

**PRICILA DE SÁ CANTÚ**

**A IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO FLUXO  
INFORMACIONAL DAS EMPRESAS**

**Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação II, do Curso Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.**

**Orientadora: Profa. Lígia Leindorf Bartz Kraemer**

**CURITIBA  
2003**

que a vida,  
mestra sublime,  
nos ensine,  
com seu lapidar temporal,  
o molde da humildade e da união

uma vez que éramos muitos,  
mas divididos,  
cientes do mundo,  
mas pouco sábios  
para as ciências do coração

Adriano Smaniotto  
2002

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	v
<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	5
<b>3 LITERATURA PERTINENTE</b> .....	7
2.1 Gestão da Informação .....	7
2.2 Inteligência Organizacional .....	11
2.3 Política e cultura da informação .....	174
2.4 As pessoas e seus comportamentos .....	147
2.5 Fluxo de informações.....	22
2.6 Comunicação .....	26
<b>3 O ESTUDO DE CASO</b> .....	30
3.1 A ESCOLHA DA EMPRESA .....	30
3.1.1 Histórico Resumido da Inepar .....	31
3.1.1.1 Visão da Inepar .....	31
3.1.1.2 Missão da Inepar .....	31
3.1.2 A Fundação Inepar.....	32
3.2 A COLETA DE DADOS .....	33
3.3 DIFICULDADES DA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	35
3.4 A ANÁLISE DOS DADOS .....	36
3.4.1 A Necessidade comunicativa das pessoas na Fundação Inepar .....	36
3.4.1.1 Centralidade de Comunicação .....	36
3.4.1.1.1 Análise da centralidade de intermediação .....	38
3.4.1.2 Análise das indicações interfundação .....	38
3.4.1.3 Análise de indicações extrafundação .....	40
3.4.1.4 Diferenças quantitativas inter e extrafundação referentes à hierarquia dos coordenadores .....	42
3.4.1.5 Análise de perfil do funcionário da Fundação Inepar .....	42
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

<b>APÊNDICE - FORMULÁRIO APLICADO</b> .....	50
---	----

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b> – A RE-ALIMENTAÇÃO DO CICLO INFORMATIVO.....	25
<b>FIGURA 2</b> –A COMUNICAÇÃO.....	257
<b>GRÁFICO 1</b> – CENTRALIDADE DE COMUNICAÇÃO DA FUNDAÇÃO.....	37
<b>GRÁFICO 2</b> – CENTRALIDADE DE INTERMEDIÇÃO DA FUNDAÇÃO.....	38
<b>TABELA 1</b> – PESSOAS INDICADAS PERTENCENTES À FUNDAÇÃO INEPAR .....	39
<b>GRÁFICO 3</b> – PESSOAS QUE NÃO RECEBERAM INDICAÇÃO DENTRO DA FUNDAÇÃO.....	40
<b>TABELA 2</b> – PESSOAS INDICADAS NÃO PERTENCENTES Á FUNDAÇÃO INEPAR.....	40
<b>GRÁFICO 4</b> – PESSOA EXTERNA Á FUNDAÇÃO COM GRANDE INFLUÊNCIA COMUNICATIVA NA MESMA.....	41
<b>TABELA 3</b> – DIFERENÇAS QUANTITATIVAS DE INDICAÇÕES DENTRO E FORA DA FUNDAÇÃO, PORÉM, REFERENTES AO NÍVEL HIERÁRQUICO COORDENADORES.....	42
<b>TABELA 4</b> – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO INEPAR.....	43

## RESUMO

Pesquisa exploratória que tem por objetivo estudar o processo comunicativo nas empresas como subsídio à Gestão da Informação (GI) e à Inteligência Organizacional (IO) e, enfatizar a importância das relações interpessoais no fluxo informacional empresarial. Dentro da Literatura Pertinente o autor procurou explicar assuntos relacionados com o tema, tais como: Comunicação, Fluxo de Informações, Comportamento Humano, Política e Cultura da Informação, Gestão da Informação e Inteligência Organizacional. Um estudo de caso enriquece a pesquisa mapeando uma rede de comunicação empresarial, com o auxílio do *software* UCINET 5.0, identificando os problemas de comunicação e o perfil do disseminador ideal dentro da empresa analisada. Concluindo, por meio do levantamento teórico e do estudo de caso, que as pessoas são mesmo as peças fundamentais dentro do fluxo informacional de qualquer empresa, seja pela sua responsabilidade na comunicação ou pela necessidade de envolvimento perante a implantação de novas metas de trabalho.

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo, com a evolução dos tempos, torna-se cada vez mais competitivo, dificultando, conseqüentemente, as possibilidades de sucesso das pessoas que nele vivem. Esta afirmativa vale tanto para o enfoque pessoal quanto para o profissional, pois é visível a necessidade do aumento de esforços dentro das atividades diárias do ser humano, tanto para quem quer simplesmente manter o seu nível de vida, quanto mais para quem quer melhorá-lo.

Dentro deste enfoque (esforço *versus* desenvolvimento), empresas que possuem o interesse em se manter no mercado, hoje reconhecido como competitivo, buscam, incessantemente, a melhoria dos seus produtos e serviços, utilizando-se de todos os meios necessários para que isto seja possível: treinamentos, tecnologias e pesquisa.

Uma tecnologia que surgiu nos anos cinquenta para práticas de guerra e, trinta anos depois, foi acessível também para os cidadãos comuns (civis) com o intuito de ajudar na realização das suas tarefas diárias foi o computador. Armazenando dados e facilitando o acesso ao mesmo o computador foi e continua sendo uma excelente ferramenta para a administração de dados. E, como o ser humano possui necessidade de se comunicar, para garantir a sua sobrevivência (seja em uma caça ou dentro de uma grande empresa preservando o seu trabalho), mais tarde surgiria a Internet (rede de comunicação mundial), para que dados fossem compartilhados e pessoas pudessem transmitir mensagens com facilidade, independente do seu posicionamento geográfico. Porém, ninguém imaginava que em tão pouco tempo o uso da informação fosse tão intenso multiplicando, conseqüentemente, a produção de novas informações e assim, alimentasse ainda mais o processo competitivo empresarial.

Inspirando-se em fatos como o equívoco que ocorreu no início da revolução informacional, onde se confundiu o gerenciamento da informação com a tecnologia que a transportava e, a partir de então, devido ao avanço nas áreas de Informática e das Telecomunicações, pode-se dizer que o trabalho com informação evoluiu em direção à

sobreposição da questão relativa ao meio (velocidade, capacidade, enfim, todo suporte que guarda e transporta a informação), sobre a questão relativa aos fins (o conteúdo que circula dentro destes meios e a sua utilização), minorizando a importância das relações interpessoais envolvidas no processo, pelo menos até poucos anos atrás.

Por esta razão, é necessário levar em consideração que de nada adianta possuir uma excelente tecnologia estática (*hardware* e *software*) se não se dispõe de uma tecnologia dinâmica (intelectual), além de uma política de informação, de comunicação e partilhamento destas informações para incentivar a cultura da utilização da informação para a tomada de decisões.

Durante a investigação bibliográfica sobre o segmento pessoas, no meio empresarial, descobriu-se uma quase unânime opinião dos autores em afirmar que diretamente proporcional ao seu comportamento (perfil) e aos comportamentos respondentes/reagentes (tratamento recebido) está a sua capacidade de trabalho e de se satisfazer (pessoal e profissionalmente) dentro da empresa. Neste contexto, a relevância de estudar para reconhecer e, mapear a importância das pessoas dentro do fluxo informacional das empresas inspirou o autor a realizar esta pesquisa.

Baseada neste enfoque pessoas *versus* comunicação/informação, a pesquisa tem preocupação sobre os seguintes questionamentos:

- a) como a comunicação influencia o fluxo informacional?
- b) de que forma o bom fluxo comunicativo pode subsidiar o desenvolvimento da empresa?

Logo, esta pesquisa tem por objetivo geral conhecer o processo comunicativo nas empresas para valorizar as relações interpessoais dentro do fluxo informacional das mesmas.

E, para tornar possível a realização deste estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) explorar fontes bibliográficas para construir um embasamento teórico do assunto;
- b) mapear a rede de comunicação de uma empresa;

- c) diagnosticar os canais interpessoais desta rede;
- d) delinear o perfil do profissional disseminador de informações, nesta empresa.

A idéia inicial de se realizar uma pesquisa relacionada ao desenvolvimento competitivo das empresas, dependentemente da aplicabilidade da Gestão da Informação foi detectada pelo autor, aproximadamente há dois anos e, evoluiu neste período, com o auxílio de leituras, conversas informais com amigos e professores pelos corredores da Universidade, até que conseguisse aliar o tema ao enfoque pessoal, aproximadamente um ano depois da sua primeira idéia, inspirando-se então no texto “Análise de redes sociais” (MARTELETO, 2001).

Uma das maiores demonstrações de interesse do autor pelo tema foi cursar uma disciplina do Departamento de Psicologia, chamada Análise do Comportamento, baseada em Skinner, a qual utiliza cobaias (ratos) para fazer analogias ao comportamento humano e, assim, lançar hipóteses que auxiliassem a compreensão mais profunda do mesmo e seus devidos condicionamentos. Apesar de parecer contraditório falar em condicionamento ao mesmo tempo em que se fala em disseminação e livre comportamento comunicativo dentro da IO, Skinner é utilizado neste trabalho para justificar as falhas dentro das relações interpessoais com a sua teoria do condicionamento humano.

De acordo com os objetivos e segundo a classificação de SANTOS (2002, p.26), esta pesquisa se classifica como exploratória por se tratar da primeira aproximação do autor com o tema e, também, por ser basicamente, embasada no levantamento teórico do assunto. No entanto, ela também contém um estudo de caso com o intuito de complementar a abordagem teórica do assunto.

O detalhamento das atividades realizadas para o desenvolvimento do trabalho aqui apresentado revelam-se na seguinte ordem:

- a) metodologia
- b) literatura pertinente: seção onde é apresentada a análise da bibliografia levantada para o embasamento teórico da pesquisa;

- c) estudo de caso: seção que apresenta tanto os procedimentos adotados para o estudo de caso como a análise dos seus dados; e
- d) considerações finais: descrição das capacidades e limitações identificadas durante a pesquisa e as necessidades complementares da mesma.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização do levantamento da literatura pertinente foi a leitura de textos/artigos/livros das áreas de Administração, Comunicação, Gestão da Informação e Psicologia que trouxessem assuntos ligados ao tema da pesquisa, tais como: o artigo “Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação” de MARTELETO (2001), que inspirou a realização do trabalho e também pode ser usada para a adaptação da realização do estudo de caso; o livro “Ecologia da Informação” de DAVENPORT (2000), que possibilitou orientar o autor na estruturação da pesquisa; o livro “Ciência e comportamento humano” de Skinner (1998), que demonstrou ao aluno as justificativas possíveis para os problemas de relacionamentos dentro das empresas, entre outras obras muito importantes cada qual com o seu papel específico dentro do todo.

Foram realizadas algumas pesquisas na Internet com as seguintes palavras-chaves: fluxo de informações, fluxo + comunicação, inteligência organizacional + comunicação, inteligência organizacional + fluxo de informações, mas estas não obtiveram um retorno que superasse as pesquisas nas bibliotecas locais (UFPR, PUC e CEFET).

Após a coleta de um levantamento teórico que sustentasse a idéia do autor de valorizar as relações interpessoais dentro das empresas, a literatura pertinente foi construída na seguinte seqüência: Gestão da Informação - abordando a sua capacidade de organizar e monitorar procedimentos assim como contribuir nas mudanças estratégicas das empresas; Inteligência Organizacional – especificando as suas etapas e o seu potencial competitivo; Política e cultura da informação – enfatizando a necessidade da sua existência; As pessoas e seus comportamentos – citando e justificando alguns comportamentos organizacionais; Fluxo de informações – abordando suas definições, ciclos, as dificuldades da sua fluidez e a sua íntima ligação com a comunicação; Comunicação – citando a sua constante/milenar existência, suas definições, sua necessidade de re-alimentação (fluxo) e suas diferentes práticas, assim

como os benefícios e a importância dentro das empresas de perfil competitivo.

Após a literatura pertinente existe o estudo de caso, com a apresentação da empresa escolhida para a sua realização, a descrição da coleta dos dados e as dificuldades enfrentadas para a devida coleta, na seqüência, a análise dos dados. E, por último vem as considerações finais do aluno, com a descrição das capacidades e limitações identificadas durante a pesquisa e as necessidades complementares da mesma.

### **3 LITERATURA PERTINENTE**

A revisão da literatura foi, então, subdividida em seis subtemas, são eles: Gestão da Informação, Inteligência Organizacional, Políticas e cultura da informação, As pessoas e seus comportamentos, Fluxo de informações e Comunicação,.

#### **3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

A Gestão da Informação (GI) não é nenhuma nova tecnologia, ela é uma atividade que recebe maior importância atualmente em virtude da existência de demanda, pois existem poderosos banco de dados aptos a receber milhares de informações e para que estas não sejam perdidas ou simplesmente acumuladas elas devem ser bem administradas/alocadas, além das outras capacidades da GI relacionadas as outras áreas, tais como a Comunicação, tratada neste trabalho.

Cada vez mais é necessário colocar em prática a gestão estratégica, para que as empresas não fiquem desatentas às mudanças de mercado e sejam capazes de acompanhar o seu avanço. Para isso é importante conhecer este mercado: quem são os clientes, o que eles esperam do meu produto/serviço, se esta necessidade esta sendo saciada, quais são as oportunidades de mercado, quem são os concorrentes e assim por diante.

Tendo conhecimento de informações do mercado é muito mais fácil realizar ações corretas que satisfaçam os potenciais clientes e, até mesmo, os funcionários. Às vezes, estas pesquisas detectam ações realizadas pela empresa que não acrescentam nada para o cliente e que poderiam ser modificadas, substituídas ou até eliminadas.

Um gerente da Pacific Bell, citado por DAVENPORT (1998, p. 109), comentou uma frase que se analisada tem muita relevância com a falta de conhecimento da necessidade real dos clientes: “gastamos muito tempo e dinheiro levando água ao cavalo, mas não sabemos se ele está com sede, nem temos idéia de como faze-lo beber”.

Foi por situações parecidas a esta da Pacific Bell que o planejamento tornou-se uma ferramenta fundamental dentro das empresas modernas, evitando o trabalho excessivo em atividades desnecessárias ou de pouca eficácia, para a realização dos objetivos. Por isto as pesquisas (levantamento de dados e análise dos mesmos) tornam-se tão essenciais para a administração moderna, pois conseguem demonstrar para o empresário a situação da sua empresa e proporcionar uma melhor elaboração de soluções, dentro das necessidades reais de mudança.

Para que estes dados possam receber um bom tratamento, ou seja, maleabilidade de análise, deve-se empregar a GI, que envolve, também, um planejamento da pesquisa ideal a ser executada, o meio ideal para ser enviada, o suporte ideal para ser alocada (banco de dados) e a análise em si dos dados (gráficos e conteúdos).

infelizmente, os gerentes nem sempre compreendem a diferença entre informação e tecnologia. Presumem, mesmo quando a usam todos os dias, que administrá-la é tarefa de tecnólogos. Chegam a entrar em discussões sobre estratégias tecnológicas – se devem usar mainframes ou computadores cliente-servidor, por exemplo, ou qual deve ser o tamanho da estrutura de telecomunicação -, sem perceber que uma estratégia informacional seria bem mais relevante para suas estratégias comerciais mais amplas (DAVENPORT, 1998, p.68).

Outro fator complicante para o planejamento de uma estrutura de aplicação da GI é a perda de foco, tratados tanto por Davenport (2000) em “Ecologia da Informação” quanto por Senge (1990) em “A Quinta disciplina”. Gerentes ou responsáveis pelos projetos, talvez por se sentirem inseguros em relação a tantas tecnologias geradas compulsivamente pelo mercado, perdem o foco da sua finalidade principal que é a informação e as necessidades ‘informáticas’ da mesma e, acabam impressionando-se com as funcionalidades das novas tecnologias, sem levar em consideração que a sua realidade não necessitaria de tudo aquilo, ou que, apesar dos aprimoramentos tecnológicos esta tecnologia não atende as suas necessidades básicas. E, envolvidos com tamanha potencialidade adquirem algo caro e sofisticado, mas inútil.

Por isto, uma das maiores tendências é que a Informática atue em conjunto

com outras áreas, aliando seu trabalho a outros profissionais, principalmente, os de pesquisa e planejamento, por estes terem uma visão diferente da tida pelos tecnólogos (os quais se preocupam mais com a programação e extensão das ferramentas sem visualizar seu custo-benefício) e, assim possam por em prática a Gestão da Informação.

No livro *Ecologia da Informação*, que descreve todas as nuances envolvidas na aplicabilidade da GI, DAVENPORT (1998, p.43) discorre o seguinte:

a ecologia da informação inclui uma gama muito mais rica de ferramentas do que aquela empregada pelos engenheiros e arquitetos informacionais. Os ecologistas da informação podem mobilizar não apenas *designs* arquiteturais de TI, mas também estratégias, política e comportamento ligados à informação, além de suporte a equipes e processos de trabalho para produzir ambientes informacionais melhores.

Este trabalho em grupo não desperdiça investimentos em tecnologias inadequadas e torna as ferramentas mais produtivas, o que altera a antiga postura de que o possuidor de milhares de dados armazenados produzia informação, implantando uma nova postura, onde é preferível possuir um banco de dados pequeno com qualidade ao invés de um grande banco repleto de dados inúteis para o planejamento da empresa.

Na gestão empresarial, o planejamento de investimentos é peça fundamental para o sucesso na sua estratégia, tanto no sentido da economia como no sentido da utilização dos materiais adquiridos, para isto conta-se com a análise de profissionais de planejamento, que avaliando as necessidades atuais e futuras traça uma descrição do material ideal, evitando desperdícios financeiros e tecnológicos.

“os administradores com freqüência investem em tecnologias caras sem avaliar seriamente que tipo de iniciativas informacionais elas vão facilitar. Como resultado, essas iniciativas não caminham bem, e a tecnologia não é aproveitada ao máximo” (DAVENPORT, 1998, p.55).

Existem inúmeros casos de tecnologias adquiridas erroneamente, de custos elevados, que tiveram uma utilização insignificante perto do investimento realizado nela em virtude de má visualização por parte dos compradores. É certo que algumas

tecnologias que não são utilizadas em sua total potencialidade no presente podem, perante um crescimento planejado da empresa, possuir uma utilização melhor no futuro, mas isto depende do planejamento estruturado da empresa, que deve ser bem analisado para se investir corretamente na sua real necessidade.

Um exemplo clássico destes investimentos errôneos é o caso SAP (Sistema, Aplicações e Produtos) da Dow Chemical, citado por DAVENPORT (1998, p.74), que no final da década de 80 visualizou a importância da informação compartilhada e implantou o SAP incorretamente. Os executivos da empresa desejavam integrar todas as unidades mundiais da companhia em um único sistema e para isso investiram a quantia de 500 milhões de dólares, ao longo dos seis anos de implantação. Mas estes mesmos executivos esqueceram de implantar, junto com a ferramenta SAP, um padrão mundial de inserção e utilização dos dados neste sistema e assim, com o passar dos anos, constatou-se que a ferramenta, apesar da sua potencialidade, não era suficiente para as necessidades das unidades, pois elas continuavam acessando os mesmos dados que possuíam anteriormente à implantação não explorando as potencialidades do sistema e, por isto, não conseguiam detectar a sua real abrangência.

A explicação deste erro é que cada gerente continuava inserindo os dados no sistema da mesma maneira que realizava em seus sistemas anteriores, criando uma irrelevância/inconsistência de dados, pois não havia uniformidade de informações e nem de preenchimento dos campos.

Todos estes equívocos existiram em virtude do enfoque excessivo na tecnologia. O lapso de não ter realizado uma campanha de conscientização dos funcionários explicando a padronização da sua utilização (inserção de dados) e as finalidades do sistema, foram os dois maiores motivos do insucesso do sistema. Neste sentido, DAVENPORT (1998, p. 74) discorre o seguinte: “Embora muitas outras empresas estejam implementando o programa, o insucesso da Dow indica que uma estratégia informacional deve contar com muito mais do que um sistema computadorizado”.

E, segundo TERRA (2000, p.157), grandes empresas americanas e européias,

ainda se preocupam mais em reduzir custos e número de funcionários do que em rever os processos. E com essa quase cega obsessão, o elemento humano e a necessidade de mudança comportamental foram esquecidos. Muitas empresas engajadas nesses esforços perderam seu foco estratégico e automatizaram processos desnecessários para competir, ou seja, perderam sua capacidade. conseqüentemente, cada vez é maior o número de empresas que identificam a importância de se realizar a GI aliada aos recursos humanos.

### 3.2 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Uma nova prática na área empresarial é a Inteligência Organizacional (IO), a qual reúne pessoas, geralmente de áreas distintas da empresa e com profissões/ocupações também distintas, para juntas solucionarem problemas, aprimorarem serviços, criarem novas tecnologias, entre outras atividades de desenvolvimento interpessoal e, assim favorecer a empresa.

A Inteligência Organizacional (IO) envolve muitos fatores intrínsecos à empresa: a comunicação interna, a cultura comportamental, a cultura informacional, a postura administrativa das hierarquias (vertical e horizontal), o fluxo de informações, as tecnologias utilizadas, o conhecimento individual de cada pessoa envolvida no processo e o seu interesse no compartilhamento, entre outros fatores.

Segundo SENGE (1990), em seu livro *A Quinta Disciplina*, a IO se divide em cinco fases, como o próprio título já sugere, são elas: Modelos mentais; Formação de objetivo comum; Aprendizado em grupo; Raciocínio Sistêmico e Domínio pessoal,

Raciocínio sistêmico é a organização racional de todos os procedimentos tomados. Esta organização pode ser no sentido temporal ou no sentido ativo (atividades realizadas), isto depende da escolha estratégica da empresa, o que realmente importa é que ela consiga estruturar uma seqüência dos seus passos relativos ao que já foi realizado (passado), ao que se está realizando (presente) e ao que se pretende realizar (futuro).

“o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos cinqüenta anos, que tem por objetivo tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-las” (SENGE, 1990, p. 16).

Já o domínio pessoal é uma atividade mais subjetiva, dentro das cinco disciplinas indicadas por SENGE, pois ela envolve o comportamento, ou melhor, o controle do comportamento de cada pessoa dentro da empresa e, este controle deve ser realizado pela própria pessoa, ou seja, ela necessita se monitorar. “Pelo domínio pessoal aprendemos a esclarecer e aprofundar continuamente nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a desenvolver a paciência, e a ver a realidade de maneira objetiva. Assim sendo, esta é uma disciplina fundamental da organização de aprendizagem, sua base espiritual” (SENGE, 1990, p. 16). Mas para que o funcionário consiga realizar o autocontrole é necessário que ele possua um autoconhecimento seu (limites e potencialidades) e este tipo de ação, além de poder levar um tempo maior do que as empresas geralmente dispõem para a sua realização, pode ser dificultado por uma série de barreiras, tais como: traumas, preconceitos, angústias, entre outros, tornando esta uma das mais complexas etapas do desenvolvimento da empresa que aprende.

Modelos mentais, a terceira disciplina de SENGE, é caracterizada pela formação cultural e moral das pessoas, ou melhor, reformação cultural e moral da equipe, pois ela seria treinada para agir conforme a missão e os princípios da empresa. “São idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam nosso modo de encarar o mundo e nossas atitudes” (SENGE, 1990, p. 17).

Sobre a sua quarta disciplina, o objetivo comum, SENGE fala que é necessário este tipo de “união/fixação” para que o resultado seja atingido de forma mais fácil e rápida. “quando existe um objetivo concreto e legítimo, as pessoas dão tudo de si e aprendem, não por obrigação, mas por livre e espontânea vontade”. Sobre como desenvolver esta etapa, SENGE (1990, p. 18) discorre o seguinte: “a técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar ‘imagens do futuro’ que promovam um

engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência. Aprendendo esta disciplina, os dirigentes passam a ver como é contraproducente tentar impingir um objetivo, por melhores que sejam suas intenções”

E, sobre o aprendizado em grupo, talvez a mais importante das cinco disciplinas por ser o objetivo principal de todo o processo instalado, SENGE (1990, p. 19) afirma que: “o aprendizado em grupo começa com o ‘diálogo’, a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um ‘raciocínio em grupo’”. Ainda sobre o aprendizado em grupo, SENGE discorre que o aprendizado em grupo é vital porque a função fundamental da aprendizagem nas organizações modernas deve ser o grupo e não as pessoas individualmente, e que a questão é que a organização só conseguirá aprender se os grupos forem capazes também.

Para que este processo de aprendizagem realmente funcione, além da capacidade do grupo, é necessário, segundo o próprio Peter SENGE, que estas cinco disciplinas sejam aplicadas em conjunto, ou, pelo menos, uma a uma até que se atinja o estágio maior de aplicabilidade simultânea de todas. Não sendo permitida a suspensão das primeiras disciplinas, mesmo que a organização já esteja aprendendo, pois elas dão sustentabilidade e reciclam as etapas, conforme as mudanças ocorram.

Arie De Geus, chefe de planejamento da Royal Dutch/Shell, citado por SENGE (1990, p. 12), justifica todo este interesse em aprendizado/autodesenvolvimento das empresas como sendo a capacidade de aprender mais rápido, inclusive mais rápido que seus concorrentes, a única vantagem competitiva sustentável, por isto a dedicação tão grande neste âmbito.

Dentro deste enfoque competitivo e aliando à necessidade de treinar as pessoas, SENGE (1990, p. 12) afirma : “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Mas, é importante salientar que para implantar este processo de aprendizado e desenvolvimento tecnológico é fundamental a realização da GI, porque ela fornecerá parâmetros para iniciar o processo de IO e, ao

mesmo tempo, administrará as etapas a serem cumpridas para que ele se realize, conforme planejado, sustentavelmente.

A explicação é simples: não existe maneira de avaliar o desenvolvimento de um processo sem possuir a descrição do mesmo em seu estado anterior, ou seja, para que a IO possa realmente acontecer é necessário realizar uma documentação descritiva dos processos realizados dentro da empresa (o seu estado atual) e, depois disto, comparar os dois (estado atual e a meta) para conhecer o grau necessário de melhoria. Esta descrição documentária dos processos, mesmo sendo ela um passo fundamental para a avaliação dos resultados, está diretamente relacionada com a GI, enquanto que o processo de desenvolvimento tecnológico implantado está diretamente relacionado com a IO. Um é o fundamento, a Gestão da Informação, e o outro o aprimoramento/aplicação deste fundamento, a Inteligência Organizacional.

Estas três etapas constituem um grande desafio para os responsáveis por projetos na empresa, principalmente quanto às características subjetivas, tais como: autoconhecimento, autocontrole, convivência e desenvolvimento de grupos multidisciplinares, segundo afirmativa do próprio SENGE (1990, p 20):

...mas as cinco disciplinas de aprendizagem diferem das outras já existentes no sentido de que são disciplinas 'pessoais', ou seja, têm a ver com o que pensamos, o que realmente queremos e como interagimos e aprendemos uns com os outros. Nesse aspecto, elas se parecem mais com as disciplinas do campo artístico do que do administrativo.

Assim, o papel mais difícil de se executar é a habilidade de envolver, motivar e inspirar as pessoas da organização em direção a um fim comum. São nestes momentos que se evidenciam as capacidades de cada um de se adaptar ao meio e de desenvolver tarefas (direta ou indiretamente) ligadas ao processo.

### 3.3 POLÍTICA E CULTURA DA INFORMAÇÃO

A política informacional é um forte aliado do administrador que almeja implantar novos costumes de disseminação dentro da sua empresa, pois por meio dela se tem a potencialidade de educar ou reeducar os funcionários a realizar suas

atividades conforme a necessidade da empresa.

Este tipo de preocupação (informação, comunicação interna e gestão de pessoas) não era tão importante para os administradores há pelo menos vinte anos atrás, mas, hoje, já visualiza-se a necessidade de reestruturar os princípios de política e de cultura informacional das empresas, adaptando-os a estas novas necessidades competitivas. Nos piores casos, este tipo de princípio acaba de ser criado.

Nestes casos, de criação e reestruturação de políticas e de culturas informacionais, é necessária muita perícia no seu planejamento e implementação, uma vez que os mesmos sinalizam as condutas corretas dentro da empresa e a sua instabilidade pode acarretar na falta de credibilidade (perante os seus funcionários, clientes e mercado) da empresa.

Nos processos de reestruturação cultural do Banco Itaú, segundo MACUCCI (2003, p. 5), foi avaliado tudo o que deu certo como prática nos últimos cinquenta anos e o que não daria nos próximos dez e, a partir deste balanço, caracterizou-se, segundo a equipe de Desenvolvimento Pessoal, os principais aspectos da cultura Itaú que deveriam continuar e, assim, chegou-se a quatro denominadores comuns, que deveriam servir de base para o desenvolvimento da sua nova política cultural: legalidade, respeito ao ser humano, pragmatismo e seriedade.

Porém, isto não é tão fácil quanto parece, pois mudança de cultura comportamental envolve muitos fatores sendo o maior deles as pessoas, que podem resistir a ela, caso não seja bem planejada e justificada.

Mudar a maneira como as pessoas usam a informação – e, como objetivo maior, construir uma cultura informacional – é o ponto crucial da ecologia da informação. Em diversos setores, gerentes de todos os níveis descobriram, pesarosos, que a dimensão comportamental e cultural da mudança, com frequência, é a mais difícil de se obter. Empresas que procuram aperfeiçoar a qualidade, redefinir processos ou aumentar a satisfação do cliente percebem que as coisas aparentemente mais fáceis são, na verdade, as mais difíceis, e o planejamento de novos processos de trabalho, novas estruturas organizacionais, novas estratégias, parece brincadeira de criança

quando comparado às alterações diárias de comportamento e de atitudes (DAVENPORT, 1998, p.109).

Para que a cultura informacional das empresas seja mais bem aceita pelos seus funcionários, ela deve possuir familiaridades com os seus costumes, ou seja, deve ser moldada segundo os princípios da empresa, para que as diferenças não sejam tão radicais, pelo menos no início; isto facilita todo o processo de mudança. DAVENPORT (1998, p. 110) descreve bem esta necessidade de identificação do grupo: “enquanto o comportamento envolve atos individuais, a noção de cultura abrange grupos ou organizações – em particular os valores e as crenças de um grupo”.

Uma excelente maneira de iniciar este processo de conscientização da necessidade de mudanças é por meio de reuniões com formadores de opinião da empresa, pois eles conseguem transmitir uma proximidade maior com os funcionários, uma vez que são iguais a eles. É recomendável que estas reuniões continuem mesmo depois do processo implantado, para que os administradores tenham uma melhor visão do desenvolvimento do comportamento dos seus funcionários e, conseqüentemente, consigam visualizar melhor as necessidades de melhoria dentro deste desenvolvimento.

Kazuo INAMORI, fundador e presidente da Kyocera (líder mundial em tecnologias avançada de cerâmica para componentes eletrônicos), citado por SENGE (1990, p. 135), afirma o seguinte:

Seja em pesquisa e desenvolvimento, administração, seja em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é gente. E gente tem vontade própria, idéias próprias, e sua maneira própria de pensar. Se os funcionários não estiverem suficientemente motivados para enfrentar o desafio do crescimento e desenvolvimento tecnológico (...) simplesmente não haverá crescimento, nem aumento de produtividade, nem desenvolvimento tecnológico.

Uma outra necessidade das empresas é documentar o padrão almejado, para que seja fácil visualizar as diferenças entre o padrão atual e o futuro e, assim, impeça a mudança excessiva de enfoques durante o processo de efetivação do novo padrão, os quais impactam em atrasos e, conseqüentemente, custos mais elevados.

Neste sentido, DAVENPORT (1998, p.137) opina que este tipo de

procedimento merece um lugar dentro dos manuais de procedimentos da empresa, juntamente com as autorizações de contratos de pessoal para a execução do mesmo.

Todo novo procedimento deve ser documentado, para que possa servir de roteiro durante a sua aplicação e, assim, não ocorra o pior dos casos de desenvolvimento empresarial: procedimentos incorretos que, sempre, guiam a implantação ao insucesso.

Este tipo de controle de documentos, de procedimentos e, conseqüentemente, o monitoramento dos passos a serem seguidos faz parte da Gestão da Informação, prática obrigatória para empresas (pequeno, médio e grande) que almejem atingir diferenciais competitivos bem estruturados.

### 3.4 AS PESSOAS E SEUS COMPORTAMENTOS

Em todos os processos da Inteligência Organizacional estão envolvidas pessoas, que possuem tanto a responsabilidade de executar tarefas quanto o benefício de receber/compartilhar os resultados alcançados com o alcance das metas. Elas são peças indispensáveis para que estes processos fluam de forma eficiente e, por isto, é fundamental prestar muita atenção nas suas necessidades/expectativas para que, satisfeitas, elas façam o seu papel da melhor forma possível.

Neste sentido, DAVENPORT (1998, p.53) sinaliza a importância das pessoas na da tecnologia informacional, independente dos setores que representem ou das tecnologias que utilizem, mas sim da sua simples capacidade de transmitir e captar mensagens: “Pessoas ainda são os melhores meios para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação. Não me refiro ao pessoal de TI, que lida com computadores e redes, mas às pessoas que fornecem e interpretam as informações.”

Apesar de serem complexas, as pessoas, em função das suas particularidades: cultura; crenças e seu caráter mutável, em virtude do ambiente ou de situações em que são expostas, todas possuem alguns sentimentos em comum, tais como: necessidades, medos e expectativas (pessoais ou profissionais) e, são fortemente influenciadas pela

defesa das mesmas.

Principalmente no ambiente profissional, elas (as pessoas) tentam se defender das ameaças, reais ou ilusórias, do meio em que estão inseridas e, conseqüentemente, muitas acabam comprometendo o processo de disseminação da informação.

O processo de disseminação da informação não se limita apenas à comunicação, mas também envolve um esforço de entrosamento das pessoas que fazem parte dele e, em um nível mais avançado, a descrição de atividades realizadas por cada funcionário também auxilia a disseminação, aumentando a sua velocidade ao eliminar caminhos longos ou repetitivos, durante o percurso do fluxo informacional.

Por isto, algumas pessoas, por não descrevem nem disseminam as suas atividades, tornam os seus conhecimentos individualizados. Outra grande vilã da criação de bases informacionais empresariais, além da proteção da informação, é a ‘impressão’ da perda de tempo, que alguns funcionários possuem, da tarefa de descrição de suas atividades, que os desestimula a detalhar e, conseqüentemente, a colaborar com o processo de GI.

As atitudes ou impressões, citados acima, podem ser tomados como inspiração para a realização de um estudo de caso para complementar esta pesquisa com o delineamento de perfil dos funcionários e, assim, melhorar a adaptação dos mesmos, proporcionando melhores condições de motivação, conforme as necessidades pessoais de cada indivíduo.

Por ser complexo este processo de avaliação dos funcionários, deve-se levar em consideração dois fatores: o ambiente onde as pessoas estão inseridas e os colegas que possui, pois se considerando que o ser humano é altamente influenciável, seu comportamento nem sempre representa o que realmente é e pensa, mas sim, o que o grupo espera que seja.

Isto se chama necessidade de aceitação e é tratado por SKINNER (1998), no capítulo *Controle pelo grupo*. Segundo ele, as pessoas em período de aceitação ou conquista, e isto pode variar de pessoa para pessoa chegando a durar a vida inteira, se

comportam conforme acham que os outros/grupos gostariam, ou seja, se adaptam às características dos outros/grupos pelo simples fato de tentarem evitar sua rejeição ou, em casos mais graves, evitarem sua demissão.

Neste sentido, SKINNER (1998) define comportamento social como o comportamento de duas ou mais pessoas em relação a uma outra ou em conjunto em relação ao ambiente em comum.

Ainda segundo SKINNER, todos os comportamentos humanos são reforçados, tanto para continuarem existindo (reforço positivo) quanto para serem extintos (reforço negativo). Sendo assim, o ambiente, os colegas e a política da empresa podem reforçar, tanto positivamente quanto negativamente, o comportamento das pessoas.

Mesmo pessoas que não convivem entre si têm a capacidade de influenciar outras, isto se chama “imitação” e é claramente observada em fãs, que por admirarem um ídolo se vestem e se comportam similarmente. Este tipo de comportamento pode ser observado dentro da empresa por funcionários novos, ou de baixos cargos, que têm como modelo ideal de profissional alguém acima do seu nível hierárquico. Outro exemplo clássico é o da vitrina, citado por SKINNER (1998, p.341):

obtem-se algum progresso na explicação da participação em grupo pela análise da imitação. Em geral, comportar-se como os outros se comportam tem grande probabilidade de ser reforçado. Parar para olhar uma vitrina de loja que já atraiu um a multidão tem maior probabilidade de ser reforçado do que parar para olhar em vitrinas que não atraíram ninguém.

Qualquer pessoa ou grupo pode ser controlado, ou melhor, condicionado a um dado comportamento esperado. Isto, geralmente, acontece com os empregados que são conduzidos pelo empregador segundo normas, incentivos ou até mesmo punições de comportamentos (descontos nos salários, advertências e demissões). Mas, até mesmo os líderes podem ser conduzidos pelos seus liderados, se estes dominarem estratégias de convencimento ou indução conforme escreve SKINNER (1998, p.335):

a maioria das culturas produz pessoas cujo comportamento é controlado principalmente pelas exigências de uma dada situação. As mesmas culturas também produzem pessoas cujo comportamento é controlado principalmente pelo comportamento de outros. Em

qualquer empresa cooperativa, parece que se requer essa divisão de trabalho. O líder não é totalmente independente do liderado, no entanto, pois seu comportamento requer o apoio do comportamento correspondente por parte de outros, e na medida em que a cooperação for necessária, o líder é, de fato, levado pelos liderados.

Tendo como base estes conhecimentos, fica mais fácil entender a dificuldade que as pessoas possuem para demonstrar verdadeiramente suas opiniões e se entregar verdadeiramente às atividades dirigidas a elas: porque necessitam esconder algumas de suas atitudes para que, assim, possam se proteger da opinião do grupo.

Uma “atitude de proteção” facilmente observada em empresas é a centralização de informações, em virtude da errônea opinião de que proteção assegura o poder (cargos/salários) e, por isto alguns funcionários preferem se sobrecarregar com atividades que poderiam ser facilmente delegadas a outras pessoas ao invés de compartilhar o seu conhecimento e poupar o seu tempo. Outras pessoas não compartilham seus conhecimentos simplesmente por temer a perda de tempo durante a descrição de suas atividades.

Em função disto, todos os processos vigentes na empresa precisam ser explicados para as pessoas que fazem parte dele, se possível não só todos os projetos mas sim todos os passos, para que as mesmas os identifiquem, compreendam e, conseqüentemente, colaborem, sem medo, da melhor maneira que forem capazes de fazer-lo.

Este tipo de estímulo de compartilhamento não deve ser uma iniciativa isolada de um departamento específico da empresa, mas sim um objetivo administrativo básico comum, pregado e realizado por toda a empresa, como afirma DAVENPORT (1998, p. 52) e, para que o todo compartilhe é necessário delegar esta responsabilidade de compartilhamento para todos os cargos, desde os estagiários até a diretoria.

Neste sentido, as redes sociais ganham destaque e iniciam um processo de enfraquecimento de cargos e de fortalecimento das relações comunicativas, independente do seu nível hierárquico, como afirma MARTELETO (2001, p.72):

nas redes sociais, há valorização dos elos informacionais e das relações, em detrimento das estruturas hierárquicas. Hoje, o trabalho informacional em rede é uma forma de organização humana presente em nossa vida cotidiana e nos mais diferentes níveis de estrutura das instituições modernas.

DAVENPORT (1998, p.128) cita sugestões de avaliação, de abrangência de avaliação e de premiação para funcionários que colaboram com o processo da disseminação de informações:

se as empresas gerenciassem de verdade o comportamento informacional, esses incentivos seriam bem-compreendidos e definidos com clareza (promoções, aumentos de salário, até mesmo um tapinha nas costas) para quem se comporta de modo desejado. Essas empresas reconheceriam e premiariam seus funcionários quando estes adquirissem, usassem, compartilhassem ou atuassem de alguma forma sobre a informação. Estabeleceria papéis legítimos para os fornecedores, intermediários ou centros de informações. E valorizariam (e recompensariam) decisões baseadas em dados factuais, até mesmo quando incorretas, em vez de estimular as tomadas com base na intuição.

Este tipo de incentivo poderia ser iniciado por meio de reuniões conscientizadoras direcionadas para os níveis influentes (de tomada de decisões) dentro da empresa e, por extensão, a implementação de planos de incentivo de atitudes, similares aos planos de incentivos de cotas (que envolvem benefícios financeiros), porém enfocando a melhoria do comportamento e seus respectivos facilitadores de trabalho/convivência, conforme perfil de cada grupo/pessoa.

Como, afirma DAVENPORT (1998, p. 129), a maioria dos problemas de comportamento dos funcionários, relativos à disseminação da informação, é fruto da falha da própria política informacional. Ou seja, para que o comportamento mude é necessário mudar primeiro a estrutura política informacional.

Segundo o próprio DAVENPORT (1998, p. 128), o maior passo para que uma mudança de comportamento ocorra não é o ato de analisar os funcionários e proporcionar-lhes melhores ambientes de trabalho e maiores incentivos para que disseminem a informação, mas sim estarem conscientes da importância da atitude de disseminar informações, porque a partir do momento que se tornam conscientes disto, cada empresa, da sua maneira e conforme os seus recursos, executará ações para que o objetivo de disseminar informações seja realizado em prol dos seus benefícios conseqüentes.

Não importa a ferramenta que a empresa utilize para realizar uma boa administração do seu fluxo informacional, mas sim, a política e a postura

(comportamental) que aplica. Tecnologias de hardware e software, o que erroneamente é visualizada como solução para esta difícil prática (disseminação), não deve ser sinônimo de indispensável para o sucesso, pois são apenas recursos a mais que podem, em alguns casos, encarecer, desnecessariamente, os custos, além de não garantir o resultado esperado.

### 3.5 FLUXO DE INFORMAÇÕES

Primeiramente, é necessário definir informação, que é, segundo LE COADIC (1996, p. 5), um conhecimento registrado, de diferentes formas (escrita, oral ou audiovisual), e que, se agrupada com outras informações circulantes entre dois pontos, dentro de um período de tempo pré-estabelecido, gera o fluxo informacional. Complementando esta definição de Peter DRUKER, citado por DAVENPORT (2000, p. 19), define informação como sendo dados dotados de relevância e propósito.

A transmissão destes dados relevantes, independentemente do meio (escrito, oral ou audiovisual) que gera o fluxo informacional, o qual pode assumir diferentes direções/público-alvo e intensidade/velocidade, dependendo diretamente dos seus emissores/comunicadores e da informação que está transportando.

LE COADIC (1996, p. 9), um dos poucos autores que trata do fluxo da informação na literatura moderna, demonstra, por meio de uma fórmula matemática, uma maneira de calcular o fluxo informacional. Trata-se de uma fração, onde a quantidade de informação é dividida pela unidade de tempo.

Este aliado da comunicação (o fluxo informacional) pode ser avaliado de várias maneiras: no sentido quantitativo; no sentido qualitativo; no sentido hierárquico (de cima para baixo, de baixo para cima ou em ambos ao mesmo tempo); no sentido forma (verbal, escrita e visual); ou ainda, no sentido meio (cartas, ofícios, periódicos, eletrônico, entre outros). Por estas variabilidades pode-se perceber que o fluxo informacional é muito rotineiro dentro do nosso dia a dia, mas que neste estudo só possuirá um tipo de avaliação: a sua existência ou não, melhor explicado na

metodologia do estudo de caso.

DAVENPORT (1998, p.27) classifica o fluxo informacional em quatro abordagens específicas: a informação não-estruturada, o capital intelectual ou conhecimento, a informação estruturada em papel e a informação em computadores.

A informação não-estruturada é toda informação sem um formato pré-definido; é informal, ou seja, é toda informação espontânea, como as conversas, que vão evoluindo conforme seus interlocutores conduzem e possuem tanto motivação/interesse quanto conhecimento.

O capital intelectual ou conhecimento é a riqueza adquirida que um sujeito possui, segundo leituras e informações acumuladas, ao longo da sua vivência, ou seja, algo totalmente instável e mutável, porém de acumulação crescente.

A informação estruturada em papel é toda a informação que possui formato pré-definido; é formal, ou seja, ao contrário da informação não-estruturada, é toda informação relacionada à burocracia, como os documentos impressos de modo geral.

A informação em computadores é toda informação formal (estruturada) ou informal (não-estruturada), que possui grande agilidade de processamento, além da facilidade, rapidez e precisão do seu deslocamento geográfico.

Enquanto DAVENPORT classifica o fluxo informacional de maneira mais completa, envolvendo o usuário mesmo que subjetivamente, principalmente na abordagem o capital intelectual ou conhecimento, descrito acima, BARRETO (2002, p.20), o define dimensionando apenas o seu armazenamento e processamento, sem envolver os raciocínios (conhecimento) ou atitudes (informação não-estruturada) do usuário final, deixando bem clara a sua afinidade com as tecnologias que agilizam o processamento de informações, ao mesmo tempo em que destaca a importância de um profissional responsável pela sua captura, transformação/adaptação e disseminação.

BARRETO (2002, p. 3), em sua abrangente visão do mundo informacional cita a importância do contexto onde é transmitida a informação: “acreditamos, ainda, que diferentes contextos de transmissão da informação afetam a estrutura dos eventos que formam o fluxo de informação e intercedem na publicidade e na aceitação de um

novo conhecimento e na sua integração como uma inovação”.

Em 1979, Herbert SCHILLER, em seu livro *Meios de Comunicação: Realidade e Mito*, já acreditava na importância do foco comunicativo dentro das empresas para se atingir melhores resultados. E, no capítulo *Libertação do Livre Fluxo*, comenta a execução do livre fluxo informacional como uma questão não marginal e sim essencial, se aplicada corretamente. Isto comprova que há muitos anos atrás, alguns visionários já percebiam a importância não só da comunicação mas do direcionamento do fluxo de informações dentro das empresas como uma ferramenta estratégica.

A aceitabilidade das pessoas que recebem a informação é outro fator muito importante e, este assunto é comentado por BARRETO (2002, p.1), no artigo *Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica*:

a estrutura da relação entre o fluxo de informação e o público a quem o conhecimento é dirigido vem se modificando com o tempo, como uma função das diferentes técnicas que operam na transferência da informação do gerador ao receptor. O fluxo em si, uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora realiza uma das bases conceituais que se acredita ser o cerne da ciência da informação: a geração de conhecimento no indivíduo e no seu espaço de convivência

Esta aceitabilidade e transformação da informação na medida em que é recebida e processada por cada pessoa envolvida no fluxo informacional, gera um desenvolvimento ainda maior do conteúdo que foi transmitido. E, somando estes conteúdos desenvolvidos, os grupos, em sincronia, geram novos conhecimentos, tornando realidade o aprendizado de grupo. Neste sentido, BARRETO (2002, p.2) afirma:

...o fluxo de informação que, através de processos de comunicação, realiza a intencionalidade do fenômeno da informação não almeja somente uma passagem. Ao atingir o público a que se destina deve promover uma alteração; aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes graduações da condição humana. E esse desenvolvimento é repassado ao seu mundo de convivência.

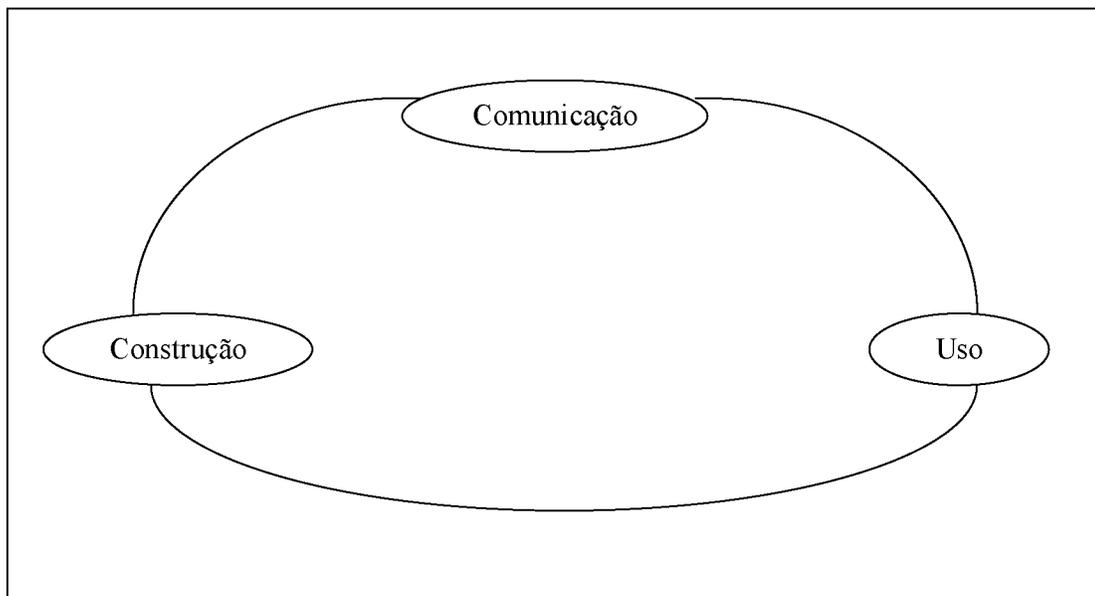
Este tipo de desenvolvimento informativo gera novos avanços empresariais e

é, cada vez mais, valorizado dentro das áreas de Administração de Recursos Humanos, de Comunicação e de Gestão da Informação.

Como na opinião de BARRETO (2002, p.2): “assim, por coerência, o objetivo da pesquisa em ciência da informação é permitir que esse ciclo se complete e se renove infinitamente: Informação = conhecimento = desenvolvimento = informação; e, ainda, para que seu direcionamento esteja correto, sua velocidade compatível e seus espaços adequados”.

Esta teoria de re-alimentação do ciclo também é demonstrada por LE COADIC (1996, p. 11), em seu modelo social que define o ciclo da informação:

FIGURA 1 - A RE-ALIMENTAÇÃO DO CICLO INFORMATIVO



Fonte: LE COADIC (1996, pg. 11)

Ainda, segundo BARRETO (2002, p.20), além deste ciclo de renovação do fluxo, é necessário que a mensagem seja clara para o seu receptor, pois não é suficiente informá-lo se a linguagem disponibilizada não for de sua familiaridade. O autor fixa que “não é suficiente unicamente, que a mensagem esteja intencionalmente dirigida ao acesso, mas que a mensagem atinja as geografias semânticas do receptor, compatíveis com a sua compreensão e aceitação.”

Existem muitas barreiras para que a informação chegue corretamente até o

seu leitor e uma delas, além do fator linguagem, é o fator quantidade/qualidade, o que demanda a existência de um filtro para selecionar dados úteis e excluir dados inúteis. Esta atividade pode se realizada manualmente por um profissional da informação, tarefa que exige tempo e técnica, ou automaticamente, caso as mensagens sejam eletrônicas, por tecnologias de bloqueio, como por exemplo os bloqueadores de *e-mails*.

Esta dificuldade de identificar conteúdos relevantes, principalmente dentro da rede (Internet), já eram identificados em 2000 pela *World Future Society*, que se remetia ao problema do crescimento desenfreado da informação da seguinte maneira: “a massa de conhecimento da humanidade, que hoje dobra a cada cinco anos, dobrará a cada 90 dias nos próximos dez ou quinze anos”

Além deste acelerado crescimento de informações, causado pelo advento da Internet, surge um outro agravante desta condição que é a estimulação da criação de novos conhecimentos, realizadas pelas empresas interessadas no avanço tecnológico/competitivo, aumentando ainda mais o fluxo de novidades e dificultando o controle do desenvolvimento informacional mundial, principalmente, por não existir um controle documental de domínio comum/público destes novos conhecimentos gerados, uma vez que possuem características sigilosas a cada empresa.

### 3.6 COMUNICAÇÃO

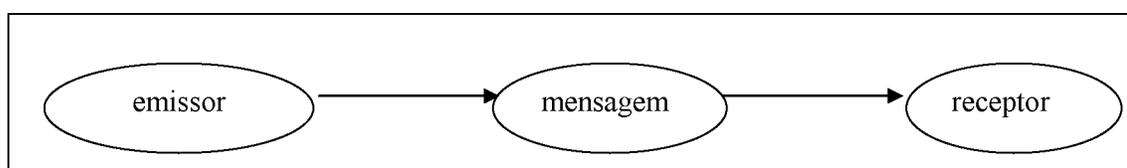
A comunicação, apresenta-se, desde a Antigüidade, como uma das formas de garantir a sobrevivência humana, seja para a busca de alimentos, para o comunicado de um acontecimento ou qualquer outro motivo que defenda os interesses de alguém (vitais, sentimentais, profissionais, morais entre outros). Seja por gestos, sons ou escrita, a comunicação é, em sua definição mais simples, o ato de transmitir algo a alguém.

“Comunicação é uma palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado é ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’,

‘conferenciar’; implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas” (RABAÇA e GUIMARÃES, 2001, p. 155).

Atualmente, a comunicação é uma das maiores aliadas da psicologia moderna, para facilitar a administração das empresas, seja para melhor conhecimento das suas equipes, ou para a melhoria do relacionamento entre as mesmas ou, principalmente, pela transmissão de informações de maneira compreensível para o receptor.

FIGURA 2 - A COMUNICAÇÃO



Fonte: LE COADIC (1996, pg. 12)

Tanto o papel de comunicador quanto o de receptor são exercidos todos os dias pelas mais diferentes pessoas dentro das empresas, desde o presidente até o responsável pelos serviços gerais. Porém, cada qual possui suas particularidades, tais como: linguagem verbal e corporal; tonalidade de voz e, principalmente, no caso das relações interpessoais, credibilidade. Estas particularidades devem ser levadas em consideração, pois influenciam muito na compreensão da mensagem e, conseqüentemente, na reação que cada sujeito terá a partir da sua recepção.

Toda mensagem deve ser adaptada ao seu receptor. Deve possuir texto elaborado segundo a sua linguagem (língua, palavreado ou gíria), meio (realidade que vivência) e interesse (conteúdos ou imagens que agucem sua atenção), para que não passe despercebida, ou incompreendida, por incompatibilidade de termos.

Manter os funcionários informados das mudanças decorrentes, dos resultados desejados e dos alcançados dentro da empresa é uma prática já compreendida como muito produtiva, tanto no sentido participativo (sugestões) como no sentido de envolvimento (o trabalhador entende o seu papel dentro da equipe e esforça-se para realizá-lo bem).

Todavia, contrariando esta prática, ainda existem empresas que possuem a postura de proteção da informação, escondendo-as até dos seus gerentes, que são pessoas fundamentais na tomada de decisões. Informações estratégicas são, muitas vezes, omitidas como se isso fosse ameaçar o alcance de metas ou as negociações em que estão envolvidas; um grande equívoco.

Este tipo de postura pode direcionar equipes inteiras ao insucesso, tanto por não saberem o real caminho que estão percorrendo e assim realizarem escolhas erradas, quanto por descobrirem que não possuem credibilidade e, assim, se desmotivarem.

Por isto, é necessário conscientizar as empresas que ainda possuem a postura protetora de informações, a transmiti-las, porque equipes bem informadas realizam estratégias/negociações melhores para a empresa, aumentando, assim, as possibilidades de sucesso da mesma. Ou seja, fazê-los compreender que pessoas só fazem parte de um grupo para somar e, que o raciocínio é uma das mais produtivas formas de somar dentro de uma empresa, além do simples ato de executar atividades burocráticas.

Segundo RABAÇA e GUIMARÃES (2001, p.156), a comunicação é o processo da participação da experiência para que se torne patrimônio comum. Ela modifica a disposição mental das duas partes associadas.

Esta idéia da necessidade da comunicação para a melhoria no alcance de metas já é muito antiga e foi mencionado por CHERRY, citado PIGNATARI (1977, p.17):

comunicar-se significa associar-se de algum modo, formando uma organização ou organismo. O clichê ‘o todo é mais do que a soma de suas partes’ expressa uma verdade. O todo – organização ou organismo – possui uma estrutura que pode ser descrita como um conjunto de normas; estas podem permanecer imutáveis, ainda quando membros ou elementos individuais sejam alterados ou substituídos. Graças a essa estrutura, a organização pode melhor adaptar-se a atividades que visem a um escopo, uma meta, um propósito.

Neste sentido, várias organizações criam, de maneira particular, formas de demonstrar suas necessidades perante a equipe e, conseqüentemente, os benefícios de

se alcançar estas ‘metas’, envolvendo assim os seus funcionários, seja por necessidade ou por outro sentimento e, conseqüentemente, motivando-os para um propósito comum, que beneficie ambos (empresa e funcionário).

DAVENPORT (1998, p. 56) cita casos de empresas que executam de forma extremamente simples a sua comunicação interna: “algumas empresas fazem até mesmo uso efetivo de pôsteres, tabelas e bilhetes adesivos – meios físicos que não requerem tecnologias complexas. Cada vez mais, evidentemente, as empresas podem escolher entre meios físicos e tecnológicos para ter sua comunicação facilitada”.

Ou seja, se a comunicação for aplicada corretamente, respeitando as variáveis/limitações de cada situação, pode gerar inúmeros benefícios para a empresa e, também, por meio da realização profissional do funcionário, consciente do seu papel e dos seus deveres dentro da empresa, pode gerar maior satisfação e realização pessoal.

## 4 O ESTUDO DE CASO

Segundo GIL (1991, p. 58) estudo de caso é o estudo profundo de um objetivo, algum assunto escolhido pelo aluno, de maneira que permita um detalhamento do mesmo.

Neste estudo de caso foi aplicado o *software* UCINET, versão 5.0, para demonstrar a sua utilidade no auxílio da avaliação de redes de comunicação e, assim complementar a abordagem da importância das pessoas no fluxo informacional empresarial por meio do mapeamento de uma rede de comunicação real.

### 4.1 A ESCOLHA DA EMPRESA

Para a aplicação de toda a teoria estudada e, principalmente, na tentativa de reconhecer as pessoas como importantes fatores para a assertividade dos projetos internos e, conseqüentemente, do desenvolvimento do conhecimento em grupo, foi preciso encontrar uma empresa com requisitos básicos para se enquadrar no perfil empresarial procurado para a pesquisa, tais como: preocupação com o capital humano da empresa, interesse no aprendizado em grupo, aplicação das técnicas de inteligência corporativa e, pelo menos, ciência do que vem a ser a gestão do conhecimento.

Então, ainda durante a realização do embasamento teórico, foi de fundamental importância a identificação do livro *O caso Inepar – porque deu certo*, da autoria de Renato Requião Munhoz da Rocha, atual presidente da Fundação Inepar, pois a obra demonstra, claramente, o interesse da Fundação em desenvolver o capital humano da empresa e, assim, gerar motivação e lucros para a empresa.

Neste sentido, a Inepar, empresa curitibana especializada em tecnologias de ponta no que diz respeito, principalmente, à engenharia elétrica, foi a escolhida para o estudo de caso desta pesquisa, por valorizar a relação empresa - funcionários.

#### 4.1.1 Histórico Resumido da Inepar

A história da Inepar começa em 1953, com a fundação da Enco Ltda. A empresa realizava, basicamente, serviços e projetos de engenharia elétrica.

Em 1968, um dos sócios da Enco, Ophir Ruy Woitowicz, uniu-se a quatro outros empreendedores e criou a Inelco Indústria Elétricas e Comércio Ltda., cujo objetivo era a fabricação de painéis e cubículos de comando, seccionamento e proteção, que em 1971 passou a se chamar Inepar Indústria Eletromecânicas do Paraná Ltda. Um dos sócios na Inelco, Atilano de Oms Sobrinho, é hoje o atual presidente do grupo que reúne mais de trinta empresas do setor de energia e de telecomunicações.

##### 4.1.1.1 Visão da Inepar

Segundo a Inepar, o seu papel na sociedade é: “Ser uma organização preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços para infra-estrutura, e excelência na atuação como concessionária em serviços na área de energia e telecomunicações. Assegurar através da qualidade e da credibilidade de nossa marca, a satisfação de clientes e agregação de valor aos acionistas”.

##### 4.1.1.2 Missão da Inepar

O papel da Inepar dentro da sua área de atuação é: “Garantir e disseminar a crença e o pleno exercício da Visão e dos Valores do Grupo Inepar, voltados prioritariamente a perpetuidade do empreendimento, consolidando a sua imagem e solidez, na busca constante do desenvolvimento, do respeito ao próximo e ao meio ambiente. A sinergia entre as várias atividades deverá ser a base da competitividade e da rentabilidade de multi-serviços e soluções integradas”.

#### 4.1.2 A Fundação Inepar

A Fundação Inepar, uma empresa sustentada pela Inepar, porém independente da mesma administrativamente, tem por objetivo beneficiar os funcionários no sentido social, transformando, assim, satisfação em motivação para produzir pela empresa. Ou seja, em todos os programas executa-se o princípio da mão-dupla, trazendo ao mesmo tempo benefício para os funcionários e para a empresa.

Estes benefícios são programas de promoção da qualidade de vida, dentro e fora do ambiente de trabalho, que superam a visão filantrópica tradicional, deixando para trás os conceitos de "dar o peixe" ou "ensinar a pescar" e abraçando a convicção de que é preciso "aprender a pescar juntos".

A partir de uma filosofia de superação, em 1997 a Inepar passou a distribuir lotes de ações aos seus funcionários, fazendo com que todo colaborador se tornasse um acionista da companhia e, assim, aumentasse o seu comprometimento com os resultados da mesma. Esta primeira iniciativa de valorização pessoal gerou tamanho resultado que possibilitou a criação de um setor responsável somente por este tipo de incentivo (de benefício mútuo Funcionário/Companhia), chamado de Fundação Inepar. Hoje, a Fundação é detentora de uma gama de programas de beneficiamento dos funcionários da empresa, dentre os quais destacam-se:

- a) a Universidade Livre Inepar, onde a companhia procura a reinvenção do ensino dentro da empresa, dando a todos os colaboradores a chance de participar de um processo de aprendizagem contínua, aliando a prática à teoria. A Universidade Livre Inepar oferece cursos que tragam o crescimento pessoal e profissional dos funcionários e, ao mesmo tempo, sejam estratégicos para a empresa;
- b) bolsas de Estudos, um dos mais benéficos para os colaboradores, todos os filhos e dependentes do funcionário recebem bolsas de estudo, da pré-escola à universidade, estejam em escolas públicas ou particulares. A renovação deste benefício é anual e passa por uma avaliação de

desempenho do aluno e da assiduidade do funcionário. Dentro deste programa um colaborador chega a receber em bolsa até três vezes maior que o valor do seu salário, uma vez que todos os seus dependentes são beneficiados e quanto maior a humildade da pessoa, maior será o benefício cedido.

Existem pelo menos mais vinte e sete programas os quais garantiram à Inepar a inclusão, por dois anos consecutivos (1998 e 1999), na lista da Revista Exame como uma das cinquenta melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A empresa também se tornou referência ao ser uma das primeiras a publicar anualmente seu balanço social, sendo uma das primeiras a receber o Selo Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), uma organização não-governamental fundada por Herbert de Souza (Betinho).

#### 4.2 A COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um formulário (apêndice), o qual foi baseado na metodologia aplicada por MARTELETO, em seu artigo *Análise de redes sociais*, muito útil para a realização de analogias e, conseqüentemente, da adaptação metodológica para uma melhor aplicação neste estudo de caso específico.

Até se chegar ao resultado final da adaptação da metodologia da MARTELETO o formulário passou por diversas fases. Porém, em nenhuma delas ele traiu os seus dois focos principais: mapear a rede de comunicação da empresa e delinear o perfil disseminador entre os funcionários da empresa, mais precisamente no enfoque comportamental.

No modelo aplicado por MARTELETO, assim, como no aplicado por esta pesquisa, para o mapeamento da rede de comunicação solicitou-se aos interessados a indicação de três pessoas, que fossem essenciais na realização de suas atividades dentro da empresa.

Porém, como não havia documentação que indicasse a melhor forma de coletar este tipo de dado, ou mesmo, das limitações que deveriam ser impostas, uma vez que o trabalho da MARTELETO este tipo de abordagem não era solicitada (na amostragem da MARTELETO não havia divisão hierárquica definida enquanto que neste estudo havia), solicitou-se aos entrevistados que indicassem, no máximo três pessoas e, preferencialmente, dentro do seu próprio setor, para não estimular a indicação exagerada de pessoas externas à rede.

Para delinear o perfil disseminador entre os funcionários da empresa (abordagem que também não existia na pesquisa de MARTELETO) foi necessária a exploração da literatura, principalmente, nas áreas de Psicologia do Trabalho e de Inteligência Organizacional para se determinar as características mais relevantes e mais comuns de serem detectadas em uma empresa possuidora de um bom fluxo comunicativo. Com isto, chegou-se ao denominador comum de treze principais características, tanto no sentido positivo quanto no negativo, são elas: antipatia; acessibilidade; atualização (pessoa bem informada); conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informalmente; conhecimento obtido por meio de educação formal contínua; extroversão; facilidade de trabalho com pessoas; introversão; liderança; pró-atividade; sociabilidade; simpatia e subordinação.

Após o levantamento das características principais a serem detectadas, foi elaborado o formulário com uma introdução explicativa da sua finalidade e orientadora no sentido de facilitar a compreensão para a obtenção de respostas corretas e compatíveis com a realidade da empresa. Na seqüência, em uma segunda página, foi previsto um espaço para preenchimento da identificação do entrevistado e, em seguida, um espaço para a indicação da sua rede comunicativa, com suas respectivas características dispostas alfabeticamente, exceto uma, chamada 'Outros', possibilitou ao entrevistado a liberdade de indicar outras características determinantes do perfil do indicado que não estivessem presentes nas questões objetivas.

Este formulário foi aplicado pelo próprio autor, em visita à Fundação Inepar.

#### 4.3 DIFICULDADES DA APLICAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Existiram, durante a definição final da amostragem a ser utilizada dentro da Inepar e a aplicabilidade em si do estudo de caso, algumas dificuldades.

O primeiro fato que dificultou a realização do estudo de caso foi a segmentação do público alvo, pois a Inepar possui mais de 400 funcionários e não havia tempo hábil para a realização da pesquisa com todo o universo, razão pela qual foi necessário selecionar um grupo específico dentro da empresa (amostra).

A princípio, tentou-se aplicar o estudo somente em um nível hierárquico da empresa, o de gerência, pois este executa muitas atividades de tomada de decisão e isto é altamente influenciável numa rede de relacionamentos. Contudo, esta tentativa não foi produtiva por três fatores: a falta de tempo para responder o formulário (alguns estavam em férias durante o período disponível para a aplicação do formulário), a falta de interesse em participar por ser uma pesquisa acadêmica e, principalmente, pelas indicações aleatórias. No total, dos vinte e oito gerentes, apenas doze responderam o formulário e, como citado acima, cada um destes gerentes citou pessoas dentro dos seus próprios setores (pois eram as pessoas mais solicitadas para a realização dos seus trabalhos), diminuindo gravemente a possibilidade de reincidências de indicações para se gerar um gráfico de relacionamentos, pois todas as indicações eram “desrelacionadas” entre si, ou seja, eram indicações aleatórias.

Por esta razão, foi necessário mudar o foco de segmentação e escolher um setor específico dentro da empresa, no caso a própria Fundação Inepar, a qual já possui conhecimento do trabalho e em seu grupo eram apenas onze funcionários, trabalhando dentro do mesmo ambiente e, logicamente, relacionados entre si. Porém, mesmo na Fundação houve uma resistência de alguns sujeitos para responder o formulário, menor em proporção do que nas tentativas anteriores, mas existiu.

Dois dos sujeitos selecionados preferiram indicar apenas duas pessoas, ao invés de três como o solicitado, sendo que um dos sujeitos se negou também a descrever as características pessoais das suas indicações. Além disso, houve um caso

mais preocupante, um terceiro sujeito não teve disponibilidade para responder o questionário e, este possuía o mais alto cargo dentro da Fundação, o de Presidente.

#### 4.4 A ANÁLISE DOS DADOS

Existem inúmeras formas de expressar uma rede de comunicação por meio do *software* Ucinet, mas estas que seguem foram as mais claras, segundo opinião do autor.

##### 4.4.1 A Necessidade comunicativa das pessoas na Fundação Inepar

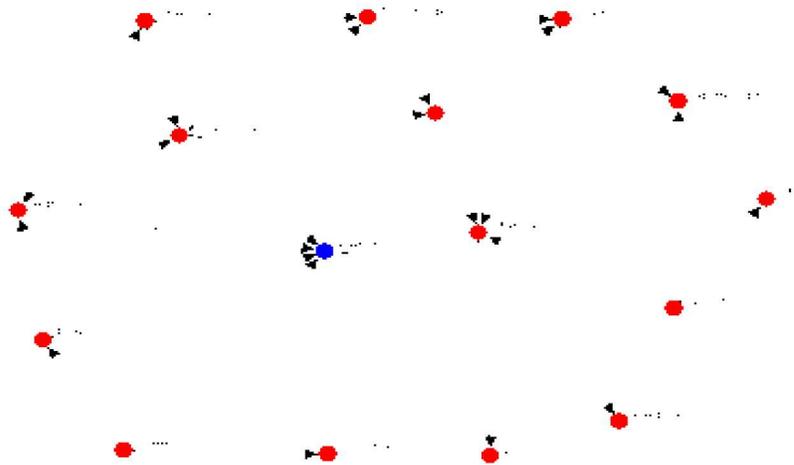
Neste tópico é demonstrada, quantificada e avaliada a necessidade de comunicação interpessoal que faz parte da Fundação Inepar para a realização das suas tarefas, sejam elas burocráticas ou, simplesmente, informativas (esclarecimento de dúvidas).

Este tipo de análise serve para identificar as pessoas mais solícitas dentro da rede, assim como o excesso ou a falta de aciduidade.

##### 4.4.1.1 Centralidade de Comunicação

Baseado no GRÁFICO 1, a análise de centralidade determinou o sujeito central da rede, aquele que apresentou o maior número de indicações, destacado por meio da cor azul.

## GRÁFICO 1 – CENTRALIDADE DE COMUNICAÇÃO DA FUNDAÇÃO



Renato Rocha, o mais indicado por todos, é presidente da empresa e, pela sua hierarquia e poder de decisão faz com que muitos dependam dele. Logo, percebe-se que a rede comunicativa sofre uma série de interferências em virtude da necessidade de solicitar autorização que alguns funcionários têm em relação aos seus superiores. Talvez não fosse necessária tamanha dependência, já que um presidente deve se preocupar mais com atividades estratégicas e de monitoramento ao invés de participar de atividades operacionais que, talvez até diminuam o seu aproveitamento intelectual pela empresa.

Esta afirmativa da influencia da hierarquia na arquitetura das redes de comunicação é descrita por MARTELETO (2001, p 79) a seguir: “A margem de decisão do indivíduo inserido em uma determinada rede social, no entanto, está sempre presa à distribuição do poder, à estrutura da dependência e às tensões no interior de seu grupo. A influência de uma pessoa sobre as outras pode ser grande, mas a autonomia da rede em que ela atua é incomparavelmente mais forte”

Ainda relativamente a centralidade de Renato Rocha, sugere-se que o mesmo direcione funções de menor grau de responsabilidade à sua assessora, Patrícia Del Claro (Assistente Administrativo), pois a mesma não está tão sobrecarregada, pelo

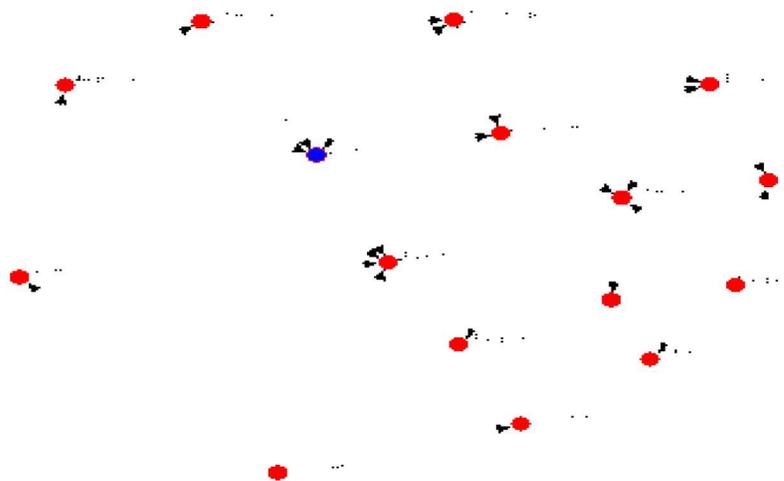
menos dentro do fluxo comunicativo, possuindo apenas uma indicação na rede e, conseqüentemente, possibilidades de assumir maior comprometimento dentro da empresa.

#### 4.4.1.1.1 Análise da centralidade de intermediação

Segundo definição de MARTELETO (2001, p 79): “a centralidade de intermediação (...) potencial daqueles que servem de intermediários. (...). O papel do mediador traz em si a marca do poder de controlar as informações que circulam na rede e o trajeto que elas podem percorrer.”

Nesta análise identificou-se o segundo maior indicado como sendo a maior ponte que o sujeito central (Renato) tem para alimentá-lo de informações estratégicas. Com quatro indicações, o Coordenador Financeiro da empresa, Sr. João Reis, conforme indicado no Gráfico 2, a seguir.

#### GRÁFICO 2 – CENTRALIDADE DE INTERMEDIAÇÃO DA FUNDAÇÃO



#### 3.4.1.2 Análise das indicações interfundação

Nesta análise foram quantitativamente avaliadas as indicações dos funcionários da Fundação Inepar em relação a eles mesmos. (Tabela 1)

TABELA 1- PESSOAS INDICADAS PERTENCENTES À FUNDAÇÃO INEPAR

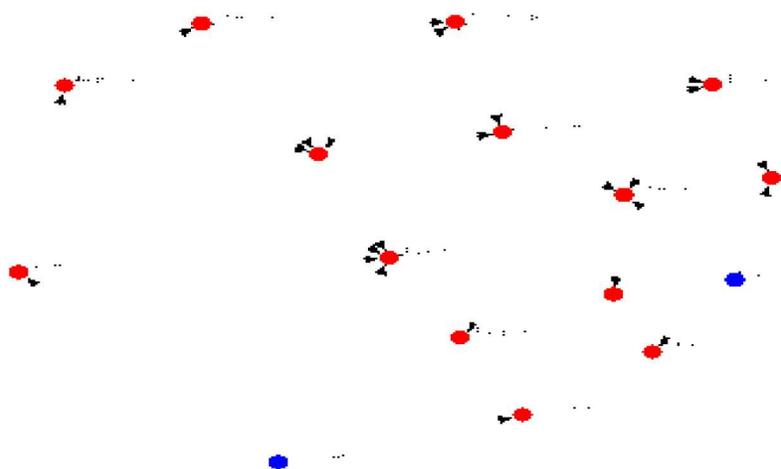
<b>CARGO</b>	<b>NOME</b>	<b>INDICAÇÕES</b>
Presidente	Renato Rocha Requião	5
Coordenador Financeiro	João Reis	4
Coordenador Administrativo	Marisa Marcelino	3
Coordenador de Treinamento	Alberto M Neto	0
Analista Financeiro	Adriana Grubba de Oliveira	2
Analista Financeiro	Maria Edelvira Oliveira	2
Analista Recursos Humanos	Carmen Lúcia Varela	0
Assistente Administrativo	Patrícia Del Claro	1
Assistente Administrativo	Eliene De Assis	2
Auxiliar Administrativo	José Carlos da Silva	2
Estagiário (Financeiro)	Marcela Truizan de Almeida	1
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Na análise de pessoas mais indicadas, destacam-se os quatro dos três maiores cargos da Fundação: Presidente, Coordenador Financeiro e Coordenador Administrativo, reforçando, mais uma vez, a afirmativa de que a hierarquia influencia a dependência comunicativa em uma instituição hierarquizada.

Outro dado muito interessante observado na Tabela 1 é a ausência de indicações para o Coordenador de Treinamento, uma vez que o mesmo deve possuir subordinados e, conseqüentemente, deveria ter sido indicado pelos mesmos. Neste caso específico deveria ser avaliado o porquê da inexistência de subordinados para este Coordenador ou a relevância da sua posição para a Fundação, pois ele poderá ter suas atividades facilitadas se aproximado a pessoas que o auxiliem, como por exemplo dentro do departamento pessoal, onde se trabalha muito com treinamentos e manutenção de funcionários. O mesmo se aplica a Analista de RH, Carmem, como se pode visualizar no Gráfico 3:

### GRÁFICO 3 - PESSOAS QUE NÃO RECEBERAM INDICAÇÃO DENTRO DA FUNDAÇÃO



#### 4.4.1.3 Análise das indicações extrafundação

Nesta análise é avaliada quantitativamente as indicações dos funcionários da Fundação, em relação a funcionários de outros setores da Inepar.

TABELA 2 - PESSOAS INDICADAS NÃO PERTENCENTES À FUNDAÇÃO INEPAR

Setor	Cargo	Nome	Indicações
Recursos Humanos	Coordenador Treinamento	Mônica	1
Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos	Claylton	1
Recursos Humanos	Coordenador Administrativo	Laércio	1
Recursos Humanos	Assistente Administrativo	Aparecida	2
Ambulatório Médico	Médica do Trabalho	Regina	1
<b>TOTAL</b>			<b>6</b>

Fonte: Pesquisa de campo

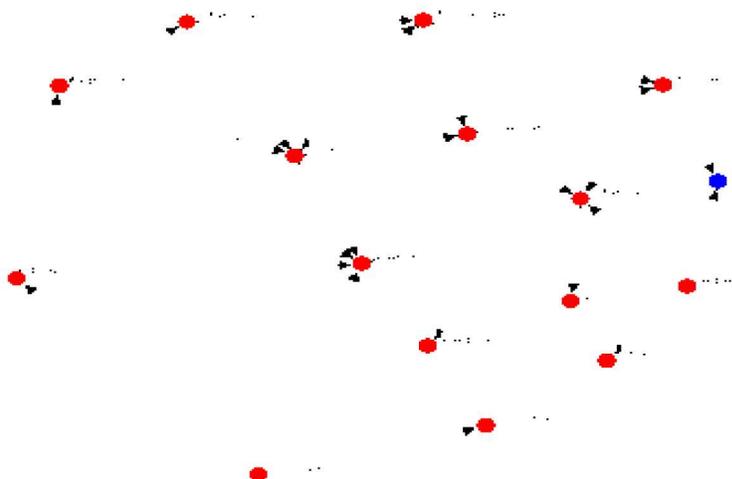
Na Tabela 2 é possível visualizar todas as pessoas externas à Fundação que possuem grande importância para a realização das suas tarefas e, curiosamente, 60% delas possui o mesmo nível hierárquico, o de Coordenador.

“Os indivíduos identificados como mais centrais nas redes sociais (...) mediam as trocas e facilitam o fluxo da informação, fortalecendo a ligação da rede como um todo. Por outro lado, os personagens periféricos colocam as redes em contato com o mundo exterior, abrindo suas possibilidades de expansão e movimentação”

(MARTELETO, 2001, p. 79)

No Gráfico 4 identificou-se cinco indicações externas a Fundação Inepar. São todas as pessoas que, mesmo sem fazer parte da equipe de amostragem (Fundação) mostram-se indispensáveis para o andamento dos trabalhos de algumas atividades da mesma, por isto são pessoas que não responderam o questionário e aparecem como pontos isolados do Gráfico 4, além de um outro caso especial, destacado em azul.

#### GRÁFICO 4 - PESSOA EXTERNA À FUNDAÇÃO COM GRANDE INFLUÊNCIA COMUNICATIVA DENTRO DA MÊSMA



No Gráfico 4, destaca-se, em azul, a Assistente Administrativa do Setor de Recursos Humanos (Aparecida), pois além de possuir destaque dentro de um setor ao qual pertence, Aparecida possui um cargo de baixo valor hierárquico, em comparação aos outros funcionários indicados.

Logo, detecta-se o alto nível comunicativo da mesma que, provavelmente, somadas as suas potencialidades pessoais, auxilia alguns dos funcionários da Fundação. Por isto, Aparecida é classificada como a maior alimentadora da rede comunicativa analisada, segundo texto da MARTELETO (2002, p 77), que classifica como otimizado todo sujeito que mantém contato com sujeitos pertencentes a outras redes comunicativas.

#### 4.4.1.4 Diferenças quantitativas inter e extrafunção referentes à hierarquia dos coordenadores

Esta análise quantifica e avalia as diferenças de indicações entre os Coordenadores indicados no estudo de caso.

**TABELA 3 - DIFERENÇAS QUANTITATIVAS DE INDICAÇÕES DENTRO E FORA DA FUNDAÇÃO, POREM, REFERENTES AO NÍVEL HIERÁRQUICO COORDENADORES**

<b>Setor</b>	<b>Cargos</b>	<b>Nome</b>	<b>Indicações</b>
Fundação Inepar	Coordenador Financeiro	João Reis	4
Fundação Inepar	Coordenador Administrativo	Marisa Marcelino	3
Fundação Inepar	Coordenador de Treinamento	Alberto M Neto	0
Recursos Humanos	Coordenador Treinamento	Mônica Gramam	1
Recursos Humanos	Coordenador de Recursos Humanos	Claylton	1
Recursos Humanos	Coordenador Administrativo	Laércio	1
<b>TOTAL</b>			<b>10</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Segundo o Tabela 3, somando-se todas as pessoas indicadas no estudo de caso, entre pertencentes e não pertencentes à Fundação Inepar, totalizaram quinze pessoas e, entre estas quinze existiam cinco diferentes hierarquias (Presidente, Coordenador, Assistente, Auxiliar e Estagiário), sendo a de Coordenador a hierarquia mais indicada, totalizando 35,17%.

Mesmo levando-se em consideração a alta incidência de Coordenadores dentro da Fundação (27,27%), detecta-se uma alta necessidade comunicativa deste cargo, em virtude de ser explícita a sua participação dentro do ciclo comunicativo da empresa. Esta afirmativa possui caráter interdisciplinar, pois das pessoas indicadas de outros setores, foi o cargo Coordenador que recebeu 75% das indicações.

#### 4.4.1.5 Análise de perfil do funcionário da Fundação Inepar

O perfil dos funcionários da Fundação Inepar apresentou as seguintes características indicadas no Quadro 4:

TABELA 4 - PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DA FUNDAÇÃO INEPAR

CARACTERÍSTICAS	INCIDÊNCIA	%
Antipatia	4	3,84
Atualização (pessoa bem informada)	9	8,65
Conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informal	20	19,23
Conhecimento obtido por educação formal contínua	1	0,96
Desatualização	1	0,96
Dificuldade de trabalhar com pessoas	1	0,96
Extroversão	7	6,73
Facilidade de trabalhar com pessoas	15	14,42
Intransigência	1	0,96
Introversão	3	2,88
Liderança	8	7,69
Simpatia	16	15,38
Subordinação	1	0,96
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Fonte: Pesquisa de campo

Uma observação importante antes de se avaliar os resultados quantitativos desta amostra, é que das características acima, apenas três: dificuldade de trabalhar com pessoas, desatualização e intransigência são determinadas pelos funcionários da Inepar na alternativa ‘Outros’.

Levando-se em consideração a totalidade das características demonstradas no Quadro 4, conclui-se que, pelo menos quatro delas são predominantes na Fundação, são: conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informal, simpatia, sociabilidade e facilidade de trabalhar com pessoas. O perfil da pessoa mais disseminadora de informações é de uma pessoa muito agradável, que trabalha facilmente com outras pessoas, seja simpática, que tenha adquirido grande parte do seu conhecimento por meio de experiência profissional/informalmente e que seja, principalmente, atualizada. Estas características foram atribuídas tanto à Marisa Marcelino (pessoa mais indicada, positivamente, dentro da Fundação) quanto para Aparecida (pessoa mais indicada fora da Fundação).

Dois dados preocupantes foram a baixa incidência das seguintes características: atualização (pessoa bem informada) e conhecimento obtido por meio de educação formal contínua, o que indica que a equipe não é especialista no que

executa e sim aprendeu as suas atividades com a prática. Nestes casos sugere-se que nas próximas contratações sejam privilegiada pessoas especialistas ou que tenham um maior hábito de informar-se a respeito da sua ocupação (jornais, livros, cursos, entre outros).

Outro dado preocupante na da análise de perfil foi a caracterização negativa, que recebeu do segundo mais indicado da rede (um Coordenador), principalmente no que diz respeito às relações interpessoais. Isto indica uma contradição dentro da rede, ou seja, como uma pessoa com características tão negativas, poderia tem um índice tão alto de indicações de dependência comunicacional a ponto de ser classificado como ‘Centralidade de Intermediação’, em relação aos seus colegas? Neste caso específico, sugere-se uma investigação mais profunda dentro da Fundação para detectar a dificuldade desta pessoa em disseminar informações, pois uma hipótese seria que ele protege a informação possuída, para, conseqüentemente, tornar-se fundamental dentro da Fundação e assim garantir a sua permanência na mesma. Mas isto não passa de uma hipótese que necessita de maiores pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, segundo a literatura explorada, identificou-se como intimamente ligado à comunicação, o fluxo informacional, pois é a comunicação que gera e alimenta o fluxo e, conseqüentemente, o fluxo constrói o conhecimento, com o acúmulo da experiência pessoal/profissional de cada um. Esta dinâmica gera um ciclo o qual é realimentado na medida em que as pessoas se comunicam evidenciando o caráter imprescindível da participação das mesmas na construção do conhecimento.

Como detectado durante o levantamento bibliográfico, a sobreposição da tecnologia em relação às pessoas foi um erro da evolução tecnológica dos últimos anos, o que desencadeou um atraso no desenvolvimento administrativo das empresas, pois muito foi esperado das ferramentas, mas esqueceu-se que a utilização delas era realizada por seres humanos, subjetivos e com necessidades e expectativas. Para recuperar este atraso em relação ao capital humano algumas empresas viram adeptas da Inteligência Organizacional (IO), que valoriza o lado humano, tentando compreendê-lo e treiná-lo, conforme as suas potencialidades e limitações, em busca de objetivos comuns.

Porém a IO deve ser planejada e praticada aos poucos, paulatinamente, para que, assim, sejam aumentadas as suas perspectivas de acurácia, conforme a necessidade e a possibilidade de investimento de cada empresa, evitando que o criativo se torne louco por sobrecarga de atividades, como cita TERRA (2000, p.214): “no meio desse turbilhão, um alerta: a busca incessante de informações e conhecimento pode gerar uma sobrecarga mental e um nível elevado de ansiedade que pode ser muito contraprodutivo. (...) a sabedoria e a sanidade residem, portanto, no equilíbrio. O criativo e o louco são, com frequência, a mesma pessoa.”. Perfeita para esta necessidade de autocontrole está o conceito de resiliência, que é a manutenção do equilíbrio interno diante da alta turbulência externa.

A aplicação do estudo de caso demonstrou que, apesar de o mapeamento ter sido realizado em uma rede hierarquizada (influenciada pela hierarquia das pessoas) e

da pequena amostragem, a rede comunicacional utilizada foi de grande relevância para se detectar problemas na comunicação e no comportamento das pessoas pertencentes a ela. Estes problemas/falhas são justificados com a literatura pertinente referentes a SKINNER, uma vez que foi tratado a “atitude de proteção” como um dos grande fatores que impedem a realização do bom fluxo comunicativo interpessoal e a necessidade de aceitação como um comportamento camuflado que impede que as pessoas se manifestem da maneira que desejam realmente, por medo de serem reprovadas, principalmente, no caso estudado pois se trata de uma rede hierarquizada.

Ainda no estudo de caso verificou-se que o perfil do disseminador de informações da empresa analisada possui quatro características indispensáveis, são elas: conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informal, simpatia, sociabilidade e facilidade de trabalhar com pessoas.

A partir da experiência no estudo de caso, recomenda-se que seja mapeada a rede de comunicação da empresa na sua totalidade (Inepar mais Fundação Inepar), o que já foi solicitado pela própria empresa e pelo Setor de Recursos Humanos, uma vez que houve grande interesse pela pesquisa. E, pela existência deste interesse em compreender e melhorar as relações interpessoais, a empresa demonstra valorizar o seu capital humano e reconhece a importância tanto da Gestão da Informação quanto da Inteligência Organizacional, ambas intimamente ligadas aos processos comunicativos e competitivos da empresa.

Além da necessária da continuidade do estudo, com maior abrangência dentro da empresa (abrangência total), aparece uma outra necessidade complementar deste estudo que é o mapeamento das atividades formais dos funcionários e a seqüência percorrida por elas para a sua elaboração (etapas, duração e pessoas envolvidas), delineando também o fluxo formal de informações e, completando, assim, a abordagem informacional (formal e informal). Além de uma reavaliação das políticas de comunicação da empresa e de cultura de incentivo ao intercâmbio de conhecimentos, para assim aumentar o potencial profissional dos funcionários e evitar concentração de informações.

Com a realização deste trabalho o autor espera inspirar outros autores á estudar o tema, pois existe uma carência de estudos desta natureza. Outra intenção é procurar contribuir tanto com a visualização da potencialidade da área de Ciência da Informação quanto demonstrar a sua proximidade à outras áreas do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. de A. **Mudança estrutural no fluxo do conhecimento**: a comunicação eletrônica. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/270298/27029803.htm>> Acesso em 18 jul. 2002.
- BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.
- MARTELETO, R. M. Análises de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001.
- NONAKA, I. et al. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Campus: Rio de Janeiro, 2001.
- PIGNATARI, D. **Informação, linguagem, comunicação**. 8. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 1977.
- PITASSI, C.; LEITÃO, S. P. Tecnologia de informação e mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 77-87, abr./jun. 2002.
- RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- RIBEIRO, L. C. Concentração e Orientação: conceito de resiliência aponta a capacidade de superar adversidades. **Canal RH**, Curitiba, ano 3, n. 19, p. 16-17, fev. 2003.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SCHILLER, H. **Libertação do livre fluxo**. In: WERTHEIN, Jorge. Meios de Comunicação: Realidade e Mito. Companhia Editorial Nacional: São Paulo. 1979
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 15. ed. São Paulo: Best seller, 1990.
- SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Conceitos e perspectivas em gestão da informação**. Disponível em: <<http://www.gerenciadoconhecimento.com.br/frames.htm>> Acesso em 11 mar. 2003.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

TORRES, N. A. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração FGV**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 98-102, out./dez. 2001.

## **APÊNDICE - FORMULÁRIO APLICADO**

***Caro colaborador***

*Este formulário faz parte de um estudo de caso que será incluído em minha pesquisa monográfica do curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná.*

*Do que trata este estudo? Trata da importância das pessoas dentro do fluxo informacional das empresas e seu perfil diante da comunicação interpessoal.*

*Estudos apontam para diferentes tecnologias que auxiliam na administração de fluxos informacionais, porém todas focalizam o explícito, ou seja, a informação que é registrada em algum suporte (papel, disquete, computador, etc) e, muito pouco se fala sobre o tácito, ou seja, o conhecimento não registrado das pessoas que fazem parte deste complexo sistema informativo que é a empresa. Tentando preencher esta lacuna, este estudo visa mapear a rede comunicativa dentro da empresa, identificando as características das pessoas dentro desta rede.*

*Sendo assim, solicito sua indispensável colaboração respondendo as questões que seguem. Informo que os dados individualizados de cada questionário serão mantidos em sigilo e, por se tratar de uma pesquisa acadêmica, as informações levantadas não serão levadas em consideração pela administração da empresa.*

*Muito obrigada pela sua atenção!*

*Pricila de Sá Cantú*

[peduck2911@yahoo.com.br](mailto:peduck2911@yahoo.com.br)

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Setor de Atuação: \_\_\_\_\_

**Indique três pessoas com quem você mantém mais contato para realizar as suas atividades e/ou resolver problemas relacionados à empresa. E, assinale as características marcantes desta pessoa, quantas forem necessárias e, se sentir necessidade de incluir outras características não disponíveis nesta listagem o faça no campo 'Outros'.**

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Setor de Atuação:** \_\_\_\_\_

1. Antipatia
  2. Acessibilidade
  3. Atualização (pessoa bem informada)
  4. Conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informalmente
  5. Conhecimento obtido por meio de educação formal contínua
  6. Extroversão
  7. Facilidade de trabalho com pessoas
  8. Introversão
  9. Liderança
  10. Pró-atividade
  11. Sociabilidade
  12. Simpatia
  13. Subordinação
- Outros: \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Setor de Atuação:** \_\_\_\_\_

1. Antipatia
  2. Acessibilidade
  3. Atualização (pessoa bem informada)
  4. Conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informalmente
  5. Conhecimento obtido por meio de educação formal contínua
  6. Extroversão
  7. Facilidade de trabalho com pessoas
  8. Introversão
  9. Liderança
  10. Pró-atividade
  11. Sociabilidade
  12. Simpatia
  13. Subordinação
- Outros: \_\_\_\_\_

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Setor de Atuação:** \_\_\_\_\_

1. Antipatia
  2. Acessibilidade
  3. Atualização (pessoa bem informada)
  4. Conhecimento obtido por meio de experiência profissional/informalmente
  5. Conhecimento obtido por meio de educação formal contínua
  6. Extroversão
  7. Facilidade de trabalho com pessoas
  8. Introversão
  9. Liderança
  10. Pró-atividade
  11. Sociabilidade
  12. Simpatia
  13. Subordinação
- Outros: \_\_\_\_\_