

# **A gestão das informações nas redes informais: um desafio à tecnologia da informação**

*Julio César de Moraes Ribeiro*

Bacharel em Administração de Empresas, Mestre em Engenharia de Produção, Professor da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE e membro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

Correio eletrônico: [juliomribeiro@ig.com.br](mailto:juliomribeiro@ig.com.br)

*Fernanda Pereira Tavares*

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Especialista em Organização e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba, Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, Coordenadora e Professora dos Cursos de Administração Geral e Marketing da Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE

Correio eletrônico: [fptavares2003@yahoo.com.br](mailto:fptavares2003@yahoo.com.br)

## **Resumo**

O objetivo deste ensaio é discutir acerca da importância da gestão da informação nas redes informais e o papel da Tecnologia da Informação frente ao desafio de identificação, desenvolvimento e implementação de sistemas de informação que consigam captar, armazenar e distribuir estas informações, que por muitas vezes são perdidas dada a dinâmica das redes informais. Como principal conclusão, em um ambiente empresarial onde a produtividade e crescimento reside na geração, gestão, compartilhamento e valorização de conhecimentos surge uma nova figura e perfil profissional, a do líder transformacional que apoiado pelas ferramentas *groupware* deverá conjugar as vantagens das pequenas empresas artesanais (rapidez nos processos decisórios, flexibilidade, reduzida burocracia) com as vantagens das grandes empresas (solidez, intercomunicação, aprendizado, experiência).

**Palavras-chave:** tecnologia de informação, *groupware*, redes sociais, organização informal.

## **Abstract:**

This essay purpose is to discuss the importance of information management in informal networks and the role of Information Technology in front of the challenge of identifying, developing and implementing information systems that are able to capture, store and distribute these information, many times lost due to informal networks dynamics. As the main conclusion, in an corporative environment where productivity and growth rates lye on knowledge generation, management, sharing and evaluation a new professional profile

arises, the transformational leader, who supported by groupware technology will conjugate the advantages of the small handcraft company (decision processes speed, flexibility, reduced bureaucracy) with the advantages of bigger corporations (strength, intercommunication, learning, experience).

**Keywords:** information technology, groupware, social networks, informal organization.

## I. Introdução

Ambientes organizacionais conturbados, imprevistos e instáveis que retratam muitas vezes uma moldura recessiva, determinam certos padrões de comportamento dos grupos organizacionais, adensando as redes informais nas organizações, fazendo com que estas sirvam de instrumento para resolução de problemas inerentes a sociedade da informação, como nos sugere Macedo (1999):

As redes informais nas organizações constituem estruturas auto-organizantes que, respondendo em grande parte pela capacidade de as organizações lidarem com os problemas imprevistos, configuram-se como instrumentos importantes ao enfrentamento dos desafios associados a sociedade da informação.

Os grupos, o companheirismo, as informações, a confiança que integram as redes informais, dentro das organizações, não podem e não devem ser tratadas sob a ótica do combate ostensivo e contundente. Trata-se de uma expressão legítima da comunidade, pois, permite que o indivíduo reconheça outras pessoas com recursos potenciais que não estão disponíveis para ele, por tudo isso merece uma análise séria e profunda. A Tecnologia da Informação tem um papel crucial na identificação, desenvolvimento e implementação de sistemas de informação que consigam captar, armazenar e distribuir estas informações, que por muitas vezes são perdidas dada a dinâmica das redes informais. As organizações informais, por sua natureza altamente adaptativa, são capazes de responder aos problemas inesperados, melhor que as organizações formais. O objetivo deste ensaio é discutir acerca da importância da gestão da informação nas redes informais e o papel da Tecnologia da Informação frente a este desafio.

## II. A gestão das redes informais

No cenário turbulento que caracteriza o ambiente de negócios atual, empresas, instituições e indivíduos questionam-se sobre quais seriam os fatores essenciais para sobrevivência das organizações. A cada dia, descobre-se que o conhecimento, é hoje mais do que nunca decisivo para o sucesso corporativo e que o capital industrial vem sendo substituído cada vez mais por um novo tipo de ativo, o capital intelectual. Os produtos e serviços oferecidos pelas empresas contém cada vez mais porções deste novo ativo, contabilizando quantidades cada vez maiores de conhecimento. Esta nova realidade tem marcado o período de transição de uma era baseada em ativos industriais para a era do conhecimento. Conforme sugere Stewart (1998, p. 9):

A história é a reinvenção dos negócios, da vida econômica e da sociedade na Revolução da Informação. Da mesma forma como a revolução industrial causou grandes estragos no campo e na cidade incipiente, esse novo evento transfigurará e desfigurará tudo o que tocar – e tocará em tudo.

A correta gestão deste novo ativo converge para um ponto onde são confrontados a cultura administrativa da empresa e os sistemas de informação que ela utiliza. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências essenciais e este é aprimorado criando-se redes informais de pessoas que realizam trabalhos afins. O objetivo é colocar em contato grupos de profissionais expostos à classes de problemas e tentativas comuns de solução, que, através da troca de experiências e informações, aumentem ou refinem o conhecimento coletivo. O desafio da Tecnologia da Informação (TI) é identificar, desenvolver e implementar sistemas de informação que possam apoiar a comunicação empresarial, o compartilhamento e a troca de experiências, de maneira a facilitar e incentivar a união das pessoas em redes informais. A TI precisa possibilitar que se formem comunidades de trabalho e não apenas para que as pessoas se comuniquem burocraticamente. Nesses aspectos a tecnologia tem contribuições a fazer, como nos mostram Davenport e Prusak (1998, p.172)

No entanto, se o apetite, as habilidades e a atenção para com o conhecimento já estiverem presentes na organização, a tecnologia pode expandir o acesso e tornar mais fácil o problema de fazer chegar o conhecimento certo até a pessoa certa no momento certo.

Para Grosser apud Macedo (1999), a sobrevivência de organizações que operam em ambientes complexos e turbulentos depende de canais de comunicação suplementares ou alternativos. A gestão das informações nas redes informais, é de suma importância para as empresas da era do conhecimento, tendo em vista as descontinuidades e desafios impostos por essa nova fase.

É importante saber lidar com as redes informais na organização. Os profissionais de Recursos Humanos e os comunicadores são os mais diretamente ligados à administração das redes informais nas organizações, onde se desenvolvem as conversas, os grupos e muitas vezes o boato. Faz-se mister, que todo esforço deve ser empreendido para usar a rede informal a favor das políticas internas. O combate às redes informais pela via ortodoxa pode se transformar em algo muito ruim para a organização. Combater pela via ortodoxa significa tentativa de reprimir, condenar, reprender funcionários, demitir etc.

A organização precisa considerar a importância dos líderes informais para ela. No campo da propagação de idéias e compartilhamento das informações, tais lideranças informais têm um poder de persuasão maior do que as lideranças formais. Portanto, vale o esforço para considerá-las como elos importantes na cadeia de articulação da rede de comunicação interna. Quando se trabalha apenas com as chefias organizadas, sem considerar a teia de líderes informais, a política ou o programa estará fadado ao insucesso.

Com efeito, a capacidade de criar e manter redes informais são fundamentais para o fluir da comunicação, da aprendizagem e da resolução de problemas complexos, na vida da organização.

### **III. As novas ferramentas informacionais**

As tecnologias úteis para a gestão das redes informais nas organizações são aquelas que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento. O correio eletrônico, conferências e discussões eletrônicas, *workflow*, conferências de dados e videoconferências, listas de discussão são ferramentas de grande efeito, muito eficientes quando usadas de maneira racional. Estas ferramentas podem ser de grande valia para o processo de gestão, compartilhamento e captura de informações nas redes informais. Contudo é preciso definir o quê comunicar, para quem comunicar, como usar a linguagem e, ainda, como controlar as informações enviadas e recebidas.

O primeiro ciclo da Internet foi o da descoberta. Agora, é que a Internet está entrando no segundo tempo. Estamos começando a abrir o ciclo de maior racionalidade para essa ferramenta tecnológica. Nesse caso, o uso racional vai selecionar melhor o quê, quem, como, onde e porque comunicar. Ferramentas como Internet e Intranets são sistemas meio e não um fim em si mesma. Trata-se de ferramentas que todas as áreas empresariais deveriam usar para maximizar os seus recursos e aperfeiçoar suas técnicas. Partindo deste pressuposto, essas precisam servir a todas as áreas. É suporte, é apoio, é meio, é veículo, é modelo de emissão e recepção.

O papel a ser desempenhado pela TI é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, idéias e soluções. Para atingir esse objetivo, os profissionais de TI precisarão atentar para três aspectos essenciais:

- As estratégias para desenvolvimento das redes informais devem ser focadas na criação de mecanismos que permitam aos profissionais manter contato e não na captura e disseminação centralizada de informação. A TI deve ser usada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto e também para mapear e acompanhar a participação de cada um.
- Os esforços e iniciativas da TI para a formação de comunidades de trabalho na organização devem ser acompanhados por indicadores objetivos amplamente divulgados. O desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar claramente vinculado aos resultados globais das áreas de negócio.
- As ferramentas tecnológicas de suporte as redes informais devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando a maior autonomia possível aos membros das comunidades de trabalho, com um mínimo de interferência da área de TI.

Em suma, a TI deve ser utilizada para facilitar as atividades essenciais para a evolução da empresa, tais como a solução de problemas e a inovação.

### **IV. O papel da liderança transformacional nas redes informais**

Os líderes das organizações tradicionais costumam desprezar a importância das redes informais. Tendem a encarar as organizações de forma mecanicista, concentrando-se

nas partes e não no todo. Eles ajustam ou alinham componentes organizacionais, como os sistemas de remuneração, de avaliação, de comunicação e ignoram as mudanças nos outros componentes causados pelo realinhamento.

As redes informais dada sua dinâmica, flexibilidade e capacidade de ajudar as organizações a lidarem com problemas imprevistos sentem necessidade de terem líderes transformacionais, pois, são aqueles que ajudam as pessoas e a organização a fazer mudanças positivas no modo como elas conduzem seus trabalhos. Um dos fatores principais que contribui para este tipo de liderança é o carisma, que consiste na habilidade de se relacionar com os outros baseada no magnetismo, inspiração, consideração individualizada e emoção. Todas estas características básicas são intrínsecas as características do líder. Como nos mostram Bateman e Snell (1998, p.346):

O carisma contribui para a liderança de transformação. Os líderes de transformação mudam as coisas, transformando-as do que poderiam ser no que são, ou seja, traduzem uma visão em realidade. Fazem com que as pessoas transcendam seus interesses pessoais pelo bem do grupo. Geram estímulos e revitalizam as organizações.

Os empregados são mais produtivos quando têm liberdade para criarem novas idéias, para compartilhá-las com colegas de trabalho. O líder transformacional cria uma atmosfera condutiva à criação, ao compartilhamento e a exploração do conhecimento. Muitas vezes, utiliza o carisma, o desenvolvimento intelectual incentivado e disponibiliza atenção individual a cada empregado. Os líderes transformacionais podem gerar níveis elevados de inovação junto aos seus liderados. O trabalhador do conhecimento tem uma dimensão tácita imensa e aí se faz necessário um líder transformacional, pois, como supervisionar um empregado da era do conhecimento?

O líder transformacional tem um papel crucial no que se refere a incentivar que os trabalhadores compartilhem suas idéias e criação de um ambiente receptivo a novas idéias. Quando as redes informais compartilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar conhecimento novo dentro da organização. Embora seja de difícil codificação, gestão e compartilhamento esse processo poderá aumentar o conhecimento de toda a empresa. Tais redes necessitam da ajuda de profissionais que sejam muito mais que um chefe, necessitam de indutores e facilitadores de redes, que podem registrar o conhecimento que, de outra maneira, permaneceriam na cabeça das pessoas. Além disso, os líderes transformacionais podem desempenhar um papel central na colocação do conhecimento em prática.

## **VI. Considerações finais.**

É sabido por todos, que a principal fonte de produtividade e crescimento reside na geração, gestão, compartilhamento e valorização de conhecimentos, estendidos a todas as esferas da atividade econômica e social mediante o processamento de informações.

As tecnologias modernas e os novos arranjos administrativos estão exigindo cada vez mais da mão-de-obra uma grande capacidade de transferir conhecimentos de um campo para outro. Esta "mobilidade mental", como é denominada por muitos estudiosos, requer uma forte preparação não apenas em técnicas específicas, mas, sobretudo, uma formação cultural ampla.

Em um contexto competitivo baseado na contínua evolução das tecnologias e na crescente modernização das práticas administrativas, verifica-se a necessidade de uma força de trabalho capaz de captar o que existe, entender, adaptar e modificar de modo a ajustar os referidos avanços às condições concretas de cada instituição. Para isso é, de suma importância, a existência, o incentivo e a gestão das redes informais nas organizações, pois, estão preparadas para lidarem com problemas imprevistos, dada sua capacidade de adaptação.

Na era do conhecimento, se faz necessário que as organizações preocupem-se constantemente em investir no poder de criação, de resolução de conflitos, de apreensão e materialização do conhecimento, sinônimo de excelência mercadológica.

Em um ambiente competitivo não basta deter o conhecimento, imperativo torna-se aplicá-lo criteriosamente, gerir sua evolução e realizá-lo através da obtenção de resultados favoráveis. A forma mais eficaz de aproveitar o conhecimento e sua aplicação, é adaptá-lo a uma realidade de fato, possibilitando um compartilhamento, sua socialização, incorporação e exploração. Esse é o grande desafio do profissional pós-moderno: compatibilizar-se a um novo perfil em seu próprio mercado profissional igualmente internacionalizado.

O líder transformacional nas redes informais poderá conjugar as vantagens das pequenas empresas artesanais (rapidez nos processos decisórios, flexibilidade, reduzida burocracia) com as vantagens das grandes empresas (solidez, intercomunicação, aprendizado, experiência).

## VII. Referências bibliográficas.

BATEMAN, T; SNELL, S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo, Atlas, 1998.

BRYANT, S. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*; v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.

DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo, Campus, 5. ed, 1998

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

PROBST, G; RAUB, S; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STEWART, T, **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. São Paulo, Campus, 1998.