

**ESTILOS DE GERÊNCIA DA
INFORMAÇÃO, CANAIS E RUÍDOS DE
COMUNICAÇÃO: A DISTRIBUIÇÃO DA
INFORMAÇÃO INTERNA NA
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA
PREFEITURA DE BELO HORIZONTE**

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO

ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO

**ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO, CANAIS E RUÍDOS DE
COMUNICAÇÃO: A DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO INTERNA NA
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE.**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
da Escola de Governo Professor Paulo Neves de
Carvalho como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Gestão da Informação

Orientadora: Professora Elisa Maria Pinto da Rocha
Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte
Outubro/2006



**ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Aos 30 (trinta) dias do mês de outubro de 2006, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada **"ESTILOS DE GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO, CANAIS E RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO: A DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO INTERNA NA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE"**, elaborada por **Armando Sérgio de Aguiar Filho**, como requisito parcial para obtenção do título de mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública: **GESTÃO DA INFORMAÇÃO**, da Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho. Após a apresentação do trabalho, o mestrando foi argüido pelos membros da Comissão Examinadora, composta por Prof^a. Elisa Maria Pinto da Rocha; Prof^a. Adelaide Maria Coelho Baeta e Prof. Jair Guimarães Rangel. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e, considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do programa, decidiu, por unanimidade, pela **APROVAÇÃO** da mesma. Este documento expressa o que ocorreu na sessão da defesa e será assinado pelos membros da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 30 de outubro de 2006.

Prof^a. Elisa Maria Pinto da Rocha (Orientadora) – EG/FJP

Prof^a. Adelaide Maria Coelho Baeta – UFMG

Prof. Jair Guimarães Rangel – PUC/MG

*À minha esposa Jeniffer, minhas filhas Ana Elisa e Sophia,
Sempre presentes em meu coração e em minha vida.*

*Ao meu Pai ausente, mas sempre presente, pelo estímulo da leitura
e busca do conhecimento.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fases do Processo de Gerenciamento da Informação	20
FIGURA 2 – Estilos de Gerenciamento da Informação	22
FIGURA 3 – Processo de Comunicação	28
FIGURA 4 – Organograma ASCOM	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Classificação dos Estilos de Gerência da Informação	25
TABELA 2 - Distribuição e Disseminação das Informações na Ascom (percentual de frequência de respostas).....	43
TABELA 3 - Grau de Utilização dos Canais de Distribuição da Informação Interna na Ascom (percentual de frequência de respostas).....	44
TABELA 4 – Grau de Desempenho dos Canais de Distribuição da Informação Interna na Ascom	47
TABELA 5 – Frequência das Atividades de Comunicação entre os Colaboradores e Funcionários na Ascom.....	50
TABELA 6 – Grau de Importância quanto às Características e Habilidades Necessárias aos Profissionais de Comunicação da Ascom	51
TABELA 7– Grau de Frequência quanto às Dificuldades e Barreiras na Distribuição da Informação Interna na Ascom	53
TABELA 8 – Percepção dos Funcionários e Colaboradores da Ascom quanto a Importância do Órgão para a PBH	55
TABELA 9 – Caracterização do Estilo de Gerenciamento da Informação na Ascom	56

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Perfil da Amostra, segundo Função do Respondente.....	42
GRÁFICO 2– Perfil dos Respondente, segundo o Segmento de Atuação do Funcionário	42

RESUMO

A crescente utilização e difusão da informação tem proporcionado mudanças importantes nos mais diversos setores da sociedade, públicos e privados, tornando a gestão da informação um recurso fundamental para as organizações, neste momento de transformações que caracterizam a “Era da Informação.” Nesse sentido a informação passa a ser tratada como recurso tão fundamental quanto o capital, a mão de obra e a tecnologia, sendo portanto, considerada um ativo de grande relevância para agregar valor aos processos, produtos e serviços prestados pelas organizações. Por outro lado, o setor de comunicação de uma instituição é estratégico porque desempenha papel relevante na gestão da informação, sendo o responsável entre outras, pela distribuição e disseminação da informação. Através de estudo de caso, essa dissertação analisa como se configura a distribuição da informação interna no contexto do processo de gestão da informação na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte e discute como a informação está sendo tratada, identificando seus canais de difusão e possíveis barreiras. Estabelece um paralelo com o processo de comunicação, avaliando elementos fundamentais que contribuem para o aperfeiçoamento do processo de gestão da informação na administração pública.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Comunicação, Distribuição da Informação, Ruídos, Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte.

ABSTRACT

Utilization and diffusion of information has provided important changes in several areas of society, public or private, making information management a fundamental resource for the organizations in this moment of transformations that picture the "Era of Information". In this sense, information begins to be used as a fundamental and important resource, as much as capital, labor and technology, thus, being regarded as a very relevant and active tool to gather value to processes, products and services rendered by organizations. On the other hand, the communication sector of an institution is strategic because it plays a relevant part in the management of information, being responsible, among other things, for the distribution and dissemination of information.

Through a case study, this essay assesses how the distribution of internal information is configured in the context of information management process at the Communication Department of the City Hall of Belo Horizonte and discusses how such information is being treated, identifying its diffusion mediums and possible barriers. It traces a parallel within the process of communication by assessing fundamental elements which may contribute to the improvement of the information management process in public administration.

Keywords: Information management, Communication, Distribution of Information, Noises, Communication Department of the City Hall of Belo Horizonte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Discussão do Tema e Problema de Pesquisa	10
1.2	Objetivos	13
2	METODOLOGIA	15
2.1	Delineamento da Pesquisa	15
2.2	Universo e Amostra da Pesquisa de Campo	16
2.3	Instrumentos da Pesquisa de Campo	17
3	REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1	Sociedade da Informação e Processo de Gerenciamento da Informação	19
3.1.1	Estilos de Gerenciamento da Informação	22
3.2	A Informação e a Importância da sua Distribuição: Considerações a Partir da Perspectiva da Comunicação	27
3.2.1	O Processo de Comunicação	27
3.2.2	Distribuição da Informação e Comunicação Interna	30
3.2.3	Fatores Intervenientes no Processo de Comunicação e as Barreiras ou Ruídos mais Comuns à Comunicação	34
4	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
4.1	Caracterização Geral da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte e Perfil dos Respondentes	37
4.2	Análise dos Resultados do Levantamento de Campo	43
4.2.1	A Distribuição Interna das Informações na Ascom	43
4.2.2	Canais de Distribuição das Informações Internas: Utilização e Desempenho	44
4.2.3	Frequência das Atividades de Comunicação na Ascom	49
4.2.4	Características e Habilidades Requeridas pelos Profissionais da Comunicação que Atuam na Ascom	51
4.2.5	Dificuldades e Barreiras na Distribuição da Informação Interna na Ascom	53
4.2.6	Percepção dos Funcionários e Colaboradores da Ascom Quanto à Importância do Trabalho deste órgão para PBH	54
4.2.7	Identificação do Estilo de Gerenciamento da Informação na Ascom	55
5	CONCLUSÕES	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
	APÊNDICES	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Discussão do Tema e Problema de Pesquisa

A informação tem sido vista pelas instituições como um recurso capaz de agregar valor aos produtos e serviços por elas prestados.

Não basta às organizações possuir informações de qualidade, é necessário disponibilizá-la adequadamente para o público certo, no tempo certo. Isto implica em como obter a informação, como organizá-la e como distribuí-la, ou seja, implica em uma preocupação quanto ao gerenciamento da informação nas organizações.

Segundo Woodman (*apud* por Vignau; Munõz, 2000) para que haja adequado gerenciamento da informação é necessário saber coletar, processar e distribuir a informação. O autor chama a atenção, também, para a necessidade de as pessoas que lidam com a informação aplicarem suas habilidades e cooperarem entre si, fazendo com que o processo de gestão da informação possa contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para obterem sucesso em ambientes de constantes e profundas mudanças, as instituições, públicas e privadas, precisam reexaminar suas estratégias e questionar seus processos informacionais. Os Administradores têm sido chamados a empreender esforços no sentido de compreender, interpretar e acompanhar a natureza dessas mudanças e as implicações para as suas instituições.

Vários estilos de gerenciamento de informação têm sido discutidos, mas ainda é grande o desafio de se utilizar adequadamente a informação. Muitas vezes administradores são levados a tomar decisões baseadas em sua intuição, uma vez que não dispõem de informações adequadas.

De modo geral, as instituições, atualmente, possuem vasta gama de informações que poderiam se tornar conhecimento valioso, mas, dificilmente as informações encontram-se disponíveis na forma apropriada ou no momento certo para utilização na solução de problemas.

Iniciativas e projetos na área de informação vêm sendo realizados através da implantação de novas formas de gerenciamento da informação, do conhecimento e do capital intelectual. Governos têm se utilizado da informação para desenvolver, aperfeiçoar e ampliar seus sistemas de informações com o objetivo de melhorar os serviços públicos prestados e de racionalizar seus processos de trabalho.

Neste contexto emerge o papel da comunicação da informação que tende a provocar uma nova leitura dos canais de distribuição, possibilitando o amadurecimento do conceito de comunicação e sua associação com o processo de gestão da informação. Da interação entre comunicação e informação surge variada gama de alternativas para as organizações se relacionarem internamente com seus colaboradores e, externamente, com o seu público. O desafio é decodificar o modo de pensar, compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para o público interno e externo.

Por meio de novos canais de interatividade e conectividade para obter e usar informações, pode ser possível estabelecer um diálogo contínuo que promova a intensificação do relacionamento da organização com seus colaboradores, aspecto este considerado de vital importância para a adequada distribuição da informação.

Zenone (2002) afirma que a complexidade dos mercados e os crescentes níveis de relacionamento entre as instituições exigem que as organizações intensifiquem a troca e o compartilhamento de informações, o que, por sua vez, envolve o processo de comunicação da informação. Nesta dissertação, a comunicação da informação, e mais especificamente, a distribuição da informação, é compreendida como parte fundamental do processo de gestão da informação.

Como a informação tem-se tornado um bem valioso para as organizações, o desafio torna-se então utilizar a informação para melhor compreender e lidar com a realidade. Neste processo de tentativa de compreensão da realidade, a ciência da informação emerge como campo científico a partir, justamente, da necessidade de aperfeiçoar e melhor distribuir um tipo específico de informação, a informação científica e tecnológica, entre grupos de cientistas e pesquisadores. Desta forma, ocupa-se desde os seus primórdios em estudar os problemas existentes no processo de comunicação dos resultados da pesquisa científica e tecnológica entre pesquisadores e ações possíveis para superar os problemas de comunicação, contribuindo para fazer a informação chegar em tempo hábil aos seus usuários, ou seja, aos pesquisadores que atuavam nas unidades de pesquisa científica e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (FREIRE, 2005).

Assim, a temática proposta para discussão nesta dissertação, e que diz respeito à distribuição da informação interna na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, deve ser compreendida como um estudo importante sob a perspectiva do processo comunicacional e do processo de gerenciamento da informação.

No processo comunicacional, os canais de distribuição representam os meios para a transmissão e correta interpretação da mensagem pelo usuário final da informação (gerentes e funcionários da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte). Sob a perspectiva do processo informacional, a distribuição da informação corresponde a uma etapa ou momento do processo de gerenciamento da informação na Assessoria de Comunicação.

Tendo em vista o contexto mais amplo dos estudos que buscam associar o processo de comunicação e o processo de gerenciamento da informação, essa dissertação parte de algumas idéias centrais, apresentadas a seguir.

Primeiramente, admite-se que a Assessoria representa um locus importante para a discussão de aspectos relevantes relacionados à distribuição da informação interna, sob uma ótica que visa integrar conceitos e definições associados às áreas de estudos da gestão da informação e das teorias da comunicação. Nesse sentido, entende-se por distribuição da informação interna da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, o processo relativo à obtenção e utilização da informação necessária para que os colaboradores (gerentes e funcionários) da Assessoria desenvolvam adequadamente as atividades de comunicação.

Outra idéia central que norteia esta dissertação é a consideração de que a distribuição da informação interna na Ascom é um mecanismo importante para a instituição, e desde que adequadamente realizada, pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços por ela prestados no âmbito geral da Prefeitura de Belo Horizonte. Ou seja, parte-se da premissa de que o aperfeiçoamento da distribuição da informação dentro da Assessoria – entre os funcionários e colaboradores que atuam nos diversos departamentos que a compõem – tende a contribuir positivamente para a melhoria da qualidade dos serviços que ela presta para a Prefeitura de Belo Horizonte, como um todo.

Para Bretzke (2000), as formas tradicionais de comunicação estão sofrendo mudanças significativas a partir da adoção das novas tecnologias de informação e comunicação. No caso das organizações públicas este cenário é particularmente relevante, uma vez que o cidadão e seus grupos representativos estão cada vez mais demandando informações de qualidade, o que tem levado as instituições a reestruturarem seus setores e departamentos internos, no sentido de suprirem esta demanda. Para a autora essa reestruturação processa-se em dois pólos: o da tecnologia e o da comunicação.

Assim, a terceira premissa que norteia esta discussão diz respeito à consideração de que, embora fundamental, as tecnologias de informação e da comunicação não garantem, por si só, a melhoria do processo de gestão da informação de uma instituição. Mas, desde que voltadas para apoiar o processo de comunicação entre seres humanos que integram uma organização, as ferramentas tecnológicas podem contribuir para o aperfeiçoamento deste processo.

Tendo como base o cenário de crescente necessidade de interação entre processos informacionais e comunicacionais, bem como as idéias centrais acima relacionadas, mostrou-se algumas questões de pesquisa importantes e que norteiam a elaboração deste trabalho: de que forma a Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte tem distribuído as informações necessárias para que seus colaboradores (gerentes e funcionários) desempenhem adequadamente suas funções de comunicação? Que canais principais a Assessoria utiliza para distribuição dessa informação e como os colaboradores da Assessoria avaliam o desempenho desses canais? Que dificuldades principais ou ruídos ocorrem na distribuição da informação interna na Assessoria de Comunicação e que estilo de gerenciamento da informação prevalece no âmbito da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte?

1.2 Objetivos

Para Bretzke (2000) o processo de gestão da informação deve ser entendido como um conjunto integrado de atividades de apresentação e transmissão da informação, através de equipamentos e instrumentos tais como: computadores, redes de informações, internet, data bases, softwares, bem como fax, telefonia móvel, televisão a cabo e outras ferramentas de comunicação, tanto no âmbito pessoal, quanto da comunicação de massa.

O objetivo geral desta dissertação é caracterizar o processo de gestão da informação na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, enfocando-se a distribuição da informação entre os funcionários e colaboradores da instituição.

Sob a perspectiva dos estudos e pesquisas realizados na área de conhecimento das teorias da comunicação, a etapa, ou momento relativo à distribuição da informação é fortemente associado ao processo de transmissão da informação, para o qual são importantes os canais de distribuição da informação. Esta dissertação pretende identificar eventuais fragilidades e potencialidades que a distribuição da informação assume na ASCOM, de forma a sugerir ações e

medidas que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de distribuição da informação interna. Assim, busca-se analisar de que forma a ASCOM disponibiliza para seus funcionários as informações necessárias para que eles possam realizar adequadamente a sua função primordial de comunicação da informação, contribuindo para a melhoria do processo de gestão da informação da organização.

Especificamente, pretende-se:

- a) identificar o estilo de gerência da informação que caracteriza a ASCOM. Reconhece-se que a mudança tecnológica acelerada, a reestruturação do estado e a necessidade de interação dos poderes públicos com o cidadão e a necessidade de integração organizacional dentro das próprias instituições são fatores que tornam a gestão da informação um processo relevante para a política de comunicação dos agentes públicos. Identificar a existência de um estilo de gerenciamento preponderante na Ascom poderá ser importante no sentido de aperfeiçoar não apenas o processo de gestão da informação na instituição, como também a política de comunicação do órgão;
- b) identificar os canais de comunicação utilizados para a distribuição da informação interna na ASCOM no sentido de distribuir a informação relevante para o adequado desempenho das atividades de gerentes, funcionários e profissionais de comunicação que atuam na instituição;
- c) no processo de distribuição das informações pode ocorrer distorções que sob a ótica do processo comunicacional são chamados de ruídos ou barreiras à comunicação da informação. Os ruídos são todas e quaisquer interferências que podem ser causadas por diversos problemas, como, por exemplo, sobrecarga de informações, informalidade na comunicação, falta de interação e relacionamento entre setores da instituição e retenção de informações. Assim é importante também identificar quais dificuldades ou barreiras estariam ocorrendo na comunicação da informação interna na Assessoria de Comunicação.

2 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Thiollent (2000), além de ser uma disciplina que estuda os métodos, é, também, considerada como o modo de conduzir uma pesquisa. Nas seções seguintes, apresenta-se o delineamento geral da pesquisa, a unidade da pesquisa de campo e os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e informações do levantamento de campo.

2.1 Delineamento da Pesquisa

Esta dissertação pode ser classificada como um estudo exploratório e descritivo cuja elaboração envolveu dois procedimentos principais. O primeiro corresponde a uma pesquisa bibliográfica, em que procurou-se apresentar e discutir idéias e argumentos de autores e pesquisadores da área de ciência da informação e de teoria da comunicação. A pesquisa bibliográfica então realizada é apresentada no capítulo 3 e foi fundamental para contextualização do tema de pesquisa, bem como para a construção do questionário utilizado na pesquisa de campo.

A pesquisa de campo realizada junto à Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte constituiu o segundo procedimento básico da dissertação. A unidade da pesquisa de campo e os instrumentos utilizados para levantamento dos dados primários são apresentados nas seções 2.2 e 2.3.

Além da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo, buscou-se conhecer um pouco mais do trabalho da Ascom a partir da leitura de alguns documentos institucionais por ela elaborados, a exemplo de: informativos internos da Ascom, clipping diário da Prefeitura de Belo Horizonte, BH Notícias, que diz respeito à agenda de eventos da Prefeitura, o diário Oficial do Município, DOM, e o InvestirBH, um guia da cidade de Belo Horizonte para investidores.

É importante destacar que estes documentos institucionais elaborados pela Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte podem ser considerados como produtos de informação gerados pela Assessoria, e o seu conhecimento por parte deste pesquisador, contribuiu para que se tivesse uma idéia geral sobre o trabalho desenvolvido pelo órgão. Eles foram obtidos a partir de conversa formal junto à Assessora de Comunicação, quando da entrevista inicial com ela realizada pelo pesquisador.

Segundo Gil (1999), no que se refere aos procedimentos técnicos adotados, o presente trabalho pode ser classificado como um estudo de caso sobre a distribuição da informação interna na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte. Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa que envolve análise mais aprofundada sobre um ou poucos objetos de pesquisa.

Ludke e André (1986) descrevem que os estudos de caso visam à descoberta, enfatizam a interpretação do contexto e buscam retratar a realidade de forma mais completa. Os estudos de casos procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes pontos de vista presentes em uma determinada situação, e os relatos de um estudo de caso tendem a utilizar uma linguagem e uma forma mais acessível de comunicação do que outros relatórios de pesquisa.

Conforme argumenta Gil (1986), é importante ter em mente que os resultados obtidos a partir de estudos de caso não permitem a sua generalização e desta forma, devem ser interpretados com cautela.

2.2 Universo e Amostra da Pesquisa de Campo

A equipe de colaboradores da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, representada por seus gerentes e funcionários, constitui-se a unidade da pesquisa de campo realizada no âmbito dessa dissertação. Dentre os cento e vinte e oito (128) colaboradores encontram-se jornalistas, publicitários, relações públicas, assessores de imprensa, designers gráficos e profissionais da tecnologia de informações.

A amostra levantamento de campo é composta de vinte e dois (22) respondentes, todos eles atuando nos distintos setores e áreas da Assessoria de Comunicação, compreendendo:

- a) A Assessora de Comunicação, o Assessor Adjunto de Comunicação, a Chefe de Gabinete, o Gerente de Publicidade e Propaganda, a Gerente de Pesquisa e Documentação, o Gerente de Produção Visual, a Gerente de Publicações Oficiais, a Gerente de Imagem Institucional, o Gerente de Edição eletrônica, a Gerente de Redação e Publicações e o Subgerente de Atendimento à Imprensa
- b) 11 funcionários, sendo pelo menos um de cada gerência.

No mês de Maio de 2006 os vinte e dois (22) questionários foram entregues pessoalmente pelo pesquisador aos gerentes da Ascom e estes repassaram os outros onze (11) questionários para os funcionários que compõem seus departamentos. Após quinze dias foram devolvidos dezessete (17) questionários, o que representa uma taxa de resposta satisfatória, ou seja, 80%.

O tamanho da amostra de respondentes corresponde a cerca de 17% do universo da pesquisa de campo, o que pode ser considerado satisfatório para estudos desta natureza, que de acordo com Rocha (2003) costumam envolver amostras padrão, cujo tamanho varia entre 15 e 20% do universo de pesquisa.

Quanto aos critérios utilizados para seleção dos respondentes da amostra, considerou-se aspectos tais como acessibilidade e interesse dos colaboradores da Ascom em participarem da pesquisa, e buscou-se também, manter certo equilíbrio entre aqueles que exerciam funções de gerente e aqueles que atuavam como funcionários da Ascom.

2.3 Instrumentos da Pesquisa de Campo

Para a coleta dos dados primários da pesquisa de campo realizada junto à Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte utilizou-se o questionário semi-estruturado. O preenchimento do questionário foi feito pelos próprios gerentes e funcionários da Ascom que integraram a amostra de pesquisa. O grupo de respondentes recebeu o material pessoalmente, após ser previamente comunicado pela chefia de gabinete sobre a importância da sua participação.

Através de reunião com a Assessora de Comunicação da Ascom e com a Chefe de Gabinete da Assessoria foi possível traçar o planejamento da pesquisa de campo e finalizar a construção do questionário.

O fato do pesquisador ser graduado em comunicação e atuar nessa área favoreceu o intercâmbio de informações, uma vez que criou-se um ambiente mais propício já que a linguagem e rotina de uma assessoria de comunicação é de sua familiaridade.

O questionário encontra-se dividido em três blocos de questões, conforme o apêndice C.

O primeiro refere-se à identificação dos respondentes.

O segundo bloco de questões (de número 2 a 9) diz respeito às características da distribuição da informação interna na Assessoria de Comunicação, os canais e ruídos de comunicação da informação.

As questões de número 10 a 14, que compõem o terceiro bloco, dizem respeito ao estilo de gerenciamento da informação na Ascom.

A apresentação e análise dos resultados é feita no capítulo 4 utilizando-se de tabelas de frequência das respostas obtidas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Sociedade da Informação e Processo de Gerenciamento da Informação

Sociedade da informação é um termo que também pode ser chamado de Sociedade do conhecimento ou Nova economia, surgiu no fim do Século XX vinda da expressão Globalização. Este tipo de sociedade encontra-se em processo de formação e expansão.

No Brasil e no mundo, a Sociedade da Informação é uma nova Era, onde as transmissões de dados são de baixo custo e as tecnologias de armazenamento são amplamente utilizadas, onde a informação flui a velocidades e em quantidades, antes inimagináveis, assumindo valores políticos, religiosos, sociais, antropológicos e econômicos. A sociedade da informação é a consequência da explosão informacional, caracterizada sobretudo pela aceleração dos processos de produção e de disseminação da informação e do conhecimento. Esta sociedade caracteriza-se pelo elevado número de atividades produtivas que dependem da gestão de fluxos informacionais, aliado ao uso intenso das novas tecnologias de informação e comunicação

Há alguns anos muitas instituições prosperavam sem se preocupar com o valor da informação. Hoje reconhece-se a necessidade de se gerenciar a informação, o que, de modo geral, requer a capacidade de aprender..

Conforme salienta Castells (1999), nas últimas décadas do século XX, as transformações propiciadas pelo desenvolvimento da informática e das novas tecnologias da informação e das comunicações, resultaram em uma nova economia: Economia Informacional e Global. Informacional porque a produtividade e a competitividade de agentes econômicos dependem em grande medida de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação. Global porque as principais atividades produtivas estão organizadas em escala mundial, diretamente, ou mediante redes de conexão entre os agentes econômicos.

Nesta nova Era da Informação, o processo de gerenciamento da informação ganha evidência e segundo Vignau e Munõz (2000), este processo envolve: coletar, registrar e armazenar a informação, além de comunicar a informação.

Segundo Davenport (2000), deve-se entender o processo de gerenciamento da informação como um ciclo integrado de atividades, envolvendo a coleta, o tratamento, o armazenamento e a distribuição da informação, conforme retratado na FIG.1.

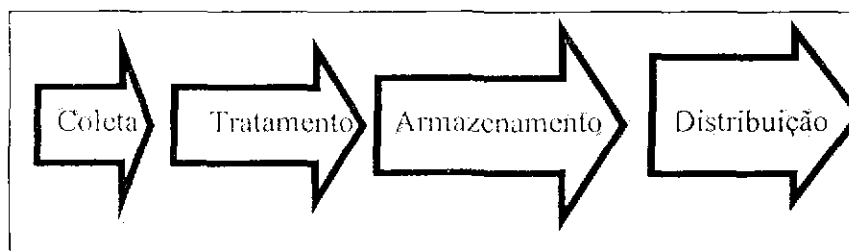


FIGURA 1 – Fases do Processo de Gerenciamento da Informação
 Fonte: DAVENPORT, 2000, P.175

Ao discutir o processo de gerenciamento da informação, McGee e Prusak (1994) identificam as etapas ou tarefas principais deste processo e que são relacionadas a seguir:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação;
- b) tratamento e armazenamento da informação;
- c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- d) distribuição e disseminação da informação.

Segundo os autores, a identificação de necessidades e requisitos de informação constitui-se a mais importante etapa do processo e também uma das mais complexas. Embora, muitas vezes, os profissionais que atuam com o desenvolvimento de sistemas de informação considerem garantida a identificação das informações necessárias a quem estão tentando auxiliar, é preciso ter em mente, conforme argumenta Choo (2003), que pessoas e organizações nem sempre sabem precisar as informações de que necessitam, o que aliás, tende a tornar complexo o processo de busca e obtenção das informações das quais necessitam;

Além disto, de acordo com Davenport (2000), McGee e Prusak (1994) e Choo (2003) a necessidade de informação tende a se modificar diante de contextos, situações e públicos distintos.

Na fase de tratamento e armazenamento da informação, uma vez identificadas as necessidades de informação, a etapa seguinte diz respeito à classificação da informação. Ou seja, é preciso desenvolver formas de classificação compatíveis com os usuários, assim como também definir as formas de armazenamento que facilitem a recuperação da informação. De acordo com McGee e Prusak (1994), classificação e armazenamento pressupõem a determinação de como os usuários poderão acessar as informações de que necessitam.

A etapa de desenvolvimento de produtos e serviços de informação do processo de gerenciamento da informação somente poderá ser realizada adequadamente se o elemento humano, representado pelas habilidades e experiências do profissional da informação, for introduzido no processo.

Para McGee e Prusak (1994), assim como para outros pesquisadores da área de informação, a exemplo de Choo(2003), por mais importantes que sejam os sistemas técnicos atualmente disponíveis e que auxiliam a produção de produtos e serviços de informação, é fundamental que através da capacidade de análise, de interpretação e da habilidade de síntese, o profissional da informação desenvolva produtos e serviços efetivamente relevantes para o público usuário da informação.

A elaboração de boletins informativos, relatórios, sínteses de material de imprensa, bancos e bases de informação, quer para usuários internos ou para usuários externos da organização requer trabalho sistemático e perspicácia do profissional da informação, além de interação com outros profissionais da área de comunicação e marketing.

A distribuição da informação trata da etapa final do processo de gerenciamento e exerce influência no próprio uso da informação, a partir do qual tende a ser criadas novas necessidades ou lacunas de informação, que por sua vez requerem novas formas de tratamento e armazenamento, configurando um processo contínuo e de retro-alimentação. Essa fase requer planejar a distribuição e a disseminação dos produtos e serviços de informação de acordo com os perfis dos usuários.

Dentre as fases que compõem o processo de gerenciamento da informação, esta dissertação preocupou-se, principalmente, com a fase da distribuição da informação, assunto este que será discutido com mais detalhe na seção 3.2.

Saracevic (1995) entende que a gestão da informação passa por um princípio fundamental que é a definição do contexto de aplicabilidade da informação. Assim, significa que um enorme volume de informações passa a ser irrelevante e apenas aquelas que forem interessantes para o desenvolvimento das atividades serão consideradas. Ainda segundo o autor, a explosão de informações, que é comum a todas as áreas do conhecimento, teve como consequência imediata a necessidade de se desenvolver mecanismos que possibilitassem seu controle, mesmo porque há uma dificuldade impar na absorção de conhecimento derivada do enorme volume de informações sobre cada assunto, produzidas e disseminadas a todo minuto.

Dessa forma parece natural a consideração geral de que um dos fundamentos mais importantes para o sucesso do processo de informação diz respeito aos profissionais que lidam diretamente com a informação e seu posicionamento frente às novas estratégias que estão sendo implementadas.

Neste contexto cresce a necessidade de atuar no desenvolvimento das competências, incentivando a busca e o aprimoramento de profissionais que possam agregar conhecimento ao conjunto da organização.

3.1.1 Estilos de Gerenciamento da Informação

Para Davenport (1998) existem diferentes estilos de gerência da informação nas instituições e conforme mostrado na FIG. 2, a classificação utilizada pelo autor é feita com base no grau de controle central que as organizações exercem sobre a informação.

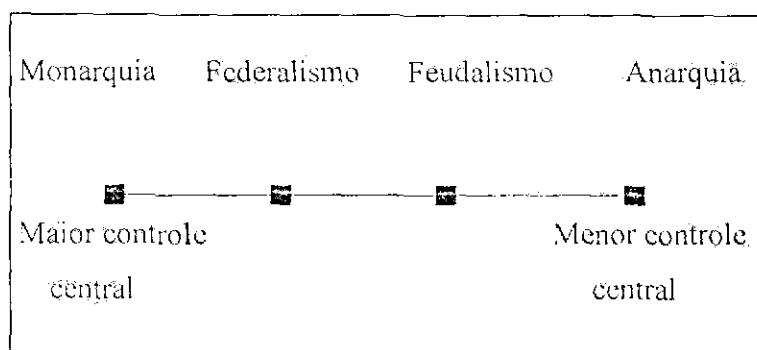


FIGURA 2 – Estilos de Gerenciamento da Informação

Fonte: DAVENPORT, 1998, p.92.

MgGee e Prusak (1994) partem de um universo de vinte e cinco empresas estudadas e identificam cinco estilos que o gerenciamento da informação poderia assumir nas organizações: Utopia Tecnocrática, Anarquia, Feudalismo, Monarquia e Federalismo.

A caracterização dos estilos de gerenciamento da informação é feita a partir da análise de quatro parâmetros principais: unidade de vocabulário e significado, acesso à informação, qualidade da informação e eficiência no gerenciamento da informação. Estes parâmetros são apresentados a seguir.

A unidade de vocabulário diz respeito à existência de vocabulário comum na organização, ou seja, de um conjunto de termos, categorias e expressões e terminologias que tenham o mesmo significado para toda a organização,

Segundo McGee e Prusak (1994), embora várias organizações possuam um discurso comum, nem sempre os significados atribuídos aos termos é compreendido por todos. Eles citam como exemplo a definição do que possa significar uma “venda”, termo que pode ser interpretado de várias formas pelos diferentes departamentos ou setores de uma organização.

O grau de acesso à informação, segundo os autores, constitui-se um parâmetro que indica a mentalidade política prevalecente em uma organização. Para McGee e Prusak (1994), embora muitas organizações apregoem que todos os funcionários devem possuir as informações de que precisam para desenvolver adequadamente o seu trabalho, o que ocorre, na realidade, é que ao definir quem necessita de que informação, a organização está tomando decisões políticas que podem restringir e limitar o acesso dos empregados às informações.

Ainda no que diz respeito ao acesso às informações, os autores argumentam que a medida que cresce a importância da informação nas organizações, menos provável tende a ser o seu livre compartilhamento entre os funcionários, o que portanto, requer especial atenção da alta administração no sentido de promover o acesso do conjunto de funcionários às informações de que necessitam para desempenharem adequadamente as suas funções.

Segundo McGee e Prusak (1994), os utópicos técnicos, que não raro encontram-se encastelados nos setores de informática e tecnologia da informação das organizações, tendem a preocupar-se mais com a construção de impérios da informação do que com aspectos mais diretamente associados com o acesso às informações por parte dos distintos setores que delas necessitam.

A qualidade da informação constitui-se parâmetro de grande importância para o sucesso do gerenciamento da informação, e mesmo da própria política de informação nas organizações. Segundo os autores, a definição precisa da qualidade da informação é uma tarefa complexa e não raro polêmica, mesmo entre pesquisadores da área.

McGee e Prusak (1994) chama a atenção para o fato de que, mesmo em empresas e organizações que se consideram na era da informação, são raros os casos em que elas possuem avaliações e medidas para a qualidade da informação. De qualquer forma os autores argumentam

que a qualidade da informação pode ser alcançada através de um cuidado detalhado com a integridade, atualidade, precisão e interpretabilidade e valor geral da informação na organização.

Quanto à eficiência no gerenciamento da informação, os autores enfatizam a necessidade de as organizações utilizarem as tecnologias de informação de maneira a minimizar o armazenamento redundante de dados. McGee e Prusak (1994) argumentam que este aspecto tem tido importância crescente à medida que os preços das tecnologias de informação se tornam mais equilibrados em comparação com o desempenho que deles se espera. Para os autores, o uso excessivo e inadequado das tecnologias atualmente disponíveis, pode conduzir a ineficiências do processo de gerenciamento, retratados por sobrecarga de informação nas fases de coleta, processamento e distribuição da informação nas organizações. Os autores concluíram que o estilo de gerenciamento correspondente ao Federalismo mostra-se mais eficaz do que os demais estilos, e que as organizações que busquem implementar um efetivo processo de gerenciamento da informação devem evoluir para este modelo.

No estilo Utopia Tecnocrática, os autores destacam a abordagem altamente tecnológica do gerenciamento da informação que enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias. Sob este estilo, os gestores tendem a privilegiar aspectos tais como a classificação da informação, hardwares e softwares e tentam lidar com todas as informações.

No estilo da Anarquia os autores argumentam que há ausência de um processo formal de gerenciamento da informação. Cabe aos indivíduos obter e gerenciar sua própria informação.

Quanto ao estilo Feudalismo, McGee e Prusak (1994) argumentam que o gerenciamento da informação é feito a partir das unidades de negócios ou funcionais, os quais definem suas próprias necessidades de informação e repassam apenas uma informação limitada à empresa em geral. Este modelo é o praticado com mais frequência nas vinte e cinco empresas que integram a amostra dos autores. Neste estilo, o gerenciamento da informação é geralmente controlado por um executivo em cada departamento, de tal forma que não existe um fluxo de informações capaz de atender o conjunto da organização, mas sim, fluxos voltados para cada setor ou feudo da organização.

No estilo da Monarquia, a definição do fluxo de informação na organização é feita de forma centralizada pelo líder da empresa e a autonomia dos departamentos e setores é relativamente pequena.

Assim, os autores argumentam que o Federalismo é uma abordagem de gerenciamento da informação baseada no consenso e na negociação de elementos de informação-chave e no fluxo da informação para a organização. Empresas que adotam ou evoluem para esse estilo de gerenciamento, tipicamente, possuem uma liderança central forte e uma mentalidade que estimula a cooperação e o aprendizado.

A efetiva gerência da informação passa pelas seguintes etapas: selecionar uma organização política para a informação -que os autores acreditam estar na monarquia ou federalismo, adapte a política de informação a sua mentalidade organizacional, pratique o realismo tecnológico, escolha o político de informação adequado(o papel do político de informação, não do proprietário da informação, mas do gerente essencialmente responsável por facilitar seu uso eficiente, ainda está para ser preenchido em muitas empresas, apesar de existirem vários candidatos), e na última etapa evite construir impérios de informação; já que a informação é uma ferramenta tão poderosa, organizações inclinadas ao federalismo instintivamente resistirão ou desconfiarão de administradores que tentem construir um império baseado na posse de um grande volume de informação (McGEE; PRUSAK, 1994, p.40).

A TAB. 1 sintetiza os resultados obtidos por McGee e Prusak (1994) podendo-se ressaltar alguns aspectos interessantes associados aos estilos de gerenciamento por eles identificados.

TABELA 1 - Classificação dos Estilos de Gerência da Informação

Parâmetros	Federalismo	Monarquia	Utopia	Anarquia	Feudalismo
Unidade	5	5	3	1	1
Acesso	5	2	3	4	1
Qualidade	3	2	1	2	1
Eficiência	3	5	3	1	3
Total	16	14	10	8	7

Chave: 5=alto 3=moderado 1=baixo

Fonte: McGEE; PRUSAK, 1994, p. 132.

Primeiramente, nas empresas sob Federalismo e Monarquia, há um vocabulário comum estabelecido entre os distintos setores e departamentos, enquanto nos estilos de gerenciamento correspondentes à Anarquia e ao Feudalismo praticamente não existe vocabulário comum.

No Federalismo e na Anarquia é amplo o acesso às informações, enquanto na Utopia Tecnocrática o grau de acesso é apenas moderado. Na Monarquia o acesso é mais restrito do que nos anteriores, mostrando-se baixo no caso do Feudalismo.

No que se refere à qualidade da informação, é baixa sob os estilos de gerenciamento classificados por McGee e Prusak (1994) como Utopia Tecnocrática e Feudalismo. É

moderadamente baixa na Monarquia e na Anarquia e moderada no Feudalismo. Embora muito importante para o adequado gerenciamento da informação, a qualidade da informação não obteve escore elevado na amostra de empresas estudadas pelos autores, o que para eles indica que apenas algumas empresas possuem medidas voltadas para a avaliação da qualidade da informação.

Sob a Monarquia, a alta eficiência no gerenciamento da informação é facilitada pela centralização do processo da informação nas mãos do líder ou monarca. Na Anarquia, a eficiência é baixa, enquanto no Federalismo, na Utopia Tecnocrática e no Feudalismo ela apresenta-se moderada.

McGee e Prusak (1994) argumentam que o Federalismo tem potencial para ser eficaz nas quatro dimensões do gerenciamento da informação. A partir da negociação entre níveis e setores da organização, um vocabulário comum é estabelecido, o que facilita ampliar o acesso à informação e o aperfeiçoamento da distribuição de informações significativas que será, então, utilizada em benefício da organização como um todo.

Para os autores, o estilo de gerenciamento federalista tende a proporcionar equilíbrio entre a independência descentralizada dos setores ou feudos e as unidades indiferenciadas sob a Monarquia. Os autores alertam que, embora o Federalismo possa levar à coleta de mais informações que o necessário (reduzindo assim a eficiência do processo de gerenciamento), e possa reduzir a qualidade da informação (em função das conciliações necessárias), ele é o estilo de gerenciamento preferido pelas organizações integrantes da amostra dos pesquisadores.

Conforme se apreende de McGee e Prusak (1994), assim como também de Davenport (1998), as habilidades de negociação e articulação requeridas pelos gerentes e executivos no sentido de implementar ou evoluir para o modelo federalista, nem sempre encontram-se presentes nas organizações. Não raro, é forte a probabilidade de se buscar um monarca forte para concluir uma negociação interminável através de uma portaria ou decreto, assim como também existe o risco de se deixar atrair pela visão utópica de informatas cuja preocupação central é implementar novas tecnologias para a solução de quaisquer problemas informacionais. E aí, recair na desagradável condição de conflitos feudais, ou permanecer em situação de anarquia informacional.

Portanto, não são fáceis os avanços na direção do Federalismo, embora, segundo os autores, uma monarquia possa ser explícita e deliberadamente conduzida no sentido de vir a transformar-se em um estilo de gerenciamento federalista. Por outro lado, a Anarquia não é uma opção voluntária de uma organização, mas muitas vezes, se instala quando nenhum gerente ou executivo compreende a importância de promover o compartilhamento da informação necessária

para o funcionamento eficaz da informação, ou quando caem por terra abordagens de gerenciamento mais centralizadas.

Por último, os autores argumentam que embora o estilo monárquico seja capaz de amenizar alguns dos problemas de gerenciamento da informação no conjunto da organização (tais como promoção de uma linguagem comum e eficiência na coleta da informação, o que contribui para maior qualidade da informação), estas vantagens podem ser ofuscadas pelos prejuízos quanto ao acesso à informação(a excessiva centralização da informação em mãos dos executivos de alto nível pode restringir uma disponibilização ampla das informações).

3.2 A Informação e a Importância da sua Distribuição: Considerações a Partir da Perspectiva da Comunicação

3.2.1 O Processo de Comunicação

Em termos gerais, o processo de comunicação tem como referência o princípio básico da comunicação entre os seres humanos, ou seja, a comunicação interpessoal.

Penteado (1998) salienta que a palavra “comunicar” vem do latim “communicare” com a significação de pôr em comum. Comunicação é convivência e está na raiz de uma comunidade, ou seja, de um agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõe a existência de um fator decisivo na comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possa colocar em comum, idéias, imagens e experiências.

A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos básicos como: emissor, codificação, mensagem, canal, decodificação e receptor.

De acordo com Berlo (1999, p. 23) um dicionário, pelo menos, define processo como *qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo, ou qualquer operação ou tratamento contínuo*. Um processo não tem um começo, um fim, não é estático, parado, não possui uma seqüência igual e fixa de eventos. É móvel. Os fatores do processo agem uns sobre os outros cada um *influencia todos os demais*. Após afixar em mente o conceito de processo, é possível aproveitar a análise dos seguintes fatores da comunicação para que a mesma ocorra de forma eficiente: elementos (Quem está comunicando? Por que está comunicando? Com quem está comunicando?).

conteúdo (Quais as mensagens produzidas? O que os funcionários procuram comunicar?), *estilo* (Qual a forma como os funcionários tratam suas mensagens?) e os *meios de comunicação* (Quais os canais que os funcionários usam para que suas mensagens cheguem aos ouvintes, aos leitores?).

Esses fatores são relevantes para que o processo de comunicação seja entendido e aconteça de forma eficaz. Um exemplo conhecido do mesmo e que demonstra a sua complexidade é o jogo do “telefone sem fio”, onde uma pessoa sussurra uma mensagem no ouvido de outra, que sussurra a mensagem à próxima, e assim por diante. Inevitavelmente, quando a última pessoa diz a mensagem em voz alta, ela é bastante diferente da primeira a ser sussurrada. O processo de comunicação é complexo, pois o emissor pode mandar uma mensagem, mas os receptores podem “ouvir” ou receber uma mensagem diferente. (Stoner e Freeman, 1999)

Zenone (2002) afirma que o processo de comunicação está condicionado a pelo menos dois elementos, conforme retratado na FIG. 4.

O primeiro elemento diz respeito a quem detém a informação que necessita ser compartilhada e é denominado *emissor* e o segundo elemento diz respeito a quem interessa essa informação e é denominado *receptor*. Um fator determinante do processo de comunicação é o meio ou canal pelo qual é distribuída a informação.

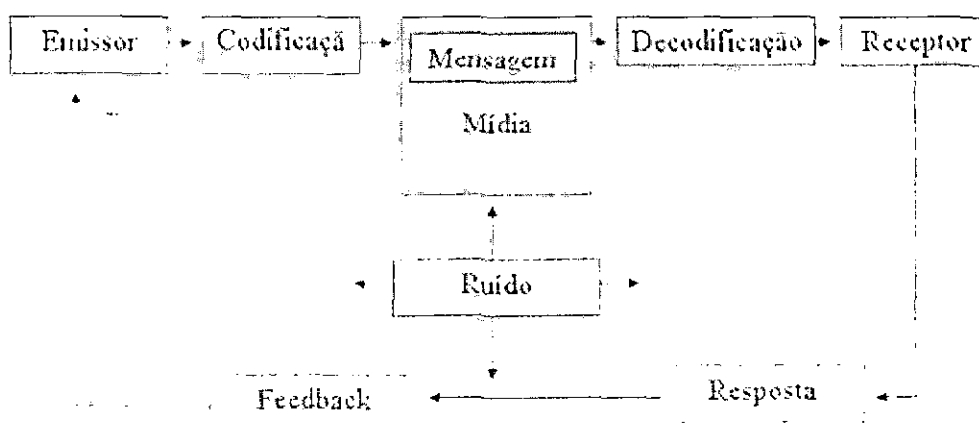


FIGURA 3 – Processo de Comunicação

Fonte: PENTEADO, 1995, p. 87.

O emissor e o receptor representam as partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem), enquanto os outros dois elementos - a mensagem e o meio - representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação.

Codificação, decodificação, resposta e feedback são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. E o último elemento – ruído – corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que o emissor pretende transmitir ao receptor.

Uma discussão mais detalhada dos principais elementos do processo de comunicação é feita a seguir.

a) Emissor/Receptor

O emissor é a pessoa (ou organização) que quer comunicar algo, quem emite a mensagem. O emissor precisa saber que público quer atingir e que reações pretende gerar neste público. Desta forma, o primeiro passo para desenvolvermos um sistema de comunicação eficiente é eleger o público para o qual esta comunicação será dirigida, ou seja, quem é o receptor. Definir a quem vai ser destinada a comunicação e qual a reação que espera-se desencadear neste público irá interferir diretamente no processo de codificação da mensagem.

b) Codificação/Decodificação

Toda simbologia utilizada durante o processo de comunicação precisa ser estudada criteriosamente. Parte da informação que será recebida pelo receptor está relacionada à forma como o texto é redigido, às fotos e figuras utilizadas na comunicação, à música usada em uma propaganda e a outros códigos.

A escolha dos “códigos” mais adequados para cada público é para cada reação que se deseja gerar é de fundamental importância para o sucesso da comunicação.

Segundo Torquato (1998), para que uma mensagem seja efetiva, o processo de decodificação (entendimento dos códigos utilizados) precisa ser coerente com as experiências passadas do receptor e com suas expectativas. O autor argumenta que as pessoas são bombardeadas com cerca de 1.600 mensagens comerciais por dia, dentre as quais 80 são percebidas conscientemente e apenas 12 provocam alguma reação. É o que se chama de atenção seletiva: as pessoas guardam na memória apenas uma pequena fração das mensagens que chegam até elas.

O grande desafio, então, é chamar a atenção do público, garantir que a mensagem será uma das poucas das quais essa pessoa irá se lembrar e ainda conseguir provocar nesta pessoa uma reação.

O nível de interesse que o receptor tem pelo assunto, obviamente, irá afetar a sua percepção e a retenção da mensagem. O índice de lembrança entre o público que se interessa por um determinado assunto será, sem dúvida, maior do que o que pode-se conseguir entre pessoas que desconhecem um determinado tema ou não tem especial interesse por ele.

Desta forma, escolher para quem comunicar (receptor), como comunicar (mensagem e codificação) e, finalmente, como conseguir acessar esta pessoa (mídia) são decisões chave no processo de comunicação.

c) Mensagem

Trata-se de definir quais informações serão transmitidas às pessoas. A forma como se codifica a mensagem pode influir muito no resultado da comunicação (resposta e feedback). A compreensão da mensagem pode ficar prejudicada se ela não levar em conta o sistema de crenças e valores do receptor. É o que se chama de distorção seletiva.

Os receptores vão ouvir apenas o que se ajusta às suas expectativas e às suas crenças. Eles podem “alterar” a mensagem durante o processo de decodificação, ignorando informações importantes que não estão de acordo com seu sistema de crenças e/ou “acrescentar” informações que possuem de outras fontes e que também alteram o conteúdo da mensagem transmitida.

Quanto mais simples, clara e direta for a mensagem, maior a probabilidade de que o receptor a compreenda corretamente, sem distorcer a informação recebida.

d) Canal (Mídia)

Os canais de comunicação devem ser escolhidos de acordo com as características do público que se deseja atingir. Além disso, cada canal tem características próprias, desempenhando um papel diferente no processo de comunicação.

Quando se desenvolve um plano de transmissão da informação deve-se ter em mente que uma mesma pessoa poderá ser impactada por vários canais diferentes e que o processo de comunicação com esta pessoa será a somatória de todos estes impactos.

Uma questão fundamental do processo de comunicação é a compreensão de como o significado é estabelecido e transferido entre duas ou mais partes. Assim, é importante destacar que a comunicação é intencional, pois é um esforço deliberado com o objetivo de trazer à tona uma resposta. É transacional, uma vez que as informações trocadas são baseadas nas motivações de

todos os participantes e é simbólica, pois se utiliza de símbolos que são criados e utilizados para provocar a outra parte.

O processo de comunicação se inicia a partir do momento em que os símbolos são selecionados e organizados em uma sequência para serem transmitidos. Isso é conhecido como codificação. A informação codificada é então transmitida para um dos vários canais. A exatidão ou fidelidade da comunicação pode ser influenciada negativamente pelo ruído que entra na mensagem em si.

O desafio então é fazer o uso adequado e apropriado de todas as opções de canais existentes.

De acordo com Neto (2002) a tecnologia da informação está provocando uma nova leitura destes canais que acabam promovendo um amadurecimento do conceito de comunicação e vem apresentando ampla gama de alternativas para as organizações se relacionarem com o seu público, e também internamente, entre os próprios funcionários e colaboradores.

Portanto, conforme procurou-se demonstrar nesta seção, o processo de comunicação, em sentido amplo, envolve a distribuição e a disseminação da informação através de canais que costumam ser híbridos, uma vez que envolvem pessoas, documentos e equipamentos.

3.2.2 Distribuição da Informação e Comunicação Interna

Segundo Angeloni (1999) a mudança tecnológica acelerada, baseada principalmente nas aplicações da informática e na comunicação via satélite são fatores que estão influenciando o processo de comunicação bem como as formas de gestão da informação nas organizações.

Para Gutierrez (1999) a comunicação é uma série de acontecimentos no qual dados, informações e conhecimentos são transmitidos de um emissor para um receptor. A informação é valiosa precisamente porque alguém deu a ela um contexto, um significado.

A comunicação eficaz é quando as pessoas conseguem, no processo de diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva suas razões e interesses. No processo de comunicação tende a ocorrer distorções e barreiras que acabam por limitar a compreensão da mensagem.

Teóricos da Administração, a exemplo de Davenport (1999) e de Stewart (1998) apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação. Para os autores a transferência da informação envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação da informação a um receptor potencial) e absorção

por aquela pessoa ou grupo. Se a informação não for absorvida, ela não terá sido transferida. Assim, isoladamente, a disponibilização da informação não assegura a sua efetiva transferência. O acesso é necessário, mas não é suficiente para garantir a compreensão e o uso da informação.

Aprende-se a partir destes autores que é grande a interface existente entre o processo de gestão da informação e o processo de comunicação. Nesse sentido, a mensagem possui teor informativo. A comunicação da mensagem corresponde, em alguma medida, à transferência da informação. Por seu turno, ao envolver elementos como a transmissão e a absorção da informação, a transferência da informação requer a sua distribuição tanto interna quanto externamente à organização. No âmbito externo a distribuição e o uso da informação são importantes na medida em que possibilitam que a organização interprete o ambiente em que atua. Internamente, a distribuição e o uso da informação possibilitam aos funcionários e colaboradores da instituição conhecer melhor o conjunto da organização, bem como desenvolver melhores práticas de trabalho.

Sempre que os canais de comunicação disponíveis forem primitivos em relação à necessidade de comunicação, será também o sistema como um todo. Por contraste, quanto maior a eficiência da comunicação maior a utilização da mesma como instrumento de distribuição da mensagem/informação. March (1975) aponta que um conjunto de fluxos de informações que comunicam os dados necessários é feito através de canais que são definidos seja em virtude de um plano formal ou informal que gradualmente se desenvolvem.

As informações transportam-se de suas fontes aos pontos de ação. Em parte os canais são planejados deliberada e conscientemente ou em parte formam-se pelo uso. A utilização de um canal de comunicação tende a ter um efeito multiplicador. Quando o mesmo é utilizado com frequência para determinado fim estimula a sua utilização também para outros fins não correlatos. Neste processo podem ocorrer distorções que em comunicação é chamado de ruídos. Os ruídos são toda e qualquer interferência que pode ser causada por diversos problemas, como, por exemplo, o uso inadequado de um canal.

Para Marcantônio (1993) é imperativo identificar as barreiras que impedem a distribuição da informação, dificultando o livre trânsito dela. Segundo a autora, a comunicação se faz através de multicanais de comunicação e as barreiras se multiplicam à medida que se tornam menos diretas (distância geográfica, sigilo, segurança, fronteiras políticas e custos). Outros fatores podem ainda transformar-se em barreiras na busca da informação, entre eles dificuldades de língua, relutâncias pessoais para divulgar dados, incapacidades pessoais de expressão e limitações de tempo.

Czinkota (2001) ressalta que é preciso saber selecionar canais de comunicação eficientes para distribuir a informação. Os canais ou meios são constituídos pela comunicação escrita (jornais, revistas, mala direta), pela comunicação transmitida (rádio, tv), pela comunicação eletrônica (fitas de áudio e vídeo, CD-Rom, página da WEB) e pela comunicação expositiva (painéis, outdoors e cartazes).

No passado os canais de comunicação eram tratados como atividades fragmentadas, mas na atual era da informação é imperativo a integração de todos os canais de comunicação, no sentido de se obter do processo de comunicação os resultados que dele se espera.

Para Zenone (2002) uma comunicação adequada ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando os distintos níveis hierárquicos. Para tanto é preciso utilizar-se os meios mais adequados, ou seja, os canais mais apropriados. A divulgação das informações e do conhecimento necessários para um bom desempenho organizacional constitui-se a base para o diálogo interno, o que denomina-se comunicação interna.

Uma adequada comunicação interna deve permitir à instituição conhecer-se melhor; o que envolve, dentre outros aspectos, aqueles que dizem respeito ao funcionário ter acesso às informações necessárias ao adequado desenvolvimento de suas funções; à sua capacidade de interpretar tais informações e utilizá-las em prol da melhoria dos serviços prestados pela instituição.

O processo de comunicação interna deve, ainda, possibilitar que todos os departamentos e setores da organização compartilhem a visão estratégica traçada pela instituição, fazendo com que todo o seu corpo de funcionários e colaboradores seja o foco da transmissão da informação.

As tecnologias da informação e das comunicações têm contribuído favoravelmente para este processo, e de modo geral, são apontados os seguintes canais de distribuição de informações internas nas organizações:

- a) missão, valor, normas e procedimentos;
- b) intranet, correio eletrônico e telefone;
- c) banco de dados;
- d) vídeos, jornais, folhetos, boletins informativos, relatórios técnicos;
- e) reuniões internas formais e encontros informais;
- f) treinamento.

Autores como Barañano (2005), Prusak (1998), Torquato (1998) e Zenone (2002), argumentam que a comunicação interna tende a ser bastante informal no caso de organizações de pequeno porte. Além disto, segundo estes autores, conversas espontâneas e informais costumam ser ocasiões oportunas para a troca de informações e compartilhamento de conhecimento.

Zenone (2002) destaca ainda que, afim de garantir a melhor qualidade da informação transmitida, além dos canais, é necessário desenvolver nos colaboradores inseridos no processo e sobretudo nos responsáveis pela comunicação, algumas características e habilidades importantes como: desenvolver constantemente as habilidades de ouvir, falar e escrever, ter informações atualizadas, desenvolver uma rede de relacionamentos, fornecendo e buscando feedback e usar uma linguagem adequada a cada público de interesse na distribuição da informação.

3.2.3 Fatores Intervenientes no Processo de Comunicação e as Barreiras ou Ruídos mais Comuns à Comunicação

Vários fatores peculiares às organizações influenciam a eficácia da comunicação. São apresentados a seguir quatro fatores postulados por Stoner e Freeman (1999), que influenciam a eficácia da comunicação nas organizações, são eles: canais formais de comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais influenciam de duas maneiras a eficácia da comunicação. Primeiro, à medida que as organizações se desenvolvem e crescem, os canais formais cobrem uma distância cada vez maior. Atingir a comunicação eficaz, por exemplo, em uma grande organização de varejo com muitas filiais dispersas é muito mais difícil do que em uma pequena loja de departamentos. Segundo, esses canais inibem o fluxo livre de informação entre os diversos níveis da organização. Quase sempre um trabalhador de linha de montagem, por exemplo, comunicará problemas a um supervisor, e não ao gerente da fábrica.

Essa restrição aceita nos canais de comunicação tem sua vantagem, como a de impedir que os funcionários do nível mais alto se atolem no excesso de informações; e tem sua desvantagem, como a de algumas vezes impedir que os funcionários de nível mais alto recebam informações que deveriam receber.

No que se refere à estrutura de autoridade, pode-se verificar que as diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade. A conversa entre o presidente de uma empresa e um funcionário de escritório, por exemplo, pode ser caracterizada por uma

polidez e uma formalidade um tanto tensa; é provável que nenhum dos dois diga muita coisa importante.

Já a especialização do trabalho é a divisão do mesmo em tarefas padronizadas e simplificadas que usualmente facilita a comunicação dentro de grupos diferenciados. Os funcionários de um mesmo grupo de trabalho provavelmente compartilham do mesmo jargão, dos mesmos objetivos e tarefas. Entretanto, a comunicação entre grupos altamente diferenciados provavelmente será inibida.

E por fim a propriedade da informação significa que os funcionários possuem informações e conhecimentos especiais sobre os seus trabalhos. Um chefe de departamento, por exemplo, pode ter um modo particularmente eficaz de lidar com os conflitos entre seus subordinados. Esse tipo de informação é uma forma de poder para os funcionários que o possuem; muitos com essas habilidades e conhecimentos não querem compartilhar essas informações com outros funcionários, não ocorrendo em decorrência a comunicação totalmente aberta na organização.

Para que a comunicação tenha os resultados esperados nas instituições é necessário que os gestores percebam que alguns fatores estão acentuadamente relacionados, podendo ou não, contribuir para uma comunicação de qualidade. Dentre esses, é possível destacar:

- a) relacionamento entre os setores e a retenção de informações por parte de determinados grupos;
- b) rotinas emperradas e fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens;
- c) pouca visibilidade dos canais e pouco acesso dos usuários aos canais;
- d) indefinição das fontes de comunicação, boatos e grande quantidade de comunicação técnica.

Para alcançar a comunicação eficaz é preciso, em primeiro lugar, reconhecer e compreender por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, aprender a reduzi-los ou evitá-los. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia que fosse entendida.

Para Robbins (1994), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes os funcionários não comunicam o que

pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, das diferenças de linguagem e de inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais. Estas dificuldades e interferências que influenciam a comunicação são chamadas genericamente de “ruidos”. A seguir são apresentados alguns destes principais ruídos: as habilidades de comunicação deficientes, bem como a inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, a sobrecarga de informações e por último o filtro serão os problemas relativos à transmissão.

As barreiras de comunicação podem resultar de deficiências internas do emissor e do receptor. Quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação, a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada, tão gravemente que o receptor pode não entender, ou até mesmo entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério (STONER; FREEMAN, 1999).

Quanto à inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais, pôde-se dizer que as mensagens enviadas e recebidas são, geralmente, efetuadas através da comunicação verbal, mas fortemente influenciadas por fatores não-verbais, como movimentos do corpo, as roupas, a distância de um funcionário para outro, a postura, os gestos, as expressões faciais, os movimentos dos olhos e o contato físico.

Pode-se passar várias intenções diferentes através da comunicação não-verbal, mesmo quando a mensagem é simples como um “bom-dia”. Um administrador que não queira ser perturbado pode responder ao subordinado sem afastar os olhos do trabalho que está fazendo, por exemplo.

No que diz respeito à sobrecarga de informações é possível verificar que a mesma ocorre quando um funcionário recebe muitas informações e fica confuso. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho de processamento de informações e recebimento de novas mensagens deficientes. Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas (DUBRIN, 2001).

A última barreira referente aos problemas relativos à distribuição a ser comentada é o filtro. Para Dubrin (2001, p. 210), “filtrar é colorir e adulterar a informação para torná-la mais aceitável ao receptor”. Por exemplo, suponha que um empregado tome conhecimento de informações que precisam ser comunicadas à direção. O empregado imagina que os diretores ficariam aborrecidos se soubessem toda a história, sendo assim, ele filtra a verdade, para evitar lidar com a fúria da direção.

4 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 *Caracterização Geral da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte e Perfil dos Respondentes*

A Prefeitura de Belo Horizonte é responsável, atualmente, por um município com 1,4 % do PIB nacional e 2,3 milhões de habitantes. A cidade é o centro de uma região metropolitana de 4,5 milhões de habitantes. A capital do Estado chega no século XXI com 2.375.330 habitantes, conforme estimativa do IBGE de 2005, distribuídos em 331 quilômetros quadrados e em 636.515 domicílios. O Índice de desenvolvimento humano, IDH, de BH atingiu 0,84 em 2000 e é considerado alto. Minas Gerais e o Brasil possuem IDH igual a 0,76 no nível médio, enquanto 98% dos municípios brasileiros possuem IDH menor que BH.

Em 17 de dezembro de 1893, Afonso Pena, na ocasião Presidente de MG/1892-94 promulgou a lei que designava BH como a capital do estado. Primeira cidade planejada de Minas, inicialmente chamada de Cidade de Minas, foi inaugurada no dia 12 de dezembro de 1897 pelo então Presidente de Minas, Crispim Jaquês Bias Fortes / 1894-98. Em 28 de dezembro de 1897 criou-se a PBH e nomeou-se o seu primeiro Prefeito, Dr Adalberto Dias Ferraz da Luz.

A capital passou a se chamar Belo Horizonte a partir de 1901. As eleições diretas municipais foram retomadas em 1982, culminando numa intensa mobilização popular e a promulgação da constituição federal de 1988. A partir da início da década de 90, BH torna-se palco de importantes experiências na gestão de políticas públicas municipais que se traduziram em inúmeros programas e projetos de melhorias urbanas e sociais, com a efetiva participação popular tais como o orçamento participativo, escola plural, programa bolsa-escola municipal e saúde da família.

A Ascom Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte é composta por sete setores, conforme FIG.4.

Estrutura da Assessoria de Comunicação Social do Município

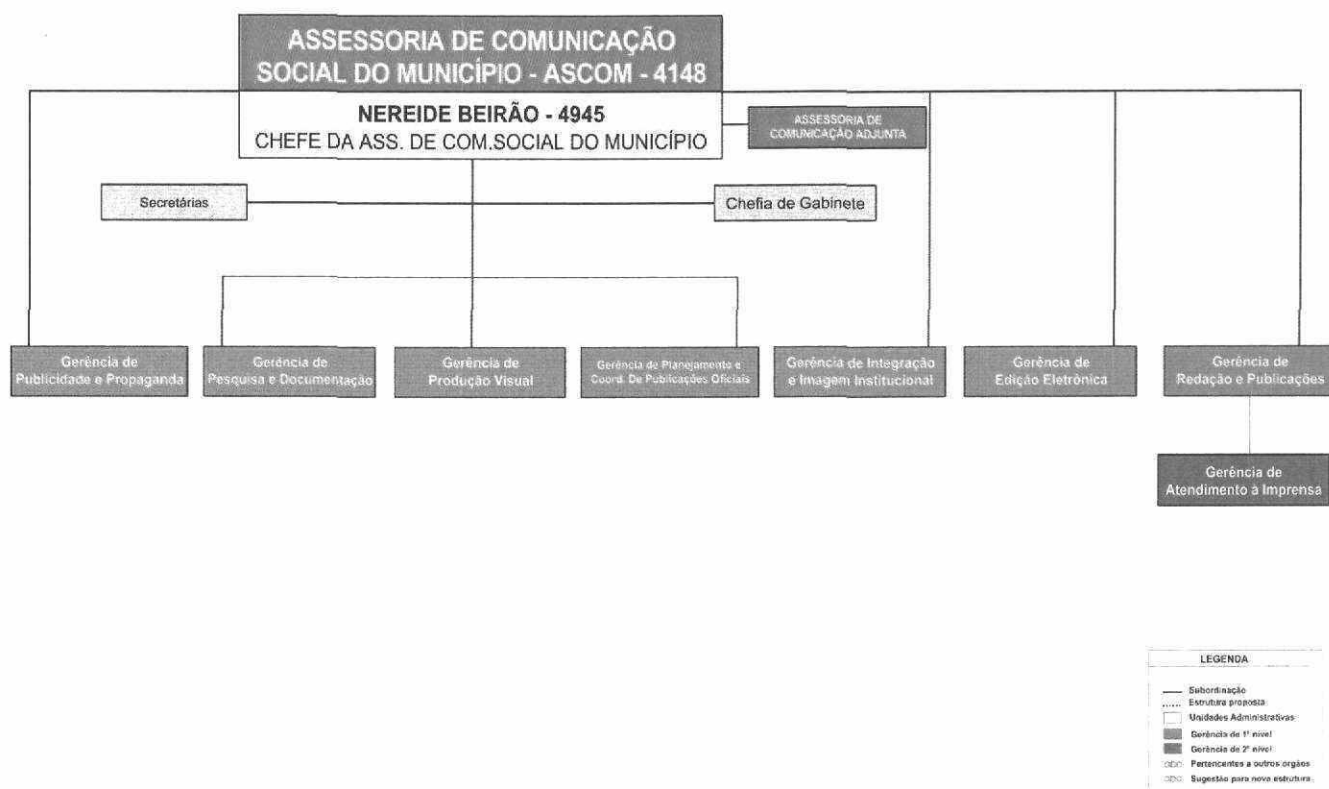


FIGURA 4 – Organograma ASCOM

A seguir são apresentadas as responsabilidades atribuídas a cada setor da Ascom bem como o número de funcionários neles alocados.

- Gerência de Publicidade e Propaganda

Gerido por um Gerente e assessorado por 12 colaboradores, entre jornalistas, publicitários e relações públicas, é o setor responsável pela mídia, campanhas realizadas em parcerias com agências de propaganda e também pelas publicações internas da PBH, como aquelas que não requerem um layout mais apurado. É o caso da publicação interna diária Clipping.

- Planejamento e Publicações Oficiais

O setor é responsável pelo DOM/ Diário Oficial do Município, onde constam licitações, atos do Prefeito e Secretários, multas, noticiários da instituição e também informações da Câmara Municipal de Belo Horizonte. É formado pelo Gerente e cerca de 8 colaboradores, especificamente jornalistas e fotógrafos.

- Produção Visual

Supervisionado por um Gerente que é formado em programação visual, o setor cuida do layout, design e também da produção virtual, desenvolvendo publicações regionais, folhetos, cartilhas, manuais e balanços da Prefeitura. Estão hierarquicamente subordinados a esse gerente uma equipe de 10 funcionários com formação em design.

- Redação e Publicações

Os Repórteres e fotógrafos cobrem toda a agenda do Prefeito e Secretários. É considerado o setor da ASCOM que mais coleta informações uma vez que os profissionais estão sempre envolvidos na rotina da Instituição. Esse setor é formado pelo Gerente Geral e pela subgerência, responsável pelo atendimento à imprensa. É o setor que não possui outros funcionários, ficando as duas gerências responsáveis pelo setor.

- Edição Eletrônica

Responsável pela página da Prefeitura na internet. Por processar muitas informações, precisa ser ágil e descentralizado, visto que a atualização é diária. Nesse setor também é desenvolvida a intranet da Prefeitura. Um Gerente supervisiona o trabalho de 8 funcionários, entre jornalistas, web designers e programadores.

- Pesquisa e Documentação

É um setor relativamente novo na estrutura ASCOM. Centraliza e armazena as informações apuradas via papel, cd, disquete e imagem. É um setor que está sendo preparado para ser o ponto-chave no processo de gestão da informação na Prefeitura, uma vez que a informação até então muito fragmentada precisa ser melhor organizada e armazenada. A PBH trabalha também em

parceria com a PRODABEEL, no que diz respeito ao armazenamento dos arquivos que são digitalizados. O setor é formado apenas por uma gerência.

- Integração e Imagem Institucional

Coleta e distribui informações pertinentes à Instituição, seu Prefeito e Secretarias, monitorando através de clipping diário dados de rádio, tv, internet e também mídia impressa. É composto por uma gerência e 7 funcionários, todos jornalistas.

- Atendimento à Imprensa

Cuida basicamente do atendimento aos profissionais da imprensa, ou seja, é o setor responsável pelos contatos institucionais da Prefeitura de Belo Horizonte com a mídia, de modo geral.

Conforme a Assessora da ASCOM, Nercide Beirão, na Prefeitura de Belo Horizonte a comunicação é vista como uma estratégia fundamental não só para a instituição como também para manter o cidadão informado.

Para integrar, controlar e monitorar as informações pertinentes à Ascom, os veículos ou canais de comunicação disponibilizados para distribuição da informação entre os setores que compõem a Ascom são: intranet, reuniões, publicações oficiais, telefones, e-mails, jornais para secretarias, circulares, memorandos, house organ, clipping e reuniões formais e encontros informais.

Esses canais tentam também diminuir os ruídos ou interferências existentes na Ascom, que entende que na instituição o principal ruído é de natureza tecnológica, uma vez que a necessidade do dinamismo e agilidade do processo passa pela boa utilização dos recursos de tecnologia. A Assessora chama a atenção também para a característica de informalidade que acaba também interferindo na comunicação.

À Ascom compete coletar as informações da PBH, divulgar e cuidar da imagem da instituição e contribuir para que a população se mantenha bem informada a respeito dos serviços prestados pela Prefeitura. As metas da Assessoria são traçadas no planejamento anual e estão ligadas ao calendário dos eventos e publicações, cobertura da agenda do Prefeito e alocação das verbas publicitárias.

Como elementos indicadores de resultados do trabalho desenvolvido pela ASCOM, no que diz respeito ao fortalecimento da imagem institucional da PBH, podem ser citados, dentre outros, os seguintes:

- a) Prêmios da Fundação Ford 2004 e 2005 relativos ao trabalho de mobilidade urbana da BHtrans e campanha contra desperdício da SLU.
- b) 3º Melhor Prefeito do Mundo em 2006 eleito pela World Mayors, site inglês que examina como os prefeitos e governantes de regiões metropolitanas desenvolvem soluções inovadoras para enfrentar problema urbanos e garantir maior bem estar aos seus cidadãos.
- c) Prêmio ONU 2005 como cidade modelo para as 8 Metas do Milênio
- d) Grupos de estudo em Harvard sobre a experiência do orçamento participativo da PBH.
- e) Premio Nacional Humaniza SUS, programa de saúde mental premiado como uma das oito ações de sucesso desenvolvidas pelas instituições integradas ao SUS.
- f) Prêmio DUBAI 2004 pelo trabalho desenvolvido nas áreas de risco da Grande BH, projeto selecionado entre 107 finalistas do mundo.
- g) Prêmio ONU 2004 para o orçamento participativo, categoria aprimoramento dos processos dos serviços públicos.

Quanto ao perfil da amostra do levantamento de campo realizado na Ascom, a mesma é formada, principalmente, pelos funcionários (47%) que desenvolvem funções relacionadas à Propaganda, Jornalismo, Relações Públicas e Comunicação Visual. Cerca de 35% dos entrevistados atuam como gerentes (de Publicidade, Produção Visual, Integração e Imagem, Redação e Publicações, pesquisa, Publicações Oficiais, Edição Eletrônica e Atendimento à Imprensa) e 18% são assessores da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, como mostra a GRÁFICA 1.

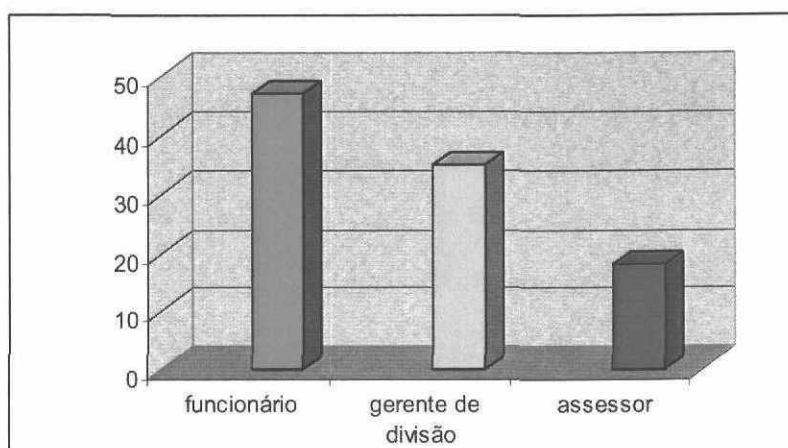


GRÁFICO 1 – Perfil da Amostra, segundo Função do Respondente

Fonte: Levantamento de campo

No que diz respeito às gerências onde executam suas tarefas, observou-se um equilíbrio entre as respostas dos entrevistados. Isso se deve exatamente à amostra selecionada para o levantamento de campo, que procurou direcionar as entrevistas a igual número de funcionários de cada setor. Exceção foram as Gerências de Pesquisa e Documentação (6%) e Atendimento a Imprensa (6%) que são formadas por apenas 01 funcionário cada. Estas informações estão no GRAF.2.

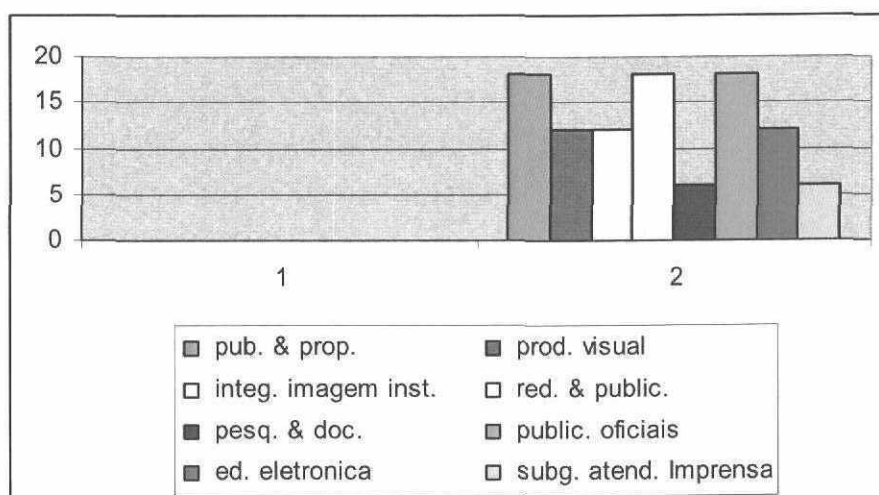


GRÁFICO 2– Perfil dos Respondente, Segundo o Segmento de Atuação do Funcionário

Fonte: Levantamento de campo

4.2 Análise dos Resultados do Levantamento de Campo

O objetivo geral da aplicação dos questionários foi caracterizar o processo de gestão da informação na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, enfocando-se os estilos de gerência, a distribuição da informação interna e os prováveis ruídos ou barreiras à comunicação da informação.

4.2.1 A Distribuição Interna das Informações na Ascom

A frequência de respostas obtidas é mostrada na TAB.2.

TABELA 2 - Distribuição e Disseminação das Informações na Ascom (percentual de frequência de respostas)

Características	Frequência de Respostas
Distribuição das informações gerais	100
Centralizada e fácil acesso	18
Centralizada e difícil acesso	29
Descentralizada e fácil acesso	47
Descentralizada e difícil acesso	6
Distribuição interna das informações relevantes para que os funcionários desenvolvam suas funções	100
São bem divulgadas	47
São divulgadas parcialmente	53
Não são divulgadas	0
Não sabe	0

Fonte: Levantamento de campo

Davenport (1999) e Stewart (998) afirmam que a transferência da informação envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação da informação a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo. Questionados sobre a forma como as informações gerais são distribuídas internamente na Ascom, a maioria dos entrevistados (47%) considera que a distribuição das informações gerais é descentralizada e de fácil acesso, permitindo um entendimento de que elas encontram-se disponíveis na Ascom e são absorvidas por esse grupo. Entretanto, é preocupante o fato de significativa parte do grupo entrevistado (29 %) considerar a distribuição centralizada e de difícil acesso.

No que diz respeito especificamente à divulgação das informações internas necessárias para que os funcionários desempenhem adequadamente o seu trabalho, constata-se que essas, de certa forma, são disponibilizadas. Porém grande parte dos entrevistados (53 %) considera que essa divulgação é parcial, contra 47% que afirma que são bem divulgadas.

Zenone (2002) considera que uma comunicação adequada ocorre quando a informação flui por toda a organização, alcançando todos os níveis hierárquicos e utilizando os melhores meios para isso em um processo contínuo. Quando 47% dos entrevistados afirmam que as informações são divulgadas apenas parcialmente surge a discussão de que muitos funcionários podem entender que, de alguma forma, nem sempre o acesso às informações internas é possível. É importante, contudo, destacar que algumas informações internas, de conteúdo mais estratégico, podem estar sendo distribuídas apenas nos níveis hierárquicos que lhes competem.

4.2.2 Canais de Distribuição das Informações Internas: Utilização e Desempenho

Os melhores sistemas de distribuição costumam ser híbridos: pessoas, documentos e computadores. Envolvem ligação de gerentes e funcionários com a informação de que necessitam. Conforme discutido no capítulo 3, os canais de distribuição possuem grande importância para a eficiência do processo de comunicação. A respeito dos canais de distribuição da informação, procurou-se identificar dois aspectos principais: o grau de importância que os respondentes atribuem aos canais de distribuição e a sua percepção sobre o desempenho dos canais.

As respostas obtidas a estes dois questionamentos são mostradas nas TAB. 3 e 4, as quais são analisadas a seguir.

TABELA 3 - Grau de Utilização dos Canais de Distribuição da Informação Interna na Ascom (percentual de frequência de respostas)

Canais de Distribuição	Baixo	Moderado	Elevado
Memorando	70	23	7
Quadro de avisos	12	70	8
Conversas informais	0	18	82
Telefone	6	24	70
E-mail	0	12	88
Reuniões formais de trabalho	18	76	6
Intranet	88	12	0
Jornal interno	82	18	0
Clipping	12	12	76

Fonte: Levantamento de campo

Do ponto de vista de distribuição de informações internas, a grande maioria dos entrevistados (70%) considera o canal Memorando como de baixa utilização e apenas 7% consideram-no de elevado uso. Cerca de 23% dos respondentes consideraram o memorando como um canal utilizado moderadamente.

Quanto ao canal Quadro de Avisos 12% consideraram de baixa utilização, contrapondo com a maioria (70%) que afirmou que o mesmo possui uma utilização moderada. Nas reuniões preliminares, a Assessora relatou que um dos canais mais utilizados pela Ascom seria o House Organ, que é disposto junto a espaços de grande concentração de funcionários. Assim, conclui-se que mesmo estando acessível, a maioria dos funcionários não utiliza esse recurso.

Prusak (1998) afirma que as conversas espontâneas na organização costumam ser ocasiões para a transferência de informações e conhecimento. O autor ressalta que na nova economia conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham e criam conhecimento novo para a organização. Através do levantamento dos dados realizados junto aos entrevistados, 82% da amostra considerou que as Conversas ou Reuniões Informais são um recurso utilizado amplamente na Ascom. 18% consideraram como de moderada utilização.

Para 70% dos entrevistados, o Telefone é um canal de elevada utilização para a distribuição interna das informações na Ascom, e cerca de 24% consideram que esse recurso é bem empregado.

Angeloni (1999) destaca que a mudança tecnológica acelerada, baseada principalmente na aplicação da informática nos processos e a comunicação via satélite e a redução dos custos de transmissão de informações culturais por meios eletrônicos são elementos que atualizaram e modernizaram os recursos de distribuição da informação.

No que diz respeito ao recurso tecnológico do E-mail, quase que a totalidade dos entrevistados (88%) considerou que na Ascom o mesmo possui uma elevada utilização. Esse dado é importante uma vez que as atividades da Ascom estão muito relacionadas com a obtenção e agilidade da informação, fatores esses muitas vezes propiciados pela utilização do e-mail.

No que se refere às Reuniões Formais de trabalho com os funcionários que compõem as gerências de unidades na Ascom, mais que a metade dos entrevistados (76%) consideraram que essas Reuniões são utilizadas de forma moderada e apenas 6% da amostra indicou que este canal

possui elevada utilização na Ascom. Cerca de 18% consideraram que as Reuniões são pouco utilizadas.

Indagados sobre a utilização da Intranet, os entrevistados acabaram externalizando um ponto negativo da Ascom, que é o fato de no período de realização da pesquisa de campo, o recurso Intranet ainda estar em planejamento. É interessante destacar que ainda que constata-se uma realidade cada vez mais intrínseca entre a distribuição das informações e a utilização de recursos tecnológicos, 88% dos entrevistados ressaltam que, na Ascom, o canal Intranet é de baixa utilização.

March (1975) aponta que um conjunto de fluxos de informações que comunicam os dados necessários é feito através de canais que são definidos seja em virtude de um plano formal ou informal que gradualmente se desenvolvem. Em parte os canais são planejados deliberada e conscientemente e em parte formam-se pelo uso. A utilização de um canal de comunicação tende a ter um efeito multiplicador. Quando o mesmo é utilizado com frequência para determinado fim estimula a sua utilização também para outros fins não correlatos. Pode-se fazer uma correlação entre o uso do E-mail e uso da Intranet, sendo possível inferir que na falta da Intranet a maioria dos funcionários (88%) utilizam o E-mail.

Czinkota (2001) ressalta que é preciso saber selecionar canais de comunicação eficientes para distribuir a informação. Uma das formas como esses canais ou meios são constituídos é pela comunicação escrita, ou seja jornais, revistas e informativos.

É curioso destacar que, embora a Ascom publique o Diário Oficial do Município, a grande maioria dos respondentes (82%) indica que esse recurso é de baixa utilização e 18% consideram-no utilizado de forma moderada.

O Clipping é um recurso muito bem explorado pela Ascom na distribuição das informações internas. Ele é visto como uma ferramenta que coleta e distribui informações pertinentes à Instituição, Prefeitura e Secretarias. Cerca de 76% dos entrevistados disseram que o Clipping tem elevada utilização, contra apenas 12% que disseram que o mesmo possui pouca utilização.

Portanto, no que se refere ao uso dos canais de distribuição da informação interna na Ascom, os resultados do levantamento de campo indicam que dentre os nove canais de distribuição listados na literatura sobre o tema (memorandos, quadro de avisos, conversas informais, telefone, e-

mail, reuniões formais, intranet, jornal interno e clipping), os mais utilizados foram: e-mail, conversas informais e clipping.

Chama a atenção, em uma instituição de comunicação e informação, como é o caso da Ascom, a inexistência da intranet. É importante destacar, também, a baixa utilização das reuniões formais enquanto canal de distribuição interna de informações relevantes para que os funcionários da Ascom possam desempenhar adequadamente as suas funções.

Além de identificar os canais mais utilizados para a distribuição interna das informações na Ascom, procurou-se também captar a percepção dos funcionários e gerentes da instituição quanto ao desempenho dos canais de distribuição. Ou seja, buscou-se traçar uma idéia sobre a relação que se estabelece entre a utilização e o desempenho destes canais, segundo a percepção dos respondentes.

Na TAB. 4 são mostrados os resultados do levantamento sobre o desempenho dos canais de distribuição das informações internas na Ascom. Stoner e Freeman (1999) consideram que vários fatores influenciam a eficiência do processo de comunicação, a exemplo dos canais de distribuição, da configuração da estrutura de autoridade, das características assumidas pela especialização do trabalho, além dos aspectos associados à propriedade da informação.

Segundo Davenport e Prusak (1998) quanto maior e mais complexa for a organização, menor a probabilidade de se encontrar a melhor informação. Numa organização de grande porte são grandes as chances de a informação que se precisa existir em algum departamento, mas as possibilidades de se encontrá-la e utilizá-la dependem, em grande medida, do desempenho dos canais e meios necessários à sua adequada distribuição.

TABELA 4 – Grau de Desempenho dos Canais de Distribuição da Informação Interna na Ascom (percentual de freqüência de respostas)

Canais de distribuição	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Memorando	52	12	30	6	0
Quadro de aviso	6	46	30	12	6
Conversas informais	0	6	65	24	5
Telefone	0	0	24	24	52
E-mail	0	0	12	35	53
Reuniões formais de trabalho	0	35	24	30	11
Intranet	76	0	12	12	0
Jornal interno	64	6	24	6	0
Clipping	12	0	30	12	46

Fonte: Levantamento de campo

Questionados sobre o desempenho do canal Memorado, a maioria dos entrevistados (52%) consideram-no ruim; 30% consideram-no bom e apenas 6% afirmaram que o mesmo possui ótimo desempenho. Nota-se que na questão relativa ao uso desse recurso, 70% consideraram o Memorando como um canal de baixa utilização.

Este contraponto indica que do ponto de vista de uso e do desempenho o canal Memorando pouco contribui para a distribuição da informação interna na Ascom.

Quanto ao Quadro de Avisos ou House-Organ, a maioria dos entrevistados da Ascom(46%) disse que o mesmo possui desempenho regular e 48% considera o desempenho deste canal bom, ótimo ou excelente. Estes resultados sugerem que, embora pouco utilizado, (apenas 8% dos entrevistados consideraram-no de elevada utilização, conforme mostrado na tabela 2), este canal apresenta desempenho favorável(bom, ótimo e excelente) para 48% dos entrevistados. Ou seja, há indícios de sub-utilização do Quadro de Avisos enquanto canal de distribuição interna das informações na Ascom.

De um modo geral a grande maioria dos respondentes (94%) considera o desempenho das Conversas Informais como bom, ótimo e excelente. Como este percentual é relativamente maior do que os 82% de elevada utilização do canal, a Ascom pode e deve aproveitar esse canal espontâneo e criar mecanismos para incrementar o compartilhamento de informações. A este respeito é importante ter em mente que, no caso de gerentes influenciados por teorias ultrapassadas, os mesmos tendem a considerar as conversas informais como perda de tempo, conforme argumenta Prusak (1998)

No que se refere aos canais de distribuição da informação interna representados pelo Telefone e pelo E-mail, na percepção da grande maioria dos respondentes (76% e 88% dos entrevistados, respectivamente) são considerados como canais que apresentam ótimo e excelente desempenho.

Quanto às Reuniões Formais de trabalho, mais de um terço dos respondentes (35%) atribui desempenho regular a este meio de distribuição e disseminação da informação interna na Ascom, e 41% consideraram-no de ótimo e excelente desempenho. Por outro lado, conforme mostrado na tabela 2, a grande maioria dos respondentes (76%) aponta uso moderado e baixo (18%) das reuniões formais enquanto recurso para distribuição interna das informações. Estes resultados sugerem à Ascom refletir sobre a forma e os objetivos das reuniões formais.

Sobre a Intranet, os resultados quanto ao desempenho desse canal são coerentes com aqueles que dizem respeito ao seu uso, e guardam relação com o fato desse meio encontrar-se em fase inicial de implantação na Ascom. A grande maioria dos entrevistados (75%) considera seu desempenho ruim e pouco o utiliza para a distribuição da informação.

A grande maioria dos entrevistados (64%) atribui desempenho ruim ao Jornal Interno. Por sua vez, conforme mostrado na tabela anterior, ele é pouco utilizado (82% respondeu ser baixa a sua utilização), o que sugere que o jornal possui pouca relevância junto aos funcionários e colaboradores da Ascom enquanto canal de comunicação interna.

Em consonância com o resultado que aponta elevada utilização do Clipping enquanto canal de distribuição das informações internas da Ascom, o desempenho deste canal é considerado ótimo e excelente por 58% dos entrevistados e apenas 12% da amostra atribui desempenho ruim ao clipping, o que confirma a sua importância enquanto canal de distribuição das informações internas na Ascom.

4.2.3 Frequência das Atividades de Comunicação na Ascom

Conforme mostra a TAB. 5, essa questão procurou perceber com que frequência emissor (gerências) e receptores (funcionários) se relacionam de forma a desenvolverem suas atividades de comunicação.

Torquato (1998) considera que os emissores, para efeito de relacionamento, influenciam outra pessoa ou grupo a seguir diretrizes e normas por ele apoiadas. O autor vai mais além e argumenta que a comunicação tende a exercer um significativo poder. Por meio da comunicação uma pessoa convence, persuade, atrai, muda idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento de outras pessoas.

Para Penteado (1995) o emissor precisa saber qual o público quer atingir e que reações pretende gerar neste público.

Desta forma, a eficiência da comunicação tende a se ampliar, à medida que consegue definir, com maior precisão, quem é o receptor das mensagens, ou o usuário da informação.

TABELA 5 – Frequência das Atividades de Comunicação entre os Colaboradores e Funcionários na Ascom (percentual de frequência de respostas)

Relacionamento entre setores	Diária	Semana 1	Quinzenal	Mensal	Não Há
Assessoria de Comunicação	65	0	5	18	12
Assessoria Adjunta	58	12	24	0	6
Chefias de Gabinete	64	12	12	0	12
Gerentes	70	6	0	6	18
Funcionários do próprio setor	88	0	0	0	12

Fonte: Levantamento de campo

A Assessora de Comunicação da Ascom coordena as atividades de sete setores e na amostra da pesquisa de campo dessa dissertação, a maioria dos entrevistados (65%) indica que desenvolve atividades de comunicação diária com a Assessora.

Stoner e freeman (1999) destacam que, entre os fatores que influenciam a comunicação nas organizações, está a estrutura da autoridade. Para eles as diferenças de status e de poder ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e a exatidão da comunicação também serão afetados pelas diferenças de autoridade. Como 65% desenvolve atividades diariamente com a Assessora, há indícios de que o relacionamento entre ambos é feito de modo a levar os funcionários a seguirem diretrizes e normas por ela apoiadas. Apenas 18% e 12%, respectivamente, consideram que a frequência de atividades com a Assessora é mensal ou não existe.

Quanto às atividades de comunicação com o Assessor Adjunto, a maioria (58%) sinalizou que os encontros são diários.

A Chefe de Gabinete na Ascom é a pessoa responsável em dar apoio e suporte à Assessora de Comunicação. 64% dos entrevistados disseram manter contatos diariamente com ela, o que faz crer que, juntamente com os 65% que mantêm contatos diários com a Assessora, permite deduzir que ambas estão trabalhando de forma unificada.

As gerências na Ascom são sete, especificamente: Gerência de Publicidade e Propaganda, Planejamento e Publicações Oficiais, Produção Visual, Redação e Publicações, Edição Eletrônica, Pesquisa e Documentação, Integração e Imagem Institucional. A maior parte dos pesquisados (70%) afirma que desenvolve atividades de comunicação diariamente com os gerentes. Porém, é muito representativo o número de entrevistados (28%) que consideram que não há atividades com eles.

Esse dado requer uma reflexão e mesmo uma análise mais detalhada, pois evidencia-se aqui o risco da existência de um ruído/barreira entre os funcionários e gerentes que pode influenciar desfavoravelmente o desempenho das suas atividades.

Os funcionários da Ascom são formados por jornalistas, publicitários, relações públicas, assessores de imprensa, designers gráficos, profissionais da tecnologia de informações e estagiários. Perguntados sobre a frequência que desenvolvem atividades de comunicação com seus colegas de setores, 88% destacam que desenvolvem atividades diariamente.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a melhor estratégia para distribuir a informação é contratar pessoas perspicazes e deixar que elas interajam entre si. Porém, muitas vezes é difícil colocar em prática essa determinação. A informação é disseminada nas organizações, quer ou não esse processo seja gerenciado.

4.2.4 Características e Habilidades Requeridas pelos Profissionais da Comunicação que Atuam na Ascom

Para Torquato (1998), para que uma mensagem seja efetiva, o processo de comunicação precisa ser coerente com as experiências passadas do receptor e com suas expectativas. Zenone (2002) destaca que, afim de garantir a melhor qualidade da informação transmitida, além dos canais, é necessário desenvolver nos colaboradores inseridos no processo e sobretudo nos responsáveis pela comunicação, algumas características e habilidades importantes como: desenvolver constantemente as habilidades de ouvir, falar e escrever, ter informações atualizadas, desenvolver uma rede de relacionamentos, fornecendo e buscando feedback e usar uma linguagem adequada a cada público de interesse na disseminação.

Essa questão procurou perceber junto aos entrevistados a relevância de algumas habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento de suas funções. A TAB. 6 apresenta a percepção dos funcionários e gerentes da Ascom quanto às principais características e habilidades do profissional de comunicação.

TABELA 6 – Grau de Importância Quanto às Características e Habilidades Necessárias aos Profissionais de Comunicação da Ascom (percentual de frequência de respostas)

Características e Habilidades	Baixa	Moderada	Elevada
Saber ouvir, falar e escrever	0	0	100
Ter informações atualizadas	0	12	88
Desenvolver rede relacionamento	6	18	76
Fornecer e buscar feedback	0	24	76

Fonte: Levantamento de Campo

A totalidade dos entrevistados considera que as habilidades de ouvir, falar e escrever são de elevada importância para o desenvolvimento de suas competências na Ascom. A forma como a informação é passada pode influir muito no resultado da comunicação.

Para Torquato (1998) os receptores vão ouvir apenas o que se ajusta às suas expectativas e às suas crenças. Eles podem “alterar” a mensagem durante o processo de decodificação, ignorando informações importantes que não estão de acordo com seu sistema de crenças e “acrescentar” informações que obtiveram de outras fontes e que também alteram o conteúdo da mensagem transmitida. Quanto mais simples, clara e direta for a mensagem, maior a probabilidade de que o receptor a compreenda corretamente, sem distorcer a informação recebida. Parece correto afirmar que embora 100% dos entrevistados realcem a importância dos fatores audição, leitura e escrita como de elevada importância, não significa necessariamente que, todo o grupo formado pelos funcionários e colaboradores da Ascom, possua essas habilidades.

Ter informações atualizadas é visto como de elevada importância para 88% dos entrevistados. No caso específico da Ascom, que trabalha com a divulgação de informações à comunidade e respostas rápidas ao cidadão, essa atualização é ainda mais importante. Vale ressaltar que a falta de um sistema de intranet, canal de natureza ágil e atual, pode prejudicar o desempenho dos funcionários, em especial na coleta de dados e na distribuição das informações internas na Ascom.

Relacionamento interpessoal é uma necessidade do próprio processo de comunicação, onde emissor e receptor desenvolvem papéis dinâmicos e estão sempre em interação. 76% dos pesquisados considera essa habilidade de elevada importância, fato esse já identificado nas tabelas 2 e 3, onde percebeu-se a informalidade entre os funcionários, sinalizando em 89% como boa e ótima a utilização e desempenho do canal conversas informais.

Questionados sobre as habilidades de fornecer e buscar informações 76% dos respondentes consideram como de elevada importância.

Stoner e Freeman (1999) descrevem que quando o emissor não tem habilidade eficaz de comunicação a mensagem pode não ser registrada. O emissor pode deturpar uma mensagem escrita ou falada tão gravemente que o receptor pode não entender, ou até mesmo entregar a mensagem de modo tão medíocre que o receptor não a leve a sério.

4.2.5 Dificuldades e Barreiras na Distribuição da Informação Interna na Ascom

Para Czinkota (2001), no processo de distribuição das informações podem ocorrer distorções que em comunicação são chamadas de ruídos. Os ruídos são toda e qualquer interferência que pode ser causada por diversos problemas, como, por exemplo, o uso inadequado de um canal. As questões desse tópico procuram avaliar quais as principais dificuldades e barreiras percebidas pelos funcionários e gerentes da Ascom, no que diz respeito à distribuição interna das informações, conforme mostra a TAB. 7.

TABELA 7– Grau de Frequência quanto às Dificuldades e Barreiras na Distribuição da Informação Interna na Ascom(percentual de frequência de respostas)

Dificuldades e Barreiras	Nunca acontece	Às vezes acontece	Sempre acontece
Sobrecarga de informações	12	76	12
Informalidade da comunicação	0	82	18
Falta de relacionamento entre setores	30	45	25
Retenção de informações	40	54	6

Fonte: Levantamento de Campo

No que diz respeito à sobrecarga de informações, a mesma ocorre quando um funcionário recebe muitas informações e fica confuso. Como resultado, o mesmo desenvolve um trabalho deficiente de processamento de informações e de recebimento de novas mensagens. Uma estratégia importante para lidar com a sobrecarga de informações no ambiente de trabalho é aprender a diferenciar as informações relevantes das menos significativas, descreve Dubrin (2001).

Para a maioria dos entrevistados (76%), a sobrecarga de informações às vezes acontece na distribuição interna das informações na Ascom. 12% da amostra aponta que a sobrecarga não acontece, percentual semelhante àquele que indica que o fenômeno sempre acontece.

Prusak (1998) afirma que as conversas espontâneas na organização costumam ser ocasiões para a transferência de informações e conhecimento. Como foi visto nas tabelas 2, 3 e 4 a informalidade parece ser, pelo menos entre os entrevistados, um fator diferencial na Ascom, já que 89% considera o recurso com um desempenho excelente e 82% afirma que o mesmo é de elevada utilização.

Especificamente nessa questão, a maioria dos funcionários da Ascom afirma que a informalidade da informação às vezes acontece, o que conclui-se que os mesmos não percebem esse fator como uma barreira.

Para Robbins (1994), entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas, e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes os funcionários não comunicam o que pretendiam comunicar em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais.

Questionados sobre a falta de relacionamento entre os setores acarretando numa possível barreira, percebe-se que os entrevistados possuem percepções bem distintas: 30% afirma que nunca acontece, 45% indica que as vezes acontece e 25% da amostra aponta que a falta de relacionamento sempre acontece.

Davenport (1999) e Stewart (1998) argumentam que se a informação não for absorvida, ela não terá sido transferida. Ou seja, simplesmente disponibilizar a informação não significa necessariamente transferência. O objetivo da distribuição da informação é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas e aumentar o seu valor.

Na concepção de Torquato (1998) o poder é o maior ruído num processo de comunicação. A retenção de informações está, portanto, centrada na própria capacidade e habilidade das pessoas e instituições em disponibilizar as informações.

Os dados obtidos na pesquisa de campo realizada junto à Ascom validam esse argumento e mostram que para 54% dos entrevistados a retenção de informações é um ruído que as vezes acontece, contra 40% que indica que a retenção da informação é um fenômeno que nunca acontece. Para 6% da amostra a retenção sempre acontece.

4.2.6 Percepção dos Funcionários e Colaboradores da Ascom Quanto à Importância do Trabalho deste órgão para PBH

Essa questão procura identificar de uma forma simples e objetiva qual é o entendimento dos funcionários a respeito de como o desempenho de suas competências na Ascom pode contribuir para o próprio desempenho da Instituição Prefeitura, conforme mostra a TAB. 8.

TABELA 8 – Percepção dos Funcionários e Colaboradores da Ascom quanto a Importância do Órgão para a PBH(percentual de frequência de respostas)

Especificação	Muito importante	Relativa importância	Sem importância
Importância da Ascom para a PBH	76	24	0

Fonte: Levantamento de Campo

Torquato (1998) descreve que a comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento necessárias para a sobrevivência e expansão das organizações. Assim, é possível pensar que, a Ascom, ainda que vista de forma departamentalizada, deve se atrelar ao planejamento estratégico da PBH.

Dessa forma a os funcionários e colaboradores da Ascom podem ter uma identidade pública, um perfil técnico, um conceito profissional no mercado, situações que vêm contribuir para a consolidação do conceito de identidade da organização.

A maioria absoluta dos entrevistados (76%) concorda que o trabalho da Ascom é muito importante para a Prefeitura de Belo Horizonte. Chama a atenção, por sua vez, o elevado percentual (24%) que respondeu que seu trabalho tem relativa importância.

4.2.7 Identificação do Estilo de Gerenciamento da Informação na Ascom

Nas questões de 10 a 14 do questionário buscou-se evidências quanto aos parâmetros a partir dos quais McGee e Prusak (1994) classificaram os estilos de gerenciamento da informação em uma amostra de vinte e cinco empresas.

Em praticamente todas as instituições a informação é influenciada por atores políticos, jogos de poder e pela economia.

O processo de gerenciamento pode ser realizado de maneira deliberada e explícita, como pode configurar-se como um processo menos formal. No que diz respeito ao grau de controle central, o processo pode configurar-se com maior nível de controle e centralização ou com menor nível de controle central das informações.

Na TAB. 9 é apresentado o conjunto de respostas que dizem respeito ao estilo de gerência da informação na Ascom.

TABELA 9 – Caracterização do Estilo de Gerenciamento da Informação na Ascom (percentual de freqüência de respostas)

Especificação	Baixa concordância	Moderada concordância	Elevada concordância
Unidade de termos, expressões	0	42	58
Acesso e distribuição das informações internas	6	64	30
Atualização, precisão e valor geral da informação	0	0	100
Eficiência nas atividades de gerenciamento da informação	6	54	40

Fonte: Levantamento de Campo

Para McGee e Prusak (1994) a unidade de linguagem, ou vocabulário comum, quer dizer um conjunto acordado de termos, categorias e elementos de dados que tenham o mesmo significado em toda a organização. Para a maioria dos pesquisados (58%) há elevada concordância quanto à existência de vocabulário comum, enquanto percentual relativamente menor (42%) concorda moderadamente com a existência de linguagem comum.

De acordo com os autores, o grau de acesso à informação é outro indicador da mentalidade política da organização. Eles destacam que muitas empresas apregoam que todos os empregados devem possuir a informação de que necessitam para trabalhar, porém, ao escolher quem na verdade necessita de que informação, estão sendo tomadas decisões políticas que podem vir a restringir o amplo acesso às informações.

64% dos entrevistados concordam de forma moderada com a afirmativa, indicando que para a maioria desses funcionários e gerentes da Ascom ocorrem algumas restrições de acesso, o que pode estar relacionado à utilização de critérios políticos quanto ao acesso às informações. Cerca de 30% dos respondentes declararam elevada concordância com a afirmativa.

A questão referente à qualidade da informação, é considerada de grande relevância para o adequado gerenciamento da informação. A esse respeito, chama a atenção o fato de 100% da amostra declarar elevada concordância com a afirmativa, o que indica que o estilo de gerência da informação prevalecente na Ascom preocupa-se com a qualidade da informação.

Conforme discutido na seção 3.1.1, o parâmetro de eficiência do processo de gerenciamento da informação está associado ao uso de mecanismos e tecnologias que minimizem o armazenamento redundante de dados, evitando sobrecarga nas fases de coleta, processamento, armazenamento e distribuição da informação.

Levados a se posicionar sobre o uso de recursos informacionais de apoio à coleta, organização, tratamento e distribuição da informação, tecnologias estas que contribuem para maior

eficiência do processo de gerenciamento da informação, cerca de 54% dos respondentes concordaram moderadamente com afirmativa e 6% atribuíram baixa concordância à afirmativa, enquanto 40% atribuíram elevada concordância.

Nas reuniões iniciais com a Assessora de Comunicação, ela enfatizou a preocupação da Ascom em aperfeiçoar a seleção, tratamento e distribuição da informação e relatou que a recente criação da Gerência de Pesquisa e Documentação ilustrava esta preocupação. É possível que o pouco tempo de existência da gerência explique, em certa medida, o fato de 54% de concordância moderada associada a 6% de baixa concordância quanto à questão da eficiência apurada na pesquisa de campo.

Como foi abordado no capítulo 3, o fluxo da informação é composto pelas etapas de coleta, tratamento, armazenamento e distribuição. Na Ascom percebe-se, pelo organograma, uma divisão de tarefas entre os funcionários que atuam nas diferentes gerências e uma relativa formalização do processo. Jornalistas e fotógrafos buscam informações no campo, as quais por sua vez, passam por *filtragem e tratamento, que são atribuições das gerências de produção visual*, de pesquisa e de edição eletrônica dos dados. A partir daí, num primeiro momento, é feita a distribuição interna desse material na Ascom via canais internos de comunicação, e no segundo momento é realizada a divulgação junto à comunidade.

A última questão do questionário busca justamente captar o grau de formalização que o processo de gestão da informação assume no âmbito da Ascom. Foi solicitado ao respondente que ele classificasse o grau de concordância com a seguinte afirmativa: “Na Ascom é possível identificar com relativa clareza os funcionários e profissionais que realizam as atividades de coleta, tratamento e distribuição da informação (questão 14 do questionário, ver APÊNDICE C). Na sua grande maioria (64%) dos respondentes atribuíram elevada concordância com a afirmativa, contra 30% que apontou moderada concordância e 6% de baixa concordância. Assim, em sua grande maioria, o grupo amostrado conseguiu identificar, com relativa clareza, as divisões de tarefas e os funcionários a elas associados, indicando em certa medida que o processo de gerenciamento da informação na Ascom apresenta traços formais.

Considerando-se a classificação dos estilos de gerenciamento da informação realizada por McGee e Prusak (1994) e discutida na seção 3.1.1, e diante dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com uma amostra de dezessete funcionários e gerentes da Ascom, é possível

afirmar que há fortes indícios de que o estilo de gerenciamento predominante na Ascom corresponde à Monarquia.

Como estilo de gerenciamento da informação isso significa que há um controle sobre o processo a partir do estabelecimento de uma estrutura organizacional em que são estabelecidas as atribuições das gerências. A busca pela qualidade da informação *em benefício do conjunto* da instituição influencia e sofre a influência das gerências que compõem a Ascom. A relativa clareza quanto às divisões do trabalho permite a atuação descentralizada das gerências no que diz respeito à distribuição da informação. As especificidades das atividades desenvolvidas por um órgão de assessoria de comunicação contribui para o estabelecimento de uma linguagem comum quanto ao uso dos termos e compreensão de seu significado pelos funcionários e gerentes que atuam nas distintas gerências da Ascom. O acesso às informações e a eficiência no gerenciamento, aspectos relativamente mais frágeis, e embora não correspondam a níveis críticos de intensidade, capaz de comprometer ou fazer retroceder o processo como um todo, carecem ser aperfeiçoados.

5 CONCLUSÕES

A partir de perspectivas propiciadas por estudos e pesquisas nas áreas de informação e de comunicação, esta dissertação procurou discutir aspectos importantes do gerenciamento da informação em uma instituição pública.

O objetivo geral desse trabalho foi caracterizar o processo de distribuição da informação interna na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte. Buscou-se identificar o estilo de gerenciamento da informação predominante na Assessoria de Comunicação. Procurou-se também identificar os canais de distribuição por ela utilizados, no sentido de disseminar entre seus colaboradores as informações relevantes para que eles possam desempenhar adequadamente suas funções.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração da dissertação envolveram principalmente a realização de pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

Além de contribuir para a contextualização geral do tema estudado, a pesquisa bibliográfica forneceu os elementos teóricos e conceituais necessários à realização desta dissertação.

No que se refere à pesquisa de campo, a amostra é composta de dezessete gerentes e funcionários da Assessoria de Comunicação e o instrumento de coleta utilizado foi o questionário semi-estruturado, aplicado diretamente à amostra de respondentes, durante o mês de maio de 2006.

Como atividade preliminar à realização da pesquisa de campo, foram feitos contatos informais junto à Assessora de Comunicação, além de uma entrevista com a Assessora de Comunicação da Assessoria. Neste momento inicial, buscou-se conhecer melhor o papel e a estrutura organizacional do órgão.

Através da entrevista, percebeu-se que o organograma do órgão passava por um processo de atualização e formalização. Constatou-se também que o próprio órgão sente a necessidade de atribuir maior sentido estratégico ao processo de gerenciamento da informação. Os esforços de discussão de um organograma, que não apenas retrate as suas atuais atribuições, mas que também e, sobretudo, contribua para o aperfeiçoamento das atividades de coleta, tratamento e distribuição da informação no âmbito de todas as gerências que compõem a Assessoria, são iniciativas que ilustram este tipo de preocupação da Assessoria.

Acredita-se, todavia, que para maior eficiência, a Ascom precisa ser constantemente aperfeiçoada. Porém, para alcançar esta meta, novos recursos precisarão ser envolvidos, como é o

caso da Gerência de Pesquisa e Documentação, implantada recentemente e que deverá, a partir de seu desenvolvimento, permitir à Ascom armazenar as informações relevantes para que seus funcionários e colaboradores possam desenvolver adequadamente suas funções e também a implantação da intranet, que como canal de distribuição interna irá permitir à Ascom ganhar agilidade, atualização e relacionamento entre os setores.

A Ascom funciona como suporte ao processo de controle, de gestão e de informação, evidenciando uma posição de intermediação entre as mudanças ocorridas e na discrepância entre a administração baseada no sentido empírico, para uma administração voltada ao presente e com mais ações de gestão eficazes. Isso fica evidenciado inclusive com os dados coletados em campo, quando 76% dos respondentes afirmaram que o trabalho da Ascom pode contribuir para o conjunto do desempenho da Prefeitura de Belo Horizonte.

As principais conclusões desta dissertação são apresentadas a partir dos objetivos específicos, detalhados no capítulo 1.

O primeiro objetivo específico da dissertação foi identificar o estilo de gerência da informação predominante na Ascom. A partir das afirmativas levantadas nas questões de 10 a 14 do questionário e sua correlação com a figura *Figura 2 / Estilos de Gerenciamento da Informação*, onde através da distribuição de um sistema de pesos é possível identificar o estilo gerencial (apêndice E) foi possível compreender que existem evidências de que o estilo de gerenciamento prevalecente na Ascom é o de Monarquia. Alguns fatores contribuem para essa afirmativa: o acesso e distribuição da informação ainda é realizado de forma centralizada e pelos líderes da instituição, há a percepção por parte dos funcionários de que as decisões ocorrem de ações políticas, a autonomia dos gerentes é reduzida e dependente da abordagem que o “monarca” adota em relação ao gerenciamento da informação em seu “reino”.

O segundo objetivo específico foi identificar os canais de distribuição da informação interna utilizados pela ASCOM. Aqui percebeu-se a necessidade de, além de identificar esses canais, pontuá-los segundo parâmetros de utilização e de desempenho. Os resultados obtidos nesta dissertação indicam que a Ascom possui como principais canais de distribuição das informações internas os meios e-mail, clipping, reuniões formais, conversas informais e telefone. Mas é preocupante a baixa utilização de recursos como quadro de avisos, intranet e outros informativos internos, como o memorando.

Quanto ao terceiro objetivo específico que foi identificar as possíveis dificuldades e barreiras na distribuição das informações internas na Ascom, pode-se afirmar que os mesmos estão mais concentrados nos próprios recursos informacionais existentes na Ascom, passando pela centralização na distribuição das informações, critérios de acesso balizados nas prerrogativas políticas e na percebível e exagerada importância que se dá a informalidade da comunicação. Convém destacar inclusive que a falta de meios eletrônicos através dos recursos de informática, como a intranet, impossibilita à Ascom desenvolver sistemas que aumentem consideravelmente a eficiência do processo e minimize os ruídos ou barreiras existentes.

O desenvolvimento desta dissertação resultou em novas reflexões e questionamentos, o que permite apontar algumas linhas de pesquisa para futuros estudos. Neste sentido, acredita-se seja interessante, por exemplo, que a partir desse estudo de caso, seja realizado um levantamento de campo junto às assessorias de comunicação nos municípios - sede de capitais de outros estados, de forma a se traçar um paralelo entre elas, o que permitiria conhecer melhor as características do gerenciamento da informação nas assessorias de comunicação deste importante grupo de cidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANGELONI, M.; FERNANDES, C. B. **A Comunicação Empresarial**. Revista da Administração. Florianópolis, v.1, n.2, p. 34-43, agosto 1999.
- BARANANO, Ana Maria. **Gestão da Inovação tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas**. Revista Brasileira de Inovação. v. 4, n. 1, p. 17-23, janeiro 2005.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BRETZKE, Miriam. **Competição em Tempo Real**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede – a Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, v.1 p. 87-172, 1999.
- CÉBRIAN, J. L. **A Rede: como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação**. São Paulo: Summus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução aos Estudos de Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHOO, Chun W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 3.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- CORTELAZZO, I. B. C. **Tecnologia, Comunicação e Educação: a tríade do século XXI**. Disponível em: <www.eca.usp.br/nucleos/mcl/pdf/congress_textos.html>. Acesso em: 10 set. 2005.
- CZINKOTA, M. R. **Marketing e Comunicação: as melhores práticas**. 7.ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. 2. ed. São Paulo : Futura, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FREIRE, Isa Maria. **Barreiras da Comunicação da Informação**. In: Sta REC, Cláudio; GOMES, Elizabeth B.P.; CHAVES, Jorge B.L. (orgs). **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. Rf.33 -46
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão Comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LÉVY, P. **As Tecnologias da Inteligência. O futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisas em Educação: abordagem qualitativa**. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986.

MARCANTÔNIO, Antônia T.; SANTOS, Martha M. e LEHFELD, Neide A. S. **Elaboração e Divulgação do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCH, James G. **Teoria das Organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MATTAR, F. N. **Pesquisa e Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1994.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KETTL, Donald F. **A Revolução Global: reforma da administração do setor público**. In: PEREIRA, L. C. e SPINK, P. (Orgs) **Reforma do Estado e Administração Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001:75-121.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

R. NETO, Alvarenga. **Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações**. 2002 (Mestrado em Ciência da informação) – PPGCI, Escola da Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROCHA, Elisa M. P. da. **Indicadores de Inovação: uma proposta a partir da perspectiva da informação e do conhecimento**. 2003. Tese (Doutorado) – ECI, UFMG, 2003.

SARACEVIC, Tefko. **Interdisciplinary nature of information science**. Revista da Ciência da Informação. São Paulo. v.24, n. 1, p. 36-41. Trad. por Ivo Koritowsky, jan./abr.,1995

STEWART, T. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília: IEL, 1997.

THIOLLENT, Michel; FILHO, Targino de Araújo; SOARES, Rosa Leonôra S. (orgs). **Metodologia e Experiências em Projetos de Extensão**. Niterói: Editora UFF, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIGNAU, Bárbara S. Sánchez; MUÑOZ, José V. Rodríguez (2000). **La información como recurso en el desarrollo de las organizaciones de las administraciones públicas**. Anales de Documentación n.3. Universidad de Múrcia/España. Disponível em: <http://www.um.es/fccd/anales/ad03/AD10-2000.PDF>. Acesso em: 22 de dezembro de 2005.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing da Comunicação**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2002.

BH Notícias. PBH/ASCOM. Número 2262 – 1ª edição. 4 de abril de 2006

CLIPPING PBH. Ascôm/PBH. 5 de abril de 2006.

DOM. **Diário oficial do Município de Belo Horizonte**, ano XII, nº 2579, 4 de abril de 2006.

INVESTIRBH. **Guia da cidade de Belo Horizonte para investidores**. 9 edição. Revista, ampliada e atualizada. 2006.

VEJA, BRASIL. **A Batalha Pela Qualidade**, ano 36, nº 27, p.53, 9 jul, 2003.

APÊNCIDE A - Roteiro Para Entrevista com a Assessora da ASCOM
Objetivo: Contextualizar a ASCOM

Trace um breve perfil da Prefeitura de Belo Horizonte

Apresente o papel da ASCOM na PBH e explique como funciona sua estrutura organizacional (organograma)

Quais profissionais compõem a ASCOM?. Relate as atribuições dos mesmos.

Quais os objetivos e metas da ASCOM?

Como vocês mensuram os resultados alcançados? Há indicadores de desempenho?

Como se dá o processo da GI (coleta, tratamento, armazenamento e distribuição) da informação na ASCOM? É formal ou informal?

Como é a interface ente os setores e pessoas que compõem a ASCOM?

Quais os canais (veículos de comunicação) disponibilizados junto aos setores para a distribuição das informações?

Quais os principais ruídos detectados no processo de distribuição da informação?

Como a informação é tratada como ferramenta de tomada de decisão para as ações da PBH?

APÊNDICE B - Carta aos Colaboradores da ASCOM

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

MESTRADO EM GESTÃO DA INFORMAÇÃO

De: Armando Sérgio de Aguiar Filho

Belo Horizonte, 10 de Maio de 2006

Caro Colaborador da ASCOM,

Conforme e-mail enviado pela Sra. Sandra Mourão, Chefe de Gabinete, em Maio de 2006, a pedido da Sra. Nereide Beirão, Assessora, solicito a sua participação e apoio na pesquisa sobre a distribuição da informação junto à ASCOM. O objetivo dessa pesquisa é buscar bases e fundamentos para o trabalho de dissertação que é requisito final do Programa de Mestrado em Administração da Fundação João Pinheiro, com ênfase em Gestão da Informação, que está sendo orientado pela Profa Elisa Maria Pinto da Rocha.

Não existem respostas certas ou erradas e o seu conhecimento não será medido, apenas preciso de respostas o mais espontâneas possíveis. Esses dados são fundamentais para o andamento e resultado desta pesquisa. O resultado será colocado à disposição dos interessados tão logo esteja concluído.

Para qualquer informação adicional, fica a seu dispor o e-mail armandoaguiar@ig.com.br.

Atenciosamente

Armando Sérgio de Aguiar Filho

APÊNDICE C - Questionário para Coleta de Dados

1. Identificação

1.1 Atuação na Ascom

() Funcionário () Gerente de Divisão () Assessor/Gabinete

1.2 Gerência em que atua

() Publicidade e Propaganda	() Pesquisa e Documentação
() Produção Visual	() Publicações Oficiais
() Integração e imagem Institucional	() Edição Eletrônica
() Redação e Publicações	() Subgerência Atendimento a Imprensa

2. Como você classifica a distribuição das informações internas na ASCOM ?

() centralizada e de fácil acesso
 () centralizada e de difícil acesso
 () descentralizada e de fácil acesso
 () descentralizada e de difícil acesso

3. Como você classifica a distribuição interna das informações relevantes para que os funcionários desenvolvam adequadamente as suas funções na ASCOM?

() são bem divulgadas
 () são divulgadas parcialmente
 () não são divulgadas
 () não sabe

4. Classifique os canais de comunicação quanto a sua importância para a distribuição das informações internas na ASCOM.

Chave: 1/ baixa utilização/não é utilizado 2/moderada utilização 3/elevada utilização

() Memorandos
 () Quadro de avisos
 () Conversas informais com outros colegas de trabalho
 () Telefone
 () E-mail
 () Reuniões formais de trabalho com os funcionários que integram as gerências
 () Intranet
 () Jornal interno
 () Clipping

5. Classifique o desempenho dos canais de comunicação quanto à distribuição das informações internas relevantes para o adequado desenvolvimento de suas funções na ASCOM.

Chave: 1. Ruim 2. Regular 3. Bom 4. Ótimo 5. Excelente

- () Memorandos
- () Quadro de avisos
- () Conversas informais com outros colegas de trabalho
- () Telefone
- () E-mail
- () Reuniões formais de trabalho com os funcionários que integram as gerências
- () Intranet
- () Jornal interno
- () Clipping

6. Com que frequência você desenvolve atividades de comunicação(contato pessoal, reunião, telefonemas, troca de e-mails, reuniões)

	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	Não há
Com a Assessora de Comunicação	()	()	()	()	()
Com o Assessor Adjunto	()	()	()	()	()
Com a Chefe de Gabinete	()	()	()	()	()
Com os Gerentes da Ascom	()	()	()	()	()
Com os funcionários do seu setor	()	()	()	()	()

7. Das habilidades necessárias para você desenvolver suas competências na ASCOM, Classifique quanto a importância.

Chave: 1/Baixa importância 2/Moderada importância 3/Elevada importância

- () Saber ouvir, falar e escrever
- () Ter informações atualizadas
- () Desenvolver uma rede de relacionamentos
- () Fornecer e buscar feedback

8. Quanto às possíveis dificuldades e barreiras na comunicação da informação interna na ASCOM, classifique a sua frequência de ocorrência sendo:

Chave: 1/Nunca Acontece 2/As Vezes Acontece 3/ Sempre Acontece.

- () Sobrecarga de informações
- () Informalidade da Comunicação
- () Falta de relacionamento entre os setores
- () Retenção de informações

9. Como você classifica o trabalho da ASCOM para a PBH?

- () muito importante
() de relativa importância
() sem importância

Para as Questões 10 a 14 classifique as afirmativas quanto ao seu grau de concordância, utilizando:

1. Baixa concordância 2. Moderada concordância 3. Elevada concordância

10. O significado dos termos, palavras, expressões e categorias utilizadas na comunicação interna da ASCOM é conhecido pelos funcionários das sete gerências que compõem a Assessoria. ()

11. A ASCOM possui mecanismos adequados para acessar e distribuir a informação relevante, necessária para que os funcionários de cada gerência realizem adequadamente as suas funções. ()

12. Há, por parte das gerências da ASCOM, um grande cuidado no que se refere à atualização, precisão, integridade e valor geral da informação. ()

13. Na ASCOM os procedimentos de coleta, organização, tratamento e distribuição da informação baseiam-se em recursos informacionais e tecnologias que minimizam o armazenamento redundante de dados e informações, o que potencializa a eficiência no gerenciamento da informação. ()

14. Na ASCOM é possível identificar, com relativa clareza, os funcionários e profissionais que realizam atividades relativas à coleta, ao tratamento, e à distribuição e disseminação de informações. ()

AGRADECEMOS A PARTICIPAÇÃO

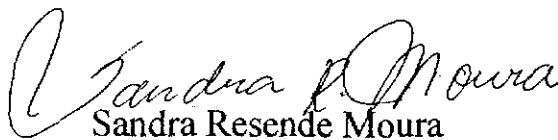
APÊNDICE D - Autorização da ASCOM



Belo Horizonte, 06 de abril de 2006

Declaração

Declaro para os devidos fins que Armando Sérgio de Aguiar Filho, está desenvolvendo sua dissertação de mestrado junto à Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Belo Horizonte, que está se colocando à disposição de quem possa se interessar para quaisquer esclarecimentos.



Sandra Resende Moura

Chefe de Gabinete da Assessoria de comunicação

Sandra Resende Moura - BM: 78.546-X
Chefe de Gabinete Assessoria
de Comunicação Social - GAB-ASCOM

**APÊNDICE E - Parâmetros Para Classificação do Estilo de Gerência da Informação em
Percentual de Frequência de Respostas (1)**

Parâmetros	Federalismo	Monarquia	Anarquia	Feudalismo
Unidade	58	42	0	0
Acesso	30	64	6	6
Qualidade	100	100	0	0
Eficiência	40	54	6	6
Total	228	260	12	12

Fonte: levantamento de campo

(1) Federalismo como elevada concordância com os parâmetros; Monarquia como moderada concordância com os parâmetros; Anarquia e Feudalismo como baixa concordância com os parâmetros.