



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Ciência da Informação - FCI
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCInf

André Luiz Valença da Cruz

**COMUNICAÇÃO INFORMAL E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Brasília - DF

2010

André Luiz Valença da Cruz

**COMUNICAÇÃO INFORMAL E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO
EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília

Orientadora: Dra. Sely Maria de Souza Costa.

Brasília-DF

2010

Valença da Cruz, André Luiz

Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições Financeiras / André Luiz Valença da Cruz. - Brasília: FCI/UnB, 2010.

132 f.; 30 cm.

Dissertação apresentada à banca examinadora como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.

Orientadora: Dra. Sely Maria de Souza Costa

Banca examinadora: Elmira Luzia Melo Soares Simeão, José João Azevedo Curvello.

Bibliografia:

1. Comunicação humana e organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Tecnologia da informação. I. Título

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Comunicação Informal e Socialização do Conhecimento em Instituições Financeiras”.

Autor: André Luiz Valença da Cruz

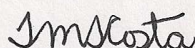
Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Comunicação da Informação

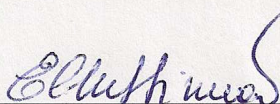
Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 26 de julho de 2010.

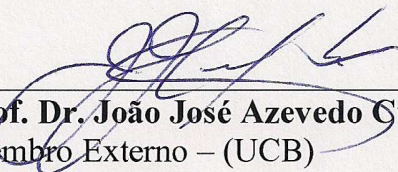
Aprovado por:



Prof.ª Dr.ª Sely Maria de Souza Costa
Presidente – (UnB/PPGCINF)



Prof.ª Dr.ª. Elmira Luzia Melo Soares Simeão
Membro Interno– (UnB/PPGCINF))



Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
Membro Externo – (UCB)

Prof. Dr. Antônio Lisboa Carvalho de Miranda
Suplente – (UnB/PPGCINF)

DEDICATÓRIA

A Dourival Lopes da Silva
(In memoriam)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela vida e pela inteligência.

Às entidades espirituais que me acompanham e amparam em todas as ocasiões.

Aos meus pais Bartholomeu e Maria Deolinda, pelo amor incondicional, por valorizarem cada conquista de seus filhos, pelos exemplos de vida e pelos ensinamentos que guiam as minhas decisões.

Aos meus avós, Bartholomeu, Maria Felicidade, Dourival e Cleonice, que participam da minha vida material ou espiritualmente.

À minha amada Alessandra, meu porto seguro, pelo amor demonstrado em todos os momentos e pelo enorme apoio durante essa jornada.

Aos meus tesouros, André Luiz e Bruno, por me escolherem como pai e me proporcionarem o privilégio de guiá-los no caminho do bem.

Ao meu irmão Felipe, por me encorajar a seguir o rumo acadêmico, pelas orientações durante o caminho e por me mostrar que tudo pode ser mais simples do que imaginamos.

Ao meu irmão Maurício, por dividir comigo o seu projeto, pela confiança e pelo grande exemplo de perseverança e tenacidade que me inspira.

Aos meus irmãos, de sangue e de fé, Victor Augusto, Bartholomeu, Maria Elisa, Bianca, Viviane, Leonardo e Eliane, pela harmonia do nosso convívio, pelas contribuições prestadas e pela energia positiva.

Aos queridos Antonia, Rosemaura e Isnard pelo apoio e incentivo.

À minha orientadora, professora Sely Costa, por acreditar no meu trabalho e por guiá-lo de maneira competente e dedicada, apoiando e aperfeiçoando minhas idéias.

Às funcionárias da Faculdade de Ciência da Informação, Jucilene e Martha, pela disponibilidade e pela boa vontade constantes.

Ao Banco do Brasil pelo incentivo ao meu crescimento individual e profissional.

A todos que participaram do trabalho de pesquisa e que, de maneira séria e comprometida, contribuíram para o seu êxito.

À grande família da qual tenho a alegria de fazer parte.

“Sábio é aquele que conhece os limites da própria ignorância”.

Sócrates

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo propor características desejadas a uma solução tecnológica que, utilizada como recurso de gestão do conhecimento, contribua para aumentar a socialização de conhecimento entre empregados de organizações financeiras e destes com o restante da organização, por meio da comunicação informal. Com base nos estudos de Tubbs e Moss (2003), Kunsch (2003), Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2006), Swan (1999) e Kraut (1990) foi construído o modelo teórico conceitual da pesquisa, segundo o qual, o uso de tecnologias da informação permeia o compartilhamento do conhecimento por meio de canais formais e informais de comunicação nas organizações. O modelo teórico guiou a escolha dos procedimentos de pesquisa e a posterior discussão dos resultados. A escolha das abordagens quantitativa e qualitativa e a análise conjunta dos achados possibilitaram minimizar as desvantagens específicas de cada instrumento utilizado. Mais que isso, possibilitaram o atingimento dos objetivos específicos do estudo, nomeadamente: identificar os meios e canais de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento; identificar os fatores relacionados com o comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação; identificar as características, vantagens e desvantagens dos canais utilizados para compartilhamento de conhecimento, especialmente pela comunicação informal; e identificar características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação informal e a gestão do conhecimento em organizações financeiras. Os resultados mostram, dentre outros aspectos, que tanto a comunicação formal quanto a informal são utilizadas no processo de busca por informações úteis ao trabalho diário. Quanto à caracterização do comportamento informacional dos atores, observa-se que, diferentemente dos fluxos formais, a comunicação informal apresenta fluxos aleatórios e multidirecionais para a troca de informações que não obedecem à hierarquia organizacional. No que diz respeito às características dos canais de comunicação, ficou evidente que, na percepção da população pesquisada, a principal vantagem dos canais formais de comunicação é a segurança da informação prestada, vinculada ao registro formal da mesma. Por outro lado, este tipo de canal apresenta-se muitas vezes burocrático e moroso na obtenção das respostas. Ao contrário, os canais informais de comunicação apresentam como principais vantagens a agilidade e a rapidez de resposta. Em contrapartida, a segurança da informação prestada via informal é prejudicada pela ausência do registro, deficiência suplantada pelas relações de confiança (pessoal ou técnica) entre os atores do processo. No que tange às características da comunicação informal a serem replicadas em uma solução tecnológica que vise a melhorar este tipo de comunicação, foram salientadas a rapidez, a agilidade e a espontaneidade.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Socialização do conhecimento. Instituições financeiras. Comunicação informal. Tecnologias da informação.

ABSTRACT

This research aimed to identify desired characteristics of a technological solution that, used as a resource for knowledge management, serve to increase the socialization of knowledge among employees of financial organizations or between them and the rest of the organization, through informal communication. Based on studies by Tubbs and Moss (2003), Kunsch (2003), Nonaka and Takeuchi (1997), Choo (2006), Swan (1999) and Kraut (1990) the research theoretical framework has been built. Accordingly, the use of information technology in organizations permeates knowledge sharing through formal and informal channels of communication. The conceptual model guided the selection of research procedures and the subsequent discussion of results. The choice of quantitative and qualitative approaches and the analysis of research findings made possible a deeper analysis, minimizing disadvantages of each instrument used. According to the specific objectives of the study it was possible to identify (i) communication channels used in the search for information and knowledge sharing; (ii) factors related to information behavior of actors involved in the communication process; (iii) characteristics, advantages and disadvantages of the channels used for knowledge sharing, especially for informal communication; and (iv) needful characteristics for a technology solution that aims to improve the informal communication process and knowledge management in financial organizations. The results show, among other things, that, both formal and informal communication are used in the search for useful information for daily work. As for the characterization of information behavior of the subjects studied, it has been observed that, unlike formal communication patterns, informal communication presents flows for the exchange of information that do not follow the organizational hierarchy. Such flows are random and multidirectional. Regarding characteristics of communication channels, according to perceptions of the subjects studied, the main advantage of formal communication channels is the security of information provided, linked to its formal recording. Moreover, these features are often bureaucratic and slow in getting answers. On the other hand, informal communication channels have flexibility and speed of response as their major advantages. Nevertheless, security of information provided is impaired by the absence of the record. This deficiency is overcome by confidence (personal or technical) amongst actors. Speed, agility and spontaneity have been pointed out as major characteristics of informal communication to be found in a technological solution that aims to improve this kind of communication.

Keywords: Organizational communication. Knowledge sharing. Financial institutions. Informal communication. Information technologies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis hierárquicos da organização estudada.....	21
Quadro 2 - Componentes do processo de comunicação.....	35
Quadro 3 - As dimensões de formalidade da comunicação.	41
Quadro 4 - Características de redes formais e informais.....	42
Quadro 5 - Hierarquia Dado \Rightarrow Informação \Rightarrow Conhecimento.	51
Quadro 6 - Redes Cognitiva e Comunitária.	68
Quadro 7 - Grupos engajados na comunicação informal.....	76
Quadro 8 - Utilização do <i>Instant Messenger</i>	81
Quadro 9 - Relação entre os objetivos, instrumentos e fases da pesquisa.	90
Quadro 10 - Composição dos funcionários da unidade em estudo.	92
Quadro 11 - Cálculo da amostra pelo Epi Info 3.5.1.....	93
Quadro 12 - Fatores que dificultam e/ou facilitam a comunicação.	102
Quadro 13 - Vantagens e desvantagens da comunicação formal e da informal.	103
Quadro 14 - Momentos/situações e motivos para o uso da comunicação informal.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de comunicação de Laswell (1948).....	30
Figura 2 -	Modelo Linear de comunicação de Shannon e Weaver (1949).....	31
Figura 3 -	Modelo Circular de comunicação de Osgood e Schramm (1954).....	31
Figura 4 -	Modelo helicoidal de Dance (1967).	32
Figura 5 -	Modelo de comunicação de DeFleur (1970).....	33
Figura 6 -	Modelo Transacional de comunicação de Tubbs (2003).....	34
Figura 7 -	Fluxos de comunicação.	40
Figura 8 -	Evolução de dado a inteligência 1.	46
Figura 9 -	Evolução de dado a inteligência 2.	47
Figura 10 -	Transformação dado-informação-conhecimento.	52
Figura 11 -	Gestão do Conhecimento (Bhatt, 2001)	58
Figura 12 -	Processos de conversão do conhecimento 1.	61
Figura 13 -	Processos de conversão do conhecimento 2.	63
Figura 14 -	Modelo teórico conceitual de pesquisa.....	86
Figura 15 -	Projeto Explanatório Sequencial.....	88
Figura 16 -	Meios utilizados para comunicação informal.	97
Figura 17 -	Pertinência da informação solicitada com a área de trabalho da pessoa demandada.	97
Figura 18 -	Demandas por informação atendidas.....	98
Figura 19 -	Demandas não pertinentes X atendimento.....	98
Figura 20 -	Registro formal das informações solicitadas.	99
Figura 21 -	Fluxos da comunicação informal.	100
Figura 22 -	Fluxo de comunicação formal na organização estudada.....	115
Figura 23 -	Fluxos da comunicação informal interdepartamental.	116

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	15
1.1 Definição do Problema.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	17
CAPÍTULO 2.....	21
2.1 A comunicação na instituição estudada.....	21
2.1.1 Comunicação Interna.....	22
2.1.2 Canais de comunicação interna.....	22
2.2 A Unidade de Assessoramento Secretaria Executiva.....	24
CAPÍTULO 3.....	26
3.1 Introdução.....	26
3.2 A comunicação humana.....	27
3.2.1 Abordagens e modelos do processo de comunicação.....	27
3.2.2 A Comunicação organizacional.....	37
3.2.3 Comunicação informal nas organizações.....	41
3.2.4 Canais de comunicação informal e confiança.....	44
3.3 Gestão do Conhecimento Organizacional.....	46
3.3.1 Dado, Informação e Conhecimento.....	46
3.3.2 Tipos de Conhecimento Organizacional.....	53
3.3.3 Gestão do Conhecimento: abordagens e definições.....	55
3.3.4 Conhecimento Tácito.....	60
3.3.5 Comunicação Organizacional e Tipos de Conhecimento.....	65
3.4 Tecnologias da Informação.....	66
3.4.1 Introdução.....	66
3.4.2 Instrumentos de Gestão do Conhecimento.....	69
3.4.3 Instrumentos de Comunicação.....	74
3.4.4 Comunicação informal e redes.....	75
3.4.5 Comunicação informal e tecnologia.....	79
3.5 Considerações finais da revisão de literatura.....	81
CAPÍTULO 4.....	83
4.1 Introdução.....	83
4.2 Referencial Teórico.....	83
4.2.1 Gestão do Conhecimento, Comunicação Organizacional e Tecnologia.....	84

4.2.2	Modelo teórico conceitual da pesquisa	85
4.3	Desenho da pesquisa	87
4.3.1	Métodos de investigação	87
4.3.2	Instrumentos de coleta de dados	89
4.3.3	Universo e amostra.....	91
4.3.4	Pré-teste.....	94
4.3.5	Método de análise dos resultados	94
CAPÍTULO 5.....		96
5.1	Análise dos dados coletados por meio da Lista de Verificação:	96
5.1.1	Meios de comunicação.....	96
5.1.2	Pertinência da solicitação.....	97
5.1.3	Atendimento das demandas	98
5.1.4	Atendimento a demandas X pertinência das demandas	98
5.1.5	Disponibilidade em canais formais das informações requeridas	99
5.1.6	Nível funcional do demandante.....	99
5.2	Análise dos dados coletados por meio das entrevistas.....	100
5.2.1	Tempo de empresa.....	100
5.2.2	Estratégia na busca por informações.....	100
5.2.3	Fatores que facilitam e/ou que dificultam a comunicação	101
5.2.4	Tipos de comunicação: vantagens e desvantagens.....	103
5.2.5	Utilização da comunicação informal.....	104
5.2.6	Credibilidade dos canais informais	105
5.2.7	Confiança e comunicação informal	106
5.2.8	Tecnologia e comunicação	107
5.2.9	Tecnologia e comunicação informal.....	108
5.3	Considerações finais da análise dos resultados	109
CAPÍTULO 6.....		110
6.1	Canais e meios de comunicação utilizados na busca por informações.....	110
6.2	Fatores relacionados com o comportamento informacional	111
6.2.1	Pertinência da solicitação (escolha do receptor).....	111
6.2.2	Atendimento da solicitação (<i>feedback</i>)	112
6.2.3	Opção pelo canal informal	112
6.2.4	Confiança	113
6.3	Características, vantagens e desvantagens dos canais de comunicação	114
6.3.1	Fluxos de comunicação	114
6.3.2	Comunicação formal X comunicação informal: vantagens e desvantagens..	117
6.4	Tecnologia, comunicação e comunicação informal.....	118

6.5	Considerações finais	119
CAPÍTULO 7.....		120
7.1	Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos.	120
7.1.1	Canais e meios de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento.....	120
7.1.2	Comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação informal.....	120
7.1.3	Características, vantagens e desvantagens dos canais de comunicação.....	121
7.1.4	Características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação informal e a gestão do conhecimento em organizações financeiras.	122
7.1.5	Conclusão Geral	122
7.2	Contribuições do estudo.....	123
7.3	Limitações do estudo	123
7.4	Sugestões para trabalhos futuros	123
8. REFERÊNCIAS		124
9. APÊNDICES		129

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Este trabalho centra o foco das discussões em questões relacionadas aos aspectos teóricos e práticos da comunicação organizacional. Por meio da análise da comunicação informal em instituições financeiras, o estudo busca identificar os principais elementos relacionados ao processo de comunicação nesse tipo de instituição. Mais que isso, adiciona questões da gestão do conhecimento, considerando a importância da imbricação desta com a comunicação. Isso porque, tal como repetidamente citado na literatura, a comunicação em uma organização é componente fundamental da gestão do conhecimento.

O estudo visa, desse modo, a contribuir para um melhor entendimento das inter-relações do processo de comunicação organizacional e da gestão do conhecimento, possibilitando uma discussão mais aprofundada. Para isso, como não poderia deixar de ser, une a abordagem teórica sobre o tema com a investigação empírica no ambiente estudado.

1.1 Definição do Problema

Tubbs e Moss (2003, p. 448) definem Comunicação Organizacional como a gama de eventos que envolvem a “comunicação humana ocorrendo no contexto das organizações”. Para Kunsch (2003), o processo comunicacional é fundamental tanto para o processamento interno quanto para o relacionamento externo das organizações. A autora observa que a comunicação interna trata das trocas de informações ocorridas entre os empregados e administradores da instituição e deles entre si, e pode obedecer aos seguintes fluxos: descendente, ascendente, horizontal e transversal.

É importante ressaltar que a troca de informações no ambiente interno à organização tem como objetivos principais a consecução das tarefas, o bom funcionamento e o atendimento dos objetivos da instituição, ocorrendo mediante variadas iniciativas. Ainda segundo Kunsch (2003), tal troca ocorre tanto por meio de canais formais, representados pelos documentos oficiais, quanto informais, relacionados às pessoas.

De fato, ambas, comunicação formal e comunicação informal são essenciais à organização. Barker e Gaut (2002, p. 180) abordam essa questão afirmando que “as estruturas de comunicação formal e informal trabalham como lâminas de uma tesoura. Sem uma delas, uma organização não pode funcionar efetivamente”. Simon (apud KUNSCH, 2003, p. 82) acrescenta que “por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal

estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens”.

Outra questão a ser elencada no estudo da comunicação organizacional diz respeito ao conteúdo comunicado. Um dos enfoques possíveis no estudo do objeto é a discussão do conhecimento transmitido por meio dos canais de comunicação. Neste contexto, surge a necessidade de sua classificação como conhecimento compartilhado. Choo (2000) propõe uma classificação para o conhecimento organizacional, considerando três tipos: explícito (expresso em documentos e coletivo), tácito (não expresso e individual) e cultural (não expresso e coletivo).

Os fluxos e canais de comunicação, bem como os tipos de conhecimento compartilhado serão novamente abordados em capítulos específicos da revisão de literatura. Naquele momento serão aprofundados os conceitos e as relações existentes entre tais elementos. Entretanto, é possível destacar aqui que, consideradas as questões abordadas na literatura especializada, torna-se clara a relação entre a comunicação organizacional e a gestão do conhecimento. Isso porque é por meio da comunicação e das suas muitas possibilidades que ocorre o compartilhamento de grande parte do conhecimento organizacional.

Seguindo esta linha de pensamento, entende-se que a melhoria do processo de comunicação nas organizações implica em melhoria da gestão do conhecimento. Nesse contexto, a comunicação informal tem caráter essencial, pois é por meio dela que ocorrem as trocas do conhecimento tácito. Para tanto, faz-se necessária a busca por soluções que visem a aperfeiçoar a troca de conhecimento por via informal. Uma das possibilidades é o desenvolvimento de soluções tecnológicas que facilitem o fluxo informal e que possibilitem, como consequência, uma maior socialização do conhecimento organizacional. Porém, antes do desenvolvimento e da implementação da tecnologia, é interessante que sejam identificados os atributos essenciais que devem ser apresentados pelo instrumento para que esta atinja os objetivos propostos.

É nesse contexto que se fundamenta o presente estudo. Daí, a pergunta que a pesquisa intenta responder é: **Quais as características desejadas a uma solução tecnológica que, utilizada como recurso de gestão do conhecimento, contribua para aumentar a socialização de conhecimento entre empregados de organizações financeiras e destes com o restante da organização, por meio da comunicação informal?**

1.2 Objetivos

Com a pergunta da pesquisa como foco, foram definidos os objetivos do estudo, com vistas a estabelecer seus limites, apontando as direções a serem seguidas, levando em conta também, algumas características do contexto em que é estudado.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor características ideais a uma solução tecnológica que contribua para aumentar a socialização de conhecimento entre os empregados de uma organização financeira, por meio da comunicação informal, podendo, desse modo, ser utilizada como ferramenta de gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os canais e meios de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento em organizações financeiras;
- Identificar fatores relacionados com o comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação em organizações financeiras, em relação a canais informais;
- Identificar as características, vantagens e desvantagens dos canais utilizados para compartilhamento de conhecimento, especialmente pela comunicação informal, em organizações financeiras;
- Identificar as características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação informal e a gestão do conhecimento em organizações financeiras.

1.3 Justificativa

A Ciência da Informação, como área interdisciplinar, “investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam o fluxo da informação e os meios de processá-la para acessibilidade e usabilidade ótimas” (BORKO, 1967, p. 20). Saracevic (1995) acrescenta à definição de Borko a observação de que “a informação é um fenômeno e a comunicação é o processo de transferência ou compartilhamento do fenômeno”.

Não obstante a visão de Saracevic (Op. Cit), que considera a informação como fenômeno e a comunicação como processo – o que é de se esperar na Ciência da

Informação, para o campo das Ciências da Comunicação a própria comunicação é o fenômeno. É importante, no entanto, observar o que ressalta Curvello (2009) que, baseado nos trabalhos de Marcondes Filho, Berlo e Luhmann, posiciona a comunicação tanto como fenômeno, quanto como processo e sistema. Segundo o autor, a comunicação como fenômeno observável deve ser estudado no momento em que acontece: nem antes, nem depois. A comunicação como processo incorpora a mutabilidade ao fenômeno, que evolui com o passar do tempo. Já a visão sistêmica da comunicação parte do princípio de que seus componentes se relacionam e devem ser estudados conjuntamente.

Partindo-se da visão sistêmica, conclui-se que informação e comunicação são eventos complementares e que, por isso, devem ser estudados em conjunto. A razão para tal baseia-se na noção de que informação não comunicada não tem a capacidade de alterar estruturas, não alcançando, portanto, seu objetivo (BELKIN, 1978).

No ambiente moderno de incertezas, hiper-informação e mudanças bruscas de direção dos mercados, torna-se imprescindível às organizações a tempestividade na captação e na interpretação de informações que subsidiem ações rápidas e eficientes. Nesse ambiente, a comunicação organizacional assume papel importantíssimo, em particular a comunicação informal, pois, segundo Kunsch:

O sistema formal de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais **rápida** de atender a demandas mais **urgentes e instáveis**. (KUNSCH, 2003, p. 82, grifo nosso)

A autora acrescenta, ainda, que

A comunicação informal [...] deve ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar **respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais** [...]. (KUNSCH, 2003, p. 84, grifo nosso).

Portanto, os canais informais, por sua natureza flexível, tornam-se um excelente meio de promover a troca de conhecimento organizacional em instituições modernas. Frente a essas afirmações, torna-se valiosa qualquer iniciativa que objetive incrementar a comunicação informal e melhorar o intercâmbio de conhecimento.

É importante assinalar que a melhora no compartilhamento do conhecimento organizacional é um dos objetivos da gestão do conhecimento. Assim, um dos mais

complexos e importantes objetivos da comunicação organizacional é o de fazer com que o conhecimento tácito específico e individualizado (não expresso formalmente) chegue às pessoas que dele necessitam para subsidiar suas ações. As diversas possibilidades da comunicação organizacional constituem importante meio de difusão daquele tipo de conhecimento, particularmente a comunicação informal, uma vez que por meio dos canais a ela relacionados são constantemente compartilhadas as experiências individuais não registradas formalmente. Conclui-se, portanto, que uma melhora na comunicação informal implicará na intensificação das trocas informacionais, contribuindo para a maior difusão do conhecimento, característica primordial da gestão do conhecimento.

No contexto atual, as iniciativas de gestão do conhecimento são baseadas no desenvolvimento de sistemas voltados à administração do conhecimento organizacional de maneira centralizada, tornando o acesso às informações burocratizado e pouco espontâneo. Grande parte dos sistemas de gestão do conhecimento utilizados atualmente não leva em consideração o fato de que o conhecimento organizacional flui através dos canais de comunicação e, conseqüentemente, por meio das pessoas envolvidas nos processos.

Tais iniciativas guardam sintonia com definições de gestão do conhecimento que preconizam o desenvolvimento de sistemas específicos, a centralização de ações e a existência de um gestor. Tal visão encontra respaldo no pensamento de Gutiérrez (2006, p. 121) que define gestão do conhecimento como “a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma”. De acordo com a visão do autor, o conhecimento organizacional não deve ser compartilhado espontaneamente entre os atores, mas, sim, por meio de uma ferramenta central. Desse modo, todo conhecimento da organização passaria por um filtro (sistema) antes de ser disponibilizado.

Tal procedimento vai de encontro à ideia do livre fluxo de informações característico da comunicação informal que, para manter suas características, demanda soluções tecnológicas que preservem sua natureza espontânea e flexível. Tais ferramentas devem, na verdade, apresentar características diferentes das que foram citadas nos parágrafos anteriores.

Nessa perspectiva, Malhotra (1998, p. 59) defende uma visão de gestão do conhecimento que considere a ação conjunta entre o tecnológico e o humano, quando define que “a gestão do conhecimento é a combinação de sinergias entre dados, informação, sistemas de informação e a capacidade criativa e inovadora dos seres

humanos”. Na mesma linha, Teixeira Filho (2001) e Bueno (2005) acrescentam que a comunicação organizacional é um componente crucial na gestão do conhecimento. Seguindo o mesmo pensamento, Carvalho (2006, p. 7) afirma que “mais do que coletar, tratar e disseminar a informação, é necessário gerar valor e sentido [...] isso só ocorre a partir do estabelecimento de um amplo processo comunicacional.”

As ideias desses autores respaldam a importância da comunicação no processo de gestão do conhecimento e, em consequência, o desenvolvimento de instrumentos tecnológicos que facilitem as trocas informacionais. Essas trocas, por sua vez, ocorreriam entre os que detêm o conhecimento e os que precisam dele para executar suas tarefas, sem intermediários. Tais soluções, portanto, atuariam no campo da comunicação informal, servindo de canal para o compartilhamento, principalmente do conhecimento individual e não expresso (tácito).

Seguindo essa linha pensamento, o estudo dos motivos que impulsionam os empregados de uma organização a se comunicarem, relacionados aos meios utilizados para tanto, será de grande valia para o entendimento da dinâmica do processo de comunicação organizacional. Esses tipos de insumos proporcionarão uma visão ampla do processo permitindo inclusive a proposição de soluções ou melhorias.

Percebe-se, nesse contexto, que o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas que visem a aumentar tal intercâmbio é iniciativa de significativa importância, particularmente quando se pretende implementar ou incrementar a gestão do conhecimento organizacional. A identificação, por meio da consulta aos participantes do processo, das características necessárias para que tais soluções alcancem seus objetivos torna-se importante subsídio para a fundamentação e arquitetura de ferramentas úteis à gestão do conhecimento.

Destarte, o mapeamento de trocas de informações organizacionais via canais informais, quantitativa e qualitativamente, contribuirá para o conhecimento e a discussão da dinâmica da comunicação organizacional informal. Mais que isso, permitirá aplicações práticas, nas organizações, do conhecimento acadêmico produzido no contexto da Ciência da Informação. São essas, portanto, as contribuições teórica e prática do presente estudo.

CAPÍTULO 2

CONTEXTO DA PESQUISA

2.1 A comunicação na instituição estudada

A instituição financeira objeto do estudo é pessoa jurídica de direito privado, organizada na forma de banco múltiplo. É uma sociedade de economia mista que tem a União como controladora. A empresa possui sólida cultura organizacional construída ao longo dos seus mais de 200 anos de existência.

O acesso à empresa acontece mediante concurso público, exigindo-se dos candidatos o nível médio completo. Não obstante, grande parte do corpo funcional da organização possui curso superior sendo que nn% possuem graduação, nn% especialização, nn% mestrado e nn% doutorado. Como se pode observar, trata-se de pessoal escolarizado, capacitado e com competências para a realização das funções no trabalho. Isso porque para chegar a níveis hierárquicos mais altos são realizadas seleções internas baseadas em critérios de competência e formação. Os cargos são distribuídos segundo Níveis de Responsabilidade Funcional - NRF, que são inversamente proporcionais à responsabilidade dos cargos. O quadro 1 ilustra a distribuição dos níveis hierárquicos na organização.

NRF	Cargo
1	Diretor
2	Gerente Executivo
4	Gerente de Divisão
6	Assessor Sênior
8	Assessor Pleno
10	Assessor Júnior
12	Assistente Administrativo

Quadro 1 - Níveis hierárquicos da organização estudada.

No que concerne à comunicação corporativa da organização, os mecanismos abrangem tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa. Os instrumentos

utilizados são o Resolve, o Sistema de Informações do Banco Central, a Comunicação Administrativa e a ouvidoria externa. Como este trabalho tem por objetivo analisar as trocas internas de informações serão detalhados apenas os recursos criados para aquele fim.

2.1.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é entendida na instituição sob as seguintes crenças, segundo o registro no Livro de Instruções Codificadas – LIC (BANCO DO BRASIL, 2008-):

Uma rede integrada de veículos de comunicação interna constitui o principal recurso para que a comunicação possa cumprir as funções de informar e mobilizar favoravelmente os funcionários.

Os veículos de comunicação interna têm por objetivo levar as informações da Empresa aos funcionários, de forma a mantê-los informados sobre as políticas, diretrizes, estratégias, produtos e serviços e realizações do Banco, criando condições favoráveis à ação negocial.

As publicações internas também reforçam a comunicação informal, o intercâmbio e a discussão de ideias sobre a Empresa e o ambiente organizacional.

O sistema de comunicação interna da organização compõe-se de diversos recursos. Dentre eles, destacam-se o correio eletrônico (e-mail) e o Correio Corporativo, por serem instrumentos de troca de informações.

Comunicação Administrativa

“É toda a informação veiculada formalmente, segundo normas e procedimentos da empresa, e transmitida de forma sistematizada para seus diversos públicos, por meio dos canais de que a empresa dispõe.” (BANCO DO BRASIL, 2008-)

2.1.2 Canais de comunicação interna

Correio Eletrônico

O objetivo do correio eletrônico corporativo é o de tornar mais ágeis os processos de comunicação interna e externa e contribuir para o desenvolvimento das atividades institucionais e mercadológicas. As contas de e-mail podem ser pessoais ou corporativas (caixa postal) e as transmissões podem ocorrer interna ou externamente à organização.

Correio Corporativo

O correio corporativo constitui-se em um sistema exclusivamente interno de troca de informações e pode ser utilizado para variados fins:

- mensagens pessoais: permite o envio de mensagens exclusivamente informais e particulares;
- nota técnica pessoal: mensagens de cunho administrativo e negocial;
- mensagens para administradores e funcionários: mensagens corporativas de cunho administrativo e negocial;
- mensagens para dependências: mensagens corporativas para dependências do banco;

Resolve

Canal de comunicação entre dependências e gestores de produtos, sistemas, serviços, infra-estrutura e equipamentos para soluções de problemas. É utilizado para o registro de dúvidas e problemas bem como para o controle dos prazos de solução. Útil também no fornecimento de *feedback* sobre processos, produtos e serviços e subsídios para sua melhoria.

Sistema Normativo

Compreende o conjunto de instruções corporativas que disciplinam as ações administrativas e operacionais. Está organizado sob a forma de livro virtual denominado Livro de Instruções Codificadas – LIC (BANCO DO BRASIL, 2008-) que se subdivide nos seguintes módulos:

- a) **Livro:** o primeiro nível que engloba os grandes assuntos do conglomerado. É o mais abrangente;
- b) **Capítulo:** segundo nível, mais específico, contém as subdivisões, ainda genéricas dos grandes assuntos;
- c) **Título:** neste terceiro nível já há um detalhamento maior, mas os assuntos ainda são apresentados por tópicos;
- d) **Subtítulos:** é o nível em que se encontram as instruções propriamente ditas.

Cada livro contém seus capítulos, os quais contêm seus títulos que, por sua vez, contêm seus subtítulos. Cada nível do livro é identificado por uma numeração padronizada para facilitar a identificação e a recuperação das informações.

A consulta aos normativos pode acontecer por busca direta, informando-se os números do livro e/ou capítulo e/ou título e/ou subtítulo demandados; ou através de busca avançada, que permite a pesquisa por palavras-chave. Toda alteração ou inclusão de novo assunto no livro é informada diariamente aos funcionários, por meio de uma circular publicada na Intranet Corporativa e no Sistema de Comunicação Interna. Cabe observar que o correio eletrônico e o correio corporativo também são utilizados na comunicação administrativa.

Intranet Corporativa

Em ambiente web de acesso restrito aos funcionários, a Intranet Corporativa, provém informações ao funcionalismo sobre as diversas áreas da organização, além de disponibilizar o sistema normativo (LIC). O *login* no ambiente da Intranet se dá por meio da senha funcional individual e ao empregado é dado acesso a portais temáticos com conteúdos diversos como Universidade Corporativa, Inteligência Competitiva, Normas e Instruções, Plano de Assistência, aniversariantes, consulta a funcionários, dicionário *on-line*.

Sistema de Telefonia

Apesar de não compor a relação oficial de meios de comunicação corporativa, o telefone é um meio bastante utilizado para viabilizar a comunicação organizacional. Composto por uma rede de ramais individuais, o sistema de telefonia interliga todos os funcionários da organização.

2.2 A Unidade de Assessoramento Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva - Secex é vinculada diretamente ao Presidente da instituição e tem como clientes internos os órgãos da administração e fiscais. Tem como função o assessoramento àqueles órgãos no que concerne a organização de reuniões, confecção de atas, elaboração de documentos deliberativos e manutenção dos dados relativos aos membros de tais colegiados; além de proceder ao relacionamento com o Poder Legislativo.

A unidade é composta pelos seguintes cargos:

- Secretário Executivo – NRF 1
- Gerente Executivo – NRF 2
- Gerentes de Divisão – NRF 4
- Assessores (Sênior, Pleno e Junior) – NRF 6, 8 e 10, respectivamente
- Assistente Administrativo – NRF 12

Da totalidade de seus produtos, destacam-se os informacionais, dentre eles:

- documentos relativos às decisões dos órgãos colegiados;
- informações sobre o cumprimento de decisões dos órgãos estatutários;
- informações legais e institucionais;
- informações políticas;
- informações sobre autoridades internas e externas; e
- informações sobre atividades parlamentares.

A Secex tem como funções principais a documentação e a guarda dos documentos relativos aos atos da alta administração do banco e o fornecimento das informações pertinentes ao restante do conglomerado. Para tanto, é demandada por meio dos diversos canais de comunicação disponíveis.

CAPÍTULO 3

COMUNICAÇÃO INFORMAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1 Introdução

O termo comunicação pode ser entendido sob diferentes enfoques. Cada um deles observa o fenômeno através de uma lente diversa. Um dos enfoques possíveis, segundo Martino (2001) é o que vislumbra comunicação como o ato de comunicar, o qual não prescinde o contato entre possíveis atores e a troca de estímulos. Tal visão encara a comunicação como processo relacional. Neste caso a comunicação reflete ação. Como exemplos práticos desse modo de pensar podem ser citadas a comunicação organizacional e a comunicação de massa. Outra possibilidade elencada pelo autor reside na interpretação da comunicação como sendo o fato comunicado. Neste sentido, entende-se como comunicação a própria informação ou a mensagem transmitida. A comunicação neste caso é objeto.

O campo de abrangência da comunicação, ainda segundo Martino (2001), pode ser entendido, de modo geral, como englobando três grandes domínios: o do seres brutos, o dos seres orgânicos e o do homem. Os seres brutos se comunicam por meio de ação e reação. Nesse caso, há um emissor que age e um receptor que responde àquela ação. Já nos seres orgânicos, como os animais irracionais, a comunicação se manifesta por meio do que o autor chama de estímulo-organismo-resposta. Tal cadeia se explica no fato de que os seres orgânicos não respondem a qualquer estímulo, apresentando seletividade aos estímulos existentes. O terceiro domínio é o humano e abrange três possibilidades de comunicação: (i) do homem com o mundo, (ii) de um homem com outro ou (iii) dele consigo mesmo. O homem, como ser social, busca naturalmente se relacionar e formar grupos.

De fato, desde os tempos primitivos que o homem busca instintivamente e como forma de sobrevivência, reunir-se em grupos. Naquela época os agrupamentos humanos tinham como objetivo principal a garantia da satisfação das necessidades básicas dos seus integrantes, mormente as de segurança e alimentação.

Com o passar do tempo, as relações sociais se aprimoraram e tais agremiações tornaram-se cada vez mais organizadas e estratificadas. Como consequência, os indivíduos passaram a exercer papéis bem mais definidos e com funções cada vez mais específicas e especializadas.

Desses grupos primitivos derivaram as modernas organizações com suas evoluídas redes de relacionamento por onde flui o seu principal ativo, a informação. Este valorizado insumo se dispersa através dos canais de comunicação que perpassam todos os meandros do ambiente organizacional. Tal fluxo é viabilizado pela comunicação organizacional que é o veículo que transporta o conhecimento organizacional promovendo o seu compartilhamento e socialização.

3.2 A comunicação humana

Esta seção compreende a discussão do trabalho de autores que, ao longo das últimas décadas, abordam a comunicação como um processo realizado por seres humanos. Nesse sentido, são apresentadas as ideias que delinearão conceitos de comunicação humana e de seus componentes, bem como as relações entre eles.

3.2.1 Abordagens e modelos do processo de comunicação

Várias possibilidades de estudo da comunicação foram apontadas no item anterior. No entanto, o viés humano da comunicação é o que se explora neste trabalho, uma vez que a comunicação organizacional, foco da presente pesquisa, é viabilizada pelos indivíduos que formam a instituição. De fato a comunicação humana é motivo de reflexão há muito tempo.

Desde a época dos grandes filósofos que a comunicação humana é objeto de estudos. Pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles estudavam a comunicação, mais precisamente a retórica, como forma de persuasão (BARKER; GAUT, 2002) e (BERLO, 2003). A retórica era entendida como a capacidade de convencimento por meio das palavras. Essa visão ressalta o caráter eminentemente humano da comunicação como objeto de estudo na época, bem como a sua relação com a sociedade. Atualmente, apesar da função de persuasão ainda se fazer presente, a comunicação é abordada por ângulos mais abrangentes, que incluem outras relações entre os seres comunicantes.

Berlo (2003), ao citar Ruelsh e Bateson, ressalta as situações corriqueiras em que a comunicação se faz presente, enumerando os meios pelos quais as pessoas podem se comunicar. De acordo com esse entendimento, a comunicação humana pode acontecer não apenas por palavras faladas ou escritas, mas por uma variedade de outros estímulos dos quais podem ser citados os gestos, os sons, as figuras e os aromas. Cada um desses estímulos provoca no receptor uma reação específica e única. Para o autor, tudo aquilo a que as pessoas possam atribuir significado pode ser usado em comunicação. O autor discute, ainda, os objetivos da comunicação moderna, distinguindo três objetivos para a

comunicação: informar, persuadir e divertir. Ao mesmo tempo, salienta o perigo de se levar em consideração tais objetivos independentemente, pois as iniciativas de comunicação cumprem mais de um desses objetivos simultaneamente. Não há, portanto, iniciativas exclusivamente informacionais, educativas ou lúdicas. Todo processo de comunicação acaba por agregar dois ou mais destes objetivos. Neste sentido deve-se definir os objetivos da comunicação analisando-se as reais metas do emissor da mensagem e não o conteúdo da mensagem.

Tubbs e Moss (2003, p. 8) utilizam o conceito de “compartilhamento de experiências” para situar o tema comunicação, complementando a abordagem com a afirmação de que “a comunicação humana é o processo de criação de significado entre duas ou mais pessoas”. Tais definições abrem o conceito de comunicação humana para algo muito mais abrangente do que apenas a persuasão. A comunicação, no pensamento dos autores citados, incorpora interações sociais que podem se alterar, dependendo do contexto em que acontecem. Nesse sentido, os autores definem sete situações em que a comunicação humana pode ocorrer:

- a) comunicação interpessoal: caracterizada pela informalidade. O grande diferencial é a proximidade afetiva entre os indivíduos;
- b) comunicação intercultural: quando o processo de comunicação ocorre entre pessoas de diferentes culturas;
- c) entrevista: tipo especial de comunicação em que a ênfase se dá no processo de perguntas e respostas, sendo utilizadas técnicas específicas para cada propósito;
- d) comunicação em pequenos grupos: discussão entre três ou mais pessoas no intuito de se influenciarem mutuamente;
- e) comunicação pública: caracteriza-se pela comunicação de um para muitos. O emissor da mensagem fala diretamente a uma audiência pública, de maneira relativamente formal e seguindo certas normas de comportamento.
- f) comunicação de massa: tem como característica principal o fato de ser mediada. Ou seja: o emissor se vale de recursos tecnológicos (rádio, televisão) para transmitir a mensagem a um grande número de receptores.
- g) comunicação organizacional: o processo de comunicação que ocorre no âmbito das organizações por meio de suas redes de relacionamentos. Os

autores entendem que a comunicação nesse ambiente pode contribuir para o efetivo funcionamento da organização.

Pelo pensamento de Tubbs e Moss (2003), é possível perceber que o processo de comunicação abrange diversos campos da vida em sociedade e que o contexto e o objetivo das interações sociais definem as características do processo comunicativo. Portanto, mais uma vez fica claro que a comunicação pode servir a outros objetivos que não apenas a persuasão.

Contribuindo para o enriquecimento dessa discussão, Barker e Gaut trazem uma definição bastante completa para comunicação humana, na qual detalham o processo, ressaltando que o objetivo final da comunicação é o de perpetuar a espécie. Os autores consideram a comunicação como:

Um processo interativo, contínuo e complexo, baseado cultural e biologicamente, no qual duas ou mais pessoas usam símbolos verbais e não verbais para estruturar, reforçar ou mudar o comportamento do outro imediatamente ou no decorrer do tempo, com o propósito de satisfazer suas respectivas necessidades e, por conseguinte, garantir a sobrevivência de ambas as espécies e dos indivíduos. (BARKER; GAUT, 2002, p. 19)

De fato, a definição de Barker e Gaut (2002) deixa claro que, acima de persuadir, informar ou divertir, a comunicação é o meio que a sociedade dispõe para garantir a sua perpetuidade. Os mesmos autores ratificam essa ideia quando afirmam que “nos comunicamos para sobreviver” (BARKER; GAUT, 2002, p. 14). Os autores entendem que por meio da comunicação, membros de uma cultura criam e mantêm valores e crenças que são passados de geração para geração e funcionam como mantenedores daquela espécie. A discussão posiciona a comunicação como componente essencial da vida em sociedade, uma vez que se faz presente desde relações particulares até grandes interações sociais, passando pelos pequenos grupos e organizações.

Sobre o assunto, Bordenave (1997) já afirmava que a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana que está inserida em um contexto social. Para o autor, “sociedade e comunicação são uma coisa só” (1997, p. 16), pois uma não existe sem a outra. O autor enumera cinco elementos básicos da comunicação:

- a) a realidade que pode ser transformada pelo processo de comunicação;
- b) os interlocutores que implementam o processo;

- c) as mensagens transmitidas;
- d) os símbolos que representam as mensagens; e
- e) os meios de transmissão.

Tais elementos guiam, naturalmente, o pensamento a uma forma esquemática de representação do processo, ou seja, um modelo de comunicação. Na verdade, vários estudiosos propuseram modelos conceituais da comunicação, partindo do entendimento de como funcionava o processo comunicacional, como se descreve a seguir. É importante, no entanto, salientar que cada modelo apresentado derivou da visão particular de um estudioso, tendo como ponto de partida um entendimento delimitado por uma época ou um contexto histórico específico.

Modelo de Lasswell (ou “fórmula de Lasswell”)

Em 1948, Lasswell propôs que para se descrever o ato de comunicação cinco questões deveriam ser respondidas: Quem? Diz o quê? Por meio de qual canal? Para quem? Com que efeito? Tais questões podem ser representadas por um modelo gráfico, tal como se apresenta na figura 1.

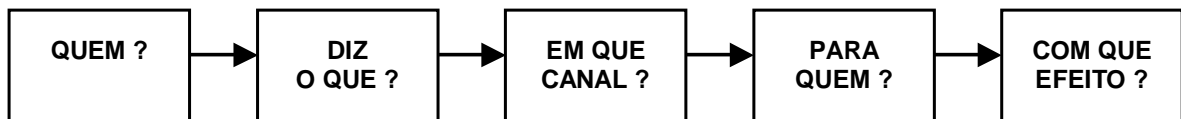


Figura 1 - Modelo de comunicação de Laswell (1948).

Fonte: McQuail e Windhal (1993).

Modelo de Shannon

No ano de 1949, Shannon propôs um modelo teórico para representar a comunicação através da transmissão do sinal por uma linha telefônica (figura 2). Tal modelo levava em conta a existência de uma fonte (emissor), uma mensagem, um canal e um receptor. Além dos quatro componentes, o autor admitia a presença de algo que poderia interferir na transmissão da mensagem, uma interferência mecânica, que chamou de ruído.

O modelo de Shannon partia do princípio de que a mensagem era emitida pela fonte, codificada pelo aparelho emissor (sinal), transmitida ao aparelho receptor e decodificada para recepção da mensagem. Neste intervalo, o conteúdo da mensagem poderia sofrer interferências (ruídos). O modelo, na verdade, limitava a comunicação a um processo linear

com início e fim e, principalmente, sem interações entre emissor e receptor como mostra a figura 2.

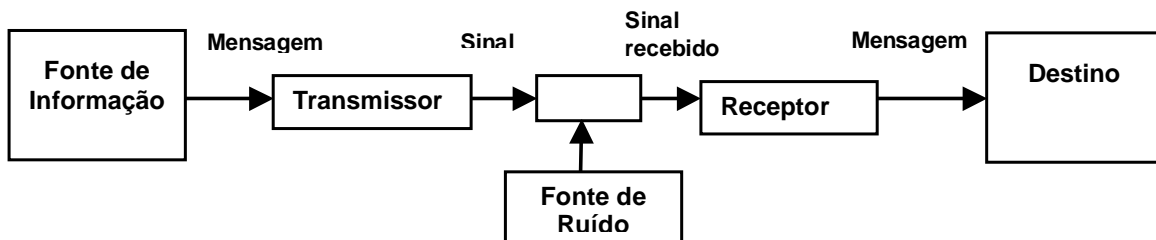


Figura 2 - Modelo Linear de comunicação de Shannon e Weaver (1949).

Fonte: McQuail e Windhal (1993).

Desde muito cedo, observou-se que a comunicação é, de fato, um processo de mão dupla. Isto é, um processo que não pode prescindir da interação entre os atores. A partir dos estudos de Shannon e Weaver (1949) outros modelos foram desenvolvidos, incorporando novas variáveis e ações, tornando-se mais completos e complexos.

Modelo de Osgood e Schramm

Em 1954, Osgood e Schramm apresentaram um novo modelo de comunicação no qual os papéis de emissor e de receptor da mensagem são representados por ambos os atores do processo, alternadamente (figura 3). Desse pensamento derivou o modelo circular de comunicação, que representou um avanço do modelo linear de Shannon e Weaver, uma vez que representou a comunicação como processo cíclico que envolve retroalimentação.

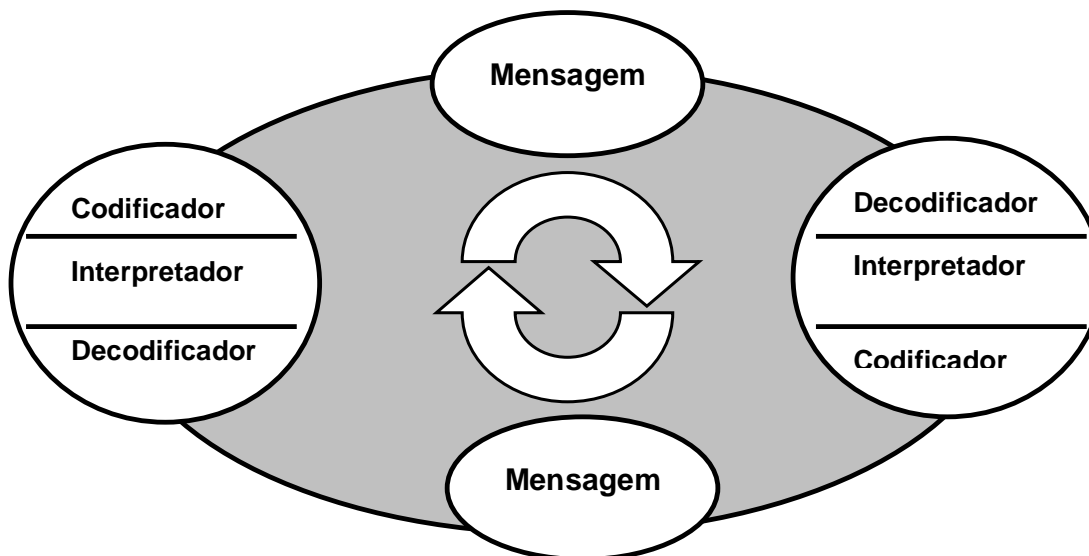


Figura 3 - Modelo Circular de comunicação de Osgood e Schramm (1954).

Fonte: McQuail e Windhal (1993).

É importante notar que os estudos da comunicação como processo sofrem modificações à medida que os interesses e as preocupações com o fenômeno mudam. Assim, uma variedade de modelos é identificada na literatura, ilustrando essas preocupações ou mesmo um enfoque específico que norteava os estudos.

Modelo de Dance

O modelo circular de Osgood e Schramm representou um grande avanço para o entendimento da comunicação humana, ao incorporar a ideia de processo cíclico. Baseado neste princípio, Dance desenvolveu, em 1967, a ideia de que no processo de comunicação as variáveis são mutantes e que, portanto, o ciclo da comunicação, como proposto por Osgood e Schramm, repetia-se em uma dinâmica helicoidal (Figura 4). Apesar de não representar todos os elementos do processo, a abordagem de Dance é de grande valia aos estudos da comunicação, pois incorpora o fator tempo ao processo. Segundo a visão de Dance, cada interação acontece em um momento distinto que não se repete. Nesse sentido, o mesmo fato comunicado em ocasiões diferentes pode não causar a mesma resposta.

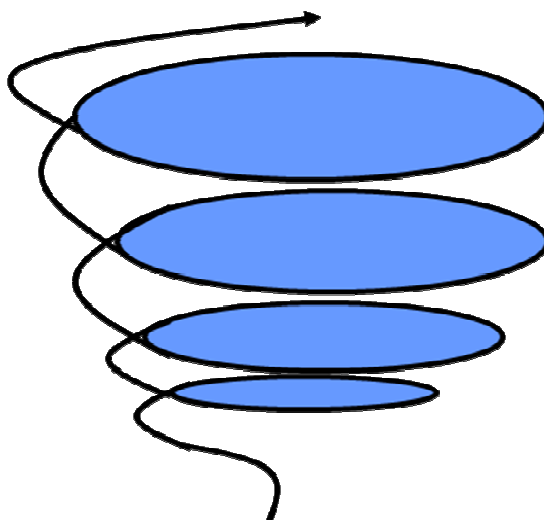


Figura 4 - Modelo helicoidal de Dance (1967).

Fonte: McQuail e Windhal (1993).

Modelo de DeFleur

Em 1970, DeFleur incorporou dois novos conceitos ao modelo de Shannon. O primeiro estava ligado à noção de retroalimentação (já observada por Osgood e Shramm), cujo princípio representava a possibilidade de retorno crítico do receptor ao emissor da mensagem. Tal fenômeno possibilitava ao emissor a sua melhor adaptação na maneira de se comunicar com o receptor, tendo em vista a possibilidade de ser avaliado quanto à

mensagem enviada (McQuail; Windhal, 1993). O segundo referiu-se à consideração de que o ruído pode ocorrer em relação a todos os elementos do processo e não apenas ao canal, como se observa nos estudos de Shannon e Weaver (1949). O modelo de comunicação resultante dos estudos de DeFleur é ilustrado na figura 5, a seguir.

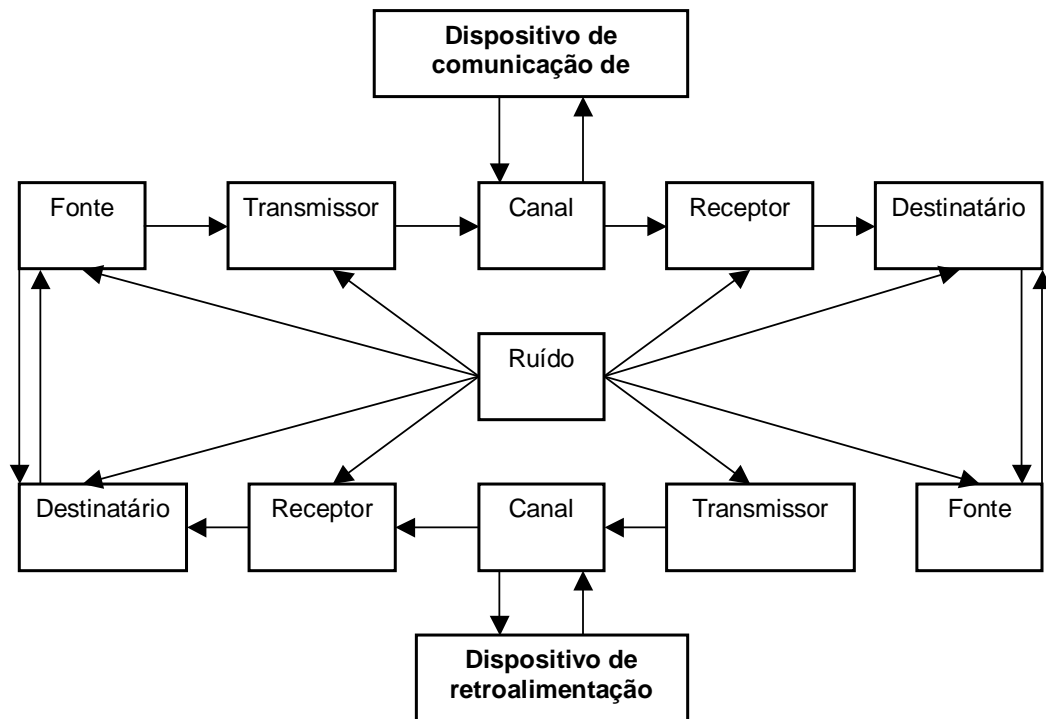


Figura 5 - Modelo de comunicação de DeFleur (1970).

Fonte: McQuail; Windhal (1993).

Modelo de Tubbs

Como já foi observado, a evolução natural do pensamento e os estudos preliminares da comunicação humana forneceram subsídios para o surgimento de novas ideias e, conseqüentemente, novas propostas de interpretação. Um desses exemplos veio com o modelo proposto por Tubbs (TUBBS; MOSS, 2003), que representou grande avanço no entendimento da dinâmica da comunicação, incorporando outros elementos aos modelos pré-existentes.

O novo modelo de Tubbs (TUBBS; MOSS, 2003), além da natureza cíclica e da presença de interferências e feedback, apresentou o conceito de filtros individuais (figura 6). Segundo os autores, tais elementos interferem tanto na interpretação da mensagem recebida quanto na codificação da mensagem enviada. Estes filtros caracterizam-se por

variantes fisiológicas (perda de audição) ou psicológicas (crenças, preconceitos e experiências) dos agentes que interferem na maneira de lidar com a informação recebida.

Outra contribuição dos autores foi o reconhecimento do que chamaram de *inputs*. Na sua definição, *inputs* são: “todos os estímulos, do presente ou do passado, que nos fornecem informações sobre o mundo” (2003, p. 10). Tais variáveis atuam em ambos os participantes do processo de comunicação, influenciando-o decisivamente. Tubbs ainda incorporou ao seu modelo a perspectiva temporal do processo de comunicação salientada por Dance, representada pelas repetições do modelo.

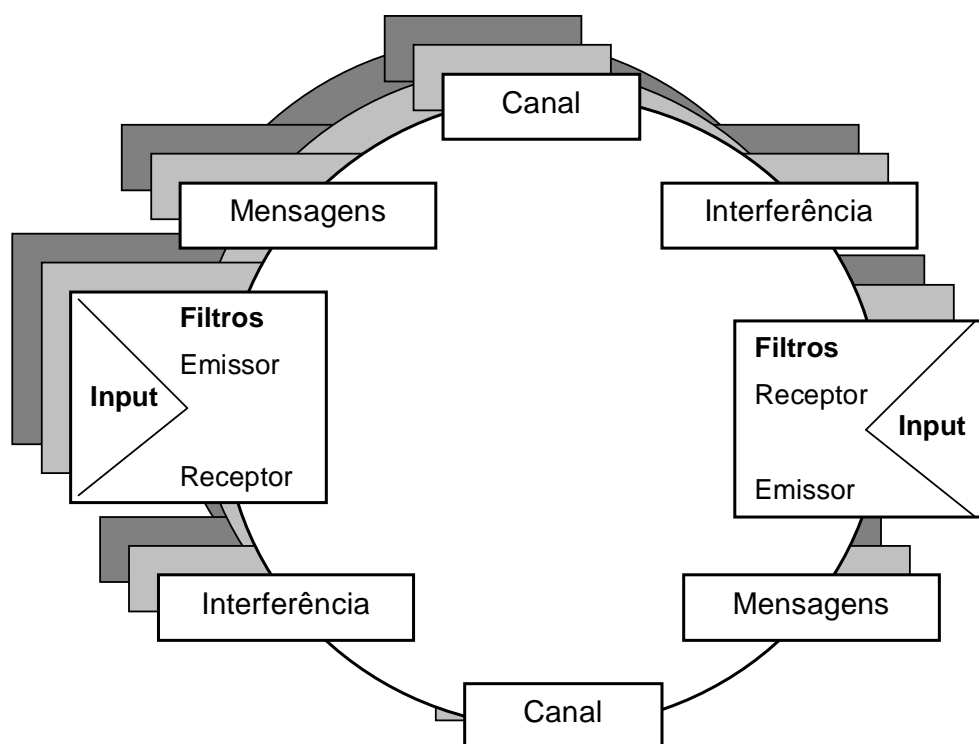


Figura 6 - Modelo Transacional de comunicação de Tubbs (2003).

Fonte: Tubbs e Moss (2003).

Da análise dos modelos citados podem ser identificadas as principais peças que compõem o processo de comunicação humana, identificados, ainda, em obras de outros autores, conforme quadro 1.

Elementos	Descrição	Autores
Emissor	Agente que inicia, deliberadamente ou não, o processo de comunicação.	McQuail e Windahl, Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al., Laswell, Shannon e Weaver, Osgood e Schramm, DeFleur.

Quadro 2 - Componentes do processo de comunicação. (continua).

Elementos	Descrição	Autores
Codificação	Transformação da mensagem em sinal.	Gibson et al., Shannon e Weaver, Osgood e Schramm.
Receptor	O destinatário da mensagem enviada pelo emissor.	McQuail e Windahl, Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al., Laswell, Shannon e Weaver, Osgood e Schramm, DeFleur.
Mensagem	Conteúdo transmitido.	McQuail e Windahl, Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al., Laswell, Shannon e Weaver, Osgood e Schramm, DeFleur.
Canal	Meio de transmissão da mensagem.	McQuail e Windahl, Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al., Laswell, Shannon e Weaver.
Ruídos/interferências	Fenômenos que interferem no fluxo da mensagem e conseqüentemente na sua interpretação pelo receptor.	Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al, Shannon e Weaver.
Retroalimentação (feedback):	Processo de retorno ao emissor de resposta ao que foi comunicado	Tubbs e Moss, Curral e Chambel, Gibson et al., Osgood e Schramm, DeFleur.
Ambiente	O contexto em que ocorre a comunicação que pode influenciar ou ser influenciado por ela	McQuail e Windahl
Filtros	Características pessoais dos agentes (emissor e receptor) que definem a sua maneira particular de interpretar as mensagens.	Tubbs e Moss
Dinâmica	Linear, Circular ou Transacional	Barker e Gaut
Inputs	Estímulos individuais que situam os atores no ambiente.	Tubbs e Moss
Relacionamento entre emissor e receptor	Relações pessoais entre os atores.	McQuail e Windahl
Efeito	Qual o efeito da mensagem junto ao receptor.	McQuail e Windahl, Laswell.
Referências		McQuail e Windahl

Quadro 2 - Componentes do processo de comunicação (conclusão).

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se, com base nas abordagens dos autores citados, que a comunicação humana representa um vasto campo de estudos, e que, devido ao grande número de variáveis estudadas, torna-se uma área de abordagem multidisciplinar. Nesse sentido, Meadows (2001) afirma que a comunicação forma campo de estudos para uma ampla variedade de disciplinas que se estendem desde as ciências naturais e exatas, as

engenharias e a medicina, até as humanidades, passando pelas ciências sociais. Exemplo disso são as diversas áreas do conhecimento que estudam o tema, nomeadamente a Comunicação Social, a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, o Processamento de Dados e a Ciência da Informação, dentre outras que podem vir a abordar aspectos da comunicação humana nos seus campos de estudo.

Partindo da premissa de que a comunicação humana pode ser abordada sob uma variedade de aspectos, uma das possibilidades para estudo é a maneira como ocorre a transmissão da mensagem. Nesse contexto, um dos aspectos possíveis de serem focados é a existência ou não de formalidade no ato comunicativo. A comunicação, estudada por esse ângulo, pode ser classificada como formal ou informal. A primeira não prescinde da existência de meios e procedimentos formais para que a mensagem seja dada como transmitida e recebida, enquanto que a segunda dispensa qualquer formalidade e ocorre, na maioria das vezes, espontaneamente.

A espontaneidade é, sem dúvida, a característica que melhor qualifica a comunicação informal. Apesar disso, no entanto, dessa qualidade, a comunicação informal está presente nas mais diferentes atividades humanas, mesmo nos campos mais estruturados do conhecimento humano, como é o caso da pesquisa científica. Isto é, na própria comunicação científica, a comunicação informal não só está presente como, de fato, contribui de modo significativo para o desenvolvimento da ciência, como observou o pesquisador Maurice Line em uma variedade de trabalhos que publicou durante e após os estudos realizados no âmbito do projeto *Investigation into Information Requirements of the Social Sciences* (INFROSS), levado a cabo no Reino Unido. Isso porque durante o desenvolvimento de seus estudos, pesquisadores de todas as áreas do conhecimento se comunicam informalmente com seus pares no intuito de compartilharem experiências. Como observado por Costa (1999, p. 64), “contatos informais constituem uma característica proeminente nos padrões de busca por informação de cientistas sociais”. A autora relacionou seus resultados a respeito da importância dos contatos informais entre os cientistas sociais que investigou aos comentários de Line em seus vários trabalhos, resultantes do INFROSS (1969, p. 164-174; 209-210).

Outro ambiente em que a comunicação informal se faz presente, e com grande influência, é o das organizações. Toda organização possui fluxos informais de comunicação por onde transitam importantes informações necessárias ao bom andamento dos processos organizacionais. Essa descrição do fluxo comunicacional resgata o que Putnam et al (1996) designaram como a “Metáfora do Conduite”. Por meio dessa metáfora, a comunicação organizacional é representada por um feixe de condutos (ou canalizações) através dos quais

transitam as mensagens no interior da organização. Esta, por sua vez, é descrita como um container que limita a abrangência da comunicação. Tal entendimento da comunicação organizacional não pode ser considerado completo, pois não contempla, por exemplo, a comunicação externa à organização. Apesar disso, serve como pertinente ilustração, dado o enfoque da comunicação organizacional observado no presente trabalho, que estuda a comunicação interna às organizações. Cabe ressaltar que a comunicação formal e a informal ainda serão objetos de análises mais aprofundadas neste mesmo capítulo.

3.2.2 A Comunicação organizacional

O processo de comunicação nas organizações é regido pelas mesmas premissas da comunicação humana, discutidas anteriormente. Possui, portanto, as mesmas variáveis e atores, pois, como já citado, a comunicação organizacional caracteriza-se por ser “a comunicação humana que ocorre no contexto das organizações” (TUBBS; MOSS, 2003, p. 448). Todavia, o ambiente organizacional apresenta características próprias que conferem certas particularidades ao processo. Uma delas é o ambiente extremamente competitivo e instável em que se inserem, no qual a comunicação torna-se uma ferramenta fundamental para se obter sucesso (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007).

Nesse contexto, a comunicação no ambiente organizacional pode ocorrer por impulsos unicamente sociais, ou seja, pela pura necessidade humana de se comunicar (BORDENAVE, 1997) ou pelo dever de se cumprir as atividades diárias da organização. O presente estudo foca a discussão no aspecto operacional da comunicação, isto é, nas possibilidades de compartilhamento e transmissão de informações importantes ao bom andamento das atividades organizacionais. Tal visão situa a comunicação organizacional como importante recurso para o atingimento dos objetivos da instituição, pois “a comunicação efetiva é a chave para o sucesso em qualquer organização ou local de trabalho” (BARKER; GAUT, 2002, p. 172).

As relações interorganizacionais proporcionam ambiente multifacetado em que a comunicação pode ser vislumbrada sob diversos ângulos e parâmetros. Nesse sentido, a comunicação organizacional pode vir a ser estudada a partir da definição dos fluxos informacionais, da identificação dos canais de comunicação ou da qualificação da mensagem transmitida. Embora o estudo de cada elemento do processo de comunicação possa ocorrer separadamente, no contexto das organizações tais estudos englobam a influência conjunta de todos os aspectos apresentados. Isso porque fluxos, canais e conhecimento compartilhado relacionam-se mutuamente.

Nessa linha de pensamento, uma das possibilidades para o estudo da comunicação organizacional é a abordagem dos fluxos utilizados para a transferência da informação. Sobre o assunto, Kunsch (2003), Barker e Gaut (2002), Torquato (2004) Gibson et al. (1981), Curral e Chambel (2001) e Tubbs e Moss (2003) apresentam três tipos de fluxo por meio dos quais as informações podem ser comunicadas em organizações: o ascendente, o descendente e o horizontal.

O fluxo descendente representa o processo comunicacional que se inicia nas camadas hierarquicamente mais altas da instituição (alta direção). Caracteriza-se basicamente pelas comunicações oficiais como memorandos, ofícios, resoluções. Tem sido considerado, na maioria das discussões, como configurando a comunicação formal.

Katz e Kahn (1987) enumeram cinco tipos de comunicação descendente:

- Diretivas específicas de tarefas: instruções de cargo;
- Informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: lógica do cargo;
- Informação sobre procedimentos e práticas organizacionais;
- Feedback para o subordinado sobre seu desempenho; e
- Informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão: doutrinação sobre metas.

Quanto ao fluxo ascendente, os autores afirmam que este personifica a comunicação que se inicia nas camadas inferiores (funcionários) e informa a alta direção dos anseios e demandas de seus subordinados. Um exemplo específico de informação que trafega por este fluxo são as pesquisas de clima organizacional.

Segundo Katz e Kahn (1987) a comunicação ascendente trata do que as pessoas dizem:

- Sobre si mesmas, seus desempenhos e problemas;
- Sobre os outros e seus problemas;
- Sobre as práticas e diretrizes organizacionais;
- Sobre como e o que precisa ser feito.

A comunicação ascendente pode acontecer tanto formal quanto informalmente, dependendo da estratégia organizacional. Neste sentido, as informações descritas podem ser transmitidas por meio de um documento oficial ou serem apenas relatadas informalmente pelos subordinados aos seus superiores. Cabe registrar a afirmação dos autores de que a comunicação ascendente, conforme definida, dificilmente ocorre espontaneamente, apesar das tentativas de institucionalização (formalização) do processo.

Observa-se que as iniciativas de comunicação descritas, mormente a descendente, refletem o modelo de comunicação de uma via. Ou seja, o emissor decide emitir a mensagem a um público definido que a receberá e interpretará, sem prever a possibilidade de diálogo entre as partes.

O fluxo horizontal, por sua vez, engloba o processo de comunicação entre as pessoas do mesmo nível hierárquico. É por este fluxo que, segundo Katz e Kahn (1987) transita a maioria das informações necessárias ao bom andamento das operações diárias da organização.

Kunsh (2003) ainda inclui outro tipo de fluxo que, de certa maneira, perpassa os três já citados, que é o fluxo transversal ou diagonal, também discutido por Torquato (2004). Segundo Kunsch, este tipo de fluxo se faz presente nas organizações em que a gestão promove a participação ativa de todos os empregados. É o caso em que a troca de informações se faz presente em todos os sentidos e a informação passa a transitar por todos os fluxos. Caracteriza, também, na maioria das vezes, a comunicação informal.

Como pode ser observado, outra lente utilizada para se estudar a comunicação organizacional é a análise dos canais utilizados para os contatos comunicacionais. Os canais de comunicação são a maneira com que a informação é disponibilizada e os seus tipos estão ligados à maneira com que o usuário busca a informação necessária aos seus anseios.

Kunsch (2003) define dois tipos de canais pelos quais são disponibilizadas as informações no ambiente organizacional.

- formais: são canais pelos quais a instituição disponibiliza consciente e deliberadamente, por meio de documentos, as informações necessárias ao bom funcionamento da organização (normas, regulamentos e manuais). Os funcionários recorrem a tais informações de maneira padronizada e de acordo com o meio utilizado (digital ou físico);

- informais: são canais pelos quais os interessados, para sanar suas necessidades de informação, procuram pessoas e não documentos. Para tanto, são utilizados meios diversos, dentre os quais, os mais utilizados, segundo Baker (2002), são: a abordagem pessoal (face a face), o correio eletrônico (*e-mail*) e o telefone.

Para consolidar a compreensão das relações entre canais e fluxos de comunicação, é interessante citar o entendimento de Barker e Gaut (2002) acerca do assunto. Os autores, por meio dos esquemas constantes da figura 7, retrataram graficamente as citadas relações.

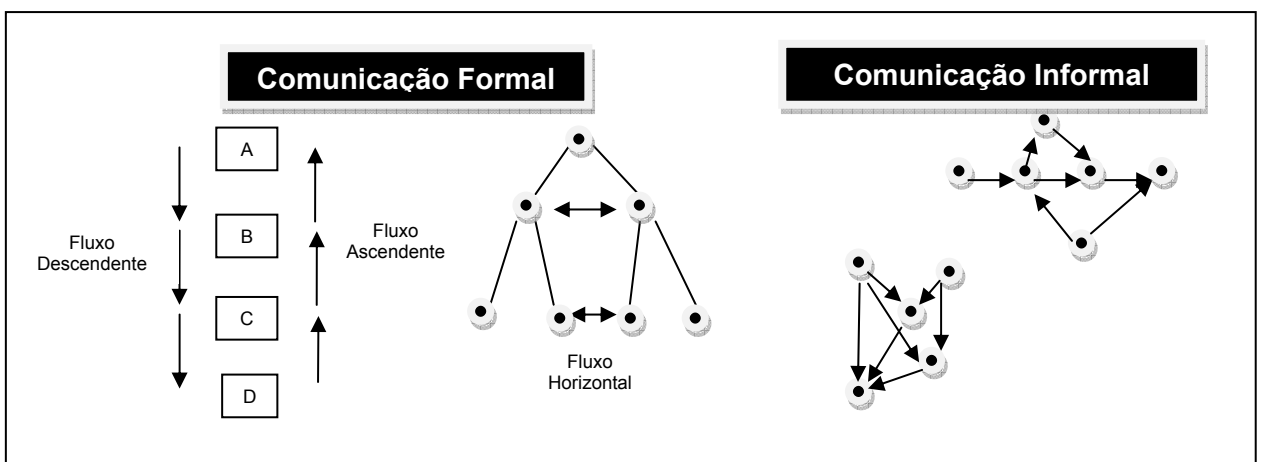


Figura 7 - Fluxos de comunicação.

Fonte: Adaptado de Barker e Gaut (2002).

Pela análise da figura 7 observa-se que, pelo entendimento dos autores, na comunicação formal, os fluxos ascendente, descendente e horizontal coincidem com as linhas do organograma da empresa, obedecendo a hierarquia organizacional. Por outro lado, a comunicação informal caracteriza-se pela existência de fluxos aleatórios, em sua maioria transversais, que não obedecem a uma regra pré determinada.

Na verdade, as trocas de conhecimento e informação no meio organizacional podem ser emolduradas tanto pelo sistema formal quanto pelo informal. Enquanto o sistema formal é representado pela hierarquia institucional, evidenciada pelo seu organograma, o sistema informal de comunicação não obedece a hierarquias e perpassa o ambiente organizacional por meio de relações mais flexíveis. Trata-se, sem dúvida de relevante aspecto no estudo da comunicação organizacional.

3.2.3 Comunicação informal nas organizações

Para se discorrer sobre a comunicação informal é interessante que se defina, antes, a comunicação formal. Toda troca de informações no ambiente organizacional que ocorre mediante processos pré-definidos pode ser considerada como formal. Assim, o envio e recebimento de memorandos, as reuniões pré-agendadas, os comunicados eletrônicos, as solicitações de informações via canais formais, todos são exemplos de iniciativas de comunicação formal.

É importante reiterar o fato de que a comunicação formal necessita de estruturas pré-existentes que lhe forneçam substratos específicos para a transmissão de informações. Desse modo, a comunicação formal apresenta-se muito pouco espontânea, ao contrário da comunicação informal, que tem a espontaneidade como característica marcante.

Para retratar as diferenças entre os dois tipos de comunicação, Kraut et al. (1990) desenvolveram um quadro comparativo em que os aspectos mais importantes do processo de comunicação, do ponto de vista dos tipos de canais pelos quais as informações são compartilhadas no ambiente organizacional, são apresentados. A proposta dos autores está representada no quadro 2, que ilustra as diferenças por eles identificadas.

COMUNICAÇÃO	
Formal	Informal
Agendada	Não agendada
Participantes definidos	Participantes aleatórios
Papéis definidos	Papéis não definidos
Agenda pré-definida	Agenda improvisada
Conteúdo pobre	Conteúdo rico
Linguagem e discurso formais	Linguagem e discurso informais

Quadro 3 - As dimensões de formalidade da comunicação.

Fonte: Kraut et al (1990).

Como é possível notar, as características apresentadas no quadro bem traduzem a natureza espontânea da comunicação informal. Seu propósito maior é, de fato, o de solucionar problemas rapidamente.

Sobre o assunto, Krackhardt e Hanson afirmam:

Frequentemente o que chama atenção é a organização informal, as redes de relacionamento que os empregados formam através das funções e divisões para executar tarefas rapidamente. Estas redes informais podem atravessar procedimentos formais para implementar iniciativas estacionadas e encontrar resultados extraordinários. [...] Altamente adaptáveis, as redes informais movem-se diagonalmente e elipticamente, saltando processos inteiros para terem o trabalho terminado. (KRACKHARDT E HANSON, 1993, p. 104).

O termo “rede” tem sido utilizado em um variado número de trabalhos para representar as trocas de informações ente os atores do processo de comunicação. No entanto, a análise da literatura indica que o enfoque dado ao estudo das redes formais e informais é o mesmo utilizado para o estudo da comunicação. Isso porque as redes personificam o fenômeno da comunicação organizacional. Waldstrom (2002), baseado em Farris (1979), faz uma análise comparativa de outras características das redes formais e informais, como ilustrado no quadro 3.

Elementos	REDES DE COMUNICAÇÃO	
	FORMAIS	INFORMAIS
Base de poder	Autoridade legitimada	Capacidade de satisfazer necessidades
Hierarquia	Vertical	Lateral
Origem	Planejada	Espontânea
Comunicação	Estruturada	Não estruturada
Componentes	Cargos	Pessoas

Quadro 4 - Características de redes formais e informais.

Fonte: Waldstrom, 2002.

Nas palavras de Kraut et al (1990, p.5), a comunicação informal é “espontânea, interativa e rica”. Pode, assim, servir a diversos propósitos e, para cada um deles, é possível formar uma rede específica de comunicação baseada em critérios de confiança, expertise e trabalho. No contexto dessa discussão, Krackhardt e Hanson (1993) apresentam três tipos de redes de comunicação informal que podem ser encontradas nas organizações:

- redes de confiança: nas quais transitam informações sensíveis e sigilosas;
- redes de consulta: que são utilizadas para se obter informações específicas de especialistas; e

- redes de comunicação: relativas aos indivíduos que trocam regularmente informações sobre o trabalho.

Tais redes não são estanques e os participantes de uma delas podem ser integrantes de outras, viabilizando um modelo de interseções entre redes que representa um modelo complexo e intrincado de relações que se confundem. O modelo, apesar de complexo, é flexível, característica que destaca a comunicação informal no ambiente das organizações.

Sobre a relevância da comunicação informal no processo colaborativo, Kraut et al (1990, p. 2) afirmam que “sem a comunicação informal, muitas colaborações sem dúvida não ocorreriam e outras seriam interrompidas antes de terem sucesso”. O autor ainda complementa salientando que o mecanismo de *feedback* presente na comunicação informal a torna mais efetiva, uma vez que os participantes podem modificar seu discurso ao lidar com objeções ou mal entendidos.

Destaque-se, portanto, a importância da comunicação informal para o alcance dos objetivos institucionais, uma vez que, pela sua flexibilidade, proporciona meio de troca de informações muito mais ágil e com resultados muito mais tempestivos. Tal flexibilidade confere à comunicação informal, sem sombra de dúvida, papel crucial nas organizações inseridas no ambiente competitivo e incerto do mercado moderno.

Contudo, qual a dinâmica das trocas informacionais nas redes informais? Para responder a esta questão é interessante que se resgate do pensamento de Lasswell (1948), de que para se descrever um ato de comunicação deve-se responder a cinco questionamentos: Quem? Diz o quê? Em que canal? A quem? Com que efeito?

No caso da comunicação informal, “quem” e “a quem” dizem respeito aos participantes da rede de comunicação e, neste caso, os papéis podem se inverter a qualquer momento dado o caráter dinâmico da comunicação informal. O emissor e o receptor das mensagens são atores de um processo ininterrupto e imediato de troca de informações. Tal constatação remete o pensamento às questões “diz o quê?” e “com que efeito?” No caso da comunicação informal, o diferencial com relação aos processos formais não é o que é dito nem o seu efeito, mas a **velocidade da resposta**.

Em outras palavras, um questionamento efetuado por vias formais pode apresentar a mesma resposta, mas o tempo gasto para obtê-la provavelmente será muito maior do que se fosse feito por vias informais. O mesmo pode-se dizer dos efeitos da informação obtida, que provavelmente serão os mesmos, mas podem não ocorrer com a tempestividade

necessária ao bom andamento dos trabalhos. Tal fato não é incomum, pois muitas vezes a resposta a uma determinada questão não pode esperar trâmites formais que, apesar de necessários, só serão finalizados após a concretização dos efeitos esperados.

A tempestividade da resposta requer que as interações informais aconteçam e surtam o efeito desejado, o que torna necessária a desconsideração de alguns passos burocráticos formais em favor da agilidade. Este processo “paralelo” de comunicação, como não está respaldado em processos formais, depende da confiança mútua entre seus participantes. Portanto, a confiança passa a ser um importante elemento do processo de comunicação informal, discutido a seguir.

3.2.4 Canais de comunicação informal e confiança

Davenport e Pruzac (1998, p. 34-35) afirmam que “sem confiança as iniciativas de transferência de conhecimento vão falhar, independentemente do quão apoiadas tecnologicamente elas estão [...]”. E complementam: “o contato pessoal e a confiança estão intimamente ligados”. Tais assertivas, aliadas às definições e os elementos de comunicação informal apresentadas neste capítulo, levam à conclusão de que a confiança é um importante componente no processo de comunicação informal.

Ao encontro de tal premissa, vem o estudo realizado por Krackhardt e Hanson (1993), conduzido por solicitação do gestor de determinada organização que não percebia progressos nas atividades de uma força tarefa formada para um trabalho específico. O grupo em questão era composto por funcionários de diversas divisões da organização e tinha como elemento central ou *gatekeeper* ⁽¹⁾ o funcionário “A”. Isso porque o funcionário, pelos seus notórios conhecimentos técnicos, era frequentemente consultado por outros empregados para a solução de problemas de rotina.

(¹) o termo *gatekeeper* foi utilizado por Allen e Cohen (1968) para definir certos indivíduos na organização que (1) estão em contato maior com as fontes formais de conhecimento como a literatura científica e tecnológica; (2) mantém contato informal com pessoas ligadas à comunidade científico-tecnológica e por essas duas razões, (3) são as pessoas a quem os outros procuram mais frequentemente para aconselhamento técnico-científico.

Apesar da conformação técnica teoricamente efetiva, o grupo de trabalho em pouco tempo demonstrava dificuldades e nenhum avanço em direção ao seu objetivo primário. Para tentar visualizar as causas do problema, decidiu-se mapear a rede de aconselhamento (*Advice Network*), bem como a rede de confiança (*Trust Network*) entre os participantes do grupo de trabalho.

O mapeamento da rede de aconselhamento técnico confirmou a posição central do funcionário “A” e a rede formada por 27 outros funcionários que se relacionavam entre si e com o funcionário “A”. No entanto, ao analisar o mapeamento da rede de confiança observou-se que o funcionário “A”, a pessoa mais influente do grupo em seu aspecto cognitivo, só possuía uma linha de confiança. Em outras palavras, só possuía relações de confiança com uma das 27 pessoas da rede.

Com base nessa constatação, o gestor da rede concluiu que, apesar da expertise técnica de “A”, sua fraca posição na rede de confiança era a principal razão para a baixíssima produtividade da força tarefa. Resolveu, então, dividir a liderança do grupo entre o funcionário “A” e outro empregado com maiores relações de confiança com o grupo. Tal medida surtiu efeito e em três semanas já se pôde observar mudanças na dinâmica do grupo.

Observe-se que a força tarefa de que trata o estudo foi formada por determinação do gestor, ou seja, não se formou naturalmente. Por este motivo, também não foram consideradas, a princípio, as relações de confiança entre seus membros. Corroborando tal observação, Macedo (1999) afirma que uma das dificuldades encontradas para se replicar redes pessoais é o fato delas incorporarem redes de confiança.

Dentre outras conclusões advindas do estudo citado, salienta-se a comprovação de que na formação de redes pessoais de comunicação para troca de informações e aconselhamento, a capacidade técnica não é o principal fator na escolha dos interlocutores, mas sim o grau de confiança existente entre os atores. Portanto, as redes informais se formam espontaneamente, por iniciativa dos próprios membros, que se relacionam em busca da satisfação de suas necessidades, visto que as relações de confiança representam importante papel na definição dos componentes da rede.

Evidencia-se que a espontaneidade e a ausência de diretrizes impostas proporcionam ambiente propício o estabelecimento de redes de comunicação baseadas no conhecimento mútuo e que, para a sua formação, levam em consideração aspectos cognitivos (expertise) e afetivos (confiança). Nesse contexto, a autenticidade do conteúdo compartilhado é garantida pelos laços de confiança (pessoal e profissional) que há entre os interlocutores.

O conteúdo citado representa o conhecimento que flui pelas redes de comunicação viabilizando seu compartilhamento. O conhecimento organizacional é composto por toda a gama de informações contextualizadas que, de uma forma ou de outra, relacionam-se ao bom andamento das atividades da organização. Para que isso aconteça é necessário que

se garanta, na medida do possível, que o conhecimento correto seja disponibilizado à pessoa correta. Neste sentido, as organizações devem programar ações que visem a gerir a distribuição do conhecimento e garantir o seu devido compartilhamento. Neste contexto se fazem presentes as ações de gestão do conhecimento organizacional.

3.3 Gestão do Conhecimento Organizacional

A expressão gestão do conhecimento tem sido usada de modo intimamente ligado ao ambiente organizacional e ao conhecimento produzido nesse contexto, constituindo, desse modo, o enfoque que predomina nos estudos do presente trabalho. Porém, antes de se abordar a gestão do conhecimento como processo, são necessárias algumas definições prévias de seus elementos constituintes, nomeadamente: dado, informação e conhecimento.

3.3.1 Dado, Informação e Conhecimento

Definir conhecimento é uma atividade tão complexa que a maioria dos estudiosos ainda não chegou a uma definição consensual. Entretanto, na literatura específica, há conceitos que se repetem e com isso forjam uma definição um tanto quanto unânime sobre as características básicas do que vem a ser conhecimento.

Um dos pontos comuns no meio acadêmico é o de que o conhecimento é o elo de uma cadeia que se inicia pelo dado e termina na inteligência, passando pela informação, como ilustrado na figura 8.

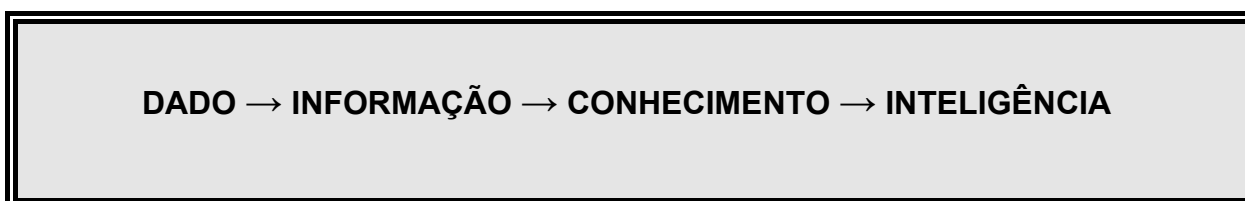


Figura 8 - Evolução de dado a inteligência 1.

Fonte: elaboração própria

A partir da análise da figura 8 deduz-se que o caminho percorrido pelo insumo inicialmente caracterizado como dado até se tornar inteligência é composto por inserções sucessivas de valor, que reclassificam o conteúdo e o colocam um nível acima a cada etapa. Portanto, para que se torne informação, o dado deve ser acrescido de algo que somado ao seu valor inicial passe a ser visto como informação. O mesmo acontecendo de informação para conhecimento e deste para inteligência. A inteligência, apesar de constituir importante insumo na tomada de decisões em organizações, não será abordada neste

trabalho, uma vez que não se insere nas discussões presentes na abordagem adotada para o estudo. Assim sendo, serão exploradas as possibilidades organizacionais de conversão/transformação do conhecimento em inteligência. Esta interpretação poder ser incorporada ao constante da figura 8, resultando em novo desenho como demonstrado na figura 9.

DADO + Δ = INFORMAÇÃO + Δ = CONHECIMENTO + Δ = INTELIGÊNCIA

Figura 9 - Evolução de dado a inteligência 2.

Fonte: elaboração própria

Na figura 9, o símbolo “ Δ ” representa o input externo, que somado ao conteúdo inicial resulta na nova classificação. A caracterização do “ Δ ” para cada situação será discutida nas próximas sessões.

Dado e Informação

No pensamento da maioria dos autores, dado é definido como um fato objetivo que não carrega significação. Bellinger (2004), em sua interpretação a partir do pensamento de Anckoff, observa que dado é algo em estado bruto que não tem significado isoladamente. Nas organizações são tratados como “símbolos quantificáveis” (SETZER, 1997, p. 2) que podem ser, por exemplo, armazenados e processados em um computador. Miranda (1999) ainda define dado como o conjunto conhecido de registros qualitativos ou quantitativos que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.

Como observado, Miranda (1999) já insere na sua definição de dado a possível evolução deste em informação, citando, inclusive os *inputs* externos necessários à transformação. Neste sentido, as definições de dado e informação muitas vezes se confundem, englobando no texto os dois termos, auxiliando a compreensão do fenômeno. Como exemplo há a definição de Davenport e Pruzac (1998), segundo os quais a **informação** é o **dado** que, organizado e contextualizado, passa a apresentar um significado. Tal contextualização pode ser entendida como o significado de determinado dado em uma determinada realidade. Corroborando tal pensamento, De La Rica (2001, p.2) afirma que “**informação** é o conjunto de **dados** organizados e analisados em um contexto determinado”.

Partindo das três definições citadas, observa-se que a análise, a organização e a contextualização dos dados são passos importantes para que os mesmos venham a caracterizar-se como informação. Dessa observação conclui-se que dependendo do contexto no qual o analista está inserido, a análise e a organização dos dados podem variar, gerando informações distintas para analistas distintos.

As mudanças de fases da Lua, por exemplo, são dados que podem gerar diferentes informações em diferentes contextos. Para os pescadores indicam as mudanças das marés e representam informação importante para a sua estratégia de pesca. Para os lavradores assinalam a melhor época para plantio e colheita. Para os astrônomos embasam os seus cálculos. E para outras pessoas podem não passar de dados desprovidos de significado especial.

Para Setzer (1997), a diferença entre dado e informação reside no fato de que o primeiro é essencialmente sintático e o segundo contém um fator semântico, ou seja, o dado é parte integrante de algo maior que encerra significado: a informação. Ainda para Davenport e Pruzac (1998) a informação pode ser descrita como uma mensagem que, enviada por um emissor, muda a percepção do receptor a respeito de algo. Tal observação encontra base na definição de Belkin (1978) para o qual a informação tem como característica indispensável o poder de alterar estruturas.

Ao se trazer a discussão para o ambiente organizacional, observa-se que à definição clássica de dados e informação, inclui-se mais uma variável: o propósito da informação naquele ambiente. Ou seja, a informação na organização tem a função de apoiar as decisões. Nesse sentido, Miranda (1999, p. 287) afirma que “informação são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”.

Percebe-se que, apesar de poucas diferenças nas definições, os autores citados seguem uma linha comum de pensamento, situando dado e informação como partes de uma sequência hierárquica em que o dado posiciona-se no patamar básico e a informação um nível acima.

Esta relação é melhor explicitada pelo pensamento de Boisot e Canals (2004) os quais utilizam a criptografia como parâmetro para distinguir dados de informações. Segundo os autores, a informação criptografada é constituída por dados isolados e sem significado, uma vez descryptografados, estes dados passam a fazer sentido e tornam-se informação. Neste caso o “ Δ ” representa o processo de decodificação, ou seja, o processo de reorganização dos dados em informação útil.

Portanto, a diferença entre os graus de evolução entre dado e informação manifesta-se pela seleção do conteúdo útil (análise), aumento da complexidade (organização) e pela influência dos fatores ambientais (contexto). Por sua vez, a informação também evolui e, por meio de interações diversas, constitui o conhecimento.

Informação e conhecimento

“O conhecimento deriva de mentes em trabalho” (DAVENPORT e PRUZAC, 1998, p. 5). “O conhecimento está relacionado à ação” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63). Tais afirmações carregam a premissa básica do conhecimento que é a sua ligação com as pessoas. Na comparação de Setzer (1998), se a informação está ligada à semântica, o conhecimento está diretamente associado à pragmática, isto é, relaciona-se com as práticas do dia a dia. Neste sentido, o conhecimento individual está diretamente ligado às experiências vividas pelos seus detentores. Nas palavras de Davenport, De Long e Beers (1998, p. 43) “conhecimento é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão”.

Cada indivíduo vive momentos diversos no cotidiano, por isso cada um possui um conhecimento específico e que, na maioria das vezes, é difícil de ser explicitado. A característica de subjetividade do conhecimento encontra respaldo no pensamento de De La Rica, que relaciona o conhecimento à aplicação da intuição e da sabedoria à informação. Nas palavras do autor:

[...] conhecimento é identificar, estruturar e, sobretudo, utilizar a informação para se obter um resultado. O conhecimento requer a aplicação da intuição e da sabedoria, próprios das pessoas, à informação. (DE LA RICA, 2001, p. 2)

Pelas definições mencionadas fica claro que o que transforma a informação em conhecimento é a bagagem de experiência de cada pessoa. Então, como acontece com o dado em sua evolução para informação, uma mesma informação pode gerar conhecimentos diferentes em pessoas diferentes, tendo a experiência individual como mola mestra do processo.

Utilizando o mesmo exemplo anterior, a informação referente às marés, proveniente das fases da Lua, pode gerar conhecimentos diferentes em pescadores diferentes. A informação relativa à mudança da maré aliada a experiências de pescarias anteriores pode gerar conhecimentos diferentes em pescadores experientes e novatos. O fenômeno de

geração de múltiplos conhecimentos pode ser analisado por meio do pensamento de Brookes (1980) que expressou suas ideias por meio da seguinte equação:

$$K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$$

Por meio da equação, Brookes demonstrou o seu entendimento de que uma estrutura de conhecimento - $K[S]$ - pode ser alterada pela presença de uma nova informação ou conjunto de informações - ΔI . Porém, o resultado final - $K[S + \Delta S]$ - não se resume apenas à simples adição de uma nova informação. A nova estrutura de conhecimento apresenta, além do novo elemento (ΔI), adaptações e ajustes de conformação (ΔS) decorrentes do contato com a nova informação.

O pensamento de Brookes leva à conclusão de que um novo conhecimento não se forma apenas pela adição de novas informações, mas também pelas alterações que tais informações produzem na estrutura inicial. Portanto, assim como diversos contextos podem gerar informações diferentes a partir do mesmo dado, a mesma informação pode gerar conhecimentos diferentes em pessoas diferentes, dependendo da sua estrutura prévia de conhecimento. Tal estrutura é formada pelas experiências únicas vividas por cada indivíduo e que o fazem reagir de maneira diferente a cada novo estímulo (informação).

Corroborando tal pensamento, Bhatt et al. (2001) acrescentam que a base de conhecimento individual dita a distinção entre dado, informação e conhecimento. Neste sentido um mesmo fato pode ser considerado dado ou informação dependendo de quem o está utilizando. O autor ainda sintetiza as abordagens citadas, afirmando que a distinção entre dado e informação reside na organização e que informação e conhecimento são diferenciados pela interpretação, ressaltando, nesse caso, o componente humano relacionado ao conhecimento.

Neste ponto do estudo, a cadeia de evolução dado-informação-conhecimento pode ser observada globalmente, o que possibilita a análise global dos fatores que afetam as transformações.

Transformações

Segundo Davenport e Pruzac (1998) o dado se transforma em informação quando seu criador adiciona significado a ele. Ainda segundo o autor, se o dado se transforma em informação e esta se transforma em conhecimento, todo este trabalho deve ser feito virtualmente pelas pessoas, por meio das seguintes ações.

- De dado para informação:

- a) Contextualização: sabemos para qual propósito o dado foi criado.
- b) Categorização: sabemos as unidades de análise dos dados.
- c) Cálculo: os dados devem ter sido analisados matematicamente.
- d) Correção: foram removidos os erros dos dados.
- e) Condensação: os dados foram sintetizados em uma forma concisa.

- De informação para conhecimento:

- a) Comparação: como as informações sobre este contexto se relacionam com as de outros contextos conhecidos.
- b) Consequências: qual a implicação de tais informações na tomada de decisões.
- c) Conexões: como este pedaço de conhecimento se relaciona com outros.
- d) Conversação: o que outras pessoas pensam sobre esta informação.

Observe-se que a análise dos autores apresenta um viés organizacional, descrevendo ações deliberadas de transformação, sempre buscando a eficiência operacional. Com base nessa análise e nas discussões anteriores, é possível esquematizar o processo de transformação do dado em conhecimento, enumerando suas características e os processos que viabilizam as transformações. Neste contexto, o quadro 4 reúne os achados dos diversos autores sobre o processo, organizados esquematicamente.

	Dado	Fatores de Transformação (Δ)	Informação	Fatores de Transformação (Δ)	Conhecimento
Definição	Simple observações sobre o estado do mundo.	Organização. Agrupamento. Categorização. Padronização. Contextualização.	Dados dotados de relevância e propósito.	Experiência. Contextualização. Interpretação. Reflexão. Utilização.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Características	Facilmente estruturado. Facilmente obtido por máquinas. Frequentemente quantificado. Facilmente transferível.	Cálculo. Correção. Condensação.	Requer unidade de análise. Exige consenso em relação ao significado. Exige necessariamente a mediação humana.	Intuição. Sabedoria. Comparação. Consequências. Conexões. Conversaão.	De difícil estruturação. De difícil captura em máquinas. Frequentemente tácito. De difícil transferência.

Quadro 5 - Hierarquia Dado \Rightarrow Informação \Rightarrow Conhecimento.

Fonte: elaboração própria

A análise do quadro 4 demonstra claramente a evolução qualitativa pela qual passa uma mensagem sem significado aparente (dado), que organizada e contextualizada passa a apresentar significado e relevância (informação) e que, finalmente, ao ser inserida em um contexto mais amplo, adquire o status de conhecimento.

Outra visão do processo de transformação dado/informação/conhecimento foi descrita por Boisot e Canals (2004). Em seu modelo os autores contextualizam as transformações no âmbito de um agente (pessoa). Neste contexto, entendem que cada indivíduo é bombardeado por estímulos externos que, ao atravessar “filtros de percepção” individuais se transformam em dados. Estes dados também passam por “filtros conceituais” internos que deles extraem informação. Ambos os filtros são “calibrados” pelas expectativas cognitivas e afetivas de cada indivíduo. As informações extraídas e inseridas no ambiente composto pelos valores e modelos mentais individuais vão gerar conhecimento que, por sua vez, vai agir no ambiente externo provocando novos estímulos. A figura 10 mostra o pensamento dos autores.

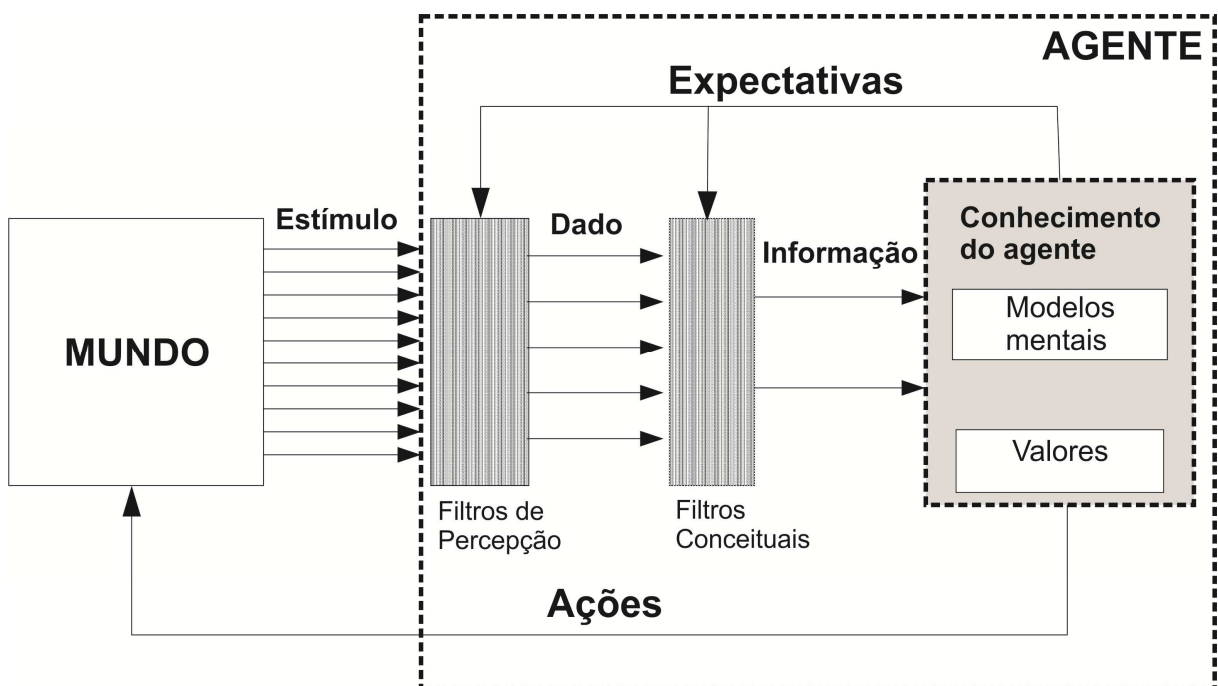


Figura 10 - Transformação dado-informação-conhecimento.

Fonte: Boisot e Canals (2004).

Da análise do modelo exposto observa-se que dado, informação e conhecimento são classificações de conteúdos determinados individualmente. Neste sentido o que é dado para um agente pode ser informação para outro ou pode ainda não apresentar significado algum. Dependendo dos filtros internos, os estímulos externos podem seguir caminhos diferentes.

Ao descrever o modelo, os autores citam o agente de transformação sem determinar a natureza. Nesse sentido, é totalmente lícito considerar uma organização como agente, funcionando sob os mesmos parâmetros definidos pelo modelo. Então, pode-se afirmar que as organizações recebem estímulos externos, filtram estes estímulos em dados relevantes que são convertidos em informações estratégicas e, posteriormente, em conhecimento organizacional ao entrar em contato com os valores e modelos da instituição. Dependendo da sua gênese o conhecimento pode apresentar-se sob diferentes formas, o que influencia a maneira de compartilhamento.

3.3.2 Tipos de Conhecimento Organizacional

No capítulo referente à comunicação organizacional salientou-se que a comunicação poderia ser estudada por meio da natureza da mensagem transmitida. Em se tratando de comunicação nas organizações, a principal mensagem a ser transmitida é o conhecimento. Neste sentido, a presente seção abordará os tipos de conhecimento organizacional e suas características.

O conhecimento de uma organização poderia ser definido simplesmente pela soma dos conhecimentos individuais de seus empregados, mas tal afirmação não expressaria a realidade. Segundo o entendimento de Bhatt et al. (2001, p. 71) “o conhecimento organizacional é formado por meio de padrões únicos de interações entre tecnologias, técnicas e pessoas que não podem ser facilmente imitadas por outras organizações, porque tais interações são baseadas na sua cultura e história únicas.”

Nesse sentido o conhecimento organizacional é composto não só pelos conhecimentos individuais de seus componentes, mas por todas as formas de expressão do conhecimento vigentes no âmbito institucional e que são compartilhados entre os participantes da vida da organização. Sobre este assunto, Choo (2006) identifica três categorias do conhecimento transmitido.

- Conhecimento Explícito: está formalizado em documentos (expresso formalmente) e por isso é facilmente comunicado e difundido, além de representar um depósito de conhecimentos observáveis e compartilháveis. É formado por normas, manuais e correspondências oficiais. É importante para a organização uma vez que: (i): codifica o aprendizado passado em regras, (ii) facilita a coordenação entre diferentes atividades e funções e (iii) exercitá-lo significa habilidade técnica e racionalidade de procedimentos.

- Conhecimento Tácito: provém da experiência particular de cada indivíduo. Diz respeito a procedimentos, diagnósticos e previsões relacionadas ao trabalho, difíceis de serem codificadas, uma vez que são adquiridos através da experimentação. Este tipo de conhecimento é transferido de indivíduo para indivíduo através da observação e pela imitação.
- Conhecimento Cultural: é formado pelas crenças da organização baseadas na experiência, observação, reflexões sobre si mesma e seu desenvolvimento. Tais crenças determinam critérios de avaliação para situações futuras e determinam como a organização interpreta a realidade.

Gutiérrez (2006) defende a ideia de que o conhecimento, no contexto das organizações, pode ser dividido em três pares contendo tipos de conhecimento complementares, quais sejam:

- Tácito / explícito
- Individual / organizacional ou corporativo
- Interno / externo

Acompanhando o pensamento de Choo (2006), Gutiérrez define conhecimento tácito como aquele que está baseado nas experiências pessoais e se identifica com as habilidades do indivíduo. Caracteriza-se por ser de difícil comunicação e compartilhamento uma vez que é composto de informações não codificáveis. Choo (2006) considera o conhecimento tácito como o tipo fundamental para a construção do conhecimento organizacional. Já o conhecimento explícito é facilmente codificado e, por conseguinte, de fácil transmissão e compartilhamento.

Gutiérrez continua classificando o conhecimento organizacional, agora levando em conta outros parâmetros de classificação. O conhecimento individual é composto por toda a gama de conhecimento possuído individualmente por cada membro da organização, enquanto o conhecimento organizacional é o contido nas bases de dados da organização e abrange inclusive a propriedade intelectual. O conhecimento interno, segundo o autor, é aquele imprescindível ao bom funcionamento da organização e o externo é composto pelas informações utilizadas para o relacionamento com outras organizações.

Todos os tipos de conhecimento citados são parte de algo maior que pode ser chamado de conhecimento organizacional. Como repetidamente citado na literatura o conhecimento é considerado o grande diferencial competitivo apresentado pelas modernas

organizações. Todavia, tal potencial deve ser devidamente gerido para que venha a surtir os efeitos desejados no desempenho das organizações.

Neste sentido, torna-se importante a definição de estratégias organizacionais que visem à gestão adequada do conhecimento organizacional, no intuito de se obter os efeitos positivos de uma correta disseminação do conhecimento organizacional. Ao conjunto dessas estratégias denomina-se gestão do conhecimento.

3.3.3 Gestão do Conhecimento: abordagens e definições

Davenport e Pruzac (1998, p. 5) afirmam que conhecimento “é fluido e ao mesmo tempo formalmente estruturado; é intuitivo e por isso difícil de ser expresso em palavras ou totalmente entendido em termos lógicos”. Portanto, gerir o conhecimento de uma organização torna-se uma atividade bastante complexa visto que o objeto a ser administrado não está totalmente definido. Davenport e Marchand (1999, p. 190) afirmam que “é difícil se gerir o conhecimento em outras pessoas, porque (sendo mental) é invisível, e sua extração, compartilhamento e uso baseiam-se na motivação humana”.

Não obstante a dificuldade de materializar o conhecimento, a sua importância na vida das organizações é algo quase que inquestionável nos tempos atuais. Haja vista o enorme número de publicações, eventos e referências encontradas sobre gestão do conhecimento em organizações. Como exemplo da crescente participação da gestão do conhecimento no orçamento das organizações, cita-se a recente matéria da revista All Business. Segundo o artigo, em pesquisa realizada pelo instituto INPUT (o provedor oficial do governo americano sobre inteligência de mercado) os gastos federais nos Estados Unidos com gestão do conhecimento cresceriam 29% em 2009, evoluindo de U\$ 850 milhões para U\$ 1,1 bilhão desde 2004. Tais números ressaltam a importância crescente que a gestão do conhecimento vem adquirindo no âmbito internacional.

O termo gestão do conhecimento vem sendo delineado com o correr dos anos e o que se considerava apenas uma invenção de consultores passou a adquirir outra importância no ambiente organizacional, passando a se configurar como uma resposta substantiva às tendências sociais e econômicas (PRUZAC, 2001). Para o autor são três as causas dessa mudança de visão da gestão do conhecimento: a globalização, a onipresença da computação e a visão organizacional centrada no conhecimento.

A globalização fornece ambiente em que as trocas de informação ocorrem de maneira cada vez mais volumosa e rápida. Esse contexto de hiperinformação aliado às tecnologias de informação compele as organizações a se posicionarem com relação às

seguintes questões: O que sabemos? Quem sabe? O que não sabemos e deveríamos saber?

A onipresença da computação possibilita o processamento rápido e a baixo custo das informações disponíveis. Neste contexto a maioria das pessoas passa a ter acesso à grande parte da informação explícita. Por este motivo a informação não explícita e de difícil replicação passa a ser mais valorizada, tornando os componentes do conhecimento muito mais valiosos.

Este contexto de valorização dirige o pensamento a uma visão organizacional centrada no conhecimento em que este passa a ser considerado como diferencial em um ambiente em que a maioria das informações estão disponíveis e são facilmente acessadas. Nessa visão, o conhecimento passa a se configurar como um ativo organizacional e a sua correta gestão passa a ser de grande importância para o atingimento dos objetivos da organização. Neste sentido algumas definições de gestão do conhecimento passam a apresentar explicitamente um viés empresarial.

Na definição de Teixeira Filho (2001, p. 2), gestão do conhecimento é o “conjunto de processos para a criação, uso e disseminação do conhecimento na empresa, para obter vantagem competitiva e atingir os seus objetivos de negócio”. Em termos mais genéricos, Moresi (2001, p. 37), por sua vez define gestão do conhecimento como “o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução dos seus objetivos”. Observa-se que o objetivo da gestão do conhecimento, nas duas definições, reside em alcançar os objetivos da organização.

Está bem caracterizado, tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais, que a gestão do conhecimento é prática importante para o bom andamento das atividades institucionais. Mas outra questão deve ser analisada quando se busca gerir o conhecimento em uma organização: como gerenciar algo intangível?

Para Sveiby (2001, p. 2), “conhecimento não pode ser gerido”. Tal linha de pensamento entende que a gestão do conhecimento não é uma estratégia que se encerra em si, mas um conjunto de práticas que visam a promover o compartilhamento do conhecimento organizacional para torná-lo disponível quando necessário. Corroborando esta noção, o próprio autor afirma que a gestão do conhecimento comporta duas estratégias básicas: a gestão da informação e a gestão de pessoas.

Sobre o tema, Davenport e Dickson afirmam:

“Mas se todos seus esforços de GC envolvem apenas uma melhor gestão da informação ou uso de TI mais moderna, então você pode estar limitando o potencial de sua empresa em utilizar seu conhecimento coletivo para inovar e expandir seu negócio. Se o conhecimento reside primordialmente nas pessoas, e se são elas que decidem criar, utilizar e compartilhar suas ideias para o alcance de resultados comerciais, então a GC trata tanto de gestão de pessoas quanto de gestão da informação e TI. (DAVENPORT; DICKSON, 2004, p. 193).

Ainda segundo Sveiby (2001), a gestão da informação consiste basicamente em armazenar e disponibilizar informações a usuários. Trata-se basicamente de gerir documentos física ou digitalmente para garantir o acesso às informações neles contidas tempestiva e integralmente. Já com a gestão de pessoas, a gestão do conhecimento visa a aumentar as interações humanas no intuito de melhorar o compartilhamento do conhecimento individual não formalizado, buscando resultados para a organização.

Corroborando tal pensamento, Bouthillier e Shearer (2002, p. 9) afirmam que “o objetivo final da gestão da informação é o de garantir que a informação está armazenada e recuperável, enquanto a meta da gestão do conhecimento está ligada aos resultados da organização”. Seguindo a mesma linha, observa-se que num ambiente dinâmico, aonde as organizações encontram problemas novos e inesperados, a tecnologia da informação pode no máximo ser usada como um meio de transformar dados em informação, mas é somente por meio das pessoas que a informação é interpretada e transformada em conhecimento. (BHATT et al., 2001).

As iniciativas de gestão do conhecimento até os dias atuais baseiam-se na crença de que o conhecimento deve ser identificado, processado e disponibilizado por meio de ferramentas tecnológicas. Tal postura pressupõe o monitoramento central das capacidades intelectuais e do conteúdo cognitivo contido da organização.

Dentre as iniciativas de gestão do conhecimento, uma das mais usuais é a criação de banco de dados institucional contendo informações de interesse diverso, que podem ser acessadas por qualquer funcionário quando necessário. Segundo Davenport e Marchand (1999), este é um exemplo de utilização da gestão da informação para promover o compartilhamento do conhecimento. Para os autores, “as pessoas nas organizações estão constantemente convertendo conhecimento em várias formas de informação e adquirindo informações de outras para melhorar o seu conhecimento”.

Bhatt et al. (2001) considera cinco passos para a gestão do conhecimento: criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento. Para o autor, a criação de conhecimento se dá pela recombinação de conhecimentos existentes, criando-se novas realidades e significados. Por meio de um contínuo monitoramento e de testes aplicados sobre a base de conhecimento, este é validado. Após sua validação deve-se definir o formato pelo qual o novo conhecimento será apresentado às pessoas. Definida a forma de apresentação, determina-se como distribuir e compartilhar o conhecimento processado. A última etapa do processo é a aplicação do conhecimento, que ocorre por meio de iniciativas que buscam tornar o conhecimento gerado mais ativo e relevante para a criação de valor organizacional.

Apesar de não ter sido apresentada pelo autor, a possibilidade das cinco fases citadas formarem um ciclo é muito provável e pertinente. Partindo-se da última etapa, depois de aplicado, o conhecimento passa a fazer parte da base organizacional e provavelmente será utilizado para a criação de novos conhecimentos reiniciando um novo processo. Este modelo incorpora o conceito de renovação visto que o conhecimento aplicado servirá de subsídio para a criação de um novo conhecimento, em um novo momento e sob a influência de novas variáveis ambientais (figura 11).

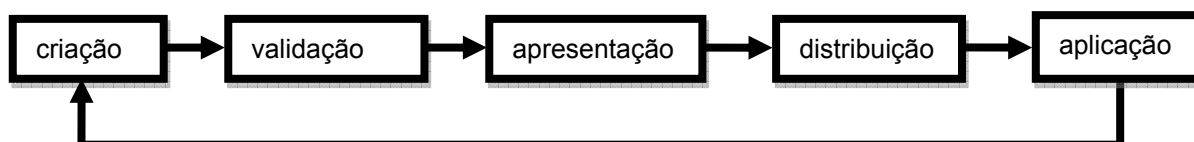


Figura 11 - Gestão do Conhecimento (Bhatt, 2001)

Fonte: adaptado de Bahtt (2001).

Neste ponto é importante frisar que as atuais definições para gestão do conhecimento foram moldadas através dos tempos e que evoluíram paralelamente ao desenvolvimento da sociedade. Portanto trata-se de um processo contínuo e as definições atuais não representam o entendimento final a respeito do assunto, pois estão em constante evolução. Sobre este ponto é interessante descrever a visão de Sveiby (2001) sobre a evolução da gestão do conhecimento.

Sveiby distingue quatro fases na evolução da gestão do conhecimento, cada uma representando um estágio de maturidade do processo. A primeira fase, que se iniciou em

1992, enfatizava a produtividade e os processos internos. Utilizava a informação como ferramenta para melhora de desempenho. As iniciativas nessa época focavam basicamente os bancos de dados com acesso racional.

Na segunda fase utilizava-se o mesmo suporte da anterior, os bancos de dados, mas com a visão de satisfação do consumidor. Os *data warehouses* (bancos de dados inteligentes) eram as ferramentas mais utilizadas. Mas ainda não havia interação entre sistemas e usuários.

A terceira fase caracterizou-se pela busca por interação. Hoje ainda vivemos esta fase, em que os sistemas passam a ser amigáveis. O usuário é visto como parte do processo e a busca por informações tornou-se mais ágil e interativa.

Nestas três primeiras fases o enfoque da gestão do conhecimento seguiu o que o autor denominou a trilha da Tecnologia da Informação (*IT Track*). Diferentemente, na quarta fase, Sveiby vislumbra que “a chave para descobrir o conhecimento valioso são as pessoas” (2001, p.2). Neste sentido as organizações deveriam investir mais na possibilidade de maximizar a capacidade das pessoas em criar novos conhecimentos e em como construir ambientes que conduzam ao compartilhamento do conhecimento.

A ideia de gerir o conhecimento por meio da gestão das pessoas vem ao encontro da afirmativa do próprio Sveiby de que conhecimento, por ser individual e intangível, não pode ser gerido. O autor sugere que a gestão do conhecimento deve passar por iniciativas de compartilhamento do saber. Segundo seu pensamento, uma das maneiras de se realizar a gestão do conhecimento organizacional é gerindo-se os detentores do conhecimento, ou seja, as pessoas e, mais especificamente, o processo de comunicação entre elas.

Como já abordado, o processo de comunicação pode acontecer de maneira formal ou informal, e o tipo de conhecimento compartilhado está intimamente ligado ao modo de comunicação. Neste sentido o conhecimento explícito está mormente ligado à comunicação formal enquanto o conhecimento tácito é transmitido principalmente por meio da comunicação informal.

Nesse contexto, o compartilhamento do conhecimento explícito está bem definido e as práticas que levam à sua difusão estão em sua maioria solidificadas. Quanto ao conhecimento tácito, ainda não há consenso a respeito das melhores práticas para o seu compartilhamento, necessitando-se, então, de propostas para viabilizar a sua socialização.

Tais iniciativas tendem a trabalhar a comunicação organizacional como veículo de compartilhamento. Neste sentido, surge a comunicação informal, que tem como característica principal a capacidade de promover o compartilhamento do conhecimento tácito (não expresso), que não pode ser compartilhado por meio de iniciativas ligadas à comunicação formal. Por suas características peculiares o conhecimento tácito tem sido objeto de estudos e teorias de diversos autores, merecendo uma análise mais profunda a seu respeito.

3.3.4 Conhecimento Tácito

A discussão sobre o conhecimento tácito e suas características possui um viés filosófico e outro pragmático. O primeiro caso pode ser exemplificado por meio do pensamento de Polanyi, que definiu o conhecimento tácito como algo que está escondido na mente e que não pode ser externalizado. Para o autor “nós podemos saber mais do que podemos expressar” (1967, p.4).

Polanyi descreveu a transmissão do conhecimento tácito em dois tipos de fatos: o senso de leitura (*sense-reading*) e o senso de transmissão (*sense-giving*). O senso de leitura pode ser exemplificado pela interpretação que cada pessoa faz de um dado acontecimento. Neste caso, as interpretações individuais poderão ser parecidas, mas de acordo com as experiências individuais, aquele acontecimento gerará diferentes modelos mentais. Ao contar o acontecido a outrem, tais indivíduos estarão utilizando o senso de transmissão e, de acordo com o seu modelo particular, passarão a sua imagem do fato. E os ouvintes, segundo suas próprias experiências, interpretarão da sua maneira. Por esta visão o conhecimento tácito é algo intangível e que não pode ser capturado.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), partindo do pensamento original de Polanyi trouxeram o conceito para o campo da prática organizacional e afirmam que “enquanto Polanyi discute os conteúdos do conhecimento tácito mais em um contexto filosófico, é possível também se expandir suas ideias numa direção mais prática”. Baseados nesta ideia afirmam que o conhecimento tácito possui elementos cognitivos (ligados aos “modelos mentais”) que traduzem a percepção individual do mundo e elementos técnicos (ligados ao *know-how*) traduzidos pelas técnicas e habilidades individuais. Nesse sentido, admitem que o conhecimento tácito é algo que pode ser capturado e expresso. Para Wilson (2002) o que Nonaka e Takeuchi chamam de conhecimento tácito deveria ser denominado conhecimento implícito, pois difere em muito da definição clássica de Polanyi para conhecimento tácito.

Apesar do pensamento de Wilson (2002), os estudos organizacionais de Nonaka e Takeuchi são muito bem aceitos no meio científico e representam referencial teórico para a grande maioria dos trabalhos acadêmicos que abordam a dinâmica do conhecimento em organizações. Este pensamento está evidente também no pensamento de Choo (2006) quando define os tipos de conhecimento organizacional.

O conhecimento explícito foi objeto de estudos de Davenport e Marchand (1999) que descreveram o processo de conversão informação-conhecimento-informação. Segundo os autores, o processo é viável a partir do momento em que o conhecimento convertido é explícito e quando pode ser expresso via canais formais. Neste caso a comunicação formal é extremamente eficiente, pois apresenta substrato viável para tal registro.

Mas o conhecimento organizacional não é somente explícito. O conhecimento tácito também compõe parte importante do conhecimento total que é capaz de promover vantagem competitiva (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Este tipo de conhecimento é transmitido por meio do convívio e da observação (CHOO, 2000).

Fundamentados nas definições de conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (2003) descreveram o ciclo de transformação do conhecimento no âmbito das organizações. Tal ciclo contempla quatro transformações pelas quais passa o conhecimento organizacional: externalização, combinação, internalização e socialização, conforme ilustra a figura 12.

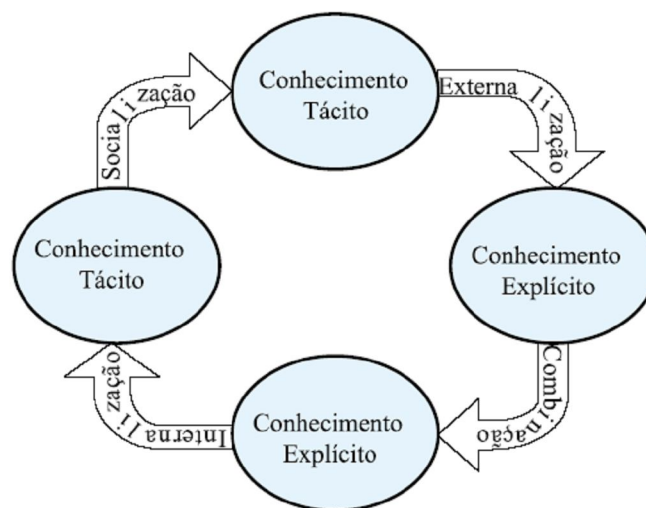


Figura 12 - Processos de conversão do conhecimento 1.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

- a) **Socialização:** é a etapa da conversão do conhecimento organizacional na qual ocorre a transformação do conhecimento tácito em tácito por meio do compartilhamento de experiências. Em outras palavras, o detentor do conhecimento compartilha suas experiências, as quais passam a fazer parte do cognitivo coletivo. Ocorre principalmente por meio do diálogo, da prática e da observação. Nonaka e Takeuchi destacam três possibilidades de socialização: a primeira delas se dá por meio do estabelecimento de fóruns para o diálogo criativo entre empregados nos quais os participantes trocam experiências e ampliam a confiança mútua, a segunda possibilidade decorre da participação dos empregados diretamente no processo de desenvolvimento e por meio da observação extraem o conhecimento desejado, por último descrevem o contato com clientes como uma oportunidade de compartilhamento de experiências.
- b) **Externalização:** é a conversão do conhecimento tácito em explícito. O conhecimento tácito amplamente socializado e aceito é integrado às normas institucionais, tornando-se explícito e formal por meio de analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Tal processo ocorre normalmente por meio do contato presencial e encontros face a face, dos quais, como resultado, são elaborados registros formais como modelos lógicos. Nonaka e Takeuchi assinalam que o processo de externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois propicia o desenvolvimento de novos conceitos a partir do conhecimento não formalizado (tácito). Para isso são utilizados artifícios como as metáforas e analogias.
- c) **Combinação:** nesta fase o conhecimento explícito, por vezes incompatível, é combinado com outros, formando o conhecimento sistêmico. A combinação de conhecimentos explícitos ocorre por meio de trocas de relatórios, memorandos e correspondências. Pela combinação, a reconfiguração dos conhecimentos existentes por meio da classificação, acréscimo e da categorização pode levar a novos conhecimentos.
- d) **Internalização:** quando o conhecimento explícito se transforma em tácito. Tal fato acontece quando um empregado internaliza o conhecimento e passa a não necessitar mais de consultas às fontes formais de informação para executar o seu trabalho, pois já tem as regras e procedimentos memorizados. A internalização não é um fenômeno estritamente individual pois, segundo Nonaka e Takeuchi, quando a maioria dos membros de uma organização incorpora um

modo novo de lidar com determinado fato a partir de uma experiência individual compartilhada, aquele conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Esses quatro processos de conversão do conhecimento não são estanques e ocorrem de maneira contínua. A criação do conhecimento só ocorre por meio da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997). Neste sentido os autores propuseram o que denominaram a espiral do conhecimento, que representa o mecanismo de interação entre os processos de conversão do conhecimento.

Nonaka e Toyama (2003) revisitaram os processos de conversão do conhecimento tornando-os mais claros e detalhados. Por meio do esquema demonstrado na figura 13, os autores determinam os participantes de cada processo e a relação entre eles. Para os autores, socialização ocorre entre indivíduos que compartilham seu conhecimento adquirido a partir da experiência global no âmbito da organização e do ambiente externo. Já a externalização ocorre entre indivíduos ao redor de um grupo específico, no contexto organizacional. A combinação exacerba o indivíduo e ocorre entre grupos ainda dentro da organização. Por fim, a internalização é derivada da experiência individual a partir do contato com outros indivíduos e grupos nos ambientes organizacional e externo.

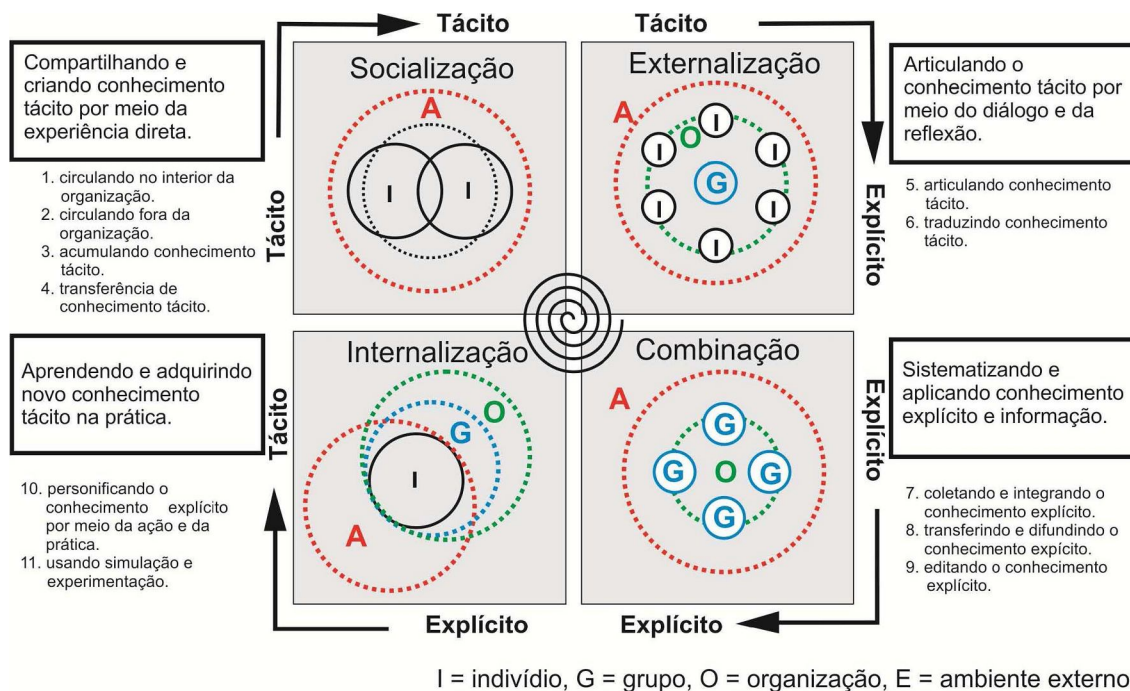


Figura 13 - Processos de conversão do conhecimento 2.

Fonte: Nonaka e Toyama (2003).

Como observado, nos processos de combinação e internalização o insumo é o conhecimento explícito, ou seja, aquele registrado formalmente em documentos. Portanto, nesses casos observa-se a necessidade da utilização dos canais formais de comunicação no início do processo. Por outro lado, na socialização e na externalização o conhecimento a ser convertido é o tácito, não expresso formalmente. Neste sentido, os canais informais de comunicação revelam-se importantes, pois é por meio da comunicação informal que são compartilhados os saberes individuais não registrados documentalmente.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) chamam a atenção para o fato de que parte do conhecimento organizacional tácito é impossível de ser convertido em conhecimento explícito, não podendo, portanto, ser gerido diretamente. Nesse sentido, Davenport e Pruzac (1998) já externavam a sua preocupação com o assunto ao relatarem a possibilidade do conhecimento tácito ser perdido pela organização juntamente com a saída dos seus detentores. Como prevenção, os autores sugeriram a implantação de ações de transferência de conhecimento tácito concretizadas em relações entre mentores e aprendizes, por meio das quais se transferisse o máximo de conhecimento possível entre os atores. A possibilidade de transferência de conhecimento tácito entre mentor e aprendiz também é apontada por Choo (2006) quando comenta o processo de socialização.

Ações como a proposta por Davenport e Pruzak podem ter efeito em organizações em que as funções individuais são estanques, ou seja, bem delimitadas e dependem de apenas uma pessoa para transmitir o conhecimento necessário à sua execução. Por outro lado, nas modernas organizações, o aprendizado acontece de maneira mais global. O empregado não aprende apenas a operar uma máquina, mas sim a lidar com múltiplas variáveis que se interligam, dependendo, portanto do conhecimento oriundo de muitas pessoas para executar suas tarefas efetivamente. Neste caso cada funcionário necessita estar conectado a muitos mentores simultaneamente. Neste novo contexto devem ser pensadas soluções que possibilitem o compartilhamento do conhecimento necessário ao bom andamento dos serviços.

Sobre essas questões, Sveiby (2001) declara que a mais antiga maneira de se transferir conhecimento tácito ainda é a melhor: trabalhando com colegas experientes. Isso porque transferir conhecimento tácito é tarefa muito difícil de ser executada por meio dos canais formais de comunicação, pois a sua rigidez não proporciona o substrato adequado ao compartilhamento de experiências e vivências características do dia-a-dia de uma organização.

Conclui-se que as soluções para se melhorar a gestão do conhecimento, com foco nas questões relacionadas ao compartilhamento de conhecimento tácito passam pela melhoria da comunicação informal no ambiente organizacional, uma vez que os canais informais de comunicação, pelas suas características específicas, notadamente a flexibilidade e a rapidez, proporcionam veículo eficaz na transferência do conhecimento não formalizado.

3.3.5 Comunicação Organizacional e Tipos de Conhecimento

Cada tipo de conhecimento descrito nos capítulos anteriores é transferido por meio de canais específicos. Assim, verifica-se que o conhecimento explícito é compartilhado prioritariamente por canais formais, pois instruções e normas devem ser acessadas buscando-se diretamente pelos registros documentais (físicos ou digitais). Portanto, a comunicação formal é o veículo mais importante para o compartilhamento do conhecimento explícito.

O conhecimento tácito, por sua vez, não está registrado em documentos. Pelo contrário está armazenado na mente de cada indivíduo que integra a organização. Este tipo de conhecimento é formado a partir das experiências individuais de cada funcionário e, neste caso, é de difícil formalização, pois origina-se da prática e do “aprender fazendo”.

Não obstante a definição clássica citada no parágrafo anterior, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem o processo de internalização por meio do qual o conhecimento explícito é convertido em tácito. Por este processo o conhecimento explícito é memorizado a ponto de não ser necessário buscá-lo pelos canais formais (documentos). Neste sentido, a mesma informação pode estar registrada tanto sob a forma de conhecimento explícito quanto sob a forma de conhecimento tácito, dependendo do sítio de armazenamento. Por exemplo, uma norma da organização pode estar registrada nos manuais internos (conhecimento explícito) e na memória de um empregado (conhecimento tácito).

O conhecimento tácito originado do processo de internalização é facilmente disponibilizado, pois sua origem é explícita. Mas o conhecimento tácito que provém da prática diária e não registrado fisicamente, é de difícil compartilhamento. Neste caso, o processo de socialização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) é o que melhor representa a possibilidade de compartilhamento desse tipo de conhecimento em organizações. Por meio deste processo o conhecimento tácito é compartilhado diretamente de pessoa para pessoa. Neste contexto, a comunicação informal adquire grande importância, pois se

apresenta como meio capaz de promover o compartilhamento do conhecimento não registrado.

A esse respeito, Leite (2006, p. 198) conclui que no compartilhamento do conhecimento científico “os meios de comunicação formais comunicam conhecimento explícito, enquanto que os meios informais são mais adequados para veicular ou estimular a criação e transferência do conhecimento tácito”. E complementa afirmando que o conhecimento tácito requer, necessariamente, instâncias informais para o seu compartilhamento.

Ainda sobre o papel da comunicação informal no processo de compartilhamento do conhecimento organizacional, Dahl e Pedersen (2003) estudaram o comportamento comunicacional de engenheiros de companhias americanas e observaram que uma grande proporção dos entrevistados adquiria conhecimento a partir de seus contatos sociais, classificando-os como sendo de grande ou média importância para seus próprios trabalhos. Como resultado do trabalho, os autores concluíram que os contatos informais representam um importante canal de difusão do conhecimento.

Os argumentos ora apresentados apontam para o fato de que para haver melhora no compartilhamento do conhecimento organizacional, em especial o tácito, necessariamente há de se promover melhorias no processo de comunicação informal. Para tanto, qualquer que seja a solução proposta, esta apresentará aspectos ligados à tecnologia na sua implementação. Neste contexto, as tecnologias de informação (TI) podem fornecer soluções interessantes, tanto no campo da gestão do conhecimento quanto no campo da comunicação.

3.4 Tecnologias da Informação

3.4.1 Introdução

Como é notório nos dias de hoje, as organizações estão inseridas em um ambiente extremamente competitivo e propenso a mudanças repentinas de cenário, necessitando, portanto, de respostas cada vez mais rápidas aos diversos estímulos externos. Para viabilizar o processamento dessas informações e subsidiar a tomada de decisões tempestivas, as organizações lançam mão, cada vez mais, de soluções tecnológicas específicas para cada campo de atuação. Nesse sentido a tecnologia se faz presente, por exemplo, na gestão de riscos corporativos, nos processos de controle, na segmentação de

clientes, na prospecção de mercados, na gestão de pessoas e em diversos outros setores organizacionais.

Para todos os processos citados, mediados pela tecnologia, o insumo básico é a informação. Desde a criação de um novo produto ou a definição de novas estratégias, até a decisão de implementá-las, a informação é componente imprescindível na cadeia decisória.

Porém, devido à velocidade com que o ambiente se modifica, não basta apenas obter a informação correta. A disponibilização tempestiva de insumos informacionais também exerce grande influência nos resultados das ações organizacionais. É nesse contexto que as tecnologias da informação se inserem, fornecendo soluções que possibilitam a disponibilização rápida de informações necessárias ao bom andamento dos processos. Mais que isso, possibilitam o atingimento dos objetivos da organização.

Dentre as iniciativas que envolvem a utilização de tecnologias da informação para a organização, arquivamento e recuperação da informação organizacional podem-se citar os grandes bancos de dados institucionais (*data warehouses*) e as tecnologias de recuperação inteligente da informação (*data mining*). De fato, o desenvolvimento desses recursos em muito tem contribuído para a rapidez e a tempestividade no acesso a informações estratégicas.

Paralelamente, têm sido desenvolvidas soluções para que a organização compartilhe entre seus empregados as informações e o conhecimento disponível e para que estes também transfiram o que sabem para os outros. Partindo-se do princípio do que a presença da tecnologia no ambiente organizacional é fato comum há muitos anos, as iniciativas de gestão do conhecimento e comunicação organizacional também se apoiam em ferramentas tecnológicas, a ponto de estas serem muitas vezes confundidas com a própria gestão ou comunicação. Isto acontece quando a tecnologia é vista como fim e não como meio necessário ao atingimento dos objetivos primários.

Neste contexto, Swan et al (1999) descrevem dois modelos utilizados para gerir conhecimento em organizações e que definem a maneira com que cada instituição lida com o fator tecnológico. Os autores, ao estudarem as relações entre gestão do conhecimento e inovação em duas empresas distintas, observaram as características da gestão do conhecimento em ambas, visando reconhecer a maneira com que cada organização aplicava a gestão do conhecimento, permitindo detectar dois modelos cujas características estão detalhadas no quadro 5.

Modelo da Rede Cognitiva (<i>Cognitive Network Model</i>)	Modelo da Rede Comunitária (<i>Community Networking Model</i>)
O conhecimento para inovação é igual a conceitos e fatos objetivamente definidos	O conhecimento para inovação é construído socialmente e baseado na experiência
O conhecimento pode ser codificado e transferido através de redes ⁽²⁾ : os sistemas de informação desempenham papel crucial.	Muito do conhecimento é tácito, compartilhado e entendido por meio de redes ⁽²⁾ ativas intra e inter grupos.
Ganhos para gestão do conhecimento incluem aproveitamento através da reciclagem do conhecimento existente.	Ganhos para gestão do conhecimento incluem exploração através da troca e síntese do conhecimento entre diferentes comunidades e grupos sociais.
A função primária da gestão do conhecimento é codificar, capturar e transferir conhecimento através de redes.	A função primária da gestão do conhecimento é a de encorajar o compartilhamento de conhecimento por meio das redes.
O fator crítico de sucesso é a tecnologia	O fator crítico do sucesso é a confiança e a colaboração.
As metáforas dominantes são a memória humana e o quebra-cabeças (juntar pedaços de conhecimento para produzir uma figura maior por caminhos previsíveis)	As metáforas dominantes são a comunidade humana e o caleidoscópio (interações criativas produzindo novo conhecimento por caminhos às vezes não previsíveis)

Quadro 6 - Redes Cognitiva e Comunitária.

Fonte: Swan et al (1999).

- ⁽²⁾ Importante salientar que os autores originalmente empregam o termo *network* (rede) quando se referem ao modelo cognitivo, passando a ideia de que se trata de algo estático. Já para o modelo comunitário, o termo utilizado é *networking*, que significa, segundo o dicionário Merriam-Webster, “o cultivo de relacionamentos produtivos para emprego e negócios”. Portanto, é neste sentido que deve ser interpretado o termo “redes” quando citado nas características do segundo modelo.

Como se pode notar, ao abordarem a diferenciação entre os termos *network* e *networking*, Swan et al. (1999) propõem dois modelos de redes: rede cognitiva e rede comunitária. O Modelo da Rede Cognitiva é centrado na tecnologia, colocando-a como o centro das iniciativas de gestão, e prioriza o desenvolvimento de soluções técnicas para gerir o conhecimento. Tal modelo não enfatiza o papel das pessoas no processo e não as encoraja a compartilhar seus conhecimentos.

Por outro lado, o Modelo das Redes Comunitárias enfatiza a socialização do conhecimento entre os atores (pessoas) por meio das redes de relacionamento formadas espontaneamente. Neste modelo a tecnologia participa como suporte às interações humanas, facilitando o compartilhamento de conhecimento. Corroborando este pensamento, Teixeira Filho (2001) alerta que tecnologia não é gestão, devendo aquela ser entendida como um importante facilitador, ou seja, um meio para se chegar a determinado fim.

O ponto comum entre as duas abordagens reside no fato da tecnologia ser tratada como importante subsídio para a implementação das iniciativas de gestão do conhecimento. Neste sentido têm-se desenvolvido diferentes soluções tecnológicas no intuito de favorecer o compartilhamento do conhecimento. Tais instrumentos atuam tanto no âmbito da gestão do conhecimento como da comunicação organizacional.

3.4.2 Instrumentos de Gestão do Conhecimento

No atual contexto social, em que a automação oferece alternativa rápida e precisa para os mais diversos problemas, é natural que se busque na tecnologia soluções para diversos desafios do dia a dia. No ambiente organizacional tal fato torna-se mais evidente, pois a automatização de alguns processos representa o aumento de eficácia, eficiência e produtividade.

Nesse contexto, a gestão do conhecimento organizacional também se faz valer das possibilidades que a tecnologia oferece. Não obstante, Davenport e Pruzac (1998) afirmam que gestão do conhecimento é muito mais do que tecnologia, mas admitem que esta é parte integrante do processo. Bhatt et al. (2001) confirmam esta postura ao afirmar que o conhecimento organizacional é formado por padrões únicos de interação entre tecnologias, técnicas e pessoas. Tais padrões são baseados na história e na cultura da organização, apresentando-se como um diferencial de mercado. Com isso, os autores afirmam que além do elemento tecnológico, a gestão do conhecimento deve levar em consideração outros fatores na organização que podem interferir no compartilhamento do conhecimento organizacional.

A maioria das iniciativas atuais de gestão do conhecimento visa a desenvolver e aplicar tecnologias para capturar, armazenar e distribuir conhecimento estruturado para ser utilizado pelas pessoas. O grande objetivo de tais tecnologias é o de tomar o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos físicos e disponibilizá-lo amplamente na organização. (DAVENPORT e PRUZAC, 1998).

Da análise das características e objetivos abordados nos parágrafos anteriores verifica-se que todas as iniciativas de implementação de ferramentas tecnológicas de gestão do conhecimento baseadas em tais premissas são promovidas por um comando central. Tal entidade localiza e define qual conhecimento deve ser compartilhado e quais são as pessoas e documentos que detêm esse tipo de conhecimento.

Resgatando os estudo se Swan et al. (1999), verifica-se que a maioria das ações de gestão do conhecimento implementadas atualmente segue o modelo da Rede Cognitiva.

Como exemplos de iniciativas do tipo podem ser citadas as seguintes ações, elencadas por Ackerman e Halverson (2004):

- a) Bancos de Dados Institucionais: funcionam como um depósito de “conhecimento” que pode ser acessado pelas pessoas de acordo com suas necessidades de informação. Esses bancos de dados apresentam algumas limitações e problemas que, na análise de Ackerman e Halverson (2004), estão relacionados ao fato de que, ao usarem tais modelos, as organizações pecam por acreditar em quatro suposições. A primeira, de que se pode criar uma base informacional para toda a organização. A segunda, de que todo o conhecimento organizacional pode ser extraído dos indivíduos e colocado em um repositório. A terceira, de que as pessoas vão compartilhar seus conhecimentos espontaneamente. Finalmente, de que as pessoas vão entender tudo que as outras depositarem no repositório.
- b) Localizadores de Especialistas (*expertise locators*): caracterizam-se por disponibilizar ambiente capaz de localizar especialistas dentre os funcionários da organização para responderem a certas questões ou para fazerem parte de determinada equipe. Ackerman e Halverson (2004) em seus estudos detectaram algumas dificuldades para a implementação e manutenção dessa ferramenta: (i) dificuldade para manter os dados atualizados (principalmente em grandes corporações) e (ii) dificuldade de tipificar pessoas, habilidades e expertise.
- c) Ambientes mediados por computador: onde especialistas em vários assuntos permanecem on-line para dirimir dúvidas e questionamentos enviados pelos empregados. Os estudos de Ackerman e Halverson (2004) apontam que uma dificuldade encontrada na implementação dessa ferramenta é que ela parte da certeza de que outros vão aderir ao sistema e que todos os especialistas terão tempo e disposição para ficarem disponíveis aguardando por questionamentos.
- d) Grupos ad-hoc: são grupos virtuais criados para resolver especificamente uma determinada questão. São formados por pessoas de diversas áreas da organização em torno de um objetivo único que, quando alcançado decreta a extinção do grupo. Ackerman e Halverson (2004) apontam duas dificuldades nesse caso: (i) a dificuldade de formar uma equipe que consiga trabalhar junto, mesmo que virtualmente e (ii) a dificuldade de encontrar as pessoas certas para o trabalho.

Como observado, todos os instrumentos são alicerçados em um controle central que define pessoas e conteúdos a serem socializados. De fato, por se alicerçarem no modelo cognitivo, nenhuma das iniciativas citadas favorece o compartilhamento espontâneo de conhecimento, por meio da escolha individual de relacionamentos.

Rus et al. (2003) citam diferentes iniciativas mas que em sua maioria, partem de semelhante princípio. Dentre elas podem ser citadas:

- a) **Gestão de Documentos e Conteúdo:** incluem instrumentos de guarda de documentos e outros conteúdos disponibilizando-os para recuperação e consulta. Tais instrumentos viabilizam majoritariamente o processo de conversão explícito-explícito.
- b) **Taxonomia Organizacional:** sistemas que organizam o conhecimento explícito em categorias por meio de um mapa estruturado. Esta categoria de instrumentos facilita a conversão do conhecimento explícito em explícito a partir do momento em que tomam um conhecimento explícito e o transforma em outro conhecimento explícito, por meio da organização de documentos em categorias.
- c) **Serviços de Colaboração:** tais instrumentos permitem a comunicação de empregado para empregado, viabilizando a colaboração e a conversão do conhecimento tácito em tácito ou tácito em explícito se o instrumento permitir o registro das informações compartilhadas.
- d) **Descobrimto de Dados e Conhecimento:** ideia central está na recuperação inteligente de dados, informações e conhecimento por meio de critérios que possibilitem a criação de um novo conhecimento a partir do conteúdo recuperado. As ferramentas de *data mining* (mineração de dados) são as mais comuns nesse tipo de iniciativa que apóia principalmente a conversão do conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito.
- e) **Redes de especialistas:** consiste em fórum onde acontecem trocas de conteúdos entre quem necessita da solução para um problema e quem detém o conhecimento para resolver a questão (especialista). As conversões de conhecimento mais comuns são: tácito-tácito e tácito-explícito.
- f) **Portais de Conhecimento:** os portais fornecem uma interface única para o acesso a variados tipos de dados, informações e conhecimento. Constituem uma porta

de entrada amigável para as mais variadas bases de dados organizacionais. Promovem principalmente a conversão de conhecimento tácito em tácito.

- g) Gestão de Competências: tais iniciativas caracterizam-se pela confecção de mapas de competências, onde são estocados os perfis dos empregados e suas competências individuais. Como são baseados em bancos de dados onde são armazenados as informações sobre competências, a conversão que ocorre é de conhecimento explícito em explícito.
- h) Gestão de Propriedade Intelectual: banco de patentes, marcas registradas e copyrights. Contempla a conversão explícito-explícito.
- i) Sistemas de Gestão de E-learning: sistemas que promovem o ensino a distância, viabilizando a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Da análise das iniciativas citadas, observa-se que as constantes das letras “a”, “b”, “d”, “f”, “g”, “h” e “i” encaixam-se no modelo cognitivo de gestão do conhecimento identificado por Swan et al. Apenas as citadas nas letras “c” e “e” podem ser classificadas como pertencentes ao modelo comunitário.

No mesmo campo de estudos, Bouthillier e Shearer (2002) desenvolveram trabalho sobre as práticas utilizadas em gestão do conhecimento. Para tanto, foram estudadas empresas dos setores público e privado. Em seus achados foram identificadas iniciativas variadas, as quais foram classificadas segundo o foco das ações, conforme a seguir.

- Foco na comunicação:

Comunidades de prática: reunião de pessoas de diversos departamentos para compartilharem ideias. Normalmente compartilham conhecimento tácito e formam redes informais.

Fóruns de perguntas e respostas: reunião de pessoas que atuam na mesma área organizacional, mesmo que distantes geograficamente. Comunicam-se por meio de salas virtuais ou e-mail, compartilhando conhecimento tácito e armazenando conhecimento registrado.

- **Foco em armazenamento e recuperação:**

Mapeamento de conhecimento: envolve a detecção das fontes de conhecimento e o desenvolvimento de guia de referência para os empregados. Envolve a descoberta do conhecimento tácito no sentido de facilitar seu compartilhamento.

Bases de especialistas: similar ao Localizador de Especialistas citado anteriormente. Objetiva localizar experts e disponibilizar aos empregados guia de especialistas, facilitando o compartilhamento do seu conhecimento tácito.

Bases de conhecimento: utilizados para armazenar virtualmente os documentos da organização. Objetiva facilitar o compartilhamento do conhecimento explícito.

- **Foco na disseminação coletiva**

Alertas de novas informações: promove a distribuição de informações selecionadas e conhecimento explícito;

Aprendizagem organizacional: aquisição de novos conhecimentos por meio do treinamento e da educação continuada

- **Foco na ação**

Colaboração virtual: possibilita o trabalho conjunto de pessoas de diversas áreas.

Das iniciativas citadas, pode-se considerar que as que focam o foco na comunicação e na ação, estão vinculadas à rede comunitária de Swan. Isso porque são as que mais possibilitam aos usuários o intercâmbio livre de conhecimento sem a interferência de um comando superior, possibilitando o compartilhamento do conhecimento tácito.

Ao final do estudo, Bouthillier e Shearer concluíram que o conhecimento compartilhado era, na prática, na maioria das vezes definido como conhecimento tácito e que a gestão do conhecimento, como foi praticada nas organizações estudadas, significou, na realidade, facilitar o compartilhamento do conhecimento tácito. Essa conclusão vem ao encontro dos achados de Swan et al. (1999). no que diz respeito ao modelo comunitário. Mais que isso, remete ao processo de socialização definido por Nonaka e Takeuchi, que representa o compartilhamento do conhecimento tácito.

Outra forma de se difundir o conhecimento na organização é incentivando e facilitando o seu compartilhamento. Como já foi abordado, a comunicação organizacional é componente vital no estabelecimento de estratégias que visem a promover a socialização do

conhecimento organizacional, principalmente o tácito. Neste sentido, os instrumentos tecnológicos de comunicação apresentam-se como meios importantes para o atingimento desse objetivo.

3.4.3 Instrumentos de Comunicação

A comunicação organizacional pode ser dividida em dois grandes grupos. Aquela que ocorre entre a instituição e o meio externo, chamada de comunicação externa e a que ocorre entre os seus empregados, denominada comunicação interna. Nesse contexto, as ferramentas de comunicação podem ser entendidas como os mecanismos utilizados pelas organizações para promover as trocas de informações nos dois ambientes.

O foco do presente trabalho está voltado para a comunicação interna, em particular a comunicação informal, e mais especificamente àquelas trocas de informação destinadas a promover o bom andamento das tarefas organizacionais. Portanto, a discussão deste capítulo versará sobre as iniciativas e instrumentos de comunicação que visam a aperfeiçoar os processos envolvidos no atingimento dos objetivos da organização.

Neste sentido, Kraut et al. (1990) definiram quatro tipos de comunicação informal:

1. Agendada: quando as partes marcam com antecedência um encontro ou reunião para tratar de assuntos pré-determinados;
2. Intencional: quando uma pessoa procura outra para tratar de determinado assunto sem marcação prévia;
3. Oportunista: quando se aproveita de um evento presente para abordar alguém com quem tem interesse em conversar;
4. Espontânea: quando os interlocutores se encontram casualmente sem intenção prévia.

Segundo Isaacs et al. (1997) os focos comerciais e de pesquisa estão prioritariamente voltados para o desenvolvimento de tecnologias que deem suporte às interações agendadas e outra menor parte para as intencionais. Mas muito pouco se tem feito no intuito de se desenvolver soluções que apoiem as comunicações oportunistas e espontâneas.

Os autores ainda descrevem as características das interações informais que deveriam ser levadas em conta no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Tais características foram pinçadas de trabalhos de outros autores referenciados. Para Isaacs et al. a comunicação informal é:

- **Frequente:** trabalhadores utilizam de 25% a 70% do seu tempo em interações face a face (KRAUT et al., 1990).
- **Curta:** as conversações geralmente duram poucos minutos (KRAUT et al. 1990);
- **Não agendada:** de 88% a 93% das interações profissionais não são agendadas (KRAUT et al., 1990, WHITTAKER et al. 1994).
- **Acontece frequentemente entre duas pessoas** (WHITTAKER et al. 1994)
- **Frequentemente apoiada por algum objeto compartilhado como documentos.** (WHITTAKER et al. 1994)
- **Intermitente:** pois normalmente ocorrem entre eventos (WHITTAKER et al. 1994)
- **Dispensa saudações ou despedidas:** apenas 11% das conversações foram iniciadas com saudações e apenas 3% finalizaram com uma despedida formal (WHITTAKER et al. 1994).
- **Dependem da proximidade física** (Kraut et al., 1990).

Apesar da comunicação informal acontecer frequentemente entre duas pessoas, uma das características do processo de interação informal é a formação de grupos ou redes de pessoas que se comunicam baseadas em aspectos cognitivos (expertise) e afetivos (confiança).

3.4.4 Comunicação informal e redes

Buscando definir o papel do computador no trabalho em grupo, Rodden (1991) apresentou algumas questões que, segundo seu entendimento, devem ser discutidas:

- Como podemos explorar os computadores para maximizar a sinergia dos grupos?
- Que tipos de programas devem se desenvolver?
- Como definimos grupo de trabalho?

Das três perguntas, a última é de extrema relevância e deveria ser a primeira a ser respondida, pois, definirá o rumo a ser tomado no desenvolvimento da tecnologia. A caracterização de grupo de trabalho estabelecerá o campo de atuação da ferramenta e as opções são diametralmente opostas, podendo ser centralizadoras ou flexíveis.

As definições conservadoras (centralizadoras) de grupos de trabalho pressupõem sempre um conjunto de pessoas previamente definido e que vão trabalhar juntas para alcançar um objetivo comum em um determinado espaço de tempo. Neste sentido as

ferramentas e programas desenvolvidos buscam maximizar o desempenho daquele grupo predeterminado.

Embora os grupos formais existam e tenham o seu valor estratégico, há grupos de trabalho difundidos por toda a organização, que funcionam permanentemente e são formados espontaneamente por meio dos relacionamentos pessoais e de trabalho entre os empregados. Esses grupos informais constituem as redes de comunicação interna por onde circulam as mais diversas informações e que são de difícil detecção e controle. Sobre as redes informais Macedo registra:

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 à sociedade da informação. (MACEDO, 1999, p. 94).

Isaacs et al (1997) definiram os tipos de grupos que estão engajados na comunicação informal. O primeiro grupo foi denominado de Projeto, pois é formado para desenvolver uma atividade de longa duração. O segundo tipo de grupo foi denominado Cross-funcional, à semelhança dos grupos Ad-hoc citados anteriormente, é formado por pessoas de diferentes departamentos para executar uma tarefa determinada. O terceiro grupo é o formado por pessoas da mesma profissão ou ex-colegas, foi chamado de Peer Group (grupo de pares). O quarto e último é o External Group, que inclui os relacionamentos com pessoas de fora da sociedade. Cada grupo apresenta características individuais relativas à função da comunicação no grupo, à duração do grupo, à frequência de comunicação, à localização física, ao seu reconhecimento pela organização e ao controle do equipamento de comunicação que estão descritas no quadro 6.

Grupos Variáveis	Projetos	Cross-Funcional	Peer	External
Funções da comunicação	Todas	Entrega de documentos, dar e receber ajuda, deixar e ler mensagens	Dar e receber ajuda; reportar progressos e novidades	Encontrar pessoas, deixar e ler mensagens, marcar reuniões
Duração do grupo	Longa	Variada	Longa	Variada
Frequência de comunicação	Diária	Variada	Diária a intermitente	Esporádica
Localização física	Local	Local ou remota	Local ou remota	Fora da organização
Reconhecido pela organização	Sim	Sim	Não	Sim
Equipamento sob controle do grupo	Sim	Talvez por meio dos departamentos	Talvez por meio dos departamentos	Não

Quadro 7 - Grupos engajados na comunicação informal. Fonte: Isaacs et al. (1997)

O trabalho de Isaacs et al foca o processo de comunicação informal que acontece entre as pessoas do Grupo de Pares (Peer Group), pois dos quatro grupos citados é o único que não é formado intencionalmente e por isso não é reconhecido pela organização. Esses grupos caracterizam-se pela comunicação informal intencional (KRAUT et al., 1990) por meio da qual as pessoas se procuram com um objetivo determinado: garantir o bom andamento das atividades da organização. Apesar de ser classificado como grupo de pessoas pelo autores, o Peer Group pode ser comparado a uma rede informal de comunicação, na qual os integrantes se comunicam sem a necessidade de procedimentos formais.

Neste sentido, facilitar o compartilhamento de informações através das redes informais de comunicação se mostra importante iniciativa no sentido de promover a socialização do conhecimento no âmbito interno das organizações e, com isto facilitar o atingimento dos objetivos institucionais. Para tanto, na definição da solução ideal, devem ser levados em conta alguns fatores dos quais dependerá o sucesso da iniciativa. Alguns deles dizem respeito às características da comunicação informal.

Na maioria dos casos a comunicação informal é determinada pela proximidade física entre os interlocutores. Neste campo o desafio das tecnologias é o de prover aos participantes da rede a possibilidade de disporem de uma proximidade artificial mediada tecnologicamente. Sobre o assunto Fish, Kraut e Chalfonte (1990) definiram algumas características inerentes à proximidade física que devem ser preservadas pelo instrumento de comunicação informal quais sejam:

- a) concentração de interlocutores adequados: o sistema deve proporcionar aos participantes a possibilidade de interagir apenas com os interlocutores que compartilham o mesmo objetivo, viabilizando assim a comunicação informal mais efetiva.
- b) co-presença: no mundo físico a comunicação informal ocorre quando os interlocutores estão no mesmo lugar e ao mesmo tempo. Portanto um sistema que tenha como intenção viabilizar a comunicação informal deve proporcionar a co-presença sem a proximidade física integrando atores de diferentes localidades.
- c) baixo custo individual: o custo da comunicação informal nos moldes tradicionais é muito baixo, tendo em vista que depende apenas das pessoas se reunirem em um ambiente comum. Neste sentido a solução tecnológica deve manter baixos padrões de custo para não se tornar inviável.

- d) canal visual: a comunicação visual exerce um importante papel na comunicação informal. Por meio da visão ocorrem interações impossíveis de se exprimir em palavras. Por este motivo, a tecnologia para interação informal deve suportar comunicações de áudio e vídeo para estimular a proximidade com sucesso.

O interesse no estudo dos mecanismos que envolvem o modo como as pessoas trabalham é bem antigo. Mas, em meados dos anos 80 um grupo de profissionais, oriundos de várias disciplinas, reuniu-se por iniciativa dos estudiosos Paul Cashman e Irene Grief com objetivo central de estudar como as pessoas trabalham e como a tecnologia pode dar suporte a essas pessoas. Para descrever este interesse comum os participantes criaram o termo Trabalho Cooperativo Apoiado por Computador (*Computer-Suported Cooperative Work - CSCW*).

Computer Suported Cooperative Work - CSCW

Rodden (1991, p. 1) define CSCW como “um termo genérico que combina o entendimento da natureza do trabalho em grupo com as tecnologias de redes de computador, sistemas de suporte e aplicações”. Segundo o autor, os sistemas em CSCW podem ser classificados sob dois principais critérios (i) a forma de interação e (ii) a natureza geográfica dos usuários, como a seguir.

- (i) Segundo a forma de interação os sistemas podem ser síncronos ou assíncronos, dependendo da necessidade de interação imediata entre os usuários para se chegar aos objetivos do trabalho. Portanto, para se implementar uma dinâmica de *brainstorming*, o sistema mais indicado é o síncrono, pois permite a contribuição simultânea dos participantes
- (ii) Segundo a natureza geográfica dos usuários, tais sistemas podem ser classificados como remotos ou co-localizados. Esta classificação leva em conta a acessibilidade dos usuários entre si e não a proximidade física.

Dentre as iniciativas tecnológicas para promover comunicação organizacional pode-se citar, segundo Rodden (1991), os sistemas de (i) mensagens, (ii) conferência, (iii) reuniões e (iv) co-autoria e argumentação. Apesar de serem definidos como iniciativas de CSCW, as soluções apresentadas mostram-se claramente, pelas suas descrições e aplicações, como instrumentos de comunicação organizacional.

- a) Sistemas de Mensagens - São sistemas remotos e assíncronos e seu pressuposto é o de que os membros de determinados grupos troquem informações por meio de mensagens. Como exemplos típicos apresentam-se os programas de correio eletrônico (e-mail).

- b) Sistemas de conferência - Tais sistemas são formados por grupos de usuários (conferências ou fóruns) que se manifestam sobre um tópico específico depositando suas observações sequencialmente. Tais apontamentos são arquivados e disponibilizados por meio da interface da conferência. Os sistemas de conferência tradicionais classificam-se como remotos e assíncronos.

Com o avanço tecnológico novas soluções de conferência se desenvolveram como os sistemas de conferência em tempo real, multimídia e via desktop.

- c) Sistemas de reuniões - A distinção deste tipo de sistema para os outros está no fato da disponibilização de contato visual entre os participantes, além dos canais de áudio e dados. Tais sistemas são relacionados aos sistemas de decisão em que a discussão dos assuntos deve ser a mais integrada possível. Devido às suas características este tipo de sistema é classificado como co-localizado e síncrono.

- d) Sistemas de Co-autoria e Argumentação - Caracterizam-se por dar suporte a negociações e argumentações que envolvem um trabalho em grupo. Um exemplo deste tipo de aplicação é a utilizada para o desenvolvimento de documentos em co-autoria.

3.4.5 Comunicação informal e tecnologia

Como observado no capítulo 3, a comunicação informal tem como característica primordial, a espontaneidade. Neste sentido a sua ocorrência prescinde agendamentos, contatos prévios e discursos específicos, porém, segundo Whittaker, Frohlich e Jones (1994), a proximidade física é fator crucial para que esta ocorra. Os autores salientam que a comunicação informal é a que mais ocorre no ambiente organizacional e que as pessoas que estão fisicamente próximas tentam se comunicar com mais frequência e informalmente.

Neste contexto, um grande desafio se apresenta às organizações inseridas no ambiente global: promover a comunicação entre pessoas distantes fisicamente. Com a necessidade de se fazerem presentes em diversos pontos do globo, a proximidade física entre os empregados é privilégio com o qual tais organizações não podem contar. Esta

realidade interfere diretamente na qualidade da comunicação informal e nos benefícios que ela pode proporcionar à organização pois, segundo Kraut et al. (1990), sem a comunicação informal muitas das colaborações sem dúvida não ocorreriam ou seriam interrompidas antes de obterem sucesso.

Kraut e cols. afirmam ainda que quanto mais espontânea e informal é a comunicação, menos apoiada tecnologicamente ela é. Neste sentido, Ribeiro afirma que:

O desafio da 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. (RIBEIRO, 2005, p. 10).

Nesse contexto, um grande desafio para o desenvolvimento de tecnologias que buscam dar suporte à comunicação informal é o de minimizar o efeito da distância entre os interlocutores, aproximando ao máximo a experiência tecnológica de comunicação informal à prática usual.

As soluções tecnológicas mais comuns de comunicação remota com vistas a replicar a experiência informal de comunicação, baseiam-se na implementação de sistemas que permitem a utilização sincronizada de áudio e/ou vídeo (KRAUT et al., 1990). Ressalta-se que por mais avançada e completa que seja uma solução tecnológica sempre haverá lacunas a serem preenchidas.

O Instant Messenger

A comunicação informal, como já analisado, caracteriza-se por acontecer entre duas pessoas e ser geralmente imediata, curta e rica em contexto. Baseados nestas características, Whittaker e Bradner (2000) estudaram as possibilidades de utilização dos *Instant Messengers* na comunicação organizacional informal.

Instant Messengers são tipos de software que permitem a comunicação entre dois ou mais interlocutores por meio de mensagens instantâneas de texto e/ou voz e/ou imagem. Para tanto utilizam a web como meio de transmissão, possibilitando a comunicação imediata mesmo que entre pessoas distantes fisicamente. Os IM são ferramentas úteis no processo de comunicação informal, pois agregam algumas características fundamentais daquele tipo de comunicação, possibilitando (i) a verificação imediata da disponibilidade dos interlocutores, inclusive por meio de alertas sonoros (°), (ii) a troca de informações em tempo real, (iii) a dispensa de formalidades no envio e recepção (WHITTAKER e BRADNER, 2000).

(³) esta é uma grande vantagem do uso dos *Instant Messengers* sobre os telefone, além do custo.

Isaacs et al (1997) estudaram a utilização do IM nos laboratórios da AT&T partindo da análise de 21.213 conversas registradas entre 437 usuários. Os resultados demonstraram que os usuários utilizaram o IM para trocar mensagens e informações simples, agendar e coordenar eventos, conversas sociais e para trabalho. A participação relativa desses eventos no total de conversas consta do quadro 7.

Função do IM	% de utilização
Informações Simples	27,8
Coordenação e Agenda	30,8
Trabalho	61,8
Pessoal	13,0
Dizer "oi"	5,4
Sem resposta	23,6

Quadro 8 - Utilização do *Instant Messenger*.

Fonte: Isaacs et al. (1997).

3.5 Considerações finais da revisão de literatura

O objetivo da revisão da literatura foi o de expor os elementos que constituem a comunicação humana, particularmente a comunicação organizacional. Nesse contexto procurou estabelecer as relações entre a comunicação e a gestão do conhecimento. Enfocando a comunicação organizacional informal como importante elemento no processo de disseminação do conhecimento, mais especificamente do conhecimento tácito, abordou as possibilidades tecnológicas de melhoria do processo.

Dentre os autores estudados, destacam-se:

- Saracevic (1995), Borko (1968), Belkin (1978), Brookes (1980) e Polanyi (1967), no posicionamento do assunto no âmbito da Ciência da Informação;
- Tubbs & Moss (2003) e Kunsch (2003) nas definições de comunicação e comunicação organizacional;
- Choo (2006), Gutierrez (2006) e Nonaka & Takeuchi (2003) na contextualização do conhecimento em nível organizacional;

- Davenport e Prusak (2000) e Sveiby (2001) na abordagem acerca da gestão do conhecimento; e
- Swan et al. (1999), Kraut et al. (1990) e Ackerman & Halverson (2004) na abordagem tecnológica dos processos de comunicação e gestão do conhecimento.

Com relação à comunicação, o objetivo da discussão foi o de abordar, com base na literatura estudada, a evolução dos conceitos e das visões sobre o processo. Buscou-se, ainda, aplicar teoricamente, no ambiente organizacional, os princípios da comunicação humana, ressaltando a importância da comunicação organizacional no processo de troca de informações úteis à execução do trabalho diário dos funcionários.

Considerando os autores citados, foi contextualizado o conhecimento organizacional, enfatizando as possibilidades do seu compartilhamento por meio do processo de comunicação. Nesse contexto, foi introduzido o conceito de gestão do conhecimento organizacional e as possibilidades para implementação de tal prática. Com ênfase na socialização do conhecimento, o presente trabalho enfocou as trocas informacionais ocorridas por meio da comunicação organizacional, em particular, a comunicação informal.

A discussão enfocou a presença do elemento tecnológico como parte integrante do processo de gestão do conhecimento e de comunicação organizacional informal. Pela abordagem adotada, a tecnologia se constitui em recurso capaz de propiciar soluções adequadas à implementação de ambos os processos. Vale salientar que, no presente trabalho, as soluções tecnológicas foram vistas como meios para se alcançar os objetivos da organização e nunca como objetivo final.

A abordagem proposta na revisão de literatura, em conjunto com os tópicos escolhidos, definiu o contexto e contribuiu para aprofundar a discussão acerca do tema. Além disso, forneceu o embasamento necessário ao desenvolvimento de modelo teórico-conceitual que subsidiou o desenvolvimento da metodologia de pesquisa abordada no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Introdução

Este capítulo objetiva apresentar o referencial teórico e o desenho da pesquisa, compondo, desse modo, a metodologia adotada para realização da pesquisa propriamente dita. Nesse sentido, deixa clara a construção teórica resultante da análise da literatura e que serviu de alicerce para o entendimento do problema e o delineamento do método de pesquisa.

Assim, por meio da análise das considerações apresentadas na revisão de literatura, aponta o caminho a ser seguido pela pesquisa no intuito de atingir os objetivos propostos. O referencial teórico, portanto, resulta da seleção dos argumentos utilizados como base para a definição dos procedimentos de pesquisa. Quanto aos procedimentos metodológicos, são apresentados a abordagem utilizada, o método escolhido, os instrumentos para coleta dos dados necessários ao alcance dos objetivos propostos e todos os demais passos necessários para consecução do estudo.

4.2 Referencial Teórico

O referencial teórico fundamenta-se nas relações conceituais entre comunicação organizacional e gestão do conhecimento. Foca, particularmente, nas questões da comunicação informal e nos processos de socialização do conhecimento, levando em conta o papel das tecnologias de informação nesse contexto.

As perspectivas teóricas que servem de ponto de partida para a definição da metodologia adotada perpassam o ambiente organizacional e as possibilidades de comunicação existentes entre os atores do processo. A comunicação informal de Kunsch (2003) apresenta-se como substrato para a consolidação do método, que leva em conta as trocas informacionais ocorridas por meio de canais informais de comunicação.

As noções de tipos de conhecimento descritas primeiramente por Nonaka e Takeuchi (1997) e, posteriormente, por Choo (2006) possibilitam a identificação e a caracterização dos achados da pesquisa. Tais achados, por sua vez, tornam possível o mapeamento da situação da comunicação informal no ambiente estudado.

Por meio do estudo teórico da gestão do conhecimento, define-se, com base em Teixeira Filho (2001) e Bueno (2005), que a comunicação organizacional é elemento

imprescindível para o sucesso das iniciativas de gestão do conhecimento. Isso porque é por meio das trocas informacionais entre os atores do processo de comunicação que o conhecimento é compartilhado no ambiente organizacional.

Nesse contexto de compartilhamento do conhecimento organizacional, apresenta-se, inevitavelmente, a questão tecnológica, pois a tecnologia constitui componente onipresente no ambiente organizacional moderno. Por esse motivo, a pesquisa inclui, na discussão sobre gestão do conhecimento e de comunicação organizacional, a análise de diferentes recursos tecnológicos.

A fundamentação teórica da pesquisa, então, dirige o foco da discussão para as possibilidades de colaboração da comunicação organizacional informal como elemento essencial da gestão do conhecimento. Mais especificamente, enfoca o processo de socialização do conhecimento organizacional, inserindo a tecnologia como subsídio indispensável.

4.2.1 Gestão do Conhecimento, Comunicação Organizacional e Tecnologia

A gestão do conhecimento, neste estudo, é abordada segundo o que propõem Davenport e Pruzak (1998), envolvendo, desse modo, os processos de criação, disseminação e uso de conhecimento na organização. A disseminação, por seu turno, é interpretada como o compartilhamento e a transferência do conhecimento no ambiente organizacional, configurando a comunicação. Desse modo, com base no que observa Kunsch (2003), a comunicação tal como estudada na presente pesquisa configura a mediação das trocas de conhecimento, por meio dos seus canais e redes por onde transitam os insumos informacionais necessários ao bom andamento dos processos organizacionais.

O processo de gestão do conhecimento engloba, inevitavelmente, o fenômeno da transferência de informações no ambiente organizacional, tal como identificado no pensamento de Sveiby (1996) quando afirma que o conhecimento humano é melhor transferido por meio da interação social. A premissa de Sveiby direciona, naturalmente, o foco da gestão do conhecimento para a importância da comunicação. Visto que a comunicação se caracteriza, em sua análise mais simples, pelo processo de transferência de informação de um emissor para um receptor, o aperfeiçoamento dos métodos de comunicação organizacional contribuirá para a melhoria da gestão do conhecimento.

A comunicação organizacional pode ser dividida em dois grandes grupos segundo os procedimentos de comunicação adotados pelos atores do processo. Tais grupos são

descritos por Kunsch (2003) como canais pelos quais podem ser realizadas trocas de informações, nomeadamente canal formal e canal informal. Partindo do pensamento da autora, o presente estudo foca o processo de comunicação informal, caracterizado pela espontaneidade e por não obedecer a padrões predeterminados.

Dos quatro processos de conversão do conhecimento descritos por Nonaka e Takeuchi, é pelo processo de socialização que ocorrem as trocas de conhecimento tácito entre os indivíduos de uma organização. O conhecimento tácito, por não estar registrado documentalmente, é de difícil compartilhamento via canais formais de comunicação, dada a natureza rígida destes, contrariamente aos canais informais.

Como não poderia deixar de ser, o problema de pesquisa insere a tecnologia como parte do processo de gestão e, neste estudo, ela é abordada sob o aspecto da Rede Comunitária descrita por Swan (1999). Portanto, a solução tecnológica objeto da pergunta de pesquisa não é encarada como um objetivo, mas como um importante recurso a ser utilizado para que se aumente o compartilhamento do conhecimento por meio da comunicação e, conseqüentemente, melhore a gestão do conhecimento.

4.2.2 Modelo teórico conceitual da pesquisa

Com base na fundamentação teórica obtida a partir da revisão de literatura e do estudo do ambiente de pesquisa, foi desenvolvido o modelo teórico-conceitual da pesquisa. O modelo apresenta o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional por meio da comunicação apoiada pela tecnologia. Neste sentido, parte do princípio de que o conhecimento global da organização, ou seja, explícito, tácito e cultural (CHOO, 2006), pode ser compartilhado por meio da comunicação, seja ela formal ou informal. O conhecimento cultural, apesar de ser componente do conhecimento organizacional, não foi apresentado no modelo por não fazer parte do escopo deste estudo.

Observa-se, ainda, que os dois tipos de comunicação, formal e informal (KUNSCH, 2003), apesar de suas diferenças conceituais e práticas, possuem pontos em comum (representados pela intersecção entre as circunferências). Esse entendimento deriva do fato de que há conteúdos que só podem ser transmitidos exclusivamente por um tipo de canal e há outros que podem ser compartilhados por ambos. Tal seletividade de canais é baseada na natureza do conhecimento compartilhado e nos efeitos esperados da comunicação.

O conhecimento explícito (documental) é transmitido prioritariamente por meio da comunicação formal que, na maioria das vezes, o legitima. A comunicação informal, por sua vez, é o veículo mais adequado para o compartilhamento do conhecimento tácito (não

registrado). Na intersecção entre os dois tipos de comunicação há o compartilhamento do conhecimento internalizado, ou seja, o conhecimento explícito convertido em tácito mediante a internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Identifica-se no centro da ilustração o componente tecnológico. A linha sinuosa que o representa transmite a noção da flexibilidade necessária às soluções tecnológicas para que estas se adequem às variadas realidades organizacionais. A tecnologia, nesse modelo, representa a interface entre os atores do processo de comunicação, servindo de apoio às trocas de conhecimento, seguindo o modelo da rede cooperativa descrito por Swan et al.

Das abordagens de Choo, Kunsh, Nonaka e Takeuchi e Swan et al., foi possível construir o modelo teórico conceitual (figura 14) que fundamentou o presente estudo. Segundo o modelo, uso de tecnologias da informação permeia o compartilhamento do conhecimento por meio de canais formais e informais de comunicação nas organizações.

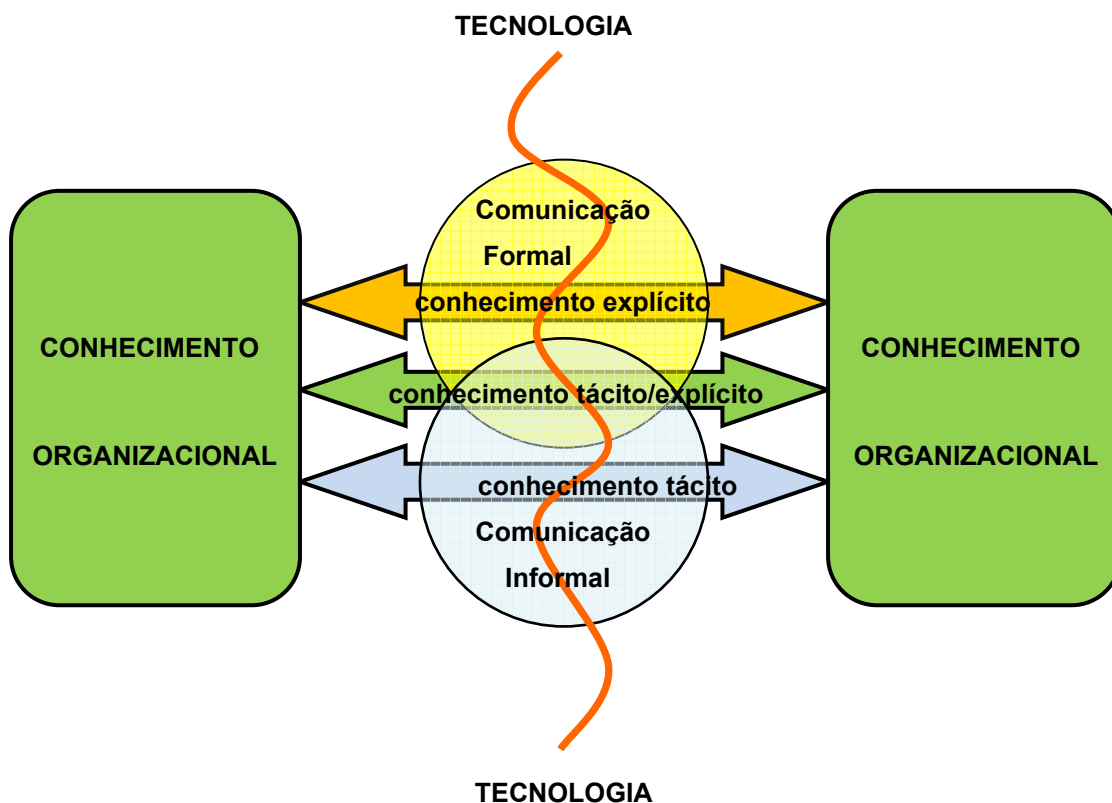


Figura 14 - Modelo teórico conceitual de pesquisa.

Fonte: elaboração própria.

Exemplificando o exposto, uma comunicação oficial (conhecimento explícito) só terá efeito prático se transmitida por meio de um canal formal, pois depende deste para garantir a sua efetividade. Por outro lado, impressões pessoais (baseadas na experiência) são

conteúdos tipicamente informais (conhecimento tácito) que são transmitidos mais eficazmente por este tipo de canal. Mas há conteúdos que podem ser transmitidos por ambos os canais sem perderem a sua legitimidade. É o caso, por exemplo, das instruções e normas contidas nos manuais internos que podem ser acessados tanto formalmente, pelo acesso direto aos registros documentais, quanto por meio das pessoas que internalizaram seu conteúdo e o disponibilizam informalmente.

4.3 Desenho da pesquisa

A presente pesquisa baseou-se tanto na abordagem quantitativa quanto na qualitativa. A abordagem quantitativa tem como proposta básica a utilização da quantificação tanto na coleta quanto na análise dos dados. Por sua vez, a abordagem qualitativa difere da anterior pela natureza subjetivista de encarar as informações colhidas. Portanto, a abordagem e os instrumentos utilizados para coleta e interpretação de dados são bastante diferentes para cada método.

4.3.1 Métodos de investigação

Os procedimentos metodológicos propostos constituem três fases distintas e complementares. Na primeira efetua-se o mapeamento da comunicação informal no ambiente proposto. Para tanto, faz-se necessária a coleta de dados referentes ao conteúdo das informações trocadas, ao tipo de canal utilizado, à identificação dos atores e ao número de demandas por informações. Para esta etapa o instrumento utilizado é a Lista de Verificação. Na segunda fase são coletados dados acerca da percepção dos interlocutores, identificados na primeira fase, com relação ao processo de comunicação na organização. Nesta fase o instrumento utilizado é a entrevista. A análise desses objetivos aponta para a necessidade de utilização tanto da abordagem quantitativa (1ª fase) quanto da qualitativa (2ª fase). A terceira fase caracteriza-se pela comparação dos dados coletados nas duas fases anteriores fornecendo os insumos necessários à discussão dos resultados e às conclusões do estudo.

Tais decisões se basearam na premissa de que o estudo qualitativo complementa e auxilia na interpretação dos dados quantitativos, pois adiciona explicações aos fatos observados quantitativamente (CRESWELL, 2003). Assim, o método misto (CRESWELL, 2003) se mostrou o mais adequado ao propósito da pesquisa.

O desenho geral da pesquisa constitui-se da seguinte sequência: Primeiramente são coletados dados quantitativos cuja análise subsidia a definição do público alvo para a

segunda etapa, na qual são coletados dados qualitativos. Tais dados, por sua vez, auxiliam na interpretação dos resultados obtidos na primeira etapa (quantitativa), promovendo uma análise ampla do processo. Esta técnica está bem representada pela estratégia de coleta explanatória sequencial definida por Creswell (2003) e descrita na figura 15.

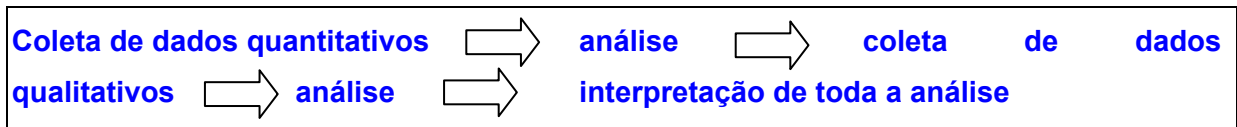


Figura 15 - Projeto Explanatório Sequencial.

Fonte: Creswell (2003).

Considerando que a questão a qual o presente estudo responde é:

Quais as características desejadas a uma solução tecnológica que contribua para aumentar a socialização de conhecimento entre empregados de um setor organizacional, e entre estes e o restante da organização, por meio da comunicação informal?

✓ A etapa quantitativa da pesquisa visa a identificar as demandas por informações recebidas em um setor organizacional via canais informais, registrando:

- (i) o tipo e a frequência do canal utilizado (e-mail, telefone ou pessoalmente);
- (ii) a pertinência das solicitações;
- (iii) o atendimento às solicitações;
- (iv) o tipo de informação solicitada (formalizada ou não formalizada); e
- (v) os demandantes das informações, para subsidiar a definição da amostra para a etapa qualitativa da pesquisa.

✓ A etapa qualitativa da pesquisa tem como objetivo identificar a percepção dos solicitantes com relação ao processo de comunicação na organização, identificando:

- (i) questões relevantes da comunicação organizacional, formal e informal (vantagens e desvantagens, facilidades e dificuldades);
- (ii) fatores relacionados com o comportamento na busca da informação por meio de canais informais (o que busca, por que busca, quando busca, com que frequência busca, dentre outros);
- (iii) critérios que orientam a escolha dos canais utilizados para buscar informação;

- (iv) vantagens e desvantagens dos canais utilizados para buscar informação
- (v) fatores que determinam a escolha das pessoas a serem demandadas para obter informação;
- (vi) relações entre comunicação informal e confiança; e
- (vii) as características da comunicação informal que gostariam que fossem replicadas em uma solução tecnologia de comunicação;

✓ a terceira etapa engloba a interpretação dos dados colhidos nas duas etapas, comparando-os, na busca de , buscando-se respostas à pergunta da pesquisa.

4.3.2 Instrumentos de coleta de dados

Na definição dos instrumentos de coleta de dados foram levados em conta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Os dados coletados na primeira etapa da pesquisa descrevem as demandas por informações recebidas pela Secretaria Executiva da instituição financeira, via canais informais. A Lista de Verificação constitui a opção mais adequada, visto que a sua aplicação proporciona o registro longitudinal das ocorrências, com a possibilidade de levantamento de todas as variáveis necessárias ao estudo. Tais variáveis correspondem aos dados referentes aos contatos informais recebidos via telefone, e-mail, pessoalmente ou outro meio. Foram considerados como informais os contatos que se encaixaram nas características apontadas por Kraut et al. (1990), por serem (i) não agendados, (ii) com participantes aleatórios, (iii) sem papéis definidos, (iv) com agenda improvisada, e que (v) ocorram por meio de linguagem e discurso informais.

Para a segunda etapa, o instrumento escolhido foi a entrevista individual semi-estruturada, que possibilita explorar com maior detalhe os aspectos individuais que impulsionam os funcionários na sua busca por informação. Nesse caso, a entrevista possui questões pré-determinadas, mas sem o prejuízo da discussão de outros assuntos relevantes. Portanto, sua configuração prevê o uso de um roteiro, sem deixar de considerar a ocorrência de perguntas de *follow-up*, que podem versar sobre assuntos correlatos não previstos no roteiro da entrevista.

Com relação aos meios utilizados na busca por informações, procurou-se identificar os critérios de escolha, a preferência por algum tipo de canal, os motivos da escolha, perspectivas futuras, dentre outras questões. Na busca de pessoas, a análise dos fatores

identificados leva em conta dois grandes grupos: cognitivos e afetivos. Os critérios cognitivos dizem respeito à expertise e estão ligados ao conhecimento da pessoa ou do seu setor de trabalho com relação ao assunto objeto da solicitação de informação. Já os afetivos dizem respeito a relações de amizade e confiança entre os atores.

São considerados, ainda, dados relacionados à busca informal por informações já disponíveis formalmente e a busca por informações em locais ou pessoas indevidos. Outro aspecto pesquisado são os fluxos de informação a partir do registro do nível hierárquico dos solicitantes e fornecedores de informações.

Para resumir os principais pontos do desenho da pesquisa, o quadro 8 ilustra a relação entre os instrumentos de coleta de dados e os objetivos propostos para o estudo. Ou seja, qual a contribuição de cada instrumento para o alcance dos objetivos específicos do trabalho.

Objetivos específicos	1ª fase	2ª fase	3ª fase
	Lista de Verificação	Entrevista	Correlações etapas 1 e 2
Identificar os canais e meios de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento em organizações financeiras.	1	2	
Identificar fatores relacionados com o comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação em organizações financeiras, em relação a canais informais.	2, 3, 4	1, 2, 6, 7	
Identificar as características, vantagens e desvantagens dos canais utilizados para compartilhamento de conhecimento, especialmente pela comunicação informal, em organizações financeiras.	5	2, 3, 4, 5	
Identificar as características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação informal e a gestão do conhecimento em organizações financeiras.		8, 9	

Quadro 9 - Relação entre os objetivos, instrumentos e fases da pesquisa.

Como se pode notar, a Lista de Verificação (apêndice A) se compõe do registro dia-a-dia de solicitações de informações recebidas por canais informais, sendo que cada ocorrência é detalhada segundo os critérios da pesquisa. A entrevista foi elaborada contendo nove questões acerca da percepção do funcionário sobre o processo de comunicação informal e das suas escolhas com relação ao processo.

Levando em conta que a Lista de Verificação proposta possui características semelhantes às de um questionário, por medir dados quantitativos e pré-determinados, entende-se que a ela se aplicam as vantagens e desvantagens do uso do questionário. Sellitz et al. (1965) afirmam que tanto o questionário quanto a entrevista baseiam-se na confiança às descrições verbais. Não obstante, o questionário limita-se a respostas escritas a questões (itens) pré-determinadas. Já a entrevista caracteriza-se pela flexibilidade na obtenção das informações, uma vez que o entrevistador está presente no momento da resposta.

O questionário tem a grande vantagem de ser um instrumento simples de ser aplicado, exigindo muito menos habilidades do que a entrevista (SELLTIZ et al., 1965). A entrevista, segundo os autores, possibilita a coleta de dados mais fidedignos. Isso se dá em virtude da presença do entrevistador que, ao se deparar com uma resposta de difícil interpretação, pode reformular a questão para melhor entendimento. Portanto, a entrevista é o instrumento mais adequado para a revelação de informações sobre assuntos complexos. Em ambos os instrumentos as informações são obtidas por meio de perguntas que são formuladas no intuito de se descobrir o que o respondente sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como as suas explicações para determinados fenômenos.

Verifica-se que os dois instrumentos escolhidos mostram-se adequados aos objetivos propostos pela pesquisa, dada a complementaridade necessária para atingi-los. Os resultados decorrentes da aplicação da Lista de Verificação possibilitam o entendimento das solicitações recebidas em um determinado setor da organização, por meio de canais informais. Em complemento, a entrevista semiestruturada possibilita o detalhamento das percepções individuais acerca do processo, por parte dos solicitantes identificados por meio da lista de verificação.

4.3.3 Universo e amostra

O universo da pesquisa se compõe tanto das solicitações de informação recebidas pelos funcionários da unidade estudada, quanto das pessoas que realizam as solicitações. No que concerne às solicitações, o estudo requer a análise de dados sobre os canais informais utilizados na solicitação de informações, a pertinência da informação solicitada, o atendimento às demandas, o registro formal das informações solicitadas e os dados relativos aos solicitantes, coletados por meio da Lista de Verificação, o que torna o universo de solicitações a base amostral dessa etapa do estudo.

Sobre as pessoas que realizam as solicitações, o universo compreende o total de solicitantes. Para este estudo, a amostra desse universo é intencional, definida com base na frequência com que solicitam informações por meio de canais informais.

É importante notar que as solicitações são recebidas pela equipe da Secretaria Executiva (Secex), subdividida em Divisões que cuidam de assuntos diversos. Tais divisões compreendem: a Divisão de Assuntos Institucionais, a Divisão de Assessoramento aos Comitês, a Divisão Parlamentar e a Divisão de Assessoramento à Gestão.

Os funcionários lotados nas Divisões são divididos hierarquicamente nos seguintes cargos: Gerente de Divisão, Assessor Sênior, Assessor Pleno, Assessor Júnior e Assistente Administrativo. Todos os funcionários, apesar de possuírem níveis hierárquicos diferenciados, exercem a mesma grande função, que se confunde com a função da Secretaria Executiva, que é de prestar informações interna e externamente à instituição.

Os níveis hierárquicos na instituição são definidos pelo Nível de Responsabilidade Funcional - NRF. Neste sistema de graduação, quanto menor for o número, maior será a responsabilidade funcional. O quadro 9 demonstra a quantidade de funcionários da Secex divididos por função e NRF.

Gerentes de Divisão (NRF 4)	Assessores (N=50)			Assistente Administrativo (NRF 12)	Total de funcionários da Secex
	Sênior (NRF 6)	Pleno (NRF 8)	Júnior (NRF 10)		
04	21	16	13	1	55

Quadro 10 - Composição dos funcionários da unidade em estudo.

Apesar dos gerentes de divisão e do assistente administrativo prestarem informações no seu dia a dia, esta não é sua função prioritária. Os primeiros exercem funções predominantemente gerenciais, enquanto o segundo atua prestando assistência aos funcionários. Por esse motivo, elegeram-se os assessores para aplicação da pesquisa, pois constituem as pessoas que exercem a função fim da unidade (prestação de informações), possuindo características de trabalho semelhantes, o que torna a população homogênea.

Para o registro das solicitações, fez-se necessário definir um grupo de assessores que as recebem e respondem. Devido à homogeneidade do trabalho realizado na Secretaria, a seleção dos assessores para participarem na primeira etapa da pesquisa foi determinada segundo a estratégia de amostragem aleatória simples, a qual prevê que todos

têm a mesma probabilidade de ser incluído no grupo (ACKOFF, 1975; Berg, 2001). Neste sentido, foi utilizada a técnica de números aleatórios (ACKOFF, 1975) para definição dos participantes.

Ainda devido a essa homogeneidade, decidiu-se pelo cálculo da amostra aleatória utilizando o módulo Statcalc do programa Epi Info, versão 3.5.1, desenvolvido pelo *CDC - Centers for Disease Control and Prevention*. Definido o tamanho da população de assessores (N=50), a frequência esperada de ocorrências (99% - valor máximo aceito pelo programa) e o intervalo de confiança (5%), o teste apontou para uma amostra de nove respondentes para o índice de confiabilidade de 90%, e de 12 para um índice de confiabilidade de 95%. Decidiu-se pelo índice de confiabilidade de 90%, selecionando-se, assim, nove assessores, o que representa 18% da população (quadro 10).

Tamanho da população	50
Frequência estimada	99,00%
Pior desvio aceitável	94,00%
Nível de confiabilidade	Tamanho da amostra
80%	6
90%	9
95%	12
99%	17
99,9%	23
99,99%	27

Quadro 11 - Cálculo da amostra pelo Epi Info 3.5.1.

Considerando, no entanto, a necessidade de incluir assessores dos três níveis nas mesmas proporções, foi necessário selecionar 20% de cada categoria de assessores, observando-se a regra de arredondamento de números decimais constante da Norma ABNT NBR 5891. Em consequência, participaram da primeira etapa quatro assessores sênior, três assessores pleno e três assessores júnior. Em adição, definiu-se como tempo suficiente para identificar o padrão de solicitações o período de um mês, o que permite equalizar os períodos de maior e menor número de ocorrências (sazonalidade das solicitações).

Para a segunda etapa, a população foi composta pelos solicitantes de informações detectados nas Listas de Verificação aplicadas na primeira etapa (questão 5 da lista de verificação). Os participantes da entrevista foram escolhidos segundo a frequência de

aparência dos seus nomes nas listas. Com esta estratégia buscou-se selecionar os usuários que mais se utilizam da comunicação informal nas suas atividades diárias.

4.3.4 Pré-teste

O pré-teste teve como objetivo validar os instrumentos de pesquisa, visando a garantir que a coleta de dados proporcione subsídios suficientes para o atingimento dos objetivos propostos. Para sua realização, foram aplicadas três Listas de Verificação entre os funcionários da unidade estudada, todos assessores, sendo um júnior, um pleno e um sênior. Previamente à distribuição das Listas de Verificação foi realizada explanação acerca do instrumento, momento em que foram esclarecidas dúvidas relativas ao preenchimento.

Foi detectada a necessidade de orientar os respondentes a registrar apenas as demandas originadas em outras áreas da instituição. Este procedimento evitou que fossem registradas demandas de subordinados ou superiores no âmbito da unidade em que trabalham. Não sendo necessárias mais alterações, o instrumento foi aplicado, mostrando-se eficiente e foi validado, uma vez que não houve mais dúvidas e os participantes mostraram-se seguros para o seu preenchimento.

Após a análise dos resultados das Listas de Verificação foram realizadas as entrevistas, o que requereu ajustes no roteiro, objetivando torná-lo mais claro para os respondentes. O instrumento se mostrou eficiente, levando-se em conta que não foram registradas dificuldades nem falhas no preenchimento, o que tornou possível validá-lo para aplicação na pesquisa. O pré-teste mostrou-se, portanto, um importante procedimento no sentido de aumentar a acurácia na obtenção dos resultados, uma vez que possibilitou o refinamento dos instrumentos de pesquisa.

4.3.5 Método de análise dos resultados

Os dados colhidos na primeira etapa (questões 1 a 4) foram analisados por meio de registro de frequência simples, possibilitando a determinação da ocorrência percentual das respostas no universo de cada questão. Os dados coletados por meio da questão 5 foram utilizados para (i) identificar os solicitantes que formaram a população alvo da segunda etapa e para (ii) comparar os níveis hierárquicos dos solicitantes e respondentes.

Com relação à entrevista, não obstante a literatura registrar variados métodos de análise de dados, há alguns procedimentos que se repetem, apesar das diferentes abordagens. A partir do entendimento do contexto e do problema de pesquisa, as informações advindas das entrevistas foram selecionadas, categorizadas e agrupadas

segundo padrões convenientes ao atingimento dos objetivos propostos (CRESWELL, 1997). Creswell complementa o processo de análise, incluindo a interpretação direta e o desenvolvimento de generalizações sobre os dados colhidos e categorizados.

Ainda sobre o método de análise dos resultados das entrevistas, Kvale (1996) descreve cinco métodos, dentre os quais a condensação de significados foi a que melhor se adequou aos objetivos da pesquisa. Segundo este método, as declarações longas foram interpretadas e resumidas em declarações breves contendo o principal do que foi dito. A partir daí identificam-se as correlações entre os discursos.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo descreve os resultados obtidos por meio da aplicação das listas de verificação e das entrevistas. Primeiramente são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação das listas de verificação, utilizadas com os assessores da Secretaria Executiva da instituição estudada. Em seguida, são descritos os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com o público que foi definido com base nos resultados da análise das listas de verificação.

As listas de verificação foram aplicadas no período compreendido entre 1 e 30 de abril de 2010, o que resultou na obtenção de 158 ocorrências de solicitações de informação por meio de canais informais. Após a análise dos dados obtidos, foram determinadas as pessoas a serem entrevistadas, com base nos critérios previamente definidos. Foram realizadas dez entrevistas, sendo cinco presencialmente e cinco por e-mail. As entrevistas enviadas por e-mail foram precedidas de contato telefônico com os entrevistados, o que garantiu um retorno de 55% dos documentos enviados (5 de 9).

5.1 Análise dos dados coletados por meio da Lista de Verificação:

Os quatro primeiros itens da lista de verificação visaram a identificar características específicas das demandas por informação, tais como: o canal utilizado, a pertinência e o atendimento à demanda por informação e a existência de registro formal da informação solicitada. O quinto item teve como objetivo a identificação do solicitante, pretendendo estabelecer os fluxos comunicacionais e identificar a população a ser entrevistada na segunda etapa.

Os resultados obtidos em cada item do instrumento de coleta de dados foram analisados segundo o número de ocorrências, e estão descritos a seguir. Para cada item os resultados estão descritos textual e graficamente.

5.1.1 Meios de comunicação.

A questão nº 1 da Lista de Verificação identificou os meios utilizados pelos solicitantes de informação via comunicação informal. A figura 16 mostra que a maioria das solicitações informais (88,6%) ocorreu via telefone, sendo que 1,9 % das solicitações ocorreu de forma combinada por telefone/e-mail ou telefone/pessoalmente.

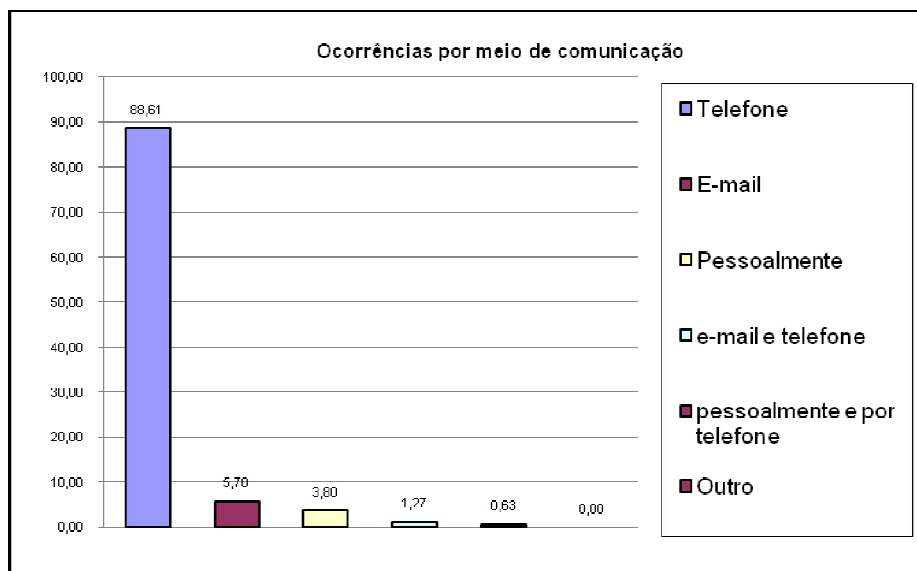


Figura 16 - Meios utilizados para comunicação informal.

5.1.2 Pertinência da solicitação.

A questão nº 2 identificou a pertinência das demandas, ou seja, se as informações solicitadas eram referentes à área de trabalho dos funcionários demandados. A figura 17 mostra que 93% das demandas eram pertinentes.

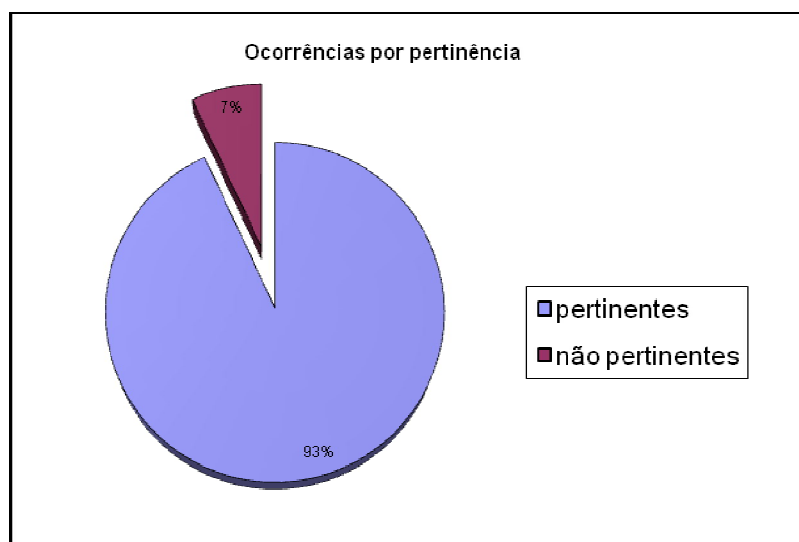


Figura 17 - Pertinência da informação solicitada com a área de trabalho da pessoa demandada.

5.1.3 Atendimento das demandas

A questão 3 verificou a quantidade de demandas atendidas pelos respondentes. A figura 18 apresenta os resultados obtidos, revelando um percentual de 85% de demandas atendidas.

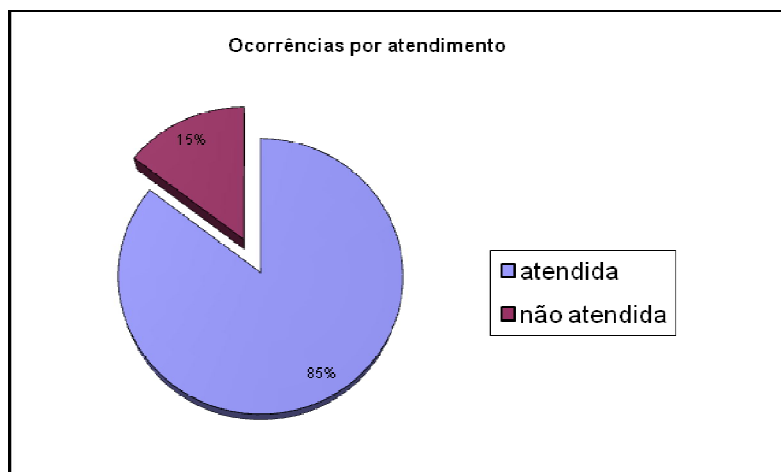


Figura 18 - Demandas por informação atendidas.

5.1.4 Atendimento a demandas X pertinência das demandas

Ao se confrontar a pertinência com o atendimento às demandas, verificou-se que apesar de não serem o foco do trabalho dos demandados, 73% das demandas não pertinentes foram atendidas, conforme resultados mostrados na figura 19.

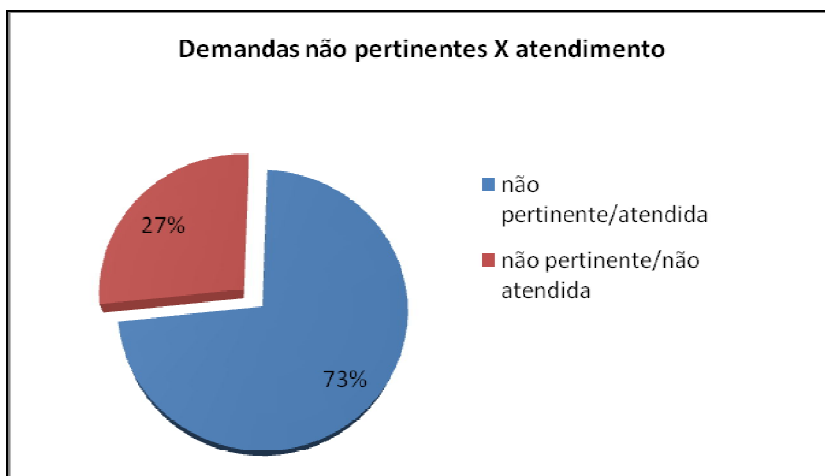


Figura 19 - Demandas não pertinentes X atendimento.

5.1.5 Disponibilidade em canais formais das informações requeridas

A questão nº 4 verificou se as informações solicitadas informalmente estavam registradas em canais formais de comunicação. Os dados ilustrados na figura 20 mostram que 30% das informações solicitadas podiam ser encontradas em algum normativo interno da organização.

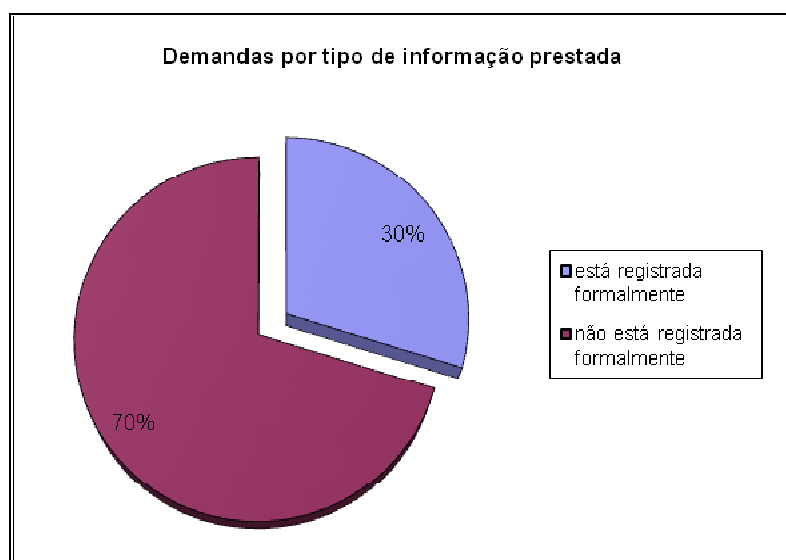


Figura 20 - Registro formal das informações solicitadas.

5.1.6 Nível funcional do demandante.

A questão nº 5 identificou o nível de responsabilidade funcional (nível hierárquico) dos demandantes. Esta informação combinada com o nível hierárquico dos respondentes permitiu analisar o fluxo da comunicação informal. Importante observar que todas as demandas registradas originaram-se de outras áreas da instituição diferentes da unidade de trabalho dos demandados.

A figura 21 mostra que 54% das demandas por informação foram originadas por funcionários de nível hierárquico superior ao dos demandados, 27% representaram trocas entre o mesmo nível funcional e 19 % das solicitações foram feitas por funcionários de nível inferior ao dos respondentes.

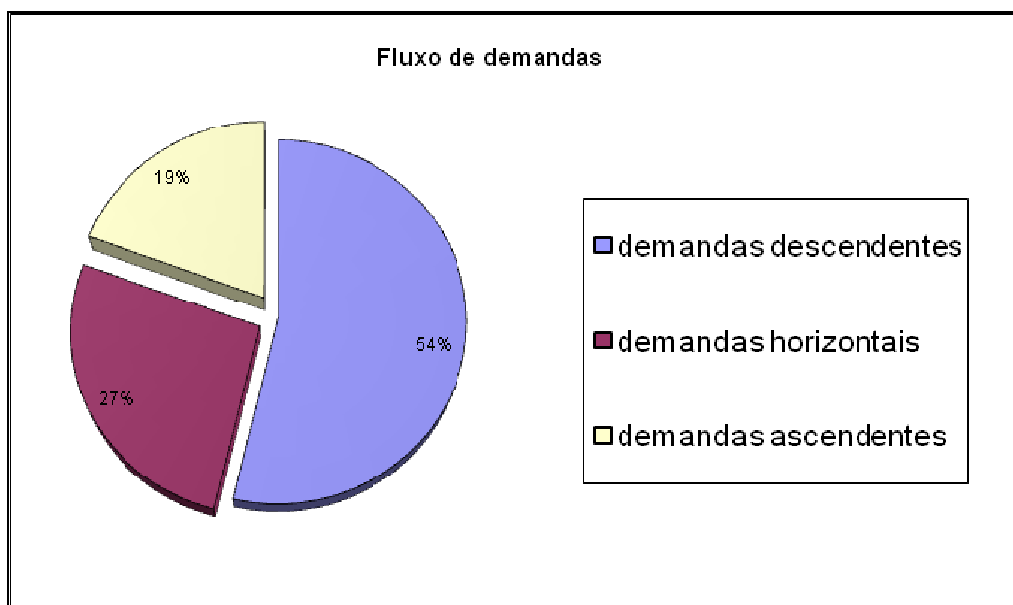


Figura 21 - Fluxos da comunicação informal.

5.2 Análise dos dados coletados por meio das entrevistas

Foram realizadas entrevistas com dez demandantes mais frequentes, identificados na etapa de aplicação das Listas de Verificação. Cinco das entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e posteriormente transcritas para análise. As outras foram encaminhadas por e-mail e respondidas pela mesma via. Todas foram analisadas segundo o método de condensação de significados (Kvale, 1996), por meio do qual as declarações extensas são interpretadas e condensadas em termos mais objetivos, facilitando a interpretação e comparação posteriores. Os resultados são apresentados a seguir, na ordem em que apareceram no roteiro (apêndice B).

5.2.1 Tempo de empresa

A primeira pergunta teve como objetivo identificar o tempo de trabalho de cada funcionário na organização. A média obtida foi de aproximadamente 20 anos, variando de 6 anos e 10 meses a 33 anos e meio.

5.2.2 Estratégia na busca por informações

A segunda questão procurou identificar as estratégias de busca por informações para execução do trabalho diário. A questão delimitou a resposta às fontes internas de

informação, ou seja, aquelas disponíveis no âmbito da organização incluindo pessoas ou sistemas de informação.

Dos dez entrevistados, oito declararam que buscam informações úteis ao seu trabalho tanto nos sistemas internos e quanto por meio de pessoas. Um informou que busca apenas pessoas e outro afirmou que busca informações apenas nos sistemas internos. Portanto, a maioria dos entrevistados utiliza as duas possibilidades na obtenção de informações.

As falas transcritas a seguir ilustram o que foi dito:

Para orientar o meu trabalho utilizo como fonte de informação a conversa com colegas de trabalho, principalmente, com os que têm maior experiência no mesmo cargo. Além disto, acesso à instruções normativas, instruções de serviço, mensagens circulares e legislações disponíveis na intranet.

A gente consegue muita informação nos aplicativos do banco, nos normativos internos do banco e também na troca de experiências entre os funcionários, entre as pessoas que conhecem o serviço.

Primeiro consulto informações em documentos, instruções e arquivos disponíveis. Converso com pessoas próximas e depois, se necessário, com pessoas de outras áreas internas que tratam do assunto.

5.2.3 Fatores que facilitam e/ou que dificultam a comunicação

A terceira questão buscou identificar o que, segundo os entrevistados, facilita e/ou dificulta o processo de comunicação na organização. Nesta questão não houve citações coincidentes e o resultado foi o demonstrado na quadro 11.

Facilitadores	Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> - variedade de meios - facilidade de acesso - experiência do interlocutor - identificação das pessoas-chave - intranet, TVBB. - modernização - trabalhos em grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - grande número de informações - linguagem - inexperiência do interlocutor - morosidade na identificação da fonte correta - burocracia - interlocutores desconhecidos

Quadro 11 - Fatores que dificultam e/ou dificultam a comunicação (continua)

Facilitadores	Dificultadores
<ul style="list-style-type: none"> - cursos - sistemas internos - divulgação - recursos tecnológicos (tele e videoconferências) - conhecimento das fontes - a arquitetura do local de trabalho em baias - e-mail corporativo 	<ul style="list-style-type: none"> - falta de tempo - pouca disseminação do conhecimento - resistência a mudanças - distanciamento entre as áreas - hierarquia - má vontade em passar informações - burocracia - sistemas não amigáveis

Quadro 12 - Fatores que dificultam e/ou facilitam a comunicação (conclusão).

Os trechos a seguir exemplificam o que foi dito:

Dificultadores

O excesso de comunicação é o que dificulta, porque muitas vezes você tem um excesso de normativos, de informação, todo dia.

Falta de momentos para conversa sobre o trabalho e criação de padrões de atitude, unindo posicionamentos contrários.

O distanciamento entre as áreas dificulta a interação dos conhecimentos especializados e a consecução de propósitos comuns.

Muitas vezes o funcionário não tem tempo de consultar os meios de comunicação e o objetivo inicial de disseminar a informação a todos não é atingido. Acredito que a falta de tempo é um dos maiores empecilhos na comunicação organizacional.

Facilitadores

A organização da informação é que facilita.

A concentração de informações na intranet, esta que é atualizada constantemente e possibilita o acesso à página de todos os setores do departamento em nível nacional.

Os diversos meios de transmissão de informações como a intranet, a Internet e a TV interna, facilitam a comunicação.

Uma rede de contatos. Se você tivesse nas diversas divisões pessoas destacadas ou que soubessem dos assuntos que acontecem naquela Diretoria.

5.2.4 Tipos de comunicação: vantagens e desvantagens

A questão nº 4 buscou identificar as vantagens e desvantagens da comunicação formal e da informal segundo a percepção dos entrevistados. O quadro 12 mostra os resultados obtidos (os números entre parênteses indicam quantas vezes a característica foi citada).

Formal		Informal	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> - segurança (4) - registro (6) - recuperação - facilidade de localização da informação - consistência - credibilidade - controle 	<ul style="list-style-type: none"> - burocracia (2) - anacronismo. - excesso de informações. - ônus - dificuldade de localização da informação - demora 	<ul style="list-style-type: none"> - rapidez (6) - agilidade (2) - objetividade - clareza - subsidio para a formal - redução de etapas - praticidade - ausência de regras - evidência da percepção individual - compartilhamento da cultura e conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> - difícil recuperação (2) - não há controle - não há registro - deixa dúvidas - distorção - baixa credibilidade - dificuldade de transmissão

Quadro 13 - Vantagens e desvantagens da comunicação formal e da informal.

As transcrições a seguir ratificam o conteúdo apresentado:

A comunicação formal tem credibilidade e é arquivada para consultas ou embasamentos futuros.

Cada uma tem vantagens e desvantagens. Na informal você não tem controle, você acaba fazendo do jeito que interpretou. Na formal você tem discriminado tudo o que tem de fazer.

A comunicação formal não trata das flexibilizações da norma, das questões que fogem ao padrão e demandam “bom senso”.

Na informal, o problema é que você não tem controle, você acaba fazendo do jeito que você interpretou.

Se eu tiver de formalizar vou perder o prazo para entrega do trabalho

No dia a dia é assim que funciona. Porque é mais rápido, mais objetivo. Não vou perder tempo procurando pela informação. Por mais que eu saiba que ela existe que ela está em algum lugar, eu vou ter de procurar. E também porque a pessoa (demandada) tem conhecimento de vivência. Ela sabe aquilo porque ela viveu aquela situação. Não é aquela coisa fria das normas. Ela vai te falar na prática o que você tem de fazer pra resolver o problema e pronto. A minha tendência é recorrer a alguém que saiba o serviço. Que saiba me passar aquela informação.

5.2.5 Utilização da comunicação informal

A questão nº 5 buscou identificar as situações em que os entrevistados utilizam-se da comunicação informal. Para tanto, foram levantados as situações e os motivos que os levavam a utilizar a comunicação formal. Os resultados são apresentados no quadro 13 e os números entre parênteses referem-se à quantidade de vezes em que a informação foi citada.

Em que momento/situações	Motivos
<ul style="list-style-type: none"> - diariamente (3) - para procedimentos simples (2) - quando há pouco tempo de resposta - raramente - quando não há registro formal - nas demandas que prescindem controle 	<ul style="list-style-type: none"> - rapidez (4) - agilidade (3) - objetividade (2) - simplicidade

Quadro 14 - Momentos/situações e motivos para o uso da comunicação informal.

As citações a seguir ilustram as falas dos entrevistados:

Mesmo quando você usa a comunicação formal, você também utiliza a comunicação informal pra desenvolver seu trabalho. (...) Mas a informal está até mais presente do que a formal no dia-a-dia.

Para tirar dúvidas e passar informações recebidas por meio de canais também informais.

A comunicação informal acaba acontecendo o tempo inteiro.

Na prática, a gente usa muito mais a comunicação informal do que a formal

Se você entra no sistema você tem milhares de informações. Mas se você quer saber uma coisa você liga pro cara e pergunta.

Há situações em que a urgência da tomada de decisão e, conseqüentemente, da ação, demanda uma comunicação rápida e informal.

Sempre que há dúvidas em relação a um assunto ou sempre em que há pouco tempo para resolver determinada demanda. A comunicação informal é menos burocrática e mais ágil.

Para pequenos procedimentos que não dependem da segurança do formalismo.

5.2.6 Credibilidade dos canais informais

A questão de nº 6 buscou identificar o que poderia garantir a fidedignidade das informações obtidas por meio de canais informais, uma vez que estas não estão registradas em normativos internos ou em documentos. A confiança no interlocutor foi citada por dois dos entrevistados e a expertise profissional da fonte foi citada por três dos entrevistados. Outros fatores também foram citados como o interesse do emissor, o conhecimento do assunto por parte do demandante e a utilização de discurso claro e objetivo. Um dos entrevistados declarou que não é possível garantir a credibilidade das informações obtidas de maneira informal. Uma das pessoas não respondeu a questão. A seguir, alguns exemplos das respostas obtidas sobre a questão:

A minha tendência é recorrer a alguém que saiba o serviço. E também porque a pessoa tem conhecimento de vivência. Ela sabe aquilo porque ela viveu aquela situação.

A boa informação informal tem por base a confiança mútua.

A integridade e a fidedignidade da comunicação informal são garantidas pelo “fio do bigode”.

Pontualmente pode-se fazer uso da comunicação informal, desde que sejam tomados certos cuidados. Primeiramente o conhecimento prévio de quem é o interlocutor. Qual o grau de conhecimento e confiabilidade entre as partes.

A gente só se utiliza da comunicação informal quando já tem um certo conhecimento do assunto.

Há situações em que o elemento segurança pode ser mitigado (ausência significativa de risco) em razão da urgência da informação. Alguma garantia de integridade e fidedignidade pode advir da legitimidade da fonte.

Na impossibilidade de algum tipo de registro, deverá haver algum grau de confiabilidade entre as partes para que a credibilidade seja preservada.

5.2.7 Confiança e comunicação informal

A questão nº 7 buscou identificar a percepção dos entrevistados sobre a relação comunicação informal e confiança. Um dos entrevistados não respondeu a questão, mas 100% dos entrevistados que responderam declararam que há relação entre comunicação informal e confiança, como demonstram as citações a seguir:

Quando há confiança, a palavra da outra parte é suficiente para se tomar determinada decisão.

Quando nos deparamos com um interlocutor que não conhecemos bem (...) é natural que apareçam desconfiança e insegurança (...) exigindo alguma maneira formal de garantir a veracidade da informação.

A comunicação informal, embora não oficial, pode-se traduzir em (...) expressões externadas por pessoas que trabalham na empresa, cuja experiência e seriedade despertam confiança.

A comunicação informal acontece em pequenos grupos onde as pessoas se conhecem e tem certa confiança entre si.

A confiança entre as partes faz toda a diferença na credibilidade da informação da comunicação informal.

Se você quer repassar a informação usando a agilidade que a comunicação informal oferece, você tem de confiar naquilo que está sendo emprestado. Na pessoa (que prestou a informação).

Quando buscamos informação na informalidade procuramos em áreas que tem conhecimento do assunto e capacidade de prestar a informação de forma correta. Confiança na fonte.

A boa comunicação informal tem por base a confiança mútua.

5.2.8 Tecnologia e comunicação

A questão nº 8 abordou a opinião dos entrevistados acerca das possibilidades de utilização da tecnologia como facilitador do processo de comunicação organizacional. As respostas foram variadas e as principais contribuições da tecnologia à comunicação organizacional citadas foram as seguintes:

- possibilitar a recuperação da informação;
- proporcionar maior rapidez, segurança, agilidade, fidedignidade e tempestividade ao processo de comunicação;
- adequar o fornecimento de informações ao perfil do usuário, inclusive direcionando a demanda à fonte correta;
- unificar em uma solução a comunicação formal e a informal.

Os trechos a seguir demonstram o que foi descrito.

[Desenvolver] uma solução em que fique fácil chegar ao destinatário correto.

Tornando o fluxo mais rápido e seguro.

Se a tecnologia criasse o meu perfil de necessidades para, ao ligar o computador, automaticamente essas informações que busco diariamente viessem à minha tela.

As soluções tecnológicas podem contribuir quando proporcionam mais agilidade e fidedignidade ao processo.

5.2.9 Tecnologia e comunicação informal

A questão nº 9 teve como objetivo identificar junto aos entrevistados quais as características da comunicação informal deveriam ser incorporadas a uma solução tecnológica que vise a favorecer este tipo de comunicação. As características mais citadas, duas vezes cada uma, foram a rapidez, a agilidade e a espontaneidade, dentre outras como a objetividade, a participação coletiva, a clareza e a possibilidade de identificação das características do interlocutor.

As falas transcritas a seguir corroboram com a análise descrita.

As principais características seriam essas: a espontaneidade porque todo mundo pode ter acesso e a clareza da informação por que aí ia ser uma coisa resumida, não ia ter excesso de informação e as pessoas iam saber o que fazer.

A comunicação informal é muito mais rápida, muito mais tempestiva, porque você não precisa daqueles tramites da comunicação formal burocrática.

Uma ferramenta que abreviasse todos os passos de digitar, teclar, esperar ligar.

A fidedignidade do que se fala, a clareza, a velocidade da informação.

Acho que a espontaneidade das manifestações garante o termômetro dos sentidos desenvolvidos no seio da organização.

Mesmo quando você tem um aplicativo tecnológico para disponibilizar comunicação formal, ela é muito formal. Você precisa colocar tudo, então isso dá preguiça. Então, você acaba recorrendo à comunicação informal porque falta objetividade na comunicação formal e há um excesso de comunicações desse tipo. Por isso você corre atrás da informal.

5.3 Considerações finais da análise dos resultados

Os instrumentos utilizados para coleta dos dados permitiram obter resultados suficientes para análise. Os dados apresentados, portanto, correspondem aos objetivos propostos, no sentido em que constituem as respostas necessárias ao estudo. A coleta sobre as demandas por informação mostrou uma média de 7,9 solicitações realizadas por dia, o que ofereceu um conjunto de dados satisfatório para análise. Os dados coletados via entrevista também foram suficientes para obtenção da percepção dos respondentes sobre o processo de comunicação entre os interlocutores do serviço analisado no estudo, de prestação de informações no ambiente da Secex. O capítulo a seguir discute esses resultados.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos com a aplicação das listas de verificação e das entrevistas à luz da literatura estudada e da experiência profissional do pesquisador. Toda discussão norteia-se pelos objetivos do estudo e busca explicar os achados da pesquisa, levando em conta a proposta teórica desenvolvida.

6.1 Canais e meios de comunicação utilizados na busca por informações

Kunsch (2003) caracterizou como formais os canais pelos quais a organização disponibiliza deliberadamente as informações necessárias a seu bom funcionamento, as quais são acessadas por meio de documentos formais tais como circulares, memorandos, manuais, normas e regulamentos. Diferentemente, os canais informais são aqueles pelos quais os interessados, ao invés de utilizarem documentos, buscam sanar suas necessidades informacionais por meio do contato com pessoas. Em ambos os casos os interessados fazem uso da comunicação para obter a informação útil, sendo que no primeiro caso a comunicação caracteriza-se como formal e no segundo como informal.

Partindo do pensamento de Barker e Gaut (2002) de que a comunicação formal e a informal trabalham em conjunto para que a organização funcione efetivamente, considera-se que a busca por informações no âmbito de uma organização acontece por ambas as vias simultaneamente. Portanto, era de se esperar que o processo de busca por informações úteis ao trabalho diário dos funcionários estudados seguisse a mesma regra.

De fato, os resultados evidenciaram que 80% dos entrevistados utilizam-se tanto da comunicação formal quanto da informal, enquanto que 10% utilizam apenas a comunicação formal e os outros 10% apenas a informal. Tais achados, comparados aos obtidos por Weedman (1992), em estudo realizado com editores, revisores e críticos literários, revelam semelhança entre os dados, no sentido em que a maioria dos respondentes de seu estudo (50%) utiliza tanto canais formais quanto informais, assim como 10,1% utilizam exclusivamente a comunicação formal. A diferença entre os dois estudos relaciona-se com o uso de canais informais, que no estudo de Weedman foi de 39,9% dos respondentes.

Os resultados do presente estudo podem guardar relação com o tempo de trabalho na organização estudada que, em média, é de 20 anos, variando de seis anos e dez meses a 33 anos e meio. O conhecimento da organização, portanto, parece promover liberdade de seleção dos meios por parte dos atores do processo, particularmente os solicitantes (primordialmente, emissores no processo). Tal achado ratifica o entendimento de que tanto

a comunicação formal quanto a informal são necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Uma vez que o presente estudo visa a estudar em mais detalhe a comunicação informal, é importante destacar os resultados da primeira questão da lista de verificação, em que 89% das solicitações por informações foram efetivadas via telefone e os outros 11% ficaram divididos entre e-mail e o contato pessoal. Não houve qualquer registro de solicitação informal que tenha sido efetuada por outro meio. Tais resultados ratificam a afirmação de Barker (2002) de que a comunicação informal acontece, principalmente, via telefone, e-mail ou pessoalmente.

O fato de o telefone ter sido o meio apontado na lista de verificação como o mais utilizado para os contatos informais coincide com as declarações dos entrevistados que destacaram a rapidez e a agilidade como as principais vantagens da comunicação informal. Neste sentido, o contato pessoal e por *e-mail* foram bem menos utilizados, pois, para o primeiro se faz necessário o deslocamento até o interlocutor, o que demanda tempo, e a utilização do segundo pode implicar grande espaço de tempo entre a solicitação e a resposta efetiva. A utilização do telefone, por sua vez, prescinde o deslocamento até o detentor da informação e possibilita resposta imediata às solicitações.

6.2 Fatores relacionados com o comportamento informacional

São quatro os fatores estudados na pesquisa, que estão relacionados com o comportamento informacional dos atores, em especial dos solicitantes de informação (primordialmente, emissores). O primeiro é a pertinência da solicitação (escolha do receptor pelo emissor). O segundo refere-se ao *feedback* (atendimento da solicitação) na comunicação (pertinente ou não, a solicitação é respondida). O terceiro é a opção pelo canal de comunicação informal, em detrimento do formal. O quarto está relacionado à confiança entre os interlocutores do processo de comunicação.

6.2.1 Pertinência da solicitação (escolha do receptor)

No que tange à pertinência das solicitações, os resultados obtidos revelam conhecimento, por parte dos demandantes, do perfil do respondente. Isso porque 93% de solicitações pertinentes foram feitas a pessoas com expertise no assunto demandado, o qual constitui, por sua vez, a área de atuação delas.

Esse comportamento indica que os emissores da solicitação, os quais utilizaram a comunicação informal para obter informações, sabem com bastante clareza onde e com

quem encontrar a informação desejada. Tais resultados encontram respaldo no pensamento de Kraut et al. (1990), ao afirmarem que a comunicação informal pode servir a diversos propósitos e que, para cada um deles, é possível formar uma rede específica de comunicação baseada em critérios de confiança, expertise e trabalho.

No caso do presente estudo, os resultados apontam para a confiança dos emissores na expertise dos receptores. Quanto ao tipo de rede de comunicação formada por essas interações, é possível identificar o que Krackhardt e Hanson (1993) classificam como redes de consulta, utilizadas, segundo os autores, para obter informações específicas de especialistas.

6.2.2 Atendimento da solicitação (*feedback*)

Os resultados obtidos sobre o atendimento das solicitações apontam para o que Kraut et al. (1990) destacam como efetividade da comunicação informal, proporcionada pelo elemento *feedback*, que torna, de fato, a comunicação mais efetiva. Isso porque, como ressalta Kunsch (2003), a comunicação informal constitui a forma mais rápida de atender demandas.

Não parece restar dúvidas, portanto, de que essa é a motivação dos demandantes de informação no contexto estudado optarem pelos canais informais de comunicação. Nesse ponto, vale a pena lembrar de que 73% das demandas não pertinentes foram atendidas, apesar de não fazerem parte dos assuntos tratados pelos demandados.

6.2.3 Opção pelo canal informal

Outro aspecto importante relacionado às demandas informacionais relaciona-se à existência de registro formal das informações solicitadas informalmente. Isso porque uma vez disponibilizada em documentos e normativos internos, a informação se encontra “ao alcance” de todos os funcionários da organização. Neste sentido, partindo-se do princípio de que os caminhos para acessá-la são conhecidos, não seriam necessárias consultas pessoais e informais para obtê-la.

Não obstante, os resultados obtidos mostram preferência dos demandantes, emissores das solicitações, por canais informais. Os resultados obtidos por meio das listas de verificação são, adicionalmente, ratificados pelas declarações obtidas nas entrevistas, segundo as quais a comunicação formal é mais segura porque constitui o registro da informação. Entretanto, é burocrática e onerosa no que diz respeito ao tempo gasto para se

chegar à informação desejada, remetendo a discussão para a questão da rapidez da comunicação informal comentada no item anterior.

Esta questão remete o foco da discussão para o modelo teórico-conceitual da pesquisa (figura 14, capítulo 4, p. 71), em que na intersecção entre os campos de atuação da comunicação formal e da informal situa-se a zona de comunicação em que há a transmissão do conhecimento internalizado (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Em outras palavras, esse é o conhecimento que ao mesmo tempo está registrado em documentos (explícito) e armazenado na mente das pessoas (tácito).

No caso do presente estudo, ficou constatado que 30% das informações solicitadas informalmente referem-se a conteúdos compartilhados na zona de abrangência dos dois tipos de comunicação. Podendo ser transmitidos tanto formal quanto informalmente. Os 70% restantes, que se referem a informações não disponíveis formalmente aos demandantes, contemplam o conhecimento tácito, individual e não registrado e, portanto, não disponível.

Em suma, há um elevado grau de compartilhamento de conhecimento por meio de canais informais, no ambiente pesquisado. Considerando-se que esse conhecimento deve, no futuro, ser explicitado, formando um conjunto de registros formais, parece possível inferir sobre a possibilidade de mecanismos de gestão do conhecimento. É importante notar que, de fato, a comunicação informal, na maioria dos casos, contribui mais significativamente para a construção do conhecimento nas organizações.

6.2.4 Confiança

Outro importante aspecto ligado à escolha do canal informal para obtenção de informação é a confiança entre emissores e receptores. Davenport e Pruzac (1998) já condicionavam a transferência do conhecimento à existência de confiança, afirmando que o contato pessoal e a confiança estão intimamente ligados. Tais afirmações foram confirmadas por Krackhardt e Hanson (1993), quando destacaram que a confiança entre interlocutores pode ser mais importante do que o próprio conhecimento técnico para a formação de redes de comunicação.

Os estudos sobre o processo de comunicação informal mostram que a informação obtida pelo canal informal, por não possuir respaldo documental, leva ao questionamento sobre sua fidedignidade. Traçando-se um paralelo com a comunicação formal, na qual o documento é a garantia da fidedignidade da informação, na comunicação informal, as pessoas é que devem garantir a integridade da mensagem.

Os resultados obtidos neste estudo mostram que o fator “confiança no interlocutor”, citado por 33,3% dos entrevistados, e a “*expertise* da fonte”, citada por 22,2% deles, constituem maioria das respostas obtidas, o que, por sua vez, está relacionado com garantia de fidedignidade. Tais achados vão ao encontro do pensamento de Tubbs e Moss (2003) que descrevem dois componentes da confiança no âmbito organizacional: a confiança afetiva, baseada nas relações pessoais, e a confiança cognitiva, alicerçada na competência técnica do interlocutor. De fato, a confiança é fator que exerce influência no momento da escolha dos fornecedores de informações, contribuindo para a formação espontânea de redes baseadas na confiança recíproca.

A abordagem da confiança no contexto das organizações constitui tema muito complexo que requer discussão ampla, isto é, sob o enfoque de diferentes disciplinas. Rodrigues (2010) chama a atenção para o aspecto da mutualidade da confiança entre receptor e emissor. Após analisar o trabalho de vários autores, Rodrigues (2010, p. 61) observa que “a confiança mútua, em princípio, por mínima que seja, é o primeiro passo para se construir uma relação recíproca; é preciso comportar-se de uma maneira coerente em relação ao outro (emissor-receptor) a fim de gradualmente ajudá-lo a crescer”. Considerando que o presente trabalho foca a questão da confiança de modo tangencial, não parece necessário aprofundar a discussão.

6.3 Características, vantagens e desvantagens dos canais de comunicação

A literatura especializada sobre comunicação destaca o uso de diferentes meios e canais de compartilhamento de mensagens, genericamente classificados como formais e informais. Apesar do uso de meios eletrônicos, que torna essa distinção menos clara, pode-se ainda, para efeito didático, caracterizar os fluxos da comunicação entre formal e informal. No presente estudo, o fluxo de comunicação informal constitui o foco principal, o que tornou desejável caracterizar os fluxos de comunicação, assim como identificar suas vantagens e desvantagens. Relativamente à comunicação informal, o estudo discute os momentos e motivos de sua utilização.

6.3.1 Fluxos de comunicação

Antes de discutir os resultados referentes aos fluxos de comunicação, faz-se necessária uma explanação sucinta acerca da dinâmica da comunicação formal no ambiente estudado. Na instituição objeto do presente estudo, como na maioria das organizações, o processo de comunicação formal obedece e reflete a hierarquia

organizacional, fluindo pelas “linhas” do seu organograma (FARRIS, 2002), Barker e Gaut (2002) e Johnson, Donohue e Atkin (1994).

De fato, as solicitações formais no âmbito de um mesmo departamento da organização estudada fluem apenas do superior para seu subordinado imediato e vice-versa. Quando a solicitação origina-se em outro departamento, ocorre que o solicitante a encaminha ao funcionário de mesmo nível no outro departamento, que o repassa a quem detém a informação. Este, por sua vez, responde ao seu superior, que encaminha a informação ao solicitante inicial, refazendo o trajeto. Tais procedimentos evocam o entendimento de Barker e Gaut (2002), como ilustrado na figura 7, pág. 25, do capítulo 3.

Como visto anteriormente, essa realidade reflete os conceitos de Kunsch (2003), Katz e Kahn (1987) e Tubbs e Moss (2003), sobre a comunicação formal intradepartamental, classificada como ascendente ou descendente (vertical) e a comunicação formal interdepartamental, tipicamente horizontal (entre cargos iguais). A figura 22 mostra o fluxo formal de comunicação na organização objeto da pesquisa, considerando apenas o processo de solicitação e fornecimento de informações.

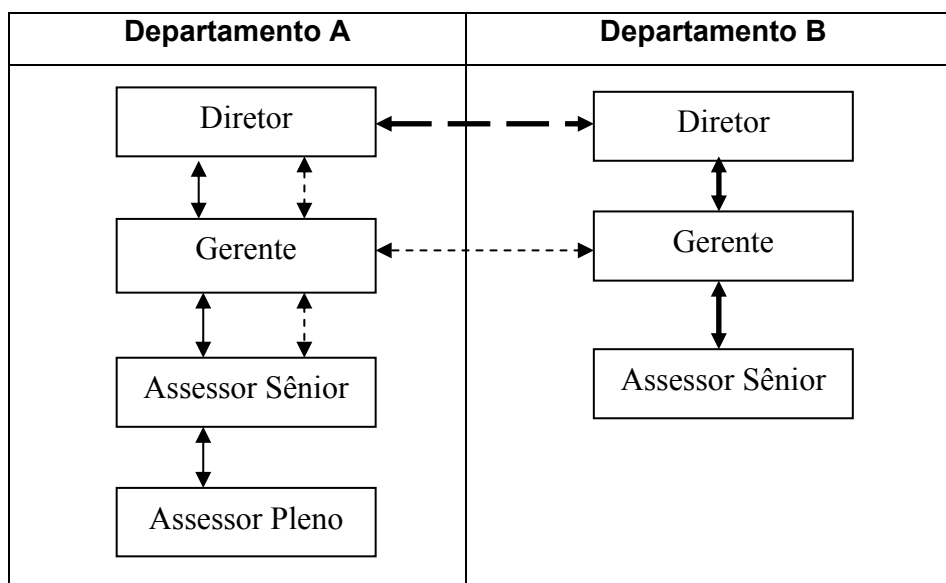


Figura 22 - Fluxo de comunicação formal na organização estudada.

Não obstante, os resultados obtidos nesta pesquisa por meio das listas de verificação (item 5, que comparou o NRF dos solicitantes com o NRF dos demandados) mostraram, na grande maioria (73% das demandas), fluxos descendentes ou ascendentes. Na medida em que foram registradas no instrumento de pesquisa somente as demandas iniciadas em outros departamentos da organização (comunicação interdepartamental), pode-se verificar que a comunicação informal possui dinâmica bem diferente da formal

apresentando, além dos fluxos horizontal e vertical, o fluxo transversal (Kunsch, 2003 e Torquato, 2004), que não obedece necessariamente às hierarquias organizacionais.

Tais resultados foram ratificados pelos obtidos nas entrevistas, segundo os quais uma das vantagens da comunicação informal é saltar etapas, agilizando o processo de obtenção da informação. A figura 23 apresenta os fluxos da comunicação informal segundo os achados da pesquisa.

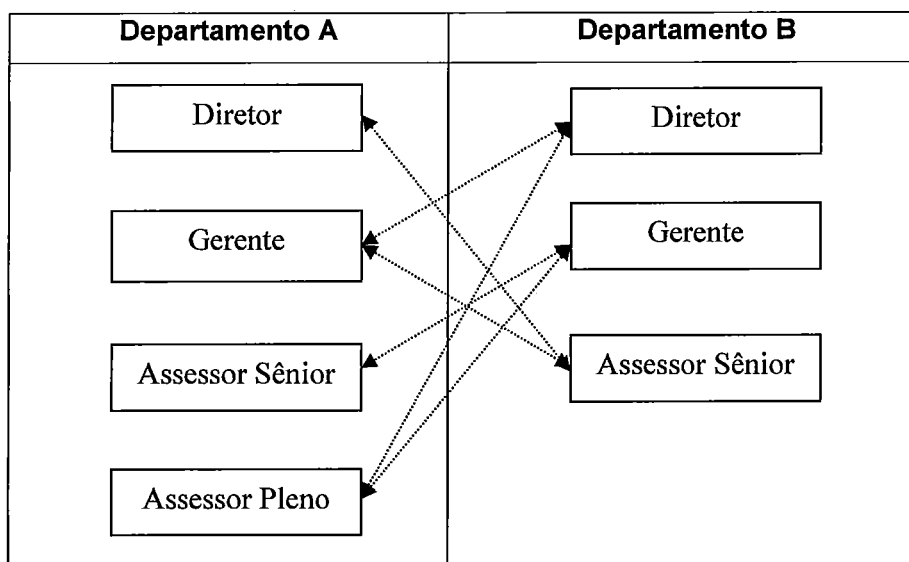


Figura 23 - Fluxos da comunicação informal interdepartamental.

Pela análise da figura, observa-se que a comunicação informal permite o estabelecimento de vários caminhos para se chegar à informação relevante, variando conforme a posição organizacional de quem demanda. Neste caso, a posição organizacional não se refere somente à hierarquia ou às relações superior/subordinado, mas, como já discutido anteriormente, à confiança no interlocutor. Pode, ainda, estar relacionado ao posicionamento social do demandante no âmbito das redes de comunicação (KRAUT et al., 1990, MACEDO, 1999 e ISAACS et al, 1997). Tal posicionamento dos demandantes também influenciará, em menor ou maior escala, na escolha do caminho a ser seguido em busca da informação importante ao trabalho diário.

6.3.2 Comunicação formal X comunicação informal: vantagens e desvantagens

Neste capítulo ficou evidente que tanto a comunicação formal quanto a informal são importantes para o bom funcionamento da organização, cada uma apresentando vantagens e desvantagens que determinarão o seu uso ou não, dependendo de cada situação. Os resultados do presente estudo evidenciaram que, de uma forma geral, as vantagens de um tipo de comunicação são desvantagens do outro e vice-versa. Esse fato salienta a complementaridade das duas comunicações no ambiente organizacional, como já foi descrito neste capítulo. Tais observações levam ao pressuposto de que as vantagens enumeradas representam as razões que levam à escolha do canal específico de comunicação.

Os resultados obtidos sobre as situações e motivos que levam os demandantes a fazerem uso da comunicação informal mostraram que a agilidade, a rapidez e a objetividade com que as informações fluem pelas vias informais predominam. Tais relatos vão ao encontro das vantagens da comunicação informal citadas na primeira pergunta. Portanto, rapidez e agilidade foram vistas como diferenciais marcantes da comunicação informal, uma vez que foram citados como vantagens e como motivos para utilização desse tipo de comunicação.

Seguindo esta linha de pensamento, os motivos que levam à utilização da comunicação formal são a segurança e a existência de registro formal. Tais fatores são cruciais quando há a necessidade de se comprovar informações obtidas para a tomada de decisões. Isso porque, em muitos casos, o documento formal, por representar mais segurança, é peça indispensável para a continuidade dos processos organizacionais. É importante chamar a atenção para o fato de que a exigência de registros formais acaba por se constituir em desvantagem para a comunicação informal. Isso porque burocratiza o processo, dificultando o compartilhamento espontâneo. Essas questões se tornam ainda mais cruciais no contexto de organizações financeiras, como é o caso do presente estudo, que praticamente impõem o formal e punem o informal.

Esses resultados apontam para o que Kunsch (2003) e Barker e Gaut (2002) observam sobre a coexistência dos dois canais de comunicação no ambiente organizacional. Essa coexistência reflete características específicas e complementares dos dois canais, as quais, por sua vez, colaboram para o atingimento dos objetivos da organização.

6.4 Tecnologia, comunicação e comunicação informal

A fundamentação teórica do presente estudo, resultado da revisão da literatura, mostra que é ponto pacífico o fato de que a tecnologia está presente em todos os processos organizacionais. Swan et al. (1999), ao descreverem as redes cognitiva e comunitária de compartilhamento do conhecimento, não descartaram o importante papel da tecnologia em ambos os ambientes. Nesse contexto de troca de informações, a tecnologia da informação (TI) é um dos fatores que mais contribui para o processo, representando um meio importantíssimo para o desenvolvimento de soluções no âmbito da gestão da informação.

No campo da comunicação organizacional, é também de se esperar que seja possível a implementação de ações tecnológicas que visem a melhorar o processo de comunicação. Os resultados da presente pesquisa mostraram contribuições ligadas diretamente às melhorias comuns provenientes da inclusão da tecnologia em qualquer processo, ou seja, rapidez e agilidade.

É intrigante notar que os resultados obtidos não refletem achados da literatura a respeito do tema tecnologia versus comunicação informal, que destacam, como no trabalho de Fish, Kraut e Chalfonte (1990), a necessidade da tecnologia simular a proximidade física. Entretanto, Whittaker e Bradner (2000) apontam para características semelhantes aos resultados obtidos, quando chamam a atenção para características que têm a ver com as obtidas no presente estudo em termos de rapidez e agilidade.

Por outro lado, outros benefícios mais específicos ligados ao processo de comunicação foram identificados. São eles: a possibilidade de recuperação das informações comunicadas; a customização do fornecimento de informações segundo o perfil do usuário; o direcionamento da solicitação à fonte correta; e o desenvolvimento de ferramenta que una a comunicação formal e a informal. Tais observações podem, certamente, servir como insumos na definição de soluções que visem a melhorar o processo comunicacional nas organizações, e estão, também, relacionadas às vantagens e desvantagens dos dois tipos de comunicação.

Uma vez que o objetivo do presente trabalho é o estudo da comunicação informal, é importante destacar características a serem incorporadas a uma solução tecnológica que vise a favorecer especificamente a comunicação informal. Espontaneidade, agilidade e rapidez na obtenção das respostas são, com base no presente estudo, características da comunicação informal cruciais para o sucesso de uma solução tecnológica que atue nesse campo da comunicação. Como observa Ribeiro (2005) sobre essas questões, estes são os

desafios da TI: apoiar o compartilhamento e a troca de experiências, incentivando as redes informais.

6.5 Considerações finais

É possível depreender da discussão dos resultados obtidos que a proposta teórica adotada na presente pesquisa possibilitou explicá-los à luz dos pressupostos nela identificados. Desse modo, os achados sobre o uso da tecnologia para comunicação e as possibilidades de compartilhamento de conhecimento no ambiente organizacional por meio da socialização do tácito e da possibilidade tanto de sua explicitação quanto da combinação de conhecimentos explícitos, encontraram eco na literatura sobre os temas. Isso, por sua vez, revela a propriedade do referencial teórico utilizado para a pesquisa, permitindo o atingimento dos objetivos, como se pode observar nas conclusões a seguir.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

O presente trabalho, realizado em uma instituição financeira federal, teve como objetivo caracterizar o processo de comunicação informal e identificar quais de suas características deveriam estar presentes em uma solução tecnológica que viesse a ser desenvolvida para alavancar este tipo de comunicação na instituição. A identificação das características e componentes principais, de suas vantagens e do papel das tecnologias permitiu chegar às conclusões a seguir, apresentadas com base nos objetivos da pesquisa.

7.1 Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos.

A utilização das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu o estabelecimento de ampla visão sobre o problema. Os resultados de ambas as etapas se complementam e a análise conjunta dos achados facilitou o entendimento do problema, tornando possíveis as seguintes conclusões:

7.1.1 Canais e meios de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento.

A busca por informação tanto por meio de canais formais quanto pelos informais, constitui o padrão de comunicação na organização estudada, prevalecendo, portanto, a combinação de ambos. Quanto à comunicação informal, o telefone é o meio mais utilizado na busca por informações úteis ao trabalho diário, superando significativamente os outros meios.

7.1.2 Comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação informal.

O padrão de comportamento dos atores no processo de comunicação informal, quanto do processo geral de busca por informações, mostra que:

a) Pertinência das solicitações.

As solicitações formuladas informalmente são, em sua grande maioria, pertinentes, ou seja, relacionam-se à área de trabalho da pessoa demandada, revelando um conhecimento claro de seus emissores a respeito da expertise dos receptores, além da confiança dos primeiros nos últimos;

b) Atendimento às solicitações

A maior parte das solicitações é atendida, independentemente de serem pertinentes ou não, *feedback* que estimula o uso da comunicação informal.

c) Escolha do canal informal

Pelos resultados obtidos em relação aos dois itens anteriores, a escolha do canal informal para solicitar informações, em detrimento do formal, reforça o grau de conhecimento uns dos outros, entre os interlocutores, reforçando a questão da confiança.

d) Relações entre comunicação informal e a confiança.

A comunicação informal está muito relacionada à existência de relações de confiança entre os interlocutores. A confiança, seja ela técnica ou pessoal, é fator que influencia diretamente a aceitação pelo solicitante da informação obtida para a concretização ações de trabalho.

7.1.3 Características, vantagens e desvantagens dos canais de comunicação

a) Vantagens e desvantagens de cada canal de comunicação

As vantagens e desvantagens mais evidenciadas no estudo estão registradas no quadro 15, que as apresenta em relação a cada canal de comunicação.

Comunicação Formal		Comunicação Informal	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
- segurança	- burocracia	- rapidez	- não há registro
- registro	- demora	- agilidade	- não há controle

Quadro 15 - Vantagens e desvantagens dos tipos de comunicação.

b) Fluxos de comunicação.

Na busca por informações úteis ao trabalho diário, a comunicação informal interdepartamental acontece por meio fluxos horizontais e transversais, originando-se tanto de pessoas hierarquicamente compatíveis aos demandados quanto de superiores ou subordinados aos mesmos.

7.1.4 Características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação informal e a gestão do conhecimento em organizações financeiras.

As principais características da comunicação informal que devem ser incorporadas às soluções tecnológicas desenvolvidas para este fim são (i) a **espontaneidade**, permitindo que o processo de comunicação seja iniciado a qualquer tempo independentemente das barreiras hierárquicas, (ii) a **agilidade** caracterizada pela ausência de etapas formais e burocráticas para se chegar à fonte de informação e (iii) a **rapidez** na obtenção das respostas.

7.1.5 Conclusão Geral

Impressiona, pelos resultados obtidos, a ocorrência da comunicação informal para a realização dos trabalhos diários em uma organização financeira que mantém sistemas formais de registros do conhecimento organizacional para uso por todos. De fato, pelos resultados do presente estudo, a comunicação informal garante o compartilhamento de conhecimento na organização por meio da combinação entre a socialização e a explicitação do tácito, embora por canais considerados informais como o telefone. Tal conclusão se fundamenta no fato de que:

- mesmo nos casos em que a informação solicitada por via informal não é pertinente, as solicitações são atendidas;
- embora estejam formalmente registradas, as informações são solicitadas por meio de canais informais.

É importante notar, entretanto, que tais resultados podem estar ligados ao fato de que o estudo focou, específica e tão somente, solicitações realizadas por meio de canais informais.

7.2 Contribuições do estudo

Do ponto de vista teórico, os resultados do presente estudo adicionam questões da comunicação informal nas organizações ao corpo de estudos da ciência da informação, bem mais focado na comunicação científica. Entende-se que, nos dias atuais, o ambiente organizacional apresenta importantes problemas para a ciência da informação, revelando interessantes “avenidas” para pesquisa.

A segunda contribuição relaciona-se à prática diária das organizações. Uma vez que a comunicação informal é de difícil mapeamento, o método utilizado na presente pesquisa mostrou-se capaz de identificar atores e caracterizá-la em um determinado departamento da organização estudada. Constatada pela revisão de literatura (TEIXEIRA FILHO, 2001 e BUENO, 2005), a importância da comunicação organizacional para a gestão do conhecimento, o incentivo à sua socialização via comunicação informal trará benefícios e melhorias em qualquer organização.

7.3 Limitações do estudo

Apesar de abordar a comunicação organizacional de maneira global, o objetivo do estudo foi focar mais o processo de comunicação informal. Portanto, o mecanismo de busca por informações via canais formais não foi enfatizado. A caracterização mais aprofundada desse tipo de comunicação pode gerar resultados interessantes de serem comparados com os achados do presente trabalho.

7.4 Sugestões para trabalhos futuros

Com base nas limitações relatadas, sugere-se a elaboração de futuros estudos que tenham foco também na comunicação formal e abordem fontes de informação externas à organização, diversificando o foco e, quiçá, abordando outros tipos de organização.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5891**: regras de arredondamento na numeração decimal. Rio de Janeiro, 1977.

ACKERMAN, Mark. S.; HALVERSON, Christine H. Sharing expertise: the next step for knowledge management. In: WULF, Volker; HUYSMAN, Marleen (Ed). **Social capital and information technology**. Cambridge: MIT Press, 2004.

ACKOFF, Russell L. **Planejamento da pesquisa social**. São Paulo: EPU, 1975.

ALLEN, Thomas J.; COHEN, Stephen I. **Information flow in R & D laboratories**. Cambridge: MIT, 1968. (Working paper (Sloan School of Management), 327-68). Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48226/informationflowi1968alle.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

BANCO DO BRASIL. **Livro de instruções codificadas - LIC**. [S.I.], 2008

BARKER, Larry L.; GAUT, Deborah R. **Communication**. 8th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2002.

BELKIN, N. J. Information concepts for information science. **Journal of Documentation**, London, v. 34, n. 1, p. 55-85, Mar. 1978.

BELLINGER, Gene; CASTRO, Durval; MILLS, Anthony. **Data, information, knowledge, and wisdom**. Disponível em: <<http://www.mrhanson.org/Data%20Information%20Knowledge%20Wisdom.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BERG, Bruce L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

BOISOT, Max; CANALS, Agustí. **Data, information and knowledge: have we got it right?** 2004. (Working paper series, DP04-002). Disponível em: <<http://www.uoc.edu/in3/dt/20388/20388.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2010.

BORDENAVE, Juan E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.

BORKO, Harold. Information science: what is it? **American Documentation**, Washington, DC, v. 19, n. 1, p. 3-5, Jan. 1968.

BOUTHILLIER, France; SHEARER, Kathleen. Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective. **Information Research**, Sheffield, v. 8, n. 1, paper nº 141, Oct. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper141.html>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

BROOKES, Bertram C. The foundations of Information Science: Part I: Philosophical aspects. **Journal of Information Science**, Cambridge, v. 2, p. 125-133, 1980.

BUENO, Wilson C. **Comunicação empresarial no Brasil**. São Paulo: All Print, 2005.

CARVALHO, Helenice. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNIrevista**, São Leopoldo, v. 1, n. 3, p.1-11, jul. 2006.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CHOO, Chun W. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. **Library Managent**, v. 21, n.8, 2000. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/lm/>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

COSTA, Sely M. S. **The impact of computer usage on scholarly communication amongst social scientists**. 1999. 318 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Loughborough University, Inglaterra, 1999. Disponível em:<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2025/6/Tese_SelyMariadeSouzaCosta.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**: Choosing among five traditions. Thousand Oaks: Sage, 1997. 403 p.

CURRAL, Luis; CHAMBEL, Maria J. Processos de comunicação nas organizações. In: FERREIRA, José M. C. et al. (Org). **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001. p. 357-375.

DAHL, Michael S.; PEDERSEN, Christian Ø.R. Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality? **Research Policy**, Amsterdam, v. 33, p. 1673–1686, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David, W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. In: CORTADA, James W.; WOODS, John A. (Ed). **The knowledge management yearbook 1999-2000**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAC, Laurence. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A. A gestão do conhecimento é apenas uma boa gestão da informação? In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 189-194.

DE LA RICA, Enrique. **Gestión del conocimiento**: caminando hacia las organizaciones inteligentes. Disponível em: <<http://www.eseune.edu/PROTEGIDO/Gesti%C3%B3n%20del%20Conocimiento%20Hacia%20las%20organizaciones%20inteligentes.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2003.

FISH, Robert S. et al. The videoWindow system in informal communication. In: ACM CONFERENCE ON COMPUTER-SUPPORTED COOPERATIVE WORK, 1990, Los Angeles, California. **Proceedings of the 1990 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work**. New York: The Association for Computing Machinery, c1990. p. 1-11.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GUIMARÃES, André S.; SQUIRRA, Sebastião C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 33, p. 46-52, ago. 2007.

GUTIÉRREZ, Mario P. O conhecimento e sua gestão em organizações. In TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT: UNESCO, 2006.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. **Teorias da comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2001.

ISAACS, Ellen A. et al. Informal communication re-examined: new functions for video in supporting opportunistic encounters. In: FINN, K.; SEUEN, A.; WILBUR, S. **Video-mediated communication**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997.

JOHNSON, J. D., DONOHUE, William A., ATKIN, Charles A., Differences between formal and informal communication channels. **The Journal of Business Communication**, vol. 31, 1994, p. 111-122.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KRACKHARDT, David; HANSON, Jeffrey R. Informal networks: the company behind the chart. **Harvard Business Review**, Boston, p. 105-111, Jul./Aug. 1993.

KRAUT, Robert E. et al. Informal communication in organizations: form, function and technology. In: OSKAMP, Stuart; SPACAPAN, Shirlynn (Ed). Human reactions to technology. **The Claremont Symposium on Applied Social Psychology**. Beverly Hills, CA: Sage, 1990.

KROGH, George V.; NONAKA, Ikujiro; ICHIJO, Kazuo. **Enabling knowledge creation: New tools for unlocking the mysteries of tacit understanding**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5ª ed. São Paulo: Summus, 1997.

KVALE, S. **Interviews: an introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks. SAGE. 1996

LASSWELL, Harold D. The structure and function of communication in society. In: BRYSON, L. (Ed.). **Communication of ideas**. New York: Harper and Row, 1948. p. 37-51.

LEITE, Fernando L. C. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)—Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2006.

MACEDO, Tonia M. B. **Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento**. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 28, n. 1, p. 94-100, jan. 1999.

MERRIAM-WEBSTER OnLine. Disponível em: <www.merriam-webster.com/dictionary>. Acesso em: 19 nov. 2009.

MALHOTRA, Yogesh. Deciphering the knowledge management hype. **Journal for Quality & Participation**. Cincinnati, Ohio, v. 21, n. 4, p. 58-60, Jul./Aug. 1998.

MCQUAIL, Denis; WINDAHL, Sven. **Communication models**. London: Longman, 1993.

MEADOWS, Jack. Comunicação. In: **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 25, n. 2, p. 239-254, jul./dez. 2005.

MIRANDA, Roberto C. R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999.

MORESI, Eduardo A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 30, n. 2, p. 35-46, maio/ago. 2001.

NARDI, Bonnie A.; WHITTAKER, Steve; BRADNER, Erin. Interaction and outeraction: instant messaging in action. In: **ACM CONFERENCE ON COMPUTER SUPPORTED COOPERATIVE WORK**, 2000, Philadelphia, Pennsylvania. Proceedings... New York: Association for Computing Machinery, 2000. p. 79-88.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. São Paulo: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice**, Basingstoke, v. 1, n. 1, p. 2-10. Jul. 2003.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Garden City: Anchor Books, Doubleday & Company, 1967.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Managing organizations: Current issues**, London: Sage, 1996.

RIBEIRO, Julio C. M. A Gestão das informações nas redes informais: um desafio à tecnologia da informação. **Revista FACIPE**, Recife, v. 1, n. 1, p. 9-14, out./dez. 2005.

RODDEN, Tom. A survey of CSCW systems. **Interacting With Computers**, London, v. 3, p. 319-353, Dec. 1991.

RODRIGUES, Cledson M. **Comunicação, confiança e competências conversacionais nas organizações: um estudo de caso sobre dois colégios salesianos**. 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Católica de Brasília, 2010.

RUS, Loana; LINDVALL, Mikael. Knowledge management in software engineering. **IEEE Software**, Maryland, p. 26-38, May/Jun. 2002.

SARACEVIC, T. The interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, p. 36-41, jan./abr. 1995.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Ciência da Informação** - n. zero, artigo 01, p. 1-12, dez.1999

SVEIBY, Karl E. **What is knowledge management?** Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>. Acesso em: 19 nov. 2009.

SVEIBY, Karl E. Transfer of knowledge and the information processing professions. **European Management Journal**, v.14, n.4, p.379-388, 1996. Elsevier Science Ltd. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/TheLibrary/FAQs/tabid/85/Default.aspx>>. Acesso em: 4 nov. 2008.

SWAN, Jacky A. et al. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 3, n. 4, p. 262–275, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gestão do conhecimento e comunicação informal. **Insight Informal**, 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.com>>. Acesso em: 18 mai. 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TUBBS, Stewart L.; MOSS, Sylvia. **Human communication: principles and contexts**. 9th ed. New York: Mc Graw Hill, 2003.

WALDSTROM, C. **Informal networks in organizations: a literature review**. Aarhus: The Aarhus School of Business, 2002.

WEEDMAN, J. Informal and formal channels in boundary-spanning communication. **Journal of the American Society for Information Science**, Washington, DC, v. 43, n. 3, p. 257-267, Apr.1992.

WILSON, T. D. The Nonsense of “knowledge management. **Information Research**, Sheffield, v. 8, n. 1, p. 144-171, Oct. 2002. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 5 jul. 2010.

WHITTAKER, Steve et al. Informal workplace communication: what is it like and how might we support it? In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 1994, Boston, Massachusetts. **Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Celebrating interdependence**. New York: Association for Computing Machinery, 1994. p. 131-137.

9. APÊNDICES

APÊNDICE 1 (conclusão)

Orientações para preenchimento da lista de verificação

Orientação geral: Serão registradas neste instrumento de coleta de dados as **demandas por informação realizadas por meio da comunicação informal, oriundas de funcionários do Banco lotados em unidades que não a Secretaria Executiva**. Entende-se por informal toda solicitação originada (i) sem agendamento prévio e sem envio de documento formal, (ii) direcionada a uma pessoa e não a um órgão ou unidade. Se houver necessidade de formalização da demanda para o encaminhamento da resposta, deve-se considerar a solicitação como formal.

Para o preenchimento propriamente dito, observar as orientações a seguir:

1. Qual o canal utilizado para a solicitação?: Registrar o meio pelo qual a solicitação foi recebida.
2. A solicitação é pertinente? Entende-se por pertinente aquela solicitação referente a assuntos do seu trabalho diário.
3. A demanda foi atendida por você? Informar se a informação foi prestada pelo respondente.
4. A informação solicitada pode ser encontrada em algum normativo? Informar se a informação solicitada está registrada nas normas organizacionais.
5. NRF, nome e área do solicitante: Informar o nível de responsabilidade funcional do solicitante, bem como seu nome e a unidade onde trabalha.

APÊNDICE 2

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Apresentação do entrevistador

Meu nome é **André Luiz Valença da Cruz** e sou aluno do Mestrado em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Estou elaborando a dissertação intitulada: **Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento em Instituições Financeiras**. Este trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira utilizaram-se listas de verificação que foram preenchidas pelos funcionários que compõem a amostra de pesquisa. A segunda etapa foi prevista com o intuito de aprofundar o estudo e se constitui da realização de entrevistas com pessoas chave escolhidas a partir da primeira etapa. É garantido o anonimato dos entrevistados, uma vez que as informações colhidas serão utilizadas unicamente para atingir os objetivos deste trabalho, não sendo permitido o seu uso para outros fins. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de análise posterior.

Gostaria de agradecer antecipadamente a sua disponibilidade em contribuir para a conclusão do trabalho.

Perguntas feitas aos sujeitos da pesquisa:

1. O senhor poderia informar o tempo de trabalho na organização, sua função e tempo na função?
2. No ambiente corporativo, as fontes de informação são bem diversificadas, podendo ser consultados documentos e/ou pessoas. Levando em consideração as fontes internas, qual a sua estratégia na busca por informações úteis ao seu trabalho?
3. Quais são os aspectos que facilitam e os que dificultam a comunicação na organização?
4. A comunicação organizacional pode acontecer de maneira formal ou informal. Qual é a sua percepção sobre as vantagens e desvantagens dos dois processos?
5. Em que situações de trabalho o senhor faz uso da comunicação informal? Qual(is) o(s) motivo(s) que o levam a optar por este tipo de comunicação?
6. Partindo-se do entendimento que as informações obtidas informalmente não são registradas, como garantir a sua integridade e fidedignidade?
7. Há relação entre comunicação informal e confiança? Por favor comente.
8. Atualmente a tecnologia é alicerce para a grande maioria dos processos organizacionais. Como o senhor acha que uma solução tecnológica poderia contribuir para melhorar o processo de comunicação na empresa?
9. Que características da comunicação informal deveriam ser incorporadas a uma ferramenta tecnológica que vise a favorecer este tipo de comunicação?

Neste momento considero encerrado o trabalho. Caso o (a) Sr.(a) queira acrescentar algum ponto, sinta-se à vontade.