



Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal

*Barriers to organizational communication: a study in a
public organization of government of Federal District*

Helga Cristina Hedler^[a]

Rosinete Borges Silva^[b]

Luiza Beth Nunes Alonso^[c]

Rodrigo Pires de Campos^[d]

Eliane Almeida do Carmo^[e]

[a] Doutora, Universidade Católica de Brasília – UCB, *e-mail*: helga@ucb.br

[b] Mestre, Terracap, *e-mail*: rose.hta@hotmail.com

[c] Doutora, Universidade Católica de Brasília – UCB, *e-mail*: lualonso@ucb.br

[d] Doutora, Universidade Católica de Brasília – UCB, *e-mail*: mail2campos@gmail.com

[e] Mestre, Fiocruz, *e-mail*: eliane.adm@gmail.com

Resumo

Pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 por consultoria externa especializada no âmbito de uma agência do governo do Distrito Federal apontou a necessidade de elaboração de planos de comunicação integrativos que previssessem ações de curto, médio e longo prazo, a fim de melhorar a comunicação interna e externa da organização. Com o apoio em revisão de literatura enfocando gestão do conhecimento, teoria da comunicação e cultura organizacional, realizou-se estudo de natureza qualitativa, mediante grupo focal, envolvendo dez gestores e dez servidores públicos da referida agência, sobre barreiras à comunicação interna entre suas unidades administrativas. À transcrição das falas durante os grupos focais aplicou-se análise de conteúdo categorial temática. Como resultado, observou-se a existência de barreiras à comunicação nos níveis individual e organizacional. As categorias originadas foram i) Dissonância informacional e cognitiva (nível individual); ii) Desintegração informacional (nível organizacional); e iii) Redes pessoais e computacionais (nível individual e organizacional). Conclui-se que a disseminação, criação e compartilhamento de informações dependem não somente da existência de sistemas de informação da organização, mas sobretudo da percepção e dos valores de indivíduos.

Palavras-chave: Clima organizacional. Comunicação interna. Comunicação externa

Abstract

An organizational climate survey conducted by an external consultancy at an agency of the Federal District government in 2011 pointed out the need for more integrated communication plans that entailed actions in the short, medium and long terms to improve internal and external communication processes. With the support from a literature review on knowledge management, communication theory and organizational culture, we conducted a qualitative study through focus groups, involving ten top managers and ten civil servants at the referred public agency, on barriers to internal communication between administrative organization units. We have applied thematic content analysis to oral transcripts obtained from focus groups. As a result, one can observe the existence of barriers to communication at the indi-

vidual and organizational levels. The analytical categories originated from the thematic content analysis were i) Informational and cognitive dissonance (individual); ii) Informational disintegration (organizational level); and iii) Personal and computer networking (individual and organizational level). We conclude that the dissemination, creation and sharing of information at the organization depends not only on the availability of information systems, but, above all, on perceptions and values among individuals.

Keywords: *Organizational climate. Internal communication. External communication*

Introdução

Esta pesquisa é um o recorte do resultado final de uma pesquisa realizada em 2013, ensejada, dentre outros fatores, devido à preocupação em relação à constatação dos resultados da pesquisa de clima organizacional realizada em 2011 por consultoria externa especializada no âmbito de uma organização pública do Distrito Federal, doravante denominada Alfa, que apontou a necessidade de elaboração de planos de comunicação integrativos que previssessem ações de curto, médio e longo prazos, a fim de melhorar a comunicação interna e externa da organização. Considerando que a comunicação organizacional foi um dos elementos investigados dentro de um escopo específico — o clima organizacional, realizou-se esta pesquisa com o objetivo de analisar em nível de maior profundidade e detalhamento a comunicação interna entre as unidades administrativas da Alfa, tendo como base a Teoria da Comunicação, Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Com o apoio em revisão de literatura enfocando Teoria da Comunicação, cultura organizacional e gestão do conhecimento, realizou-se estudo de natureza qualitativa, mediante grupo focal, envolvendo dez gestores e dez servidores públicos, sobre barreiras à comunicação interna entre unidades administrativas da Alfa.

A forma de abordar a comunicação em organizações está relacionada com o tipo de cultura existente na organização, ou cultura organizacional. Comunicação e informação são elementos constitutivos de qualquer organização. Um dos elementos que diferem organizações é a importância dada ao efetivo uso de informações por meio da comunicação. No que concerne aos aspectos humanos e gerenciais e ao compartilhamento de conhecimento, há a necessidade de entendimento da variável cultura organizacional.

A comunicação e a cultura estão diretamente ligadas por influências mútuas, uma vez que valores compartilhados modelam o comportamento das pessoas e definem os procedimentos adotados, os processos e fluxos de comunicação. Contribuem, ao mesmo tempo, com a gestão do conhecimento e propiciam a manutenção da identidade e dos padrões culturais presentes no meio organizacional.

A partir do entendimento da cultura da organização e sua influência nos processos comunicacionais, os objetivos específicos da pesquisa visaram identificar as barreiras ao compartilhamento de informação entre as unidades administrativas da instituição conforme a percepção de seus funcionários e gestores. Buscou-se, ainda, em contraponto às barreiras à comunicação organizacional, os facilitadores dessa comunicação, não como tema complementar pelo mero antagonismo a “barreiras”, mas como elemento analítico intrínseco à consistência das percepções individuais sobre barreiras à comunicação organizacional.

Gestão do conhecimento, teoria da comunicação e cultura organizacional

Sveiby (1998), Wilson (1997), Davenport & Prusak (1998) e Moresi (1999/2000) afirmam a necessidade de construir uma sociedade na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento. Assim, as organizações enfrentam um novo desafio, derivado da mobilização dos ativos da informação e do conhecimento, da adequação às necessidades desse novo momento às estruturas, processos e pessoas.

Torquato (1986), Nassar & Figueiredo (1995), Kunsch (1997) e Bueno (2003) apontam a comunicação como um dos fenômenos capazes de garantir o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das organizações, por entenderem que é por meio dela que ocorrem as integrações, tanto das pessoas como das estruturas.

Para Torquato (2010), o insucesso do ato comunicativo deriva da falta de consonância entre os elementos que compõem o processo comunicativo. Necessário, portanto, averiguar cada componente do sistema de comunicação com o objetivo de identificar os níveis de ruídos, verificar em que estágio ocorre a estagnação e que elemento é responsável pela ineficácia. No caso das organizações, a fonte mais expressiva é o gerente, ou gestor. Indivíduos nessa posição são intermediários da comunicação entre níveis inferiores de subordinação e níveis superiores de chefia. Com isso, atributos que propiciam a fluidez no processo comunicativo são qualidades necessárias aos gestores.

A tendência de não repassar informação vai além dos níveis gerenciais: essa postura também é identificada nos níveis de diretoria (TORQUATO, 2010). Em nome da “estratégia da empresa”, omitem informações, comprometendo a comunicação que deveria fluir por toda a estrutura pelos fluxos lateral, descendente e ascendente, podendo interferir nos trabalhos das unidades e, eventualmente, nos resultados da empresa.

Dos elementos que permeiam o ambiente organizacional, a comunicação é o elo entre estrutura, pessoas e processos de trabalho e a própria base de manutenção e reforço da cultura organizacional (HENGST; SOL, 2001). É por meio da comunicação que ocorre a transferência e a disseminação das normas de conduta, dos valores, da missão e dos objetivos organizacionais.

As barreiras, ruídos ou interferências são fatores inibidores da eficácia da comunicação, descaracterizando a mensagem e o objetivo pretendido. Kunsch (2003, p. 74) classifica as barreiras como “gerais ou comuns, que podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica”. As barreiras mecânicas ou físicas estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como ambientes e equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir seu fluxo. Pode também ser bloqueada por fatores físicos (telefone com defeito, ambiente de trabalho desorganizado, entre outros). No âmbito organizacional, segundo Kunsch (2003), as barreiras são pessoais; administrativas/burocráticas; excesso e sobrecarga de informações; e informações incompletas. Numa organização, a falta de entendimento entre aquele que planeja e aquele que executa pode acarretar grandes prejuízos.

A cultura organizacional contribui com o desenvolvimento da influência recíproca entre cultura e comunicação organizacional e, também, para o entendimento da relação entre as culturas existentes nas diferentes unidades organizacionais. A departamentalização da estrutura reforça a existência de subculturas, descrita por Robbins (2005) como miniaturas dentro da organização, as quais, normalmente, são definidas por designações de departamentos e separações geográficas.

A cultura influencia a existência e o relacionamento do corpo de pessoas da organização por meio da comunicação e a comunicação produz influência sobre a cultura organizacional ao longo do tempo por difundir os princípios e objetivos organizacionais entre seus membros (MIRANDA; HEDLER, 2011).

Características da organização pública dificultam a gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a comunicação organizacional. Burocratismo, paternalismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, reformismo e corporativismo são obstáculos à mudança e proteção à tecnocracia. A mudança necessária requer esforço individual e coletivo, além de vontade política (CARBONE, 2000). Vale lembrar a descontinuidade administrativa e a alta rotatividade de gestores como elementos prejudiciais à gestão do conhecimento nas organizações, em especial no contexto da administração pública brasileira (BATISTA, 2012).

Método

Organizou-se dois grupos focais, um formado por dez gestores que representavam elos de comunicação entre a gerência superior e os demais empregados da Alfa, e outro formado por dez servidores públicos da instituição que não gozavam de função de chefia. A escolha dos participantes da pesquisa dos dois grupos se deu mediante sorteio.

Participaram da pesquisa gestores de quatro das seis diretorias da Alfa e funcionários públicos de todas as seis diretorias¹. Buscou-se identificar, nos dois grupos, as percepções a respeito dos fluxos comunicacionais entre as unidades administrativas da instituição. Os grupos focais foram realizados em locais diferentes, cada um teve duração média de duas horas. As questões direcionadoras da discussão no grupo focal foram: o papel da infraestrutura tecnológica utilizada na comunicação entre as unidades da empresa; os fluxos, o compartilhamento, a disponibilidade da informação no ambiente organizacional; o comportamento dos empregados em relação ao uso das ferramentas e sistemas de informação, quando da necessidade de acesso e disseminação, imprescindíveis à realização das tarefas diárias, bem como os canais utilizados; e o papel dos gestores na identificação, criação, e disseminação da informação na organização.

As discussões dos grupos focais foram gravadas em áudio, transcritas e, posteriormente, sistematizadas e submetidas à análise de conteúdo categorial temática conforme orientações de Bardin (1977), gerando temas organizados em torno de categorias. Tais categorias advêm de fatores caracterizados na literatura como barreiras à comunicação, os quais se denomina na pesquisa de inibidores comunicacionais de ordem individual e organizacional.

Resultado e discussão

As figuras 1 e 2 apresentam as categorias de barreiras à comunicação organizacional e seus respectivos temas, sendo estes últimos ilustrados por trechos destacados das falas de gestores e funcionários durante os grupos focais. As categorias estão localizadas à esquerda na posição central das figuras, com os respectivos temas a ela diretamente conectados e, ao lado direito destes últimos, as exemplificações de trechos de falas dos participantes da pesquisa. Foram criadas três categorias: 1) Dissonância informacional e cognitiva; 2) Desintegração informacional; e 3) Redes pessoais e computacionais.

¹ A estrutura da Alfa, no momento da realização da pesquisa, contava com seis diretorias, dezesseis gerências, sete unidades equivalentes à gerência e quarenta e três unidades administrativas.

Nas figuras de 1 a 3, após a exemplificação dos temas, a letra F significa funcionário público, e a letra G, gestor. Os participantes dos grupos focais, ao responderem as questões sobre disseminação, criação e compartilhamento de informação, efetividade das ferramentas e sistemas de TI, referiram-se em suas falas a barreiras à comunicação tanto em nível individual como organizacional. A dissonância informacional e cognitiva foi a barreira identificada no nível dos indivíduos.

Categoria 1: Dissonância informacional e cognitiva

Esta categoria agrega os temas inacessibilidade da informação (40), formalização e uso de *e-mails* alternativos (12) e percepção seletiva (11). Representa, portanto, as dificuldades enfrentadas para obter informações, uma vez que estas são retidas por determinadas pessoas e a percepção de que os interesses individuais condicionam o uso ou não uso das informações envolve também a ideia de que informações disponibilizadas são informações disseminadas (figura 1).

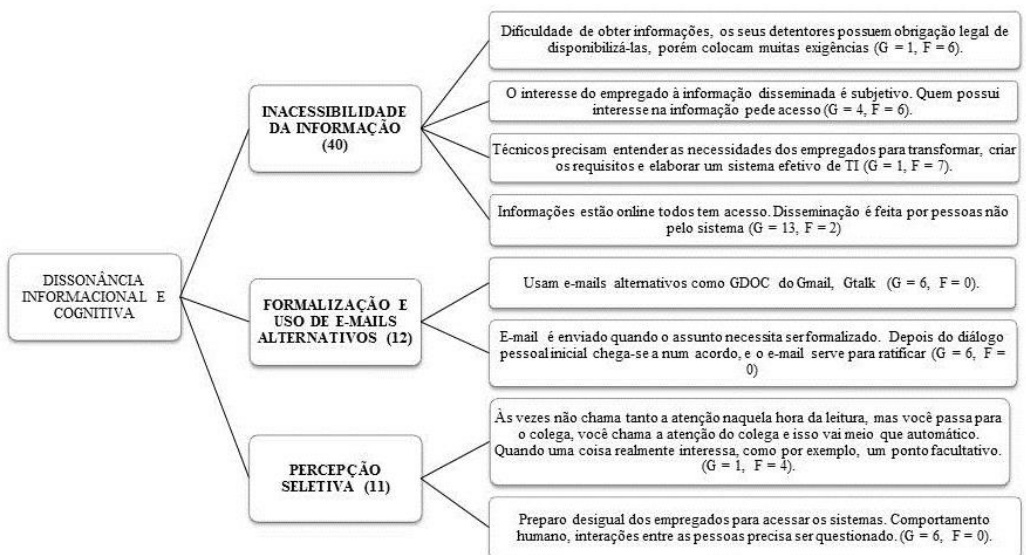


Figura 1 – Dissonância informacional e cognitiva e seus temas

Fonte: dados da Pesquisa (2013).

Tema: Inacessibilidade da informação

A inacessibilidade da informação (frequência 40) refere-se à ausência de entendimento pleno entre técnicos e demais funcionários, à premissa de que informações disponíveis em sistemas são informações disseminadas para todos, à existência de interesses pessoais sobrepostos aos organizacionais e às exigências técnicas impostas para o acesso à informação.

Embora a empresa conte com infraestrutura tecnológica, pode-se afirmar que há resistência para a utilização das ferramentas de TI, falta de conhecimento/habilidade dos usuários, tanto na utilização como na alimentação dos sistemas. O uso de sistemas independentes, assim como o uso de jargões, pode fortalecer a existência de subculturas nas diferentes unidades organizacionais, conforme assinala Robbins (2005), além dos conflitos entre as subculturas e a cultura maior, pois cada diretoria trata, utiliza e compartilha a informação baseada na relação de poder que a informação proporciona.

Os funcionários referem à dificuldade em obter informações (frequência 6), *“A burocracia é muito maior. [...] a gente tem muitos sistemas, mas não tem liberdade de passar a informação adiante. Então esse é o grande problema [...] é a estrutura da organização da empresa que não permite”*. Por outro lado, os gestores argumentam sobre a disponibilização das informações nos sistemas (frequência 13) e atribuem a disseminação às pessoas em geral. A informação e seu uso, tema mencionado por gestores e funcionários, é percebida de forma diferente entre esses dois grupos. Entende-se que essa diferente percepção em relação à retenção, ao uso e responsabilidade por disseminação possa ocasionar barreira comunicacional. A retenção das informações e seu uso como forma de poder é um dos maiores entraves do sistema de comunicação (KUNSCH, 1997; TORQUATO, 2010).

É perceptível, na visão dos gestores, a importância do papel das pessoas na dinâmica de disseminação, criação e compartilhamento de informação, entretanto, ainda que os sistemas de TI tenham avançado, esses recursos são passivos (LAURINDO et. al, 2001), pois cabe ao usuário a gestão dos processos e das informações e conhecimentos que utilizam.

Tema: Formalização e uso de e-mails alternativos

O uso de e-mails não institucionais (frequência 12) foi apontado pelos gestores como de uso preferencial na organização, uma vez que os servidores afirmam que não abrem periodicamente o e-mail institucional, e quando o fazem é com defasagem de tempo entre o envio, a leitura e a resposta. Os gestores também argumentam que na organização em geral as pessoas preferem a conversa face a

face para resolver problemas, fazer solicitações e requisitar informações, e o *e-mail* é usado, então, como forma de oficializar essas interações. Parece haver uma defasagem em relação ao *e-mail* institucional, que é preterido em relação aos *e-mails* alternativos.

Tema: Percepção seletiva

A percepção seletiva (frequência 11) refere-se a aspectos individuais e atitudinais em relação à disseminação, criação e compartilhamento de informação a partir da utilização das ferramentas de TI. Essa visão também é sustentada por Kunsch (2003) quando afirma que as pessoas podem facilitar ou dificultar, dependendo da personalidade, das emoções e dos valores, o processo comunicacional.

Uma frase emblemática que demonstra a seletividade de interesses pode ser observada: *“Às vezes não chama tanto a atenção naquela hora da leitura, mas você passa para o colega, você chama a atenção do colega e isso vai meio que automático. Quando uma coisa realmente interessa, como por exemplo, um ponto facultativo”*.

As lacunas de desempenho funcional percebidas em relação ao desempenho dos gestores indicam a necessidade de os gestores lidarem melhor com a comunicação lateral e horizontal. A crítica de um funcionário em relação ao “preparo dos gestores” pode ser entendida: na medida em que a designação para cargos de gestão na Alfa é realizada por meio de indicação política, não há critérios de seleção para ocupação dos cargos de liderança. Entretanto, a empresa possui mecanismos para o desenvolvimento dos gestores indicados, visando o nivelamento do conhecimento necessário às atividades de sua competência.

Os problemas apresentados na categoria Dissonância Informacional e Cognitiva confirmam a existência de subculturas e a necessidade de fortalecimento da cultura organizacional como um todo. Assim, a seletividade no uso e responsabilidade vinculadas às informações organizacionais também precisam ser focos de estratégias de fortalecimento da cultura organizacional e da gestão do conhecimento na empresa.

Categoria 2: Desintegração informacional

Já a desintegração informacional foi a barreira identificada no nível organizacional (Figura 2). Essa categoria agrega os temas proliferação de sistemas não integrados (38) e departamentalização excessiva (14). Representa, portanto, os problemas comunicacionais decorrentes da não integração entre os sistemas de

tecnologia da informação (TI) e as consequências de uma estrutura excessivamente divisional e centralizadora de informações.

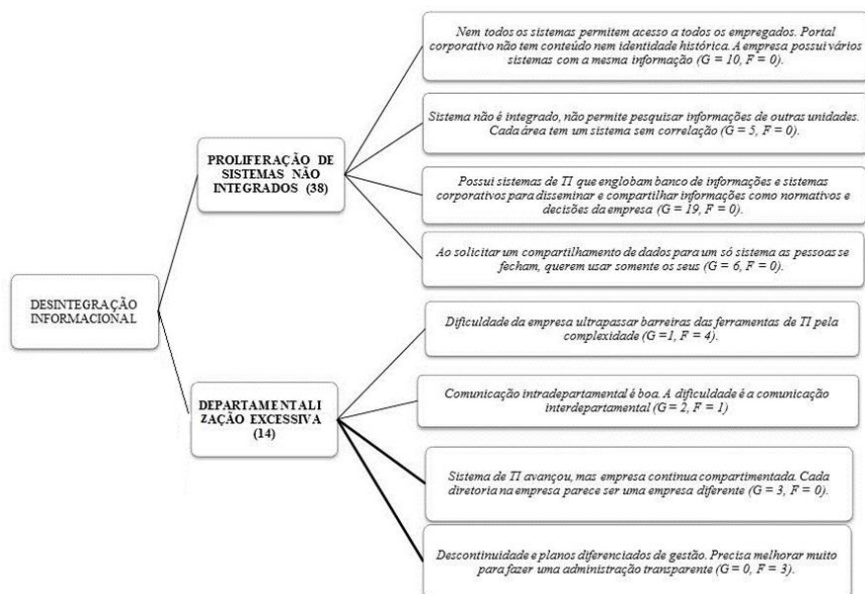


Figura 2 – Desintegração informacional e seus temas

Dados da pesquisa (2013).

Tema: Proliferação de sistemas não integrados

A proliferação de sistemas não integrados (frequência 38) é elemento enfatizado pelos gestores, visto que cada unidade administrativa tem acesso apenas à informação de sua competência. Para os gestores, a falta de integração dos sistemas é um problema a ser resolvido, devido à dificuldade de acesso decorrente da natureza dos sistemas independentes. *“A gente tem tido problema aqui, cada unidade tem a sua ferramenta e só quer utilizar aquela. Eu já tenho o meu sistema, já sei trabalhar daquela forma e eu não quero participar de nenhum outro”*.

Tema: Departamentalização excessiva

Quanto à departamentalização excessiva (frequência 14), na visão dos funcionários, remete também à descontinuidade administrativa, que é um dos fatores

prejudiciais à disseminação da informação. Esse resultado converge com o problema apontado por Batista (2012), que elenca a descontinuidade como um dos determinantes para a efetividade da Gestão do Conhecimento, que tem como uma de suas bases a disseminação de informações.

A centralização de informação por níveis foi recorrente na fala de gestores e funcionários. Em relação ao conteúdo do jornal interno, Kunsch (2003) alerta que nele devem ser veiculadas notícias de interesse coletivo, propósito que, segundo os gestores, não é alcançado.

Tinha, tinha um informativo da DIRET, você não tinha a sua informação lá. É uma coisa da diretoria financeira administrativa. E aí assim, você também recebe, não opina, não coloca nada da sua diretoria naquele informativo, é dela. Então aí também acontecem essas coisas, o informativo é de uma diretoria, não é da empresa (gestor).

É possível perceber barreiras intradepartamentais e interdepartamentais de várias modalidades: pessoais, tecnológicas, administrativo-burocráticas, entre outras. A comunicação lateral enfrenta barreiras. Quando ocorre é devido à urgência de determinada área, gerando informações inconsistentes devido à falta de tempo para sua preparação. Considerando-se os problemas aqui identificados, dentre as ações possíveis, sugere-se o planejamento e realização de treinamentos, no sentido de suprir as lacunas de desempenho.

Categoria 3: Redes pessoais e computacionais

Em contraponto às percepções sobre barreiras à comunicação organizacional, identificaram-se, entre os apontamentos dos participantes da pesquisa, facilitadores à comunicação organizacional. Aqui os facilitadores identificados foram de ordem individual e organizacional (Figura 3).

A categoria é formada pelos temas Uso de Canais Informais e Interpessoais (frequência 15) e Disponibilidade de Hardware e Internet rápida (frequência 9); dessa forma, representa as percepções dos usuários sobre os canais informais interpessoais e disponibilidade de *hardware* e internet.

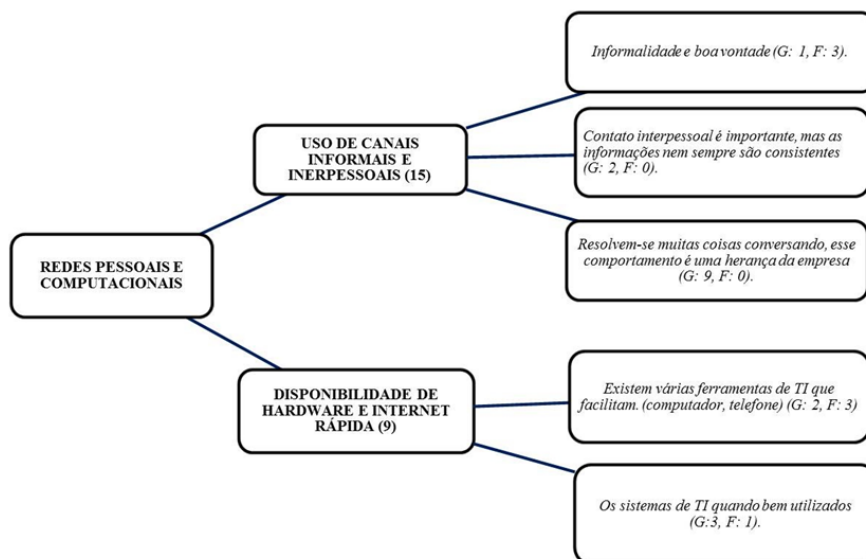


Figura 3 – Redes pessoais e computacionais e seus temas
Dados da pesquisa (2013).

Tema: Uso de canais informais e interpessoais

Os canais informais interpessoais são vistos pelos participantes como facilitadores individuais da comunicação.

A partir do entendimento pelos gestores e funcionários de que a interação humana direta entre as pessoas e as conversas pessoais é importante para a relação pessoal e profissional, são vistos como facilitadores para a troca de informações na organização. Verifica-se nesse sentido que o personalismo está arraigado na cultura organizacional. No entanto, destacamos quando o compartilhar de informações está vinculado ao grau de aproximação dos envolvidos, pode ser facilitado ou dificultado por essa proximidade e pode permitir ou inibir o fluxo de comunicação (ROBBINS, 2005; KUNSCH, 1985; TORQUATO, 1986).

A proposta de “*informalidade e boa vontade*” apontada por gestores e funcionários está conectada a uma cultura de “*conversas*” referida como herança da empresa. Esse tipo de conexão entre as pessoas, baseado em conversa e informalidade, parece referir as redes informais mencionadas por Rossetti e Morales (2007).

Considerando o tamanho da organização e sua complexidade organizacional em termos de diretorias e número de empregados, deve-se ressaltar que a conversa face a face é um canal que propicia a riqueza de informações, no entanto, nem

sempre pode ser usada, devido à complexidade e à natureza de uma organização que possui fluxos, processos, normas e hierarquias a serem seguidos.

É necessário que haja uma cultura de compartilhamento, assim como sistemas integrados, para que todos os interessados possam ter acesso rápido e consistente, independente da presença do responsável. Reter informações é procedimento constante. Torquato (2010) denomina como efeito redoma a compartimentalização de áreas e criação de feudos internos. Uma das sugestões apontadas pelos entrevistados é a criação de mais canais de comunicação. Além dos facilitadores da comunicação existentes, os participantes dos grupos focais sugeriram a promoção de reuniões gerenciais semestrais, como forma de unificar as informações e a socialização das informações organizacionais.

Tema: Disponibilidade de hardware e internet.

Os equipamentos (*hardware*) e a qualidade da conexão com a internet são percebidos por gestores e funcionários como facilitadores da comunicação. Ambos participantes destacam que os recursos tecnológicos da organização são modernos, que há qualidade de *hardware*, *software* e conexão com a internet.

Há discrepâncias entre as percepções dos funcionários em relação a barreiras e facilitadores da comunicação organizacional. Fatores percebidos como facilitadores, por exemplo, o caso da disponibilidade de *hardware* e conexão de internet rápida, não necessariamente configuram-se como suficientes para que haja disseminação da informação; ou a premissa de que personalismo facilita a comunicação. Com relação a este último ponto, vale lembrar que várias dimensões das interações entre as pessoas foram igualmente percebidas como barreiras à comunicação organizacional. Tais discrepâncias merecem pesquisas complementares e mais aprofundadas.

Considerações finais

Visando analisar a comunicação organizacional, esta pesquisa apresentou o aprofundamento da compreensão dos fatores associados à comunicação organizacional, seus aspectos funcionais e/ou disfuncionais, representados pelas categorias de análise oriundas da interpretação das informações levantadas entre os gestores e os funcionários.

Entende-se que os resultados da pesquisa, apresentados à Alfa em 2014, possam servir de subsídios para a elaboração e adoção de estratégias de aprimoramento.

ramento da comunicação, juntamente com a visão maior da cultura organizacional e de práticas de gestão do conhecimento.

A Alfa é uma organização pública na qual o contexto político exerce influência, assim, a formalização da comunicação e a centralização das informações são percebidas como forma de garantir menor ingerência política nos processos organizacionais. Verificou-se no estudo que elementos culturais como o alto valor atribuído às relações pessoais influenciam a forma da comunicação entre os funcionários e as unidades; e que a retenção de informações entre os níveis organizacionais apresenta-se arraigada em uma ideia de defender a organização de maiores influências externas políticas.

Identificou-se, ainda, que as barreiras presentes na Alfa são de caráter individual entre os gestores e os funcionários, assim como de nível organizacional, partindo da excessiva divisão presente na estrutura organizacional, corroborada pela descontinuidade de processo, acentuada pela troca constante de gestores. Essas barreiras impedem a interatividade, a transparência, a agilidade, o alcance e a rapidez das informações, evidenciando a falta de planejamento do processo de comunicação. E, ainda, impedem o fluxo de informações, comprometendo os processos de trabalho, contribuindo para o surgimento da duplicidade de projetos, de atividades e do retrabalho.

Segundo os participantes, a empresa possui uma gama de informações, porém, os sistemas existentes não são integrados nem permitem o acesso a informações de outras unidades. Identificou-se considerável investimento em infraestrutura tecnológica, mas percebe-se resistência ao seu uso, o que permite concluir que apenas investir em tecnologia não basta, é preciso criar mecanismos para internalizar a cultura de disseminação da informação e do conhecimento.

Em relação à disseminação das informações, os dois grupos concordam que depende do nível da relação interpessoal entre os envolvidos. Quanto maior a proximidade com o detentor da informação, maior o personalismo e mais fácil se torna o acesso. As informações relevantes e estratégicas estão dispersas e fragmentadas, necessitando de deslocamento das pessoas até a unidade detentora da informação.

Segundo os participantes, não há integração entre as diretorias. As práticas comunicacionais são isoladas e não há divulgação dos projetos desenvolvidos. Essa barreira ocasiona retrabalho, duplicidade de projetos e competição. As decisões de diretoria são tomadas isoladamente, sem participação das unidades responsáveis pela execução.

Não foi possível identificar na empresa uma estrutura que fomente a gestão do conhecimento, embora desenvolva ferramentas e práticas isoladas, tais como Educação Corporativa: programa de educação e treinamento; mapeamento de pro-

cessos, que contribuiu com o planejamento estratégico; Portais/intranet/extranet; *Balanced Scorecard* (BSC) e Indicadores de *Performance* (KPI).

As sugestões dos participantes referem-se principalmente à realização de eventos para integração dos empregados, com o objetivo de melhorar a relação interpessoal, que é muito valorizada na cultura organizacional da Alfa, sugerindo, inclusive, que se estabeleçam programas de integração como meta do Programa de Participação nos Resultados, reafirmando a importância das relações interpessoais na comunicação.

Os resultados encontrados nesta pesquisa são fatores da dinâmica organizacional que perpassam os diversos níveis organizacionais, assim, requerem ações coerentes com o alinhamento estratégico da organização, uma vez que seus impactos alcançam a percepção dos funcionários e se estendem na dinâmica interna dos departamentos/áreas. Dessa forma, afetam a relação da Alfa com o seu entorno, a sociedade e os cidadãos, podendo, em longo prazo, afetar as condições de sobrevivência organizacional.

Considerando as necessidades específicas identificadas nesta pesquisa, sugere-se que treinamentos sejam ministrados no sentido de suprir as lacunas de desempenho funcional. Além disso, estratégias em nível de cultura organizacional e gestão do conhecimento podem ser traçadas pela Alfa para diminuir os efeitos da dissonância informacional e cognitiva identificados. Esses aspectos precisam estar apoiados pela empresa para que se possibilitem ações de desenvolvimento organizacional, ou por meio de consultorias internas ou externas à organização, envolvendo de forma participativa os funcionários dos diferentes níveis da estrutura organizacional.

A Desintegração Informacional ligada a barreiras pessoais, tecnológicas ou administrativo-burocráticas e as Redes Pessoais e Computacionais, a despeito do aparato tecnológico disponível (sistemas computacionais), demonstram que a tecnologia *per se* não supre integralmente a comunicação humana na organização e a comunicação organizacional. Há indícios da necessidade de melhor uso do plano de comunicação organizacional existente. Por fim, para a Alfa, por se tratar de uma empresa pública do complexo administrativo do Governo do Distrito Federal, as mudanças de modernizações e as ações voltadas para a utilização dos meios tecnológicos como aliados da comunicação interna e da Gestão do Conhecimento são imprescindíveis para aumentar a eficiência e melhorar a qualidade da efetividade dos serviços prestados para o cidadão-usuário e a sociedade do Distrito Federal.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. [S. l.: s. n], 2012.
- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar. /abr. 2000.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENGST, M. den; SOL, H. G. The impact of information and communication technology on interorganizational coordination: guidelines from theory. **Informing Science**. v. 4, n. 3, 2001.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORRÊA, T. G. (Org.). **Comunicação para o mercado**: instituições, mercado, publicidade. São Paulo: Edicon, 1995, v. 1, p. 15-17.
- _____. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. Biblioteca Pioneira de administração e negócios.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. A. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T; CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JR. R. O papel da tecnologia da informação (TI) nas estratégias das organizações. **Gestão & Produção**. v. 8, n. 2, p.160-179, ago. 2001.
- MIRANDA, O. R.; HEDLER, H. C. Cultura, valores humanos e comunicação nas relações intergrupais. In: NEIVA, E. R.; TORRES, C. V. et al. (Orgs.) **Psicologia social**: principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**. Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 509-526, 1999/2000. Edição especial.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

ROSSETTI, A. G.; MORALES A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 36, n.1, p. 124-135, jan. /abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 13. jan. 2012.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, F. G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1986.

WILSON, T. D. Information behaviour: an interdisciplinary perspective. **Information Processing and Management**, v. 33, n. 14, p. 551-574, 1997.

Recebido:16/03/15

Received:16/03/15

Aprovado: 26/06/15

Approved: 26/06/15