

INTEGRAÇÃO ENTRE AS REDES FORMAIS E INFORMAIS NA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DE SERGIPE: UM ESTUDO DE CASO

Rafael de Jesus GOMES¹

Universidade do Estado de Mato Grosso, Unemat, Tangará da Serra

Resumo

Cada vez mais os pesquisadores da área de comunicação das organizações têm percebido a importância das redes formais e informais para as organizações de todo o mundo, principalmente no ponto que concerne à relação entre as duas. É bastante notável como nos últimos anos a inserção das novas tecnologias no ambiente organizacional tem se tornado fundamental para o sucesso da comunicação interna das empresas, produzindo uma comunicação rápida, dinâmica e facilmente absorvida. Este artigo aborda teoricamente todos esses aspectos e faz um breve estudo de caso da Secretaria de Estado da Administração de Sergipe, sendo realizada uma pesquisa *in loco*, identificando suas virtudes e suas fraquezas.

PALAVRAS-CHAVES: Comunicação interna; Redes Formais e Informais; Novas Tecnologias; SEAD.

Abstract:

Each time more, the researchers from the area of Communication of Organizations have realized the importance of the Formal and Informal networks to the organizations all over the world, specially, when it regards to the relation between both of them. It is remarkable that in the last years, the insertion of the new technologies into the environment of the organization have become essential to the success of the intern communication of the companies, producing a fast, dynamic and easily-absorbed communication. The article explores theoretically all these aspects and does a field study inside of the Secretaria de Administração de Sergipe, being made an *in loco* research and also identifying its virtues and weakness.

KEY-WORDS: Intern Communication, Informal and Formal Networks, New Technologies, SEAD

INTRODUÇÃO

O primeiro objetivo para garantir a qualquer organização um pleno desenvolvimento e, conseqüentemente, sua própria sobrevivência é a criação e administração dos seus próprios sistemas formais de comunicação. São eles que vão possibilitar à direção interagir diretamente com seus diferentes públicos – colaboradores, clientes, investidores. Por isso mesmo, as empresas cada vez mais tratam a Comunicação como uma questão estratégica no gerenciamento de negócios e principalmente de pessoas.

No entanto, as organizações também se vêem obrigadas a lidar diariamente com o fenômeno da comunicação informal, que é um resultado espontâneo da

¹ Autor do trabalho: Graduado em Comunicação Social (Hab) Jornalismo pela Universidade Federal de Sergipe. Mestre em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Professor Substituto do curso de Jornalismo da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). E-mail: rafael.gomes_20@hotmail.com

convivência grupal, do diálogo, do uso de tecnologias digitais e de dispositivos móveis (SILVA, 2015) e troca de informações entre seus participantes, ocorrendo de forma imprescindível e fora do controle por parte da organização. Por isso, ela se dá inevitavelmente entre os indivíduos daquela empresa, seja diretamente entre dois indivíduos, ou entre um indivíduo e um grupo.

Existe uma dificuldade natural de se exercer algum tipo de intervenção sobre a comunicação informal, muitas vezes considerada nociva para a organização. Esse trabalho aborda exatamente esta necessidade de se captar o pleno potencial da rede formal, mas também de fazer o uso construtivo da rede informal, de modo que ela contribua para o desenvolvimento da organização.

A construção de redes formais, considerados meios oficiais para o desenvolvimento da comunicação dentro do ambiente interno da organização facilita o andamento de notícias, informes. Graças às redes formais, o gerenciamento ocorre de maneira organizada dentro da organização, facilitando o seu monitoramento por parte do corpo diretivo da empresa (BALDISSERA, 2000).

O ideal é que ambas as redes trabalhem sempre de maneira integrada para que os objetivos da empresa sejam alcançados da maneira mais eficiente possível, todos trabalhando por um projeto comum. Essa parceria entre as redes formais e informais é algo cada vez mais comum nas empresas atualmente e, por se tratar de um tema de bastante relevância dentro das organizações, nos últimos anos tem havido uma grande quantidade de estudos sobre este fenômeno. Apesar de divergirem em alguns pontos, de maneira geral, a maioria dos autores que estudam o assunto acredita que essa é a melhor maneira de se construir um projeto de comunicação organizacional eficiente.

Para ilustrar o tema e facilitar sua compreensão, neste trabalho foi feito um breve estudo de caso da assessoria de comunicação da Secretaria de Administração do Governo de Sergipe (SEAD), que apesar de ser um setor importante dentro do órgão, conta somente com seis pessoas. É possível perceber claramente a expressão de cada uma das redes, assim como a sua eventual relação.

Na realização da pesquisa empírica foram entrevistados 02 funcionários que trabalham no órgão. Eles contribuíram em uma análise descritiva e, para servir de apoio ao estudo bibliográfico e lhe dar sustentação. Como ao final da investigação foram diagnosticadas algumas pequenas falhas na relação entre as redes da SEAD, buscou-se propor de maneira breve na conclusão do trabalho algumas medidas que poderiam ser implantadas no órgão para potencializar a eficiência das suas redes.

A

REDE FORMAL

Uma organização não sobrevive sem que nela seja adquirido um ambiente cultural que possibilite o seu funcionamento de maneira robusta e consistente. Ora, não se há como admitir uma empresa sem que desenvolva padrões que consigam direcionar a sua funcionalidade e sua atuação tanto interna quanto externamente, pois são graças a esses ambientes que são desenvolvidos novas percepções por todos os envolvidos nessa organização.

A cultura organizacional é esse conjunto de ações que possibilitam à instituição, certo equilíbrio. Ela rege meios que constroem e desconstroem ambientes sociais dentro da empresa, orientando os indivíduos a agirem de maneira a garantir e resguardar os valores da organização:

A cultura organizacional como um conjunto das crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzida por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. (BALDISSERA, 2000, p.14)

Dessa forma, para o bom andamento da organização, se torna necessário a criação de ambientes que facilitem essa interação entre os integrantes da organização e seus colaboradores. Dá se o nome então de redes formais, que nada mais são que grupos inter-relacionados dentro das instituições. Com metas e objetivos comuns. Na comunicação organizacional, a rede formal é composta por todos os canais e meios de comunicação planejados, padronizados e manuseados pela organização. Portanto, é a comunicação que percorre todos os níveis da organização visando a compartilhar e unificar metas, objetivos e visão organizacional.

São exemplos de meios da rede formal: ofícios, memorandos, boletins informativos, ouvidoria interna, mural, revista institucional. Uma boa comunicação formal deve conter um planejamento que atenda a todos os públicos da organização, não necessariamente de forma simultânea. Investidores, clientes, colaboradores, sociedade civil: todos devem estar informados sobre as ações da empresa.

Para se atingir os objetivos comunicacionais de cada empresa de maneira eficiente é preciso que haja um Sistema de Informação Gerencial (SIG) integrado pois:

Sua finalidade é ajudar uma organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar organizar e planejar mais

eficaz e eficientemente. (STAIR, 1998, apud DALMÁCIO, RANGEL, TEIXEIRA e NOSSA, 2003).

O que se propõe com a assertiva é que a rede formal possibilita um quadro de objetivos a serem seguidos, dessa forma a organização estará pronta e presente para atuar nas mais diversas situações em que ela atue. Entre suas características, existem quatro fluxos de rede formal:

a) descendente – a decisão vertical, aquela em que a direção da organização se reporta aos subordinados; b) ascendente – é oposta à descendente, quando as bases (subordinados) se reportam à direção; c) horizontal – os membros de um mesmo nível hierárquico se comunicam; d) diagonal – Muito comum em organizações mais flexíveis, se processa em todas as direções, revelando uma nova tendência na comunicação organizacional, (GRANDO, 2006, p. 228-29).

Um bom planejamento estratégico deve prever uma rede formal ampla e que atenda ao máximo de expectativas de todos os públicos da organização. No entanto, o excesso de formalidade pode desestimular a criatividade e a espontaneidade, características essenciais para a resolução de desafios e para o desenvolvimento de novas ferramentas de trabalho.

REDE INFORMAL

Diferentemente das redes formais, as redes informais não estão sob o controle da direção da empresa – o que de nenhuma maneira faz com que sejam menos importantes na construção da cultura organizacional da instituição. Variável e dinâmica, a construção das redes informais se sucede espontânea e diariamente no cotidiano da empresa, estando em constante reinvenção. Aparentemente desestruturada e fugidia, a comunicação informal apresenta tanto conseqüências negativas (o boato, a desconfiança, a ausência de compromisso) como positivas (espontaneidade, criatividade, envolvimento, participação e estreitamento de relações).

Justamente por essa dificuldade de mensuração das redes informais, muitos estudiosos da comunicação e empresários desprezam a observação deste fenômeno, não as compreendendo como um processo natural e relevante para a saúde da instituição. Quando a comunicação é trabalhada de forma estratégica nas diversas organizações, as redes formais tendem a ter mais destaque em seu planejamento, em detrimento das redes informais. No entanto, esse é um equívoco que aos poucos é corrigido, sendo inclusive tema recorrente nos estudos mais recentes da comunicação nas

organizações, em uma etapa de maturação mais constante da construção da cultura organizacional.

As redes informais dentro de uma empresa auxiliam os trabalhadores num contato muito mais próximo, sobre as diversas ações sejam estas dos funcionários e da direção da organização, ela atua como um canal entre os trabalhadores de uma mesma área e possibilita inclusive, a solução de problemas que não necessitem passar pela cúpula diretiva, a depender da situação. Existem então, quatro maneiras de caracterizar o processo de uma rede informal:

a cadeia de via única, semelhante à dinâmica do “telefone sem fio”, onde se encontra maior distorção dos fatos; b) a cadeia onde um emissor A fala para todos – a manifestação mais comum do que se chama a “fofoca”; c) a cadeia da probabilidade, mais espontânea e de resultados mais improváveis; d) a cadeia em que o emissor A escolhe duas ou três pessoas de referência para passar a informação, e estas passam a informação adiante (GRANDO, 2006, p. 231).

A ausência de hierarquia no processo da comunicação informal a transforma em um fruto das situações e não exatamente das pessoas, e o estado da informação que nela circula está em contínua modificação. Cada agente desta rede pode se tornar um agente ativo, a depender das condições e situações, podendo ser utilizada para um viés motivador ou desalentador. Nesta rede, impera o caráter cooperativo dos agentes que dela participam, prevalecendo um sistema complexo adaptativo.

Por melhor que seja a rede formal de cada organização, a rede informal está intrinsecamente ligada à existência da atividade, da intervenção fundamentalmente humana (por isso mesmo espontânea, em oposição à racionalidade que caracterizam as redes formais) dentro da empresa. Por isso, por mais eficiente que seja a rede formal de comunicação, é impossível suprimir a existência da rede informal, o que não pode ser caracterizado, portanto, como um aspecto essencialmente negativo, mas natural.

Por conta da grande importância que as redes informais possuem para as empresas, é necessário que elas sejam valorizadas e até mesmo estimuladas pela administração. Para aumentar a eficiência da comunicação organizacional, por exemplo, Krackhardt e Hanson sugerem que é fundamental que se faça um mapeamento dessas redes informais: “um de seus benefícios [do mapeamento] poderia ser a identificação de *gaps* comunicacionais onde relacionamentos fortes deveriam ser desejáveis, permitindo o incentivo a que essas interações ocorram” (KRACKHARDT e HANSON, 1997, apud MACEDO, 1999).

Com a identificação dos *gaps* comunicacionais e o conseqüente incentivo ao fortalecimento das interações nesses locais, a administração da empresa tem a possibilidade de trabalhar em ‘parceria’ com as redes informais, o que além de criar um ambiente de trabalho mais ‘leve’ e amigável, torna o processo muito mais eficiente. A falta dessa integração e o desprezo da diretoria perante os canais informais podem trazer alguns malefícios diretos para a estrutura da empresa. O mais comum é o boato.

INTEGRAÇÃO ENTRE AS REDES

Com a tentativa de captar o pleno potencial dos grupos que compõem uma organização, as empresas estão atualmente experimentando novas formas operacionais. Essa nova ideologia leva em conta a complexidade do comportamento humano e parte do princípio de que cada indivíduo possui cultura, necessidades e interesses diferenciados. Considerando que são as pessoas, e não as organizações que se comunicam, as empresas estão percebendo que a cultura organizacional deve ser um espaço aberto que reflita essa diversidade, o que conseqüentemente estimula a participação e o engajamento dos seus colaboradores em sua filosofia e missão.

Neste processo, tanto as redes formais quanto as informais possuem a sua importância específica, e o bom entendimento entre as duas garante a produtividade da organização. Dessa forma, a principal ferramenta para se manter esse equilíbrio é através da existência de um sistema de informações interligado e eficiente.

Podemos dizer que atualmente o sucesso das organizações está diretamente ligado ao seu projeto de comunicação organizacional, tendo mais êxito as empresas que possuem um sistema integrado:

Hoje, quando o meio ambiente econômico torna-se complicado, e numerosas empresas só pensam na sobrevivência, a comunicação interna torna-se um trunfo estratégico que, utilizado com eficiência, gera uma motivação extraordinária capaz de atingir objetivos que a razão pura não podia prever. (LEHNISCH, 1985, apud VIGNERON, 2000).

Apesar de as redes formais partirem do princípio da hierarquia, com caráter por vezes autoritário, atualmente tem havido um diálogo cada vez maior entre a diretoria e os colaboradores, o que dá um grande dinamismo ao processo comunicacional. Mesmo assim, seu caráter unidirecional ainda é bastante forte, já que geralmente as informações passadas expressam ordens dirigidas descendentemente para toda a empresa ou para algum de seus grupos.

As redes informais, ao contrário, por não terem linhas, sentidos ou direções estabelecidas, fazem com que todos os membros da organização sejam possíveis fontes

A

de informação. Por possuírem um sentido mais dialógico e não hierárquico, essas redes estimulam mais a participação dos colaboradores, pois fazem com que eles se sintam ativos no processo comunicacional. Por conta disso, em muitos casos as redes informais acabam sendo mais eficientes do que as formais, porque elas humanizam as mensagens passadas pela diretoria, tradicionalmente transmitidas através de murais ou boletins, ao trazer a mesma informação para a oralidade, ou seja, aproximando-se dos indivíduos.

Além disso, de acordo com Tônia Macedo (1999), cada rede tem uma característica e um foco de atuação diferente. Nesse caso, a organização formal é bastante eficiente para lidar com os problemas previstos, enquanto que a organização informal tem melhor capacidade para lidar com situações inesperadas. Ao se integrarem, ambas as redes conseguem resolver os problemas comunicacionais da empresa em conjunto, cada uma valorizando a sua força e respeitando o espaço de atuação da outra.

É exatamente por isso que a administração das empresas precisa dialogar constantemente com suas bases, para, através dessa aproximação, entender quais são os anseios, desejos e insatisfações de cada grupo e desenvolver um meio mais eficaz de se comunicar com seus colaboradores. Como é impossível que a diretoria acabe com as redes informais – pois a sua existência é um fenômeno natural da convivência humana –, a única saída é aprender a lidar com elas.

Essa humanização do processo comunicativo formal é fundamental para que haja um maior engajamento dos indivíduos nas atividades da empresa, pois assim eles se sentem importantes nas tomadas de decisões, e conseqüentemente, produzem muito mais. Como a boa informação é a base desse processo, as organizações precisam procurar passá-la da melhor maneira possível para os seus colaboradores, evitando, dessa forma, que as redes informais suprimam completamente as redes formais na comunicação da organização. Para isso, no entanto, é preciso que as empresas utilizem mais a comunicação oral, já que a cultura brasileira valoriza tanto esta forma de expressão.

Para que se possa captar o pleno potencial da rede formal e se possa fazer uso construtivo da rede informal é necessário entender como se dão os processos internos de comunicação para que se crie uma boa relação entre os funcionários e a organização. Para isso, é necessário que a empresa conheça os seus colaboradores e dialogue com eles no sentido de se criar um ambiente mais agradável para todos, considerando e respeitando a cultura, as ideologias, os interesses e as necessidades de cada um.

Como a participação eficaz e produtiva do funcionário está ligada à eficiência do sistema de comunicação interna da empresa, é preciso que as diretorias das organizações estimulem o desenvolvimento de novas redes informais, ao invés de tentar exterminá-las. Muitas vezes são essas próprias redes que estimulam a criatividade dos colaboradores e os motivam para produzir melhor, em um clima de descontração.

É fundamental que as empresas doentes e sisudas se transformem em organizações saudáveis e descontraídas. E é neste momento que o profissional em relações públicas entra em ação, para promover um ambiente com discursos polifônicos, com um grande diálogo entre as redes formais e informais, estimulando assim a participação contínua dos colaboradores nos processos e atividades da empresa.

SEAD: ESTUDO DE CASO

Com o objetivo de ilustrar o artigo e dar mais clareza ao tema abordado, apresentamos a seguir um breve estudo de caso empregado na Secretaria de Administração do Governo do Estado de Sergipe. A pesquisa realizou duas entrevistas com dois profissionais do órgão. Um estagiário e uma servidora estadual, durante o mês de dezembro de 2018.

A Secretaria de Estado da Administração tem no secretário estadual o ponto mais alto da hierarquia, seguido por seu secretário-adjunto, que o representa em sua ausência ou em determinados compromissos oficiais. No próximo grau da hierarquia, no nível tático-gerencial, encontramos os diretores e superintendentes, responsáveis pela coordenação dos diferentes departamentos (atuam somente na Secretaria) e superintendências (atuam em todo o poder Executivo estadual). Por último, representando o nível operacional, estão os demais servidores.

As funções básicas da Secretaria de Estado da Administração são: administrar a folha de pagamento dos servidores públicos, gerenciarem a política de recursos humanos dos servidores estaduais, coordenarem os processos de licitações e contratos do Governo de Sergipe, gerenciar o patrimônio do Estado, organizar os concursos e processos de contratação de novos servidores, entre outras tarefas, quase sempre envolvendo gerenciamento direto de direitos e deveres dos servidores públicos do Estado.

Atualmente, a assessoria de comunicação da Secretaria de Estado da Administração conta com seis integrantes. São eles, divididos por função: dois assessores de comunicação, dois designers gráficos, um fotógrafo e um estagiário de jornalismo.

A estratégia de comunicação adotada pelo órgão inclui a administrativa e a interna, de simples e, de certo modo, burocrática – fato que se explica naturalmente por se tratar de um órgão público. Dentre os meios formais de comunicação administrativa, podemos destacar: as CI's (documento circular para tramitação de processos entre os diferentes departamentos), para a comunicação interna, encontram também o mural de recados, os avisos, as reuniões e os avisos por e-mail, enviados pela Assessoria de Informática. Não há nenhum boletim informativo ou outra publicação impressa de linguagem jornalística voltada para o público interno, o que para o estagiário, Fernando Junior, acaba sendo motivo de problemas a falta destes informes:

Não temos nenhum recurso disponível pelo órgão que facilite a comunicação entre os integrantes aqui do SEAD, às vezes fica complicado, pois não temos como saber de que forma tal órgão quer determinado release e ficamos a mercê do que exige o secretário ou do que está no website do órgão (JUNIOR, 16/12/2018)

O site da Secretaria, embora seja direcionado para o público externo, é muitas vezes utilizado como forma de valorizar o servidor interno, principalmente em matérias que envolvam diretamente o trabalho desses colaboradores. Matérias desse tipo costumam trazer imagens dos servidores e pequenos depoimentos dos mesmos, de forma a estimular a sua contribuição para os resultados da Secretaria.

A rede informal de comunicação interna se manifesta, principalmente, por meio de ligações telefônicas ou da troca de e-mails através do Expresso, provedor exclusivo do servidor público estadual, além do uso de redes sociais digitais (RECUERO, 2009) como *Facebook*, *Twitter* e aplicativos como o *Instagram* e o *Whastapp*. Periodicamente, são realizadas comemorações com os servidores da Secretaria em datas comemorativas, como Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, além da celebração dos aniversários do mês. Nestas reuniões, a troca de informações entre os diretores e os demais servidores, ficam mais informais e se tornam mais fáceis de serem efetuadas.

Justamente por se tratar de momentos em que os colaboradores se encontram fora do seu horário de trabalho, as relações tornam-se muito mais leves e naturais, o que os estimula a serem mais 'sinceros' com seus companheiros e falar de temas que provavelmente não viriam à tona no dia a dia da corporação, quando todos estão concentrados nos seus trabalhos e 'inibidos' por conta do ambiente sério. Como explica a servidora do órgão Débora Souza:

Fica mais fácil quando apontamos que: 'Fulano de tal' disse tal coisa para alguém ou vice-versa, quando o ambiente fica mais descontraído

a troca de informações é melhor mesmo as que são ruins sobre o órgão. Ainda que a gente esqueça um pouco dos problemas do órgão quando há várias dessas celebrações (SOUZA, 16/12/2018).

Como bem explica Vigneron (2000), “a chave das relações eficientes se encontra antes de tudo na capacidade do líder em confiar nas pessoas, particularmente nos colaboradores da sua equipe. Formando os líderes, as organizações terão outro tipo de comunicação e de relacionamento interno”. Neste caso, é preciso que ocorra da mesma forma o movimento oposto, e que os colaboradores confiem também tanto nos seus líderes quanto nos seus chefes – de todos os níveis hierárquicos. A direção deve aproveitar estes momentos de descontração para colher informações importantes sobre os sentimentos dos colaboradores perante a empresa e sobre a integração entre eles mesmos, assim como entre os diferentes departamentos.

Além deste específico, alguns outros aspectos podem ser analisados como possíveis facilitadores da informalidade nas relações pessoais entre os servidores da SEAD mesmo no dia a dia do trabalho, dos quais se destacam: o espaço físico limitado, com uma área comum no meio do prédio, onde os colaboradores normalmente se encontram fora de suas salas de trabalho; o pequeno número de servidores que trabalham no local, o que os ajuda a estabelecer laços coletivos mais fortes; e a relativa facilidade de acesso aos diretores e superintendentes.

Apesar dos poucos espaços formais que incentivem a participação dos colaboradores, existe pouca ambigüidade na comunicação interna da Secretaria de Estado da Administração, inclusive com baixa incidência de boatos. No entanto, problemas decorrentes da falta de comunicação entre departamentos ocorrem com relativa freqüência, o que muitas vezes permite uma ação não-sinérgica e não-cooperativa entre os colaboradores de setores distintos.

Neste caso, seria preciso fortalecer as redes que interligam as secretarias entre si, que em última instância devem ser encarados como partes de um todo muito maior que as engloba: o Governo do Estado de Sergipe. Para isso, recorremos a Castells (1999, apud BALESTRIN e VARGAS, 2002), que defende que dois fatores são fundamentais para que uma rede se estabeleça e tenha um bom desempenho: a conectividade, que seria a capacidade estrutural de facilitar a comunicação entre seus componentes, eliminando ou diminuindo a presença de ruídos no processo; e, a coerência, ou seja, o grau de compartilhamento que há entre os objetivos da rede e seus atores.

Para que estas redes tenham êxito, no entanto, é interessante que se faça o uso mais sistemático da Intranet. Segundo Germain (apud VIGNERON, idem), deve responder a cinco tipos de necessidades: a troca de informações; o *management* dos conhecimentos; a comunicação nos dois aspectos de transmissão e de troca à distância; a busca da informação; realização de projeto comum pela criação de *Groupware*. No caso da comunicação entre departamentos (secretarias governamentais) que são bastante independentes entre si e que geralmente se encontra distante geograficamente, essa ferramenta possui um papel fundamental para sua integração.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em mente todos os pontos tratados neste artigo, é importante lembrar que o surgimento de novas tecnologias e a sua aplicação nos processos comunicacionais das empresas estão alterando consideravelmente as relações interpessoais dentro das organizações, dando à administração e aos colaboradores novas possibilidades de estabelecer contatos e intercambiar informações com pessoas tanto de dentro da empresa quanto de fora dela.

A partir da Internet, da utilização de redes sociais digitais e da Intranet, a possibilidade de se criar vínculos mais próximos com os funcionários e com os colaboradores facilita a decisão sejam elas no aspecto diretivo ou no exercício de atuação da organização. A Internet possibilita esse contato de proximidade entre os diversos elos de participação da organização e se torna praticamente indispensável para o sucesso da empresa.

Acompanhando a evolução tecnológica, as empresas estão se transformando e se adaptando às novas demandas tanto internas quanto externas a ela através da informatização dos processos comunicacionais, o que lhe amplia o horizonte de possibilidades e reestrutura as relações dentro da organização.

Por outro lado, existe um fator que se deve tomar bastante cuidado: apesar da sua crescente importância, esses meios não podem substituir completamente as outras formas de comunicação informal, dado que em alguns casos a interação face a face é de extrema importância por conta do *feedback* instantâneo que ela possibilita. É preciso ter sensibilidade para saber qual é a melhor forma de comunicação para cada situação específica.

Dessa forma, a utilização de canais adaptados às ferramentas digitais e a dispositivos móveis, promovem o que Silva (2015) afirma como nova realidade tecnológica dos profissionais. Ao utilizar determinados dispositivos, os trabalhadores

reverberam em suas redes os processos comunicacionais desenvolvidos em suas relações diárias dentro e fora do ambiente organizacional

O trabalho buscou evidenciar que uma boa interação entre as redes facilita enormemente a disseminação de dois importantes tipos de saber que circulam dentro de uma empresa: o *know-how*, que seria o acúmulo de atividades e experiência (conhecimento tácito e não codificado), e a informação, que se trata de acontecimentos factuais que podem ser transmitidos muito fácil e rapidamente. É preciso que cada colaborador tenha sensibilidade suficiente para julgar o melhor meio de disseminar esses conhecimentos em cada situação específica.

No caso específico da SEAD, pode-se dizer que a comunicação interna funciona bem na medida das suas necessidades, mas percebe-se claramente a ausência destas novas possibilidades tecnológicas, principalmente no que se refere à integração entre os diferentes departamentos governamentais – característica identificada como principal falha de comunicação no ambiente da SEAD. Centrando-se no ambiente estritamente interno da secretaria, no entanto, pode-se sugerir a implementação de algumas medidas simples de comunicação organizacional para aumentar sua eficiência.

Em primeiro lugar, poderia se valorizar mais a utilização de alguns meios tradicionais, como a distribuição de boletins informativos ou mesmo a colagem de avisos no mural, já que se trata de um público qualificado (no sentido de que, em tese, está preparado para diversos tipos de leitura) que não sente a necessidade de que todas as informações sejam passadas oralmente. Em segundo lugar, as novas ferramentas tecnológicas – como a Internet, a circulação de aplicativos para dispositivos móveis e o próprio newsletter – poderiam ser exploradas de maneira mais sistemática para aumentar o grau de alcance das mensagens e tornar sua disseminação mais ágil e dinâmica.

Além disso, canais como o Whatsapp e/ou o próprio Facebook podem endossar um comportamento já presente do cotidiano social dos envolvidos – o fato de todos já estarem inseridos em um contexto de convergência (JENKINS, 2008) ressignificando as ferramentas e dimensionando as informações às necessidades que a organização demanda.

Portanto, ao notar que não existem espaços formais que incentivem a participação direta dos colaboradores – sendo que os mesmos são fontes de informação somente em eventuais releases para o site, em matérias jornalísticas que envolvam diretamente o seu trabalho –, propomos a potencialização dos canais de acesso dos colaboradores em relação aos seus superiores através de meios fixos, como

A

o estabelecimento de uma reunião semanal, por exemplo. Neste caso, todos teriam a oportunidade de expressar suas opiniões, discuti-las, e assim promover um desenvolvimento estratégico conjunto para melhorar a eficiência do órgão. Como o quadro de funcionários é bastante reduzido, esse trabalho seria ainda mais fácil de ser realizado por conta da maior integração que se pode atingir em menor tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**. In: **Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. In: II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 2002, Recife. Anais do II ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. Recife : Anapad, Maio, 2002.

DALMÁCIO, Flávia; NOSSA, Valcemiro; RANGEL, Luciene; e TEIXEIRA, Aridelmo. **A Influência das Informações Formais e Informais no Processo Decisório: Uma Abordagem Comportamental da Gestão**. 2003.

GRANDO, Giselle Bruno. **Redes formais e informais por um diálogo mais eficaz**. In:

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

JUNIOR, Fernando P. **Entrevista concedida a Rafael Gomes em 13/12/2018**

MACEDO, Tonia. **Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. Conhecimento da Informação**, v. 28, n. 1, p. 94-100, 1999.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre, Ed Sulinas, 2009.

SILVA, Fernando Firmino. **Smartphones e tablets na produção jornalística**. 2015. In Revista Latino Americana de Jornalismo Ano I, Vol I - Jul à dez, 2014.

SOUZA, Débora F. **Entrevista concedida a Rafael Gomes em 13/12/2018**.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002

VIGNERON, Jacques. Artigo: **Comunicação interna: além das mídias**. 2000. Trabalho apresentado no 6º Seminário de Comunicação do Banco do Brasil Mídia e Cultura Br

Artigo recebido em: 04/09/2019. Aprovado em: 09/09/2019.