

# Comunicação Informal e Socialização do Conhecimento em Instituições Financeiras

André Luiz Valença da Cruz (alvcbrasil@gmail.com)

## 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 que apresenta o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional mediado pela tecnologia, o qual salienta as relações entre os tipos de conhecimento e os canais de comunicação. 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 posterior análise conjunta dos achados possibilitaram o aprofundamento da análise, minimizando as desvantagens específicas de cada instrumento utilizado. Deste modo foi viabilizado, segundo os objetivos específicos do estudo, identificar os meios e canais de comunicação utilizados na busca por informação e compartilhamento de conhecimento; os fatores relacionados com o comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de comunicação; as características, vantagens e desvantagens dos meios utilizados para compartilhamento de conhecimento, especialmente pela comunicação informal e as características necessárias a uma solução tecnológica que vise a melhorar o processo de comunicação e a gestão do conhecimento em organizações financeiras. Os resultados mostram, dentre outros aspectos, que, individualmente, 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 para a troca de informações que não obedecem à hierarquia organizacional. Tais fluxos são aleatórios e multidirecionais. 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 é prejudicada pela ausência do registro. Entretanto, tal deficiência é 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. Gestão do conhecimento. Instituições financeiras. Comunicação informal. Tecnologia.

## 1. INTRODUÇÃO

---

O trabalho centrou 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 buscou identificar os principais elementos relacionados ao processo de comunicação nesse tipo de instituição. Mais que isso, adicionou 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.

### 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. 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”.

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).

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 necessário 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.

Foi nesse contexto que se fundamentou estudo ora apresentado. Daí, a pergunta que a pesquisa tentou responder foi: **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 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.

## **1.3 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.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA DA PESQUISA

---

### 2.1 Modelo teórico conceitual da pesquisa

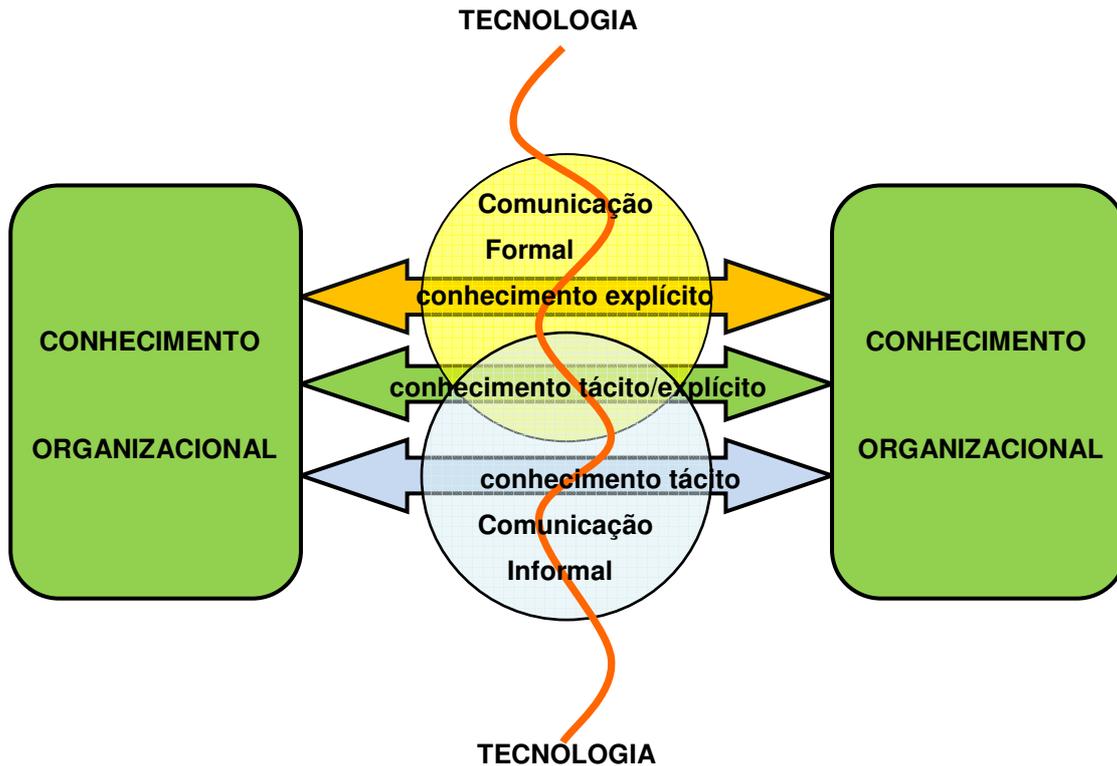
Com base na fundamentação teórica obtida a partir da revisão de literatura e do estudo do ambiente de pesquisa, foi desenvolvido o modelo teórico-conceitual da pesquisa (figura1). O modelo apresenta o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional por meio da comunicação apoiada pela tecnologia. 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.

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 (1999).

Das abordagens de Choo, Kunsh, Nonaka e Takeuchi e Swan et al., foi possível construir o modelo teórico conceitual (figura 1) 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 1 - Modelo teórico conceitual de pesquisa.**  
 Fonte: elaboração própria.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Metodologia

O presente estudo foi realizado em uma instituição financeira pública e baseou-se tanto na abordagem quantitativa quanto na qualitativa (CRESWELL, 2007). Nesse sentido, os procedimentos metodológicos constituíram três fases distintas e complementares. Na primeira, por meio da aplicação de lista de verificação, efetuou-se o mapeamento da comunicação informal no ambiente proposto. Na segunda fase, por meio de entrevista semiestruturada, foram coletados dados acerca da percepção dos interlocutores, identificados na primeira fase, com relação ao processo de comunicação na organização. A terceira fase caracterizou-se pela comparação dos dados coletados nas duas fases anteriores fornecendo os insumos necessários à discussão dos resultados e às conclusões do estudo.

Assim, a etapa 1 (quantitativa) visou a identificar as demandas por informações recebidas em um setor organizacional via canais informais, registrando (i) o número de solicitações diárias por informações via canais informais; (ii) o tipo e a frequência do canal utilizado (e-mail, telefone ou pessoalmente); (iii) a pertinência das solicitações; (iv) o atendimento às

solicitações; (v) o tipo de informação solicitada (formalizada ou não formalizada); e (vi) os demandantes das informações, para subsidiar a definição da amostra para a etapa qualitativa da pesquisa.

A etapa 2 (qualitativa) teve 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) fatores que determinam a escolha das pessoas a serem demandadas para obter informação; (viii) as características da comunicação informal que gostariam que fossem replicadas em uma solução tecnologia de comunicação; (ix) soluções tecnológicas apropriadas e eficazes para se comunicar informalmente e obter informação.

A etapa 3 englobou a interpretação dos dados colhidos nas duas etapas, comparando-os, buscando-se respostas à pergunta da pesquisa.

### **3.2 Amostra**

Participaram da primeira etapa 10 assessores, o que correspondeu a 90% do universo, que durante um mês preencheram as listas de verificação. Para a segunda etapa, a população foi composta pelos solicitantes de informações detectados nas Listas de Verificação aplicadas na primeira etapa. Os participantes da entrevista foram escolhidos segundo a frequência de aparição 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. RESULTADOS**

---

### **4.1 Análise e Discussão dos resultados**

#### **4.1.1 Meios de comunicação utilizados na busca por informações**

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.

Tais achados 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.

Destacam-se 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. Portanto não houve qualquer registro de solicitação informal que tenha sido efetuada por outro canal. 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.

#### **4.1.2 Fatores relacionados com o comportamento informacional**

##### **- 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 utilizaram a comunicação informal para obter informações sabendo com bastante clareza onde e com quem encontrar a

informação desejada. Tais resultados, portanto, 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.

#### **- 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 parecem 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.

#### **- Opção pelo canal informal**

Ficou constatado que 30% das informações solicitadas informalmente referem-se a informações compartilhadas na zona de abrangência dos dois tipos de comunicação: formal e informal. Podem, portanto, ser transmitidas tanto formal quanto informalmente. Os 70% restantes, que se referem às 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.

## **- Confiança**

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.

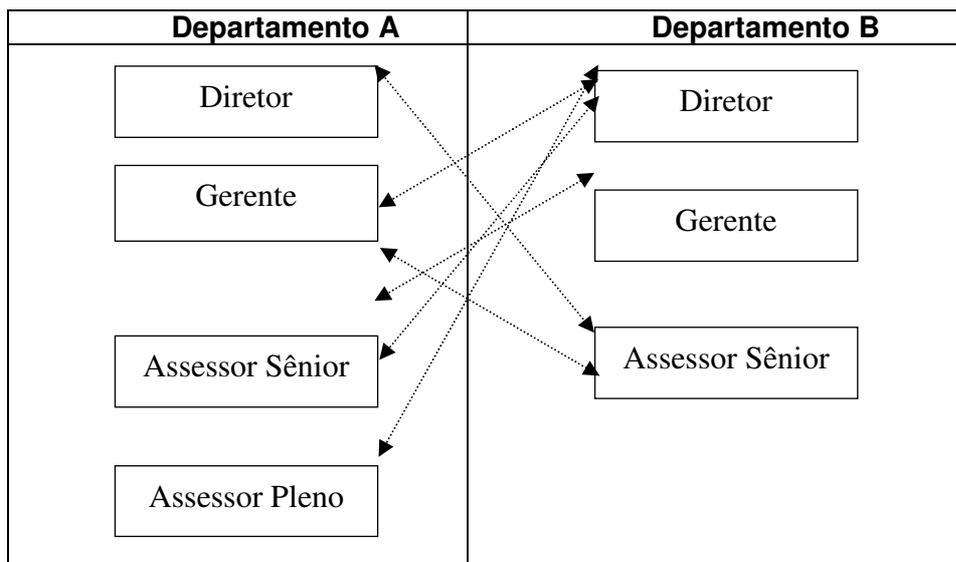
De fato, os resultados obtidos neste estudo mostram que o fator “confiança no interlocutor”, citado por 33,3% dos entrevistados, e a “*expertise* da fonte”, citada por 22,2% deles, constituem maioria das respostas obtidas, o que, por sua vez, está relacionado com garantia de fidedignidade. Tais achados 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.

### **4.1.3 Características, vantagens e desvantagens dos canais de comunicação.**

#### **- Fluxos de comunicação**

Os resultados obtidos nesta pesquisa por meio das listas de verificação mostraram, na grande maioria (73% das demandas), fluxos descendentes ou ascendentes. Uma vez 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, 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 2 apresenta os fluxos da comunicação informal segundo os achados da pesquisa.



**Figura 2 - fluxos da comunicação informal interdepartamental na organização estudada.**

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), o que também influenciará, em igual ou maior escala, na escolha do caminho a ser seguido em busca da informação importante ao trabalho diário.

#### **- Comunicação formal X comunicação informal: vantagens e desvantagens**

Nesse sentido, foram questionados aos entrevistados as situações e motivos que os levavam a fazer uso da comunicação informal. Ao responderem as citadas questões, os entrevistados relataram diversas situações em que fazem uso da comunicação informal, mas quando trataram dos motivos que os levavam a utilizá-la, todas as respostas giraram em torno da agilidade, da rapidez e da objetividade com que as informações fluem pelas vias informais. 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, pois, em muitos casos o documento formal, por representar mais segurança, é peça indispensável para a continuidade dos processos organizacionais.

Portanto, como descrito por Kunsch (2003) e por Barker e Gaut (2002), observou-se que os dois canais de comunicação coexistem no ambiente organizacional, desempenhando papéis específicos e complementares, colaborando desse modo para o atingimento dos objetivos da organização.

#### **4.1.4 Tecnologia, comunicação e comunicação informal.**

Uma vez que o objetivo do presente trabalho é o estudo da comunicação informal, a pergunta seguinte referiu-se ao problema de pesquisa. Nesse sentido solicitou-se aos entrevistados que citassem características da comunicação informal que deveriam, ao seu entender, serem incorporadas a uma solução tecnológica que vise a favorecer especificamente a comunicação informal.

Espontaneidade, agilidade e rapidez na resposta. Essas foram as características da comunicação informal mais identificadas como cruciais para o sucesso de uma solução tecnológica que atue nesse campo da comunicação. Além dessas, outras características, não menos interessantes foram citadas como a participação coletiva, a objetividade e a clareza.

Observa-se que tais características foram tratadas anteriormente e repetidas ao longo da entrevista, fato que aumenta a credibilidade dos achados uma vez que as informações obtidas foram confirmadas nos resultados da entrevista.

## **5. CONCLUSÕES**

---

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.

## **5.1 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:

### **5.1.1 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.

### **5.1.2 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.

### 5.1.3 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 3 que as apresenta em relação a cada canal de comunicação.

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

**Quadro 3 - 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.

### 5.1.4 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.

### 5.1.5 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.

## 6. REFERÊNCIAS

- BARKER, Larry L.; GAUT, Deborah R. **Communication**. 8<sup>th</sup> 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.
- BORKO, Harold. Information science: what is it? **American Documentation**, Washington, DC, v. 19, n. 1, p. 3-5, Jan. 1968.
- 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**. 2<sup>a</sup> 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.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CURVELLO, João J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, edição especial, n. 10-11, p. 109-114, 2009.
- GUTIÉRREZ, Mario P. O conhecimento e sua gestão em organizações. In TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT: UNESCO, 2006.
- 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.
- 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 Applies Social Psychology. Beverly Hills, CA: Sage, 1990.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.
- 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.

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

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

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

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.

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

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.