência de produção e com a análise de dados, como cenários de consumo e tendências, e mas também pode gerar problemas e disparidades sociais, especialmente para o mercado de trabalho (Kaufman, 2020a).

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação digital, tecnologias, dados e IA, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Pós-Doutoranda no Laboratório Recod.ai do Instituto de Computação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), bolsista CNPq processo: 380798/2025-5 e processo mãe 442229/2024-0. E-mail: chriscdv@unicamp.br.

³ Doutoranda em Mídia e Tecnologia pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), bolsista CAPES processo nº. 88887.952334/2024-00. E-mail: carolina.vo.correia@unesp.br.

⁴ Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Docente no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (UNESP). E-mail: rbelluzzo@gmail.com.

Essa tecnologia está no pilar da Indústria 4.0, principalmente no aprendizado de máquinas (*Machine Learning / Deep Learning*), aperfeiçoando sistemas e aumentando a acurácia da capacidade preditiva e a personalização. Além disso, os algoritmos de IA, a partir de base de dados, são capazes de identificar e simular cenários, contribuindo com o planejamento da cadeia de suprimentos, apresentando previsões e cenários de consumo mais precisos (Kaufman, 2020b).

Esse cenário demanda dos indivíduos uma postura e competências específicas, que envolvam conhecimento, compreensão, habilidades e orientação de valor, para incorporar a IA enquanto tecnologia e suporte das dinâmicas organizacionais, e para interagir com o meio e com o grupo a fim de alcançar as necessidades estratégicas e sociais, pessoais e coletivas. Neste contexto, a comunicação assume um papel central (Castells, 2009) nessa ampla rede de fluxos de informação e interação.

Kunsch (2020) corrobora com esse entendimento ao afirmar que a Comunicação Organizacional precisa justamente considerar a construção de significados dos indivíduos envolvidos nesse ambiente tecnológico, e valorizar as práticas informacionais que surgem e são modeladas constantemente de forma planejada e estratégica. A proposta da autora, que segmenta esse planejamento em quatro dimensões (humana, cultural, estratégica e instrumental), é que a Comunicação Organizacional seja entendida de forma sistêmica e valorize, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, permitindo que os indivíduos pertencentes atuem de forma autônoma e coletiva, construindo conhecimento de forma estratégica.

Alinhada à necessidade de construção de conhecimento, adiciona-se a Competência em Informação (Colnfo), que abrange o desenvolvimento da capacidade de mobilizar informações e conhecimentos, de forma individual e coletiva, que permita a aplicação em tomadas de decisão assertivas (*American Library Association*, 2000).

Isso porque a Colnfo prepara o indivíduo para: conhecer as suas necessidades informacionais; desenvolver estratégias e busca em diversos meios e fontes, codificar e decodificar as informações que estão ao seu dispor, em um processo constante de aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimento, de forma ética e segura (Belluzzo, 2007).

Complementarmente a esta, a Competência em Inteligência Artificial (IA), que, segundo a UNESCO (2022) compreende o conhecimento sobre: o seu funcionamento

capacidades, limitações e riscos (vieses/algoritmos), sobre a sua utilidade e aplicações na vida cotidiana, e avaliação ética e análise crítica do seu uso, incluindo a identificação de desinformação e proteção da privacidade.

No contexto organizacional, essas competências contribuem com a gestão de conhecimento (GC), convertendo saber em vantagem competitiva (Choo, 2006).

O processo GC proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) tangibilizam a união dessas competências à teoria da Comunicação Organizacional por meio do modelo SECI que contempla: : 1) Socialização: partilha de conhecimento tácito via interação direta; 2) Externalização: conversão do tácito em explícito (diálogo/reflexão); 3) Combinação: organização e sistematização de conhecimentos explícitos; 4) Internalização: conversão do explícito em novo conhecimento tácito (aprender fazendo). Este ciclo proporciona segurança operacional, clareza estratégica, resiliência perante as incertezas do mercado e um ambiente propício para a inovação.

Sobre Gestão da Inovação, Chibás, Pantaleón e Rocha (2013), entendem que se trata de um processo estruturado, sistemático e contínuo que possibilita novas formas de criar valor, aumentar a competitividade, promover crescimento a longo prazo e de identificar e antever demandas e tendências tecnológicas articuladas com oportunidades sociais e de mercado. Este processo pode ser descrito em cinco etapas: 1) compreender o contexto e definir metas, 2) reconhecer oportunidades, 3) encontrar os recursos, 4) desenvolver as novas soluções, 5) e criar valor (Bessant; Tidd, 2019).

A correlação entre as teorias apresentada revela um ecossistema estratégico fundamental para a sobrevivência e competitividade das organizações na atualidade.

Diante do exposto, em síntese, apresenta-se um quadro teórico, o qual está descrito em quadrantes que sistematizam as correlações e complementaridades dos conceitos de Competência em Informação, Competência em IA, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação.

Tabela 1. Correlações entre os conceitos Comunicação Organizacional, Competência em Informação, Competência em IA, Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação.

Conceito	Comunicação Organizacional	Competência em Informação (Colnfo)	Competência em IA	Gestão do Conhecimento (GC)	Gestão da Inovação
Comunicação Organizacional	Processo de relacionamento, interação e vínculo entre sujeitos, essencial para a estrutura e dinâmica das organizações através das dimensões humana, instrumental, cultural e estratégica.	Exige sujeitos capazes de se comunicar para construir conhecimento de forma estratégica, autônoma e coletiva.	Utiliza ferramentas tecnológicas (como assistentes virtuais) que demandam compreensão crítica de algoritmos e ética na interação.	Atua como o processo de relacionamento e vínculo para favorecer um ambiente em que o conhecimento circule e seja aproveitado por toda a organização e expandir por toda a organização.	Fornecer o planejamento estratégico necessário para organizar e legitimar as atividades organizacionais e alinhar as novas ideias ao contexto estratégico, tecnológico, cultural, social e mercadológico.
Competência em Informação (Colnfo)	Fundamenta a capacidade dos indivíduos de colaborar e tomar decisões informadas dentro das redes de interação social. Fortalece os procedimentos e os protocolos (como Códigos de Conduta) informacionais.	Capacidade sistêmica de identificar necessidades informacionais, buscar, avaliar, selecionar e usar informações para construir conhecimento e resolver problemas de forma responsável e ética.	Atua de forma convergente no uso crítico da informação, sendo ambas essenciais para a análise de dados e conteúdos em ambientes tecnológicos. É complementada pela necessidade de compreender e analisar criticamente dados e vieses narrativos específicos de sistemas de IA.	Apoia o processo de conversão de informação em conhecimento, sendo vital para a fase de "Combinação" (relação explícito-explícito). Serve como base para identificar necessidades e organizar a informação, facilitando a conversão de dados em ativos intangíveis de conhecimento.	Permite o acesso a recursos informacionais e a seleção e organização de informações relevantes para antever tendências e solucionar problemas e gerar valor.
Competência em IA	Fortalece o desenvolvimento de habilidades e protocolos para interagir com ferramentas de IA generativa, criando textos e imagens que mediam a comunicação instrumental e estratégica.	Expande as habilidades de busca, seleção e avaliação para o ambiente de IA, exigindo avaliação crítica sobre a veracidade e ética dos resultados gerados.	Compreensão dos conceitos de IA, capacidade de uso prático de ferramentas (como IA generativa) e avaliação crítica de seus impactos éticos e sociais.	Auxilia na geração de novos conhecimentos e na automação de processos de busca e organização de conteúdos, e para a geração de novos conhecimentos e automatização de modelos de gestão.	Representa tanto um meio para automatizar processos inovadores quanto uma inovação em si na criação de novos produtos e serviços.
Gestão do Conhecimento (GC)	Favorece a construção de ambientes seguros e favoráveis para diálogo e interação direta, fundamentais para as etapas de socialização e externalização (passagem do conhecimento tácito para o explícito).	Utiliza a competência em informação como base para organizar e transformar informação, dentro do modelo SECI, em um ativo intangível e estratégico.	Integra ferramentas de IA para otimizar a busca e a criação de conhecimento frente a cenários dinâmicos e conectados.	Processo de criar, compartilhar e converter conhecimento tácito e explícito (Modelo SECI) para gerar vantagem competitiva e desempenho organizacional.	Atua como coadjuvante na construção de inovação, que surge na interação entre os conhecimentos tácito e explícito e dentro do modelo SECI.
Gestão da Inovação (GI)	Fomenta processos comunicativos para identificar demandas e tendências, garantindo que as soluções criadas tenham valor social e de mercado.	Fortalece os mecanismos institucionais para acesso e uso eficiente da informação para diminuir incertezas e definir estratégias de ação seguras e competitivas.	Emprega a tecnologia e a IA para automatizar processos e desenvolver novas soluções.	Converte o conhecimento compartilhado e internalizado pela organização em soluções práticas e retorno contínuo.	Processo estruturado e contínuo de organizar o surgimento de ideias para transformá-las em soluções práticas que geram valor e competitividade a longo prazo.

Fonte: elaborado pelas autoras (2026).

A Comunicação Organizacional alinhada à Colnfo proporcionam um ambiente de criação de memória organizacional, que permite a criação, a conservação e aplicação de conhecimento explícito, evitando desperdício desse capital e utilizando-o de maneira estratégica e compartilhada. A Competência em IA se insere como uma nova forma de alfabetização exigida pela crescente adoção de sistemas generativos e uso massivo de dados nesse ambiente.

A Gestão do Conhecimento é inserida como sistemática de trabalho e como atitude cultural dos indivíduos, que utilizam o suporte tecnológico e informacional para capturar e organizar o capital intelectual, transformando conhecimentos tácitos e

explícitos em uma memória organizacional coerente com os objetivos estratégicos. A Gestão da Inovação é o resultado prático de todo esse ciclo, onde o conhecimento acumulado é utilizado para criar produtos, processos ou serviços diferenciados que gerem valor competitivo.

A sistematização visual e teórica desses conceitos demonstra que não são isolados, mas interdependentes. A Competência em Informação e a Competência em IA alimentam a Gestão do Conhecimento, que por sua vez viabiliza a Gestão da Inovação. A integração destas competências nas organizações promove não apenas a eficiência operacional, mas uma cultura de aprendizagem contínua e inovação responsável frente aos desafios da era digital.

Referências

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Information literacy competency standards for higher education**. [S. l.]: American Library Association, 2000.

BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2. ed. rev. e ampl. Bauru: Cá entre nós, 2007.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2019.

CASTELLS, M. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CHIBÁS, F. O.; PANTALEÓN, E. M.; ROCHA, T. A. **Gestão da inovação e da criatividade hoje**: apontes e reflexões. 2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2006.

KAUFMAN, D. Inteligência artificial: Repensando a mediação: **Brazilian Journal of development**, v. 6, n. 9, p. 66742-66760, 2020a.

KAUFMAN, D. Os impactos esperados das mudanças tecnológicas: novas habilidades demandadas dos trabalhadores. **Estudos e Perspectivas para o futuro do trabalho**, v. 1, n. 1, set. 2020b.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de 23 renomados autores em 5 países. Tradução . Brasília: Rede Integrada, 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNESCO. **AI Curricula**: A Mapping of Government-Endorsed AI Curricula, 2022.