

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO DIREITO HUMANO: RESOLVENDO O PROBLEMA DA (I)MATURIDADE CIDADÃ

Daniela Pellin*

Resumo: No contexto de Sociedade Informacional, o conhecimento é a mola propulsora de desenvolvimento dos povos. Informação e conhecimento compõem o processo cognitivo mental capaz de transformar e amadurecer a sociedade. Todavia, o excesso informacional não corresponde, necessariamente, ao volume de conhecimento capaz de transformar e uma parte desse problema pertence à inabilidade de comunicação organizacional. Esse é o diagnóstico que se faz a partir de um cenário de muitas transformações e com a maioria das pessoas alheias. Nisso reside a pergunta de pesquisa: como as Organizações podem contribuir com o processo de transformar a informação em conhecimento e promover a cidadania? O objetivo geral da pesquisa é demonstrar que o conhecimento para a cidadania é um Direito Humano. Como objetivos específicos (i) demonstrar o propósito da Sociedade da Informação em constituir a sociedade do conhecimento; (ii) demonstrar que as Organizações não comunicam o sentido de suas informações, impedindo as pessoas de se apropriarem do conhecimento e, portanto, do exercício de direitos; e, (iii) apresentar um modelo de comunicação organizacional como um meio de contribuir com o processo de conhecimento e impactar no grau de maturidade social. A metodologia passa pelo processo abduutivo de construção do conhecimento e tem natureza exploratória; usa abordagem sistêmica e técnicas de pesquisa de revisão bibliográfica, análise documental e coleta de dados indiretos. Os resultados de pesquisa apontam no sentido de que as Organizações não comunicam bem suas informações e isso resulta em *déficit* de cidadania impactando na exclusão social e, consequentemente, em efetividade de Direitos Humanos.

Palavras-chave: Informação. Conhecimento. Organizações. Direitos Humanos. Cidadania.

* Professora e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da UNISINOS. Doutora em Direito Público pela UNISINOS e Università Degli Studi di Padova (Itália). Pós-Doutora em Direito Privado pela UFRGS. Mestre em Direito da Sociedade da Informação pela FMUSP. Especialista em Direito Empresarial (FMUSP) e Governança da Tecnologia da Informação (UNICAMP). Advogada e Empresária. E-mail: dpellin@unisinos.br

Sumário: 1. Introdução. 2. O cenário da Sociedade da Informação e a pretensão fundamental ao conhecimento. 3. A falha na comunicação organizacional e o impacto na apropriação do conhecimento. 4. Um modelo eficaz de comunicação organizacional para promover o conhecimento e a maturidade social. 5. Considerações finais. Referências.

Organizational communication as a human right: solving the issue of citizen (imm)maturity

Abstract: In the context of the Information Society, knowledge serves as the driving force behind the development of nation. Information and Knowledge are integral to the cognitive mental process that can transform and mature society. However, an excess of information does not necessarily equate to the volume of knowledge capable of driving transformation. Part of this issues lies in the inadequacy of organizational communication. This diagnosis emerges from a scenario marked by significant transformations, with the majority of people remaining indifferent. This situation gives rise to the research question: how can organizations contribute to the process of transforming information into knowledge and promoting citizenship? The general objective of the research is to demonstrate that knowledge for citizenship in Human Righth. The specific objectives are: (a) to demonstrate the purpose of Information Society in establishing a knowledge Society;(ii) to show that organizations fail to communicate the meaning of their information, thereby preventing individuals from acquiring knowledge and, consequently, exercising their rights; and, (iii) to present a model of organizational communication as a means to contribute to the knowledge process and impact the level of social maturity. The methodology follows the abductive process of knowledge construction and is exploratory in nature; it employs a systemic approach and research techniques such as literature review, document analysis and indirect data collection. The research results indicate that organizations do not effectively communicate their information, leading to a deficit in citizenship, which impacts social exclusion and, consequently, the effectiveness of Human Rights.

Keywords: Information. Knowledge. Organizations. Human Rights. Citizenship.

Summary: 1. Introduction. 2. The Information Society landscape and the Fundamental Right to knowledge. 3. Organizational communication failure and Its impact on knowledge appropriation. 4. An effective Organizational Model to promote knowledge and social maturity. 5. Final considerations. References.

1 Introdução

Em um cenário contemporâneo que vem sendo desenhado desde a década de 1950, da Sociedade Informacional, onde o conhecimento se tornou um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento social e econômico, a abundância de informações pode ser simultaneamente um diferencial e um desafio nessa Era Digital.

O acesso sem precedentes a dados e conteúdos não garante, por si só, a transformação efetiva desses dados em conhecimento significativo. Essa transformação é essencial para a evolução e amadurecimento das sociedades, considerado este quando os cidadãos tornam-se capazes de interação e começam a contribuir significativamente para a sociedade, sobretudo, de forma positiva; e

é precisamente neste contexto que surge uma questão crucial: como as Organizações podem efetivamente converter informação em conhecimento e, ao mesmo tempo, promover a cidadania?

As Organizações desempenham papel central na disseminação e comunicação de informações porque lidam com a questão, em parte, do controle social, seja no âmbito Público ou Privado, uma vez que cada entidade organizacional se estrutura e funciona como um sistema, que possui um papel a cumprir na sociedade e, assim, gerar impacto para o desenvolvimento humano, social e econômico.

No entanto, a capacidade dessas entidades de transmitir o sentido de linguagem e a relevância das informações que produzem é frequentemente limitada. Esse *déficit* na comunicação pode resultar em uma barreira significativa para a apropriação de conhecimento por parte das pessoas, afetando diretamente o exercício pleno de seus direitos e a participação cidadã. Compreender como as Organizações podem melhorar a eficácia da sua comunicação é, portanto, uma questão de grande importância para a pesquisa.

Este artigo tem como objetivo explorar a relação entre a comunicação organizacional e a transformação da informação em conhecimento, enfatizando a importância do conhecimento para a cidadania como um Direito Humano e, nesse sentido, fundamental para as pessoas. Isso implica, diretamente, na previsão político-normativa Constitucional (art.205; BRASIL, 1988) e na previsão global da Declaração Universal dos Direitos Humanos (art. 27; DUDH, 1948).

Nesse sentido é que, no desenvolvimento da pesquisa, termos como “Organização” são empregados como sinônimo de estruturas e processos para o exercício de alguma atividade, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, mas, com inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa jurídica; “comunicação organizacional”, conteúdos de várias e inúmeras naturezas divulgados ao público interno e externo e de interesse e propriedade das Organizações; e, “comunicação institucional”, aqueles conteúdos informados pelas Organizações de forma amigável, de fácil compreensão, cognição e interpretação cujo impacto no indivíduo é de desenvolvimento pessoal e apropriação do conhecimento favorecendo o ambiente de exercício de direitos.

A pesquisa pretende demonstrar, inicialmente, que a Sociedade da Informação está intrinsecamente ligada à construção da Sociedade do Conhecimento. Em seguida, pretende-se evidenciar que a falta de clareza na comunicação organizacional impede a apropriação efetiva do conhecimento, resultando em limitações no exercício de direitos e na cidadania. Finalmente, o artigo propõe um modelo de comunicação organizacional como um instrumento crucial para fomentar o processo de conhecimento e promover um grau mais elevado de maturidade social para ser aproveitado e implementado pelas Organizações.

Para atingir esses objetivos, a metodologia adotada inclui abordagem heurística abdutiva, uma vez que cria um modelo de comunicação organizacional para as entidades; tem natureza exploratória porque constrói um cenário ideal; e, aplica as técnicas de revisão bibliográfica, análise documental e coleta de dados indiretos.

Os resultados esperados devem destacar como a comunicação deficiente nas Organizações contribui para a exclusão social e para a efetividade dos Direitos Humanos, fornecendo uma base para a promoção de práticas comunicacionais mais eficazes e inclusivas.

2 O cenário da Sociedade da Informação e a pretensão fundamental ao conhecimento

A Sociedade da Informação (SOCINFO) representa uma mudança paradigmática na forma como a informação é gerada, disseminada e utilizada. Este conceito, que ganhou destaque a partir das últimas décadas do Século XX, reflete a transformação da informação em um ativo estratégico para o desenvolvimento econômico e social. Todavia, para que a informação se converta efetivamente em conhecimento que promova a cidadania e os Direitos Humanos, a comunicação organizacional desempenha um papel crucial. Neste contexto, a pretensão fundamental ao conhecimento envolve não apenas o acesso à informação, mas a capacidade de interpretá-la e aplicá-la de maneira eficaz (PELLIN; KARAM, 2023).

A noção de SOCINFO emergiu com o avanço das tecnologias de comunicação (TICs) e a digitalização de dados. Nas décadas de 1970 e 1980, o desenvolvimento de redes de computadores e a popularização da internet começaram a redefinir a forma como a informação era acessada e compartilhada, bem como, a crescente importância da informação no desenvolvimento social e econômico (CASTELLS, 1999).

Nos anos seguintes, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) ampliaram a discussão, enfatizando a necessidade de garantir que a informação fosse acessível e utilizada de forma que beneficiasse o desenvolvimento sustentável e a inclusão social.

A SOCINFO baseia-se em vários princípios fundamentais: (i) acessibilidade universal ao assegurar que todos, independentemente de sua localização ou *status* socioeconômico, tenham acesso à informação e às tecnologias necessárias para participar plenamente da sociedade. Isso é crucial para a equidade

no acesso ao conhecimento e para a realização de Direitos Humanos; (ii) transformação digital ao utilizar as tecnologias digitais para melhorar a eficiência e a transparência nos processos administrativos, econômicos e sociais. Isso inclui a capacidade de transformar dados brutos em conhecimento significativo e aplicável; e, (iii) participação cidadã ao fomentar a participação ativa dos cidadãos através do acesso à informação, permitindo que contribuam para a construção e aplicação do conhecimento. (TAKAHASHI, 2000; CGI, 2014). A comunicação organizacional deve, portanto, garantir que as informações sejam claras e acessíveis para promover a participação efetiva pelos cidadãos (PELLIN, 2019a).

No Brasil, em 1990, o “Livro Verde da Sociedade da Informação” (Livro Verde) foi um documento importante elaborado com o objetivo de guiar o Brasil na transição para a SOCINFO em consonância com as transformações tecnológicas globais. Foi uma iniciativa do Ministério de Ciência de Tecnologia (MCT), durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso, e teve sua primeira edição publicada em 2000 (TAKAHASHI, 2000). O *Livro Verde* dispõe dos objetivos mapeados na Tabela 1.

Tabela 1: Os objetivos do *Livro Verde da Sociedade da Informação*

Objetivos	
Identificar desafios e oportunidades	O Livro Verde buscou mapear os principais desafios e oportunidades que o Brasil enfrentaria com a emergência da SOCINFO. Isso incluía questões como a inclusão digital, o desenvolvimento da infraestrutura tecnológica e a capacitação da população para lidar com as novas tecnologias.
Promover a inclusão digital	Um dos focos principais do documento foi a inclusão digital ao destacar a importância de ampliar o acesso à internet e a outras tecnologias da informação, especialmente nas regiões mais carentes do país, para evitar a exclusão digital e social.
Fomentar o desenvolvimento econômico	O documento reconhecia o potencial econômico da SOCINFO. Destacou como a tecnologia poderia impulsionar novos setores da economia, como a indústria de <i>software</i> , telecomunicações e serviços digitais, contribuindo com o desenvolvimento sustentável do país.
Desenvolver políticas públicas	O Livro Verde serviu como base para a formulação de políticas públicas voltadas para a SOCINFO, no Brasil, sugerindo diretrizes para o desenvolvimento de marco regulatório; a implementação de iniciativas de educação digital e a promoção de parcerias público-privadas.
Estabelecer a Cooperação Internacional	O documento abordou a necessidade de o país participar ativamente em fóruns internacionais sobre a tecnologia e SOCINFO, buscando parcerias e trocas de experiências para fortalecer sua posição global.

Fonte: Elaborado pela autora. (Takahashi, 2000).

Também, se apresenta em capítulos que tratam de diferentes aspectos da SOCINFO, incluindo: (i) *infraestrutura e acesso* em que se discute a necessidade de expandir a infraestrutura de TICs e garantir acesso equitativo às tecnologias; (ii) *conteúdo e cultura* ao abordar a criação e disseminação de conteúdos digitais, preservação da cultura e incentivo à produção nacional; (iii) *cidadania e inclusão* com foco em iniciativas para garantir que todos os cidadãos tenham acesso às ferramentas necessárias para participar da SOCINFO; (iv) *educação e capacitação* ao tratar da importância de preparar a população, especialmente jovens, para o uso das TICs; e, (v) *governança e marco regulatório* ao analisar a necessidade de criar uma governança adequada para a SOCINFO e estabelecer regulamentações que acompanhem o avanço tecnológico (TAKAHASHI, 2000).

O *Livro Verde* teve papel significativo na orientação das políticas de inclusão digital e desenvolvimento tecnológico, no Brasil, desde então, servindo como base ao desenvolvimento de programas como o do Governo Eletrônico e do Programa Nacional de Banda Larga (TAKAHASHI, 2000). Portanto, refletindo o cenário de transformação e adesão à globalização cultural, econômica e tecnológica no qual a informação e o conhecimento passaram a ser considerados recursos estratégicos para o desenvolvimento econômico e social no afã de inserir o país em um cenário de competitividade na economia global. De lá para cá, esse sistema se aprimorou e construiu uma sociedade de base tecnológica cujo ativo mais importante é a informação produzida para o conhecimento (PELLIN, 2019b).

A transformação da informação em conhecimento é um processo dinâmico que envolve interpretação, contextualização e aplicação (PELLIN; KARAM, 2023). Na SOCINFO, este processo é facilitado ou impedido pela comunicação organizacional, uma vez que as “Organizações, de há muito, são as principais responsáveis pelas formas de conduta dos atores sociais”, segundo Motta *et al.*, (2008, p. 90). Nesse sentido, os três eixos do processo de aquisição do conhecimento para a SOCINFO (ver Figura 1).

No cenário atual, a SOCINFO está em constante evolução, impulsionada por tecnologias emergentes como a inteligência artificial e o *big data* os quais asolapam as Organizações no sentido de inovação, esquecendo-se das pessoas, muito embora, todos os processos sejam pensados para elas. Embora o acesso à informação nunca tenha sido tão amplo, a sobrecarga de dados e a desigualdade digital ainda representam desafios significativos (MARCONDES FILHO, 2010; p. 308-309) como representados na Figura 2.

A abundância de dados pode levar a uma sobrecarga informacional, dificultando a distinção entre informações úteis e irrelevantes. A “divisão digital” continua a ser outro desafio ao criar disparidades no acesso à informação e às

tecnologias na facilitação da aquisição do conhecimento (ALMEIDA *et al.*, 2005). Muitas Organizações, ao comunicarem-se, podem levar a uma apropriação deficiente do conhecimento e impactar negativamente na cidadania e na efetividade dos Direitos Humanos pela centralidade e prestígio da técnica em detrimento do desenvolvimento cognitivo integral da psique humana (GALIMBERTI, 2006).

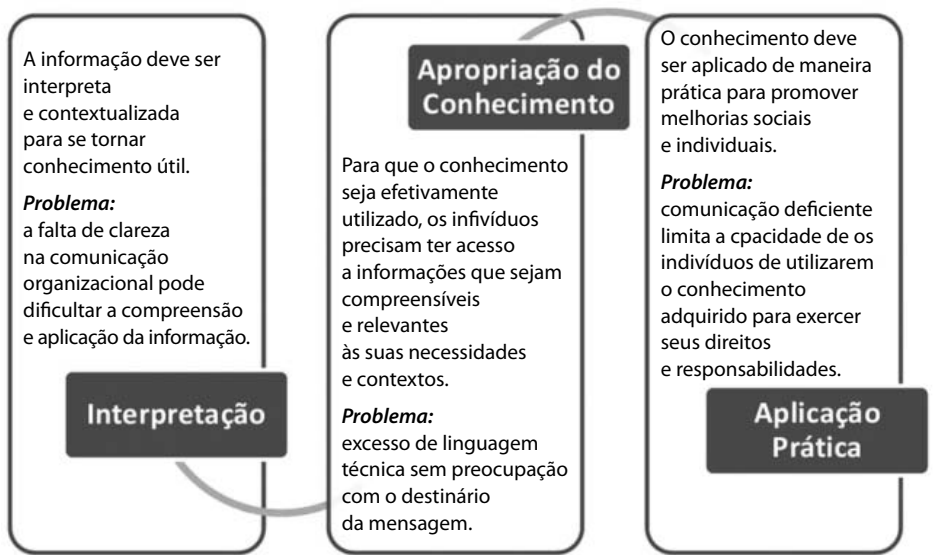


Figura 1: Processo de aquisição de conhecimento e respectivos desafios.
Fonte: Elaborado pela autora. (MARCHIORI, 2008).

Cenário atual de desafios	Sobrecarregamento de informações.
	Desigualdade de acesso.
	Deficiência na comunicação organizacional.

Figura 2: Cenário atual e desafios organizacionais.
Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo a perspectiva sistêmica de Luhmann (2005; p. 125) as pessoas que têm processos cognitivos (psíquicos) de compreensão e apreensão capazes à apropriação da informação e a transformação em conhecimento, irritam o sistema a que estão inseridas e por essa razão, compõem o conjunto de indivíduos que, de fato, qualificam o funcionamento do respectivo sistema e fazem parte da construção social.

Para garantir que a SOCINFO cumpra sua pretensão fundamental de transformar a informação em conhecimento acessível e aplicável ao desenvolvimento humano (TAKAHASHI, 2000; CGI, 2014), são necessárias medidas específicas de efetividade Constitucional, tanto do direito de acesso à informação quanto ao desenvolvimento pleno das capacidades humanas de inteligência e, consequentemente, da sociedade, da linguagem de comunicação e do espaço psíquico coletivo (MATURANA, 1992; MATURANA; VARELA, 1995; GOLEMAN, 2006) para melhor performar o grau de maturidade social e, consequentemente, apropriação do Direito Humano ao desenvolvimento tal como representado a seguir.

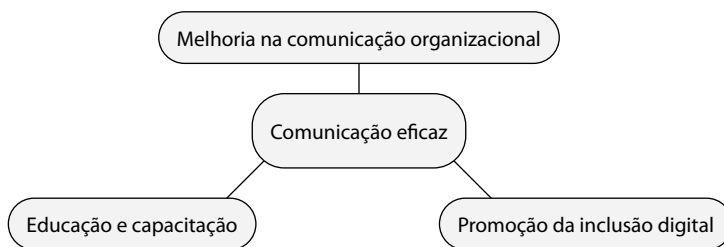


Figura 3: Superação dos desafios da comunicação organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora. (WOOD JR., 2008).

A SOCINFO oferece grandes oportunidades para o desenvolvimento e a inclusão como apresenta desafios significativos na transformação da informação em conhecimento efetivo. A comunicação organizacional desempenha papel crucial neste processo, impactando diretamente a capacidade dos indivíduos de exercer seus direitos e participar ativamente na sociedade. Superar os desafios associados a essa transformação é essencial para garantir que a informação se traduza em conhecimento que promova a cidadania e os Direitos Humanos, contribuindo para uma sociedade mais equitativa e informada como se pretende com o projeto da SOCINFO.

3 A falha na comunicação organizacional e o impacto na apropriação do conhecimento

A informação que comunica sentido é um Direito Humano, logo, uma ética universal em se tratando, especialmente, de pessoas. Segundo Accoto (2020; p. 64), os impactos da informação sobre o indivíduo deve ser objeto de preocupação, uma vez que atinge duas dimensões da realidade:

- a) a “produção de sentido”, ou seja, a redefinição dos conceitos-chave que utilizamos para produzir conhecimento do mundo; e,

- b) a “produção do mundo”, ou seja, a construção da nossa realidade que deriva da introdução e adoção de tecnologias de sensoramento e novos conhecimentos”.

Por isso, importante afirmar que o direito de acesso à informação se constitui em fundamental tanto para a Constituição Federal de 1988 quanto para a Constituição da República de Weimar de 1919, a qual dispôs da mesma garantia individual e fundamental de *Informationfreiheit* (liberdade de acesso à informação) no artigo 5º (i) (FISHER, 2013). O corolário da liberdade de acesso à informação é a liberdade de expressão (*Meinungsäußerung*) (FISHER, 2013). A pessoa só consegue exercer seu direito de expressão se tiver garantido seu direito à liberdade de informação a qual, acumulada no tempo, lhe gerou conhecimento. Tal direito fundamental de acesso à informação deve compreender “um conjunto de direitos e faculdades sem as quais o ser humano não pode desenvolver sua personalidade física, moral e intelectual” (Piovesan, 2002; p. 145). Isso implica, diretamente, na informação de qualidade que comunica o sentido exato da linguagem que se pretende transmitir de tal forma que todos os indivíduos tenham condições de se apropriar do mesmo conhecimento para o exercício dos mesmos direitos.

Nesse sentido é que a comunicação organizacional superado pela comunicação institucional é aspecto crucial para a eficácia e disseminação de informações e conhecimento. Entretanto, muitas organizações, sem exclusão do Público e do Privado, falham em transmitir o verdadeiro sentido e relevância das informações que produzem e compartilham, olvidando-se de que exercem papel fundamental no controle do desenvolvimento social uma vez que a sociedade se estrutura e funciona como um sistema de comunicação (LUHMANN, 1997) vinculado, todavia, aos Direitos Humanos.

Para melhor compreensão desse sistema de comunicação, Accoto (2020; p. 59) leciona que “todos os seres vivos agem, percebem, processam o mundo de maneiras diferentes. Nossos sentidos são capazes de captar e processar uma quantidade significativa de estímulos e informações aos quais estamos expostos, permitindo-nos interagir com o ambiente que nos hospeda”. Em sendo esse excesso considerado prejudicial e não uma virtude, essa falha, portanto, pode impedir que os indivíduos apropriem-se do conhecimento necessário para exercer seus direitos e participar plenamente da vida em sociedade.

Todavia, a comunicação institucional capaz de gerar valor construtivo de formação do processo cognitivo e intelectual do indivíduo está a depender de a Organização se importar e assumir esse papel de controle social ético. Segundo Larrea (2021), a comunicação e seus elos são como fonte de desenvolvimento da própria Organização, daí a necessidade desse modelo ser pensado estrategicamente para dentro e para fora da Organização, conforme o mesmo autor menciona:

[...] las organizaciones han abrazado a la comunicación institucional como una herramienta primordial y determinante para continuar su desarrollo y desenvolvimiento empresarial y preservar la valiosa relación con sus públicos internos e externos (LARREA, 2021, p. 31).

A comunicação institucional é fundamental para garantir que a informação seja não apenas acessível como compreendida e utilizada de maneira adequada. Para que a informação se transforme em conhecimento útil, as Organizações devem, portanto, desenvolver um modelo em que possam retomar esse ponto fundamental de contribuição com o desenvolvimento social a partir dos indivíduos.

Para Maturana e Varela (1995, p. 252):

[...] a linguagem nunca foi inventada por um sujeito isolado na apreensão de um mundo externo e, portanto, não pode ser usada como ferramenta para revelar um tal mundo. Ao contrário, é dentro do linguajar mesmo que o ato de conhecer, na coordenação comportamental que é a linguagem, produz um mundo.

Na apreensão dessa perspectiva teórica é que vale a representação visual sobre o que se pode considerar como comunicação institucional nesse sistema organizacional:

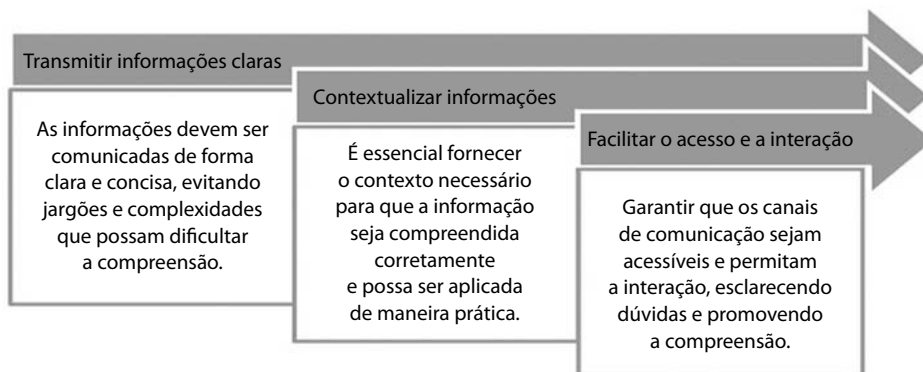


Figura 4: A comunicação institucional nas organizações.

Fonte: Elaborado pela autora. (SMOLENAARS; PELLIN, 2023).

Várias situações ilustram como as falhas na comunicação organizacional podem impedir a apropriação efetiva do conhecimento. Para problematizar, seguem três situações demonstrativas:

Tabela 2: Exemplos de falhas na comunicação organizacional

Exemplos de falhas na comunicação organizacional	Informações ambíguas ou incompletas
	Barreiras linguísticas e culturais
	Falta de transparência

Fonte: Elaborado pela autora. (SMOLENAARS; PELLIN, 2023).

Não são poucas as vezes em que as Organizações divulgam informações que são incompletas ou ambíguas, deixando lacunas que dificultam a compreensão e a aplicação prática (PELLIN; KARAM, 2023). Por exemplo, um comunicado sobre mudanças em políticas públicas pode não explicar claramente como essas mudanças impactarão os direitos dos cidadãos e, diante disso, rechaçar ou aprovar uma política pública por ausência de compreensão de seu escopo, planejamento, orçamento e prestação de contas.

A falta de consideração para barreiras linguísticas e culturais pode resultar em informações que não são compreendidas por todos os grupos da sociedade. Isso é particularmente crítico em contextos de diversidade cultural e linguística, onde a comunicação precisa ser adaptada para ser inclusiva.

A ausência de transparência nas comunicações organizacionais pode gerar desconfiança e confusão. Quando as Organizações não explicam claramente o propósito e o impacto das informações, os cidadãos podem não conseguir entender a importância dessas informações para a sua vida e seus direitos.

O impacto sobre Direitos Humanos e, consequentemente, fundamentais é significativo em se tratando de *superávit* de acesso à informação e *déficit* de conhecimento, capaz de afetar a capacidade de as pessoas tomarem decisões importantes e exercer direitos civis; em educação e conhecimento, ao privar as pessoas de transferência de conhecimento adequado e, portanto, restringindo o desenvolvimento integral do humano; na participação pública, que para ser exercitada, depende de discussões democráticas importantes e relevantes para a sociedade; na transparência e responsabilidade, uma vez que são essenciais para a construção da confiança nas Organizações através dos valores institucionais; e, na igualdade e não discriminação, diante de estereótipos e exclusões de minorias vulneráveis.

Em suma, quando as informações não são comunicadas de forma eficaz, destaca-se os impactos que podem ser significativos, conforme segue identificado:

Tabela 3: Impactos na apropriação do conhecimento e no exercício de direitos

Impactos na apropriação do conhecimento e no exercício de direitos	Dificuldade na compreensão de direitos
	Exclusão social
	Ineficácia de políticas públicas

Fonte: Elaborado pela autora.

Sem uma comunicação clara, os cidadãos podem não entender seus direitos e como reivindicá-los. Isso pode resultar em uma participação reduzida nos processos políticos e sociais e na incapacidade de exercer direitos fundamentais (CANOTILHO *et al.*, 2008), a exemplo do acesso à informação que comporta interpretação sistemática nos moldes, aqui, proposto, ou seja, de produção de conhecimento para a maturidade social.

A falta de acesso a informações claras e contextuais pode perpetuar a exclusão social, especialmente para grupos marginalizados que já enfrentam barreiras adicionais no acesso à informação.

Políticas públicas e programas que falham em comunicar seus objetivos e procedimentos de forma clara podem não atingir o impacto desejado, resultando em uma implementação ineficaz e na perpetuação de desigualdades.

Para abordar essas deficiências e garantir que a comunicação organizacional contribua efetivamente para a apropriação do conhecimento e o exercício de direitos, as Organizações podem adotar as seguintes estratégias institucionais, ou seja, que entreguem valor ao público:

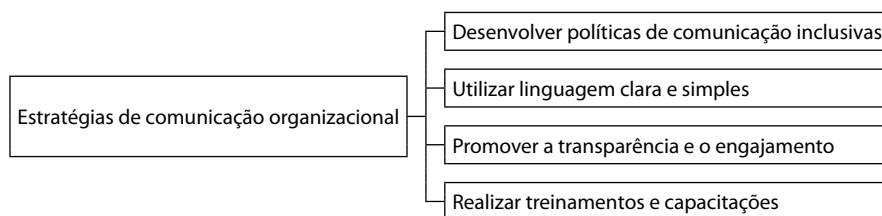


Figura 5: Estratégias de comunicação organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para garantir que a informação se transforme em conhecimento acessível e útil, é fundamental que as Organizações adotem práticas de comunicação claras, inclusivas e transparentes. Melhorar a comunicação não apenas facilita a compreensão e a utilização da informação como promove cidadania mais informada e ativa, essencial para a realização plena do acesso à informação como direito fundamental e, consequentemente, humano.

4 Um modelo eficaz de comunicação organizacional para promover o conhecimento e a maturidade social

Para que as Organizações possam desempenhar papel efetivo na transformação da informação em conhecimento e, consequentemente, contribuir para o desenvolvimento da maturidade social, é fundamental adotar um modelo de comunicação institucional bem estruturado (LARREA, 2021; PELLIN; KARAM, 2023). Este modelo deve não apenas garantir a clareza e acessibilidade das informações como promover a participação ativa dos cidadãos e apoiar o desenvolvimento contínuo da sociedade com um cérebro social (GOLEMAN, 2006) ou um inconsciente coletivo (LUHMANN, 2010) moldado para o impacto positivo na sociedade. Este tópico explora esse modelo de comunicação que visa atender a essas necessidades e aumentar a eficácia organizacional e social.

O modelo de comunicação organizacional proposto é composto por vários componentes inter-relacionados, que devem ser integrados para alcançar a eficácia desejada:

Tabela 4: Componentes do Modelo de Comunicação Organizacional

Componentes	Recomendação	Mecanismos
Comunicação transparente e clara	A transparência na comunicação é essencial para garantir que as informações sejam compreendidas de forma certa.	Isso inclui a utilização de linguagem simples e a explicação clara do propósito e impacto das informações.
Feedback e interatividade	Implementar canais que permitam aos cidadãos fornecer <i>feedback</i> e interagir com a organização é crucial.	Isso pode incluir fóruns de discussão, pesquisas de opinião e plataformas de consulta pública que ajudam a esclarecer dúvidas e a ajustar a comunicação com base nas necessidades e preocupações do público.
Educação e capacitação	Oferecer programas de educação e capacitação para ajudar aos cidadãos a entender e utilizar a informação disponível é um componente importante.	Isso pode envolver <i>workshops</i> , <i>webinars</i> e materiais educativos que abordem temas relevantes e ajudem os indivíduos a adquirir o conhecimento necessário para exercer seus direitos e participar ativamente na sociedade.
Acessibilidade e inclusão	Assegurar que todas as comunicações sejam acessíveis a diferentes grupos da sociedade, considerando aspectos como linguagem, formatos e canais de comunicação.	Isso inclui a adaptação de materiais para atender às necessidades específicas, como barreiras linguísticas e deficiências cognitivas e intelectuais.
Avaliação e melhoria contínua	Implementar mecanismos para avaliar a eficácia da comunicação e identificar áreas para melhoria.	Isso pode incluir a análise de métricas de engajamento, avaliações de compreensão e revisões periódicas das estratégias de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora.

A implementação bem-sucedida do modelo de comunicação organizacional requer uma abordagem estratégica e a consideração de vários fatores organizacionais e contextuais, valendo-se do que está representado na Figura 6:

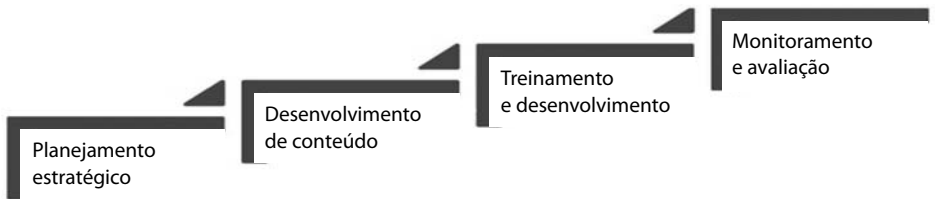


Figura 6: Etapas do Modelo de Comunicação Institucional.

Fonte: Elaborado pela autora.

O planejamento estratégico (PINTO, 2008) requer desenvolver um plano de comunicação que defina objetivos claros, públicos-alvo e estratégias específicas para atingir esses objetivos. O plano deve incluir cronogramas, recursos necessários e responsabilidades (WOOD JR., 2008).

Quanto ao desenvolvimento de conteúdo, isso implica em criar e organizar conteúdo de forma ética, de fácil compreensão, amigável e inclusivo, a garantir que seja relevante, preciso e adaptado às necessidades do público. Isso inclui a produção de materiais informativos, instruções e recursos de apoio.

No ponto de treinamento e desenvolvimento, mister capacitar os membros da Organização para que possam implementar o modelo de comunicação de forma eficaz. Isso envolve treinamentos em técnicas de comunicação, gestão de *feedback* e uso de ferramentas de interação.

E, por fim, o monitoramento e a avaliação são fundamentais para estabelecer indicadores de desempenho para monitorar a eficácia da comunicação e realizar avaliações regulares para ajustar e melhorar as práticas conforme necessários.

A adoção de um modelo eficaz como esse proposto para o aprimoramento da comunicação organizacional pode ter um impacto significativo na apropriação do conhecimento e na maturidade social, atingindo o escopo de apropriação da informação, reflexão como processo de conhecimento e exercício prático de cidadania e, portanto, efetividade de um Direito Humano: o de participação democrática tanto em entidades públicas quanto privadas. Os impactos esperados estão representados conforme a Tabela 5:

Tabela 5: Impactos esperados com a implementação do Modelo

Impactos esperados	Apropriação do conhecimento
	Participação cidadã
	Desenvolvimento da maturidade social

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma comunicação clara e acessível facilita a compreensão e a utilização da informação, permitindo que os cidadãos se apropriem do conhecimento necessário para exercer seus direitos e participar ativamente na sociedade.

A interação e o *feedback* promovem maior participação cidadã, permitindo que os indivíduos se envolvam de forma mais significativa nos processos sociais e políticos.

Ao melhorar a comunicação e promover a educação contínua, o modelo contribui ao desenvolvimento de uma sociedade mais informada, engajada e madura, capaz de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de forma mais eficaz.

Um modelo de comunicação organizacional bem estruturado é essencial para transformar a informação em conhecimento útil e acessível, promovendo a cidadania e a maturidade social. Ao garantir a transparência, a acessibilidade e a interatividade, as Organizações podem facilitar a apropriação do conhecimento e contribuir para uma sociedade mais informada e participativa. A implementação eficaz deste modelo não apenas melhora a comunicação organizacional como fortalece a capacidade de os cidadãos exercerem seus direitos e participarem plenamente na vida social e política.

5 Considerações finais

A pesquisa partiu da observação de que a sociedade contemporânea é informacional e busca incessantemente pelo conhecimento. Para isso, desenvolveu assustadoramente, a técnica e a tecnologia, levando a Sociedade à Era Digital, onde todo o percurso do desenvolvimento humano se dá e decorre da Rede.

Este cenário é desigual e, muito ao contrário do afirmado inicialmente, aumentou os processos de marginalização social, aumentando o abismo que separa as pessoas com conhecimento das que não possuem conhecimento, mas, encharcadas pela informação, andam como ébrias e fora da participação qualificada e efetiva da Sociedade, quer no ambiente público, quer no privado. Diante disso, a pergunta de pesquisa foi: como as Organizações podem efetivamente converter informação em conhecimento e, ao mesmo tempo, promover a cidadania?

A hipótese de que a comunicação institucional bem praticada pelas Organizações como ficou indicado no modelo proposto, se confirmou e como resultado pode impactar significativamente a sociedade e contribuir com o desenvolvimento integral das pessoas ao comunicar adequadamente a informação que possa ser absorvida como conhecimento e, com isso, contribuir com o exercício de direitos por parte das pessoas e garantir a efetividade ao Direito Humano e fundamental.

Durante a pesquisa, constatou-se que as Organizações, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, são responsáveis por parcela significativa da construção social e um dos impactos que causam, decorre de seus processos comunicacionais, os quais, não raras às vezes, não comunicam o sentido de linguagem adequado aos destinatários da mensagem, pecando, sobretudo, na violação do Direito Humano de liberdade de acesso à informação que o impedem do exercício da liberdade de expressão como manifestação do desenvolvimento integral da pessoa, contribuindo com a marginalização de pessoas nos processos sociais.

Ao aplicarem o modelo, espera-se das Organizações melhor desempenho nesse sentido para ver-se reduzir a massa de marginalizados do conhecimento e, com isso, mais e melhor desenvolvimento da cidadania no Brasil rumo à efetividade de Direitos Humanos.

Referências

- ACCOTO, Cosimo. *O mundo dado: cinco breves lições de Filosofia digital*. Tradução de Eliete da Silva Pereira. São Paulo: Paulus, 2020.
- ALMEIDA, Lília Bilati de; PAULA, Luiza Gonçalves de; CARELLI, Flávio Campos; OSÓRIO, Tito Lívio Gomes; GENESTRA, Marcelo. O retrato da exclusão digital na sociedade brasileira, 2005. *JISTEM*, 21 fev. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/jistm/a/7BZxyCX73JT9tJbBmsbfZ8w/abstract/?lang=pt>>.
- CANOTILHO, José Gomes de; MENDES, Gilmar Ferreira; SARLET, Ingo Wolfgang; STRECK, Lenio Luiz. *Comentários à Constituição do Brasil*. 2. ed. São Paulo: Saraiva/Almedina, 2018.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 6. v. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL (CGI). *Documentos da Cúpula Mindual sobre a Sociedade da Informação [livro eletrônico]:* Genebra 2003 e Tunísia 2005. Tradução de Marcelo Amorim Guimarães. São Paulo: CGI, 2014.
- FISHER, Howard D. *O Sistema Jurídico Alemão e sua Terminologia*. Tradução de Regina Lyra. Rio de Janeiro: Forense, 2013.
- GALIMBERTI, Umberto. *Psiche e Techne: o homem na idade da técnica*. Tradução de José Maria de Almeida. São Paulo: Paulus, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LARREA, Juan José. *Comunicación Organizacional en Crisis: Covid-19*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dircom, 2021.
- LUHMANN, Niklas. *Organización y Decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Santiago de Chile: Anthropos, 1997.
- _____. *A realidade dos meios de comunicação*. Tradução de Ciro Marcondes Filho. São Paulo: Paulus, 2005.
- _____. *Introdução à Teoria dos Sistemas Sociais: aulas publicadas por Jabier Nabarrete*. Tradução de A Nasser. Petropolis: Vozes, 2010.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- MARCONDES FILHO, Ciro. Impasses da Comunicação Eletrônica: a questão do diálogo na rede e do outro. In: *Pós Humanismo: as relações entre o humano e a técnica na época das redes*, por Massimo Di Felice e Mario Pireddu, 303-314. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- MATTELART, Armand. A Era da Informação: gênese de uma denominação descontrolada. *Revista FAMECOS*, 15 ed., ago de 2001.

MATURANA, Humberto. *Romecín*. Santa Magdalena, Santiago: Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1992.

_____; VARELA, Francico *A Árvore do Conhecimento*: as bases biológicas do entendimento humanos. Tradução de Jonas Pereira dos Santos. São Paulo: Editorial Psy II, 1995.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. F. Gouveia de; WOOD JR., Thomaz. O novo sentido da Liderança: controle social nas Organizações. In: WOOD JR., Thomaz. (Org.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 89-120.

PELLIN, Daniela. *A autorregulação regulada da Tríplice Hélice*: a estruturação da boa governança em nanociência e nanotecnologia. Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2019a.

_____. O Sandbox Regulatório como Fonte de Direito no Caso da Disrupção Nanotech. *2º Congresso Internacional Information Society and Law*. 6-8 nov. 2019b. <<https://mestradodireito.fmu.br/ii-congresso-internacional-information-society-and-law/>>. Acesso em: 11 jul.2024

_____; KARAM, Marco Antônio. What should nanotechnology be Human? Inclusive Information that Communicates the meaning of the Technique. 8. ed. *Nanomed Nanotechnol*, mar. 2023.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. *O Fator Archer*: o homem, o arco e a flecha em direção à teoria geral da estratégia. Brasília, DF: Senac, 2008.

PIOVESAN, Flávia. *Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional*. São Paulo: Max Limonad, 2002.

SMOLENAARS, Claudine Costa; PELLIN, Daniela Regina. A Comunicação Sistêmica da Previdência Social no âmbito da Governança Pública do INSS para mitigação da Judicialização. *Nomos* 43, n. 1, p. 53-76, jan./jun. 2023.

TAKAHASHI, Tadao. *Sociedade da Informação no Brasil*: Livro Verde. Edição: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Brasília, 2000.

WOOD JR, Thomaz. (Coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

