



2018 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnológica.

Esta obra é licenciada sob uma licença Creative Commons - Atribuição CC BY 4.0, sendo permitida a reprodução parcial ou total desde que mencionada a fonte.

REFERÊNCIA

CRUZ, A. L. V. da; COSTA, S.M. de S. Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições financeiras. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 397-409. DOI: <https://doi.org/10.18225/9788570131485.cap16>. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071>. Acesso em: 24 jan. 2019.

COMUNICAÇÃO INFORMAL E SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

ANDRÉ LUIZ VALENÇA DA CRUZ
SELY MARIA DE SOUZA COSTA

1. INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente 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. O estudo visou, 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, uniu a abordagem teórica sobre o tema com a investigação empírica no ambiente estudado.

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

Como citar:

CRUZ, A. L. V. da; COSTA, S.M. de S. *Comunicação informal e socialização do conhecimento em instituições financeiras*. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Orgs.). *Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento*. Brasília: Ibict, 2018. p. 397-409. <<https://doi.org/10.18225/19788570131485.cap16>>



(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. Nesse 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 essa 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 possibilitem, como consequência, maior socialização do conhecimento organizacional.

Entretanto, antes do desenvolvimento e da implementação da tecnologia, é interessante que sejam identificados os atributos essenciais que devem ser apresentados pelo instrumento para que essa atinja os objetivos propostos. Assim, o estudo aqui relatado procurou responder quais são as características desejadas em uma solução tecnológica que, utilizada como recurso de gestão do conhecimento, contribua para aumentar a socialização de conhecimento entre empregados de organizações financeiras e entre esses com o restante da organização, por meio da comunicação informal. Com essa pergunta como foco, o objetivo da pesquisa se concentrou em propor características ideais de 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.

Em um ambiente moderno de incertezas, hiperinformação 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:

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. Diante dessas afirmações, torna-se valiosa qualquer iniciativa que objetive incrementar a comunicação informal e melhorar o intercâmbio de conhecimento. Portanto, a melhora na comunicação informal implicará a 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, consequentemente, por meio das pessoas envolvidas nos processos.

Nessa perspectiva, Malhotra (1998, p. 59) defende uma visão de gestão do conhecimento que considere a ação conjunta entre o tecnológico e o humano. Segundo o autor, “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, tendo como 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).

Percebe-se, nesse contexto, que o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas é iniciativa de significativa importância, particularmente quando se pretende implementar ou incrementar a gestão do conhecimento organizacional. 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.

2. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma instituição financeira pública e baseou-se tanto na abordagem quantitativa quanto na qualitativa. Partindo da premissa de que o estudo qualitativo auxilia na interpretação dos dados quantitativos e a complementa, pois adiciona explicações aos fatos observados quantitativamente (CRESWELL, 2007), adotou-se o método misto proposto pelo autor. Nesse sentido, os procedimentos metodológicos constituíram três fases distintas e complementares, as quais são descritas a seguir.

Na primeira fase, efetuou-se o mapeamento da comunicação informal no ambiente proposto, por meio da aplicação de uma lista de verificação. 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 quantitativa visou a identificar as demandas por informações recebidas em um setor organizacional via canais informais, envolvendo a participação de dez assessores, o que correspondeu a 90% do universo. A etapa qualitativa visou a identificar a percepção de solicitantes de informações com relação ao processo de comunicação na organização, em uma população composta pelos solicitantes de informações detectados nas listas de verificação aplicadas na primeira etapa. Buscou-se selecionar os usuários que mais utilizam a comunicação informal

nas suas atividades diárias. Finalmente, a última etapa englobou a interpretação dos dados colhidos nas duas etapas, comparando-os, buscando-se respostas à pergunta da pesquisa.

2.1. Modelo teórico-conceitual da pesquisa

Com base na fundamentação teórica obtida a partir da revisão da literatura relevante e do estudo do ambiente de pesquisa, foi desenvolvido o modelo teórico-conceitual da pesquisa, o qual apresenta o processo de compartilhamento do conhecimento organizacional por meio da comunicação apoiada pela tecnologia (Figura 1). Parte-se do princípio de que o conhecimento global da organização, ou seja, explícito, tácito e cultural (CHOO, 2006), é compartilhado por meio da comunicação formal ou informal. O conhecimento cultural, apesar de ser componente do conhecimento organizacional, não é apresentado no modelo por não fazer parte do escopo deste estudo.

Observa-se, ainda, que tanto a comunicação formal quanto a comunicação informal (KUNSCH, 2003), apesar de suas diferenças conceituais e práticas, possuem pontos em comum (representados no modelo 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.

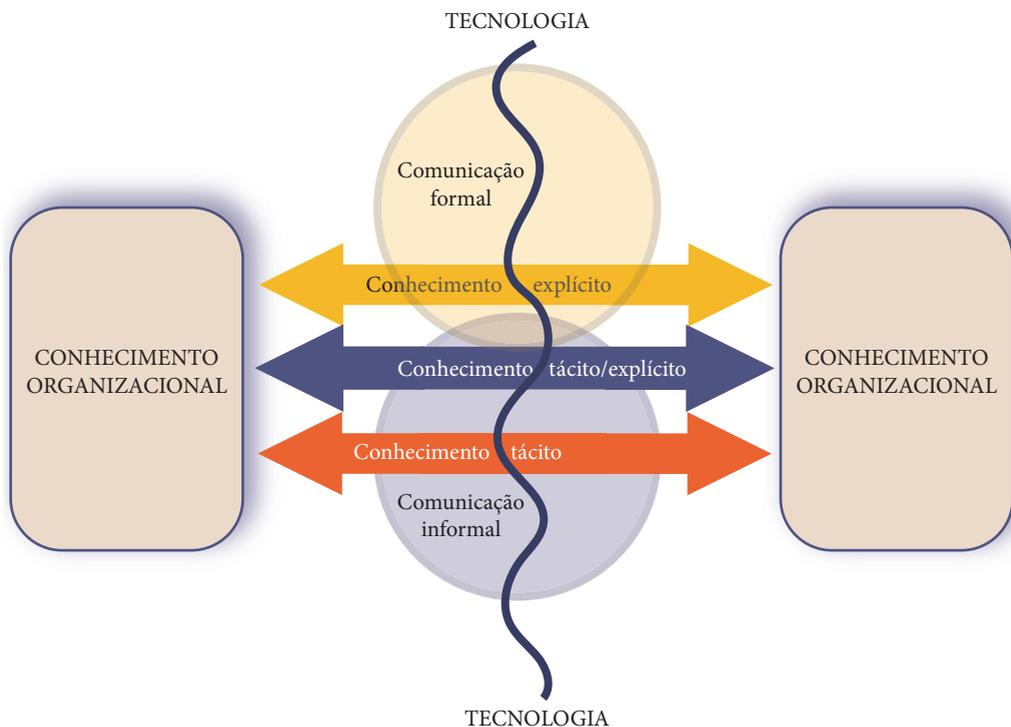
O conhecimento explícito (documental) é transmitido prioritariamente por meio da comunicação formal, que, na maioria das vezes, é legítima. A comunicação informal, por sua vez, é o veículo mais adequado para o compartilhamento do conhecimento tácito (não registrado). Na intersecção entre os dois tipos de comunicação, há o compartilhamento do conhecimento internalizado, ou seja, o conhecimento explícito convertido em tácito mediante a internalização (NONAKA; 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 essas se adequem às variadas realidades organizacionais. A tecnologia, nesse modelo, representa a interface entre os atores do processo de comunicação e serve de apoio às trocas de conhecimento, seguindo o modelo da rede cooperativa descrito por Swan et al. (1999). Segundo o modelo, o uso de tecnologias da informação permeia o compartilhamento do conhecimento por meio de canais formais e informais de comunicação nas organizações.

Exemplificando: uma comunicação oficial (conhecimento explícito) só terá efeito prático se transmitida por meio de um canal formal, pois depende disso para garantir a sua efetividade. Por sua vez, impressões pessoais (baseadas na experiência) são conteúdos tipicamente

informais (conhecimento tácito) que são transmitidos mais eficazmente por canais informais. Há, contudo, conteúdos que podem ser transmitidos por ambos os canais sem que percam 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.

Figura 1 - Modelo teórico-conceitual da pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores (2018).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na presente pesquisa estão apresentados em relação às duas primeiras etapas de coleta de dados, visto que constituem, de fato, trabalho de campo. Essa estratégia visa ao melhor entendimento, e utiliza o tipo de abordagem adotado em cada etapa, nomeadamente quantitativa (listas de verificação) e qualitativa (entrevistas semiestruturadas).

Os resultados da pesquisa quantitativa revelaram seis particularidades. A primeira, relacionada aos canais de comunicação, mostrou que a maioria das solicitações informais (88,6%)

ocorreu via telefone e 1,9% delas aconteceu de forma combinada por telefone/e-mail ou telefone/pessoalmente. A segunda particularidade, pertinência da solicitação de informações, revelou que 93% das demandas eram pertinentes, visto que estavam relacionadas às tarefas demandadas pela instituição. Sobre a terceira particularidade, constituída do atendimento das demandas, os resultados mostraram um percentual de 85% de demandas atendidas. A quarta, que focou o atendimento a demandas em relação à pertinência delas, revelou que 73% das demandas pertinentes foram atendidas. Na quinta particularidade, disponibilidade em canais formais, das informações requeridas, os resultados mostraram que 30% das informações solicitadas podiam ser encontradas em algum normativo interno da organização. Finalmente, sobre o nível funcional do demandante, verificou-se 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.

Os resultados da pesquisa qualitativa estão descritos de acordo com cada questão apresentada aos dez respondentes das entrevistas. Boa parte da análise é quantitativa, apresentando o dado sobre o número de respondentes, para que se tenha ideia quantitativa das respostas obtidas, o que, por seu turno, visa a denotar a importância ou não do tópico, na percepção deles. A maioria tem, em média, 20 anos de trabalho na instituição com uma variação de tempo na faixa entre 6 e 33 anos. Portanto, parecem ser experientes no que fazem.

Sobre as estratégias usadas na busca por informações, foi possível perceber que a maioria (oito respondentes) utiliza dois canais de busca por informações úteis ao trabalho que realizam: sistemas internos e pessoas. Um respondente busca somente pessoas e outro somente os sistemas internos.

No que concerne às vantagens e desvantagens da comunicação formal e da comunicação informal, a maioria citou mais as vantagens, como demonstrado, a seguir, no quadro 1.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da comunicação formal e informal

FORMAL		INFORMAL	
VANTAGENS	DESvantagens	VANTAGENS	DESvantagens
Segurança (4) Registro (6)	Burocracia (2)	Rapidez (6) Agilidade (2)	Difícil recuperação (2)

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

As situações em que os entrevistados fazem uso da comunicação informal assim como os motivos pelos quais o fazem estão resumidos no quadro 2, em que foram incluídos os dados



com mais citações. É interessante observar o porquê dessa utilização, que parece ser reflexo da burocracia citada em relação à comunicação formal.

Quadro 2 - Momentos/situações e motivos para o uso da comunicação informal

MOMENTOS/SITUAÇÕES	MOTIVOS
Diariamente Para procedimentos simples	Rapidez Agilidade Objetividade

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

Nesta pesquisa, foi importante identificar as percepções dos respondentes sobre o que poderia garantir a fidedignidade das informações obtidas por meio de canais informais, uma vez que essas não estão registradas em normativos internos ou em documentos. Os resultados foram variados e dispersos, e correspondem a quatro fatores. O primeiro refere-se à expertise profissional da fonte. O segundo diz respeito à confiança no conhecimento do assunto por parte do demandado. O terceiro relaciona-se ao interesse do demandante; e o quarto, à utilização de discurso claro e objetivo na comunicação. Somente um dos entrevistados declarou que não é possível garantir a credibilidade das informações obtidas de maneira informal.

Independentemente dessas percepções, a totalidade dos que responderam as perguntas feitas na entrevista demonstraram a noção de que há uma relação positiva entre a comunicação informal e seu grau de confiança.

No que concerne à percepção dos entrevistados a respeito das possibilidades de utilização da tecnologia como elemento facilitador do processo de comunicação organizacional como um todo, os resultados foram variados. Segundo o ponto de vista dos entrevistados, são quatro as principais contribuições da tecnologia à comunicação organizacional: 1) possibilitar a recuperação da informação; 2) proporcionar maior rapidez, segurança, agilidade, fidedignidade e tempestividade ao processo de comunicação; 3) adequar o fornecimento de informações ao perfil do usuário, direcionando até mesmo a demanda à fonte correta; 4) unificar a comunicação formal e a comunicação informal em uma solução tecnológica.

É importante lembrar que o estudo focou especificamente a comunicação informal no ambiente organizacional. Procurou-se, portanto, identificar as principais características da comunicação informal que deveriam ser incorporadas a uma solução tecnológica que favoreça esse tipo de comunicação. As características mais citadas pelos entrevistados – duas vezes cada uma – foram a rapidez, a agilidade e a espontaneidade. Outras características, mais dispersas, também foram citadas: objetividade, participação coletiva, clareza e possibilidade de identificação das características do interlocutor.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Iniciando a discussão sobre os meios de comunicação utilizados na busca por informações, os resultados, que evidenciaram o uso indiscriminado tanto da comunicação formal quanto da informal, podem ser comparados aos obtidos mais de duas décadas antes do presente estudo, como o de Weedman (1992). O autor realizou seu estudo com editores, revisores e críticos literários. Apesar da diferença nos ambientes pesquisados, e do caráter do ambiente estudado por Weedman, há semelhança entre os dados, uma vez que a maioria dos respondentes de seu estudo, embora em menor proporção (50%) do que no presente estudo (80%), utiliza tanto canais formais quanto informais. A mesma proporção nos dois estudos (10%) utiliza exclusivamente a comunicação formal. Tais achados tendem a confirmar o entendimento de que tanto a comunicação formal quanto a informal são necessárias ao cumprimento dos objetivos organizacionais, embora essa análise careça de mais dados para que seja ratificada, de fato.

Considerando-se os resultados obtidos quantitativamente por meio da aplicação da lista de verificação, a quase totalidade das solicitações por informações eram efetivadas via telefone. Esses resultados confirmam a afirmação de Barker e Gaut (2002) de que a comunicação informal acontece principalmente via telefone, e-mail ou pessoalmente. É interessante, embora previsível, que a minoria (11%) dos entrevistados do presente estudo utilize os dois últimos meios citados pelos autores. Isso, por sua vez, certamente está relacionado ao período investigado.

No que concerne aos fatores relacionados com o comportamento informacional, os resultados obtidos encontram respaldo no pensamento de Kraut et al. (1990), ao afirmarem que a comunicação informal pode 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. De fato, os resultados obtidos no presente estudo apontam para a confiança dos emissores na expertise dos receptores. Quanto ao tipo de rede de comunicação formada por essas interações, Krackhardt e Hanson (1993) as classificam como redes de consulta, utilizadas, segundo os autores, para obter informações específicas de especialistas. Foi o que se verificou nos resultados obtidos.

O trabalho de Kraut et al. (1990), já citado anteriormente, destaca a efetividade da comunicação informal, que é proporcionada pelo elemento “feedback”. Nesse sentido, é possível inferir que é a tempestividade do meio informal que tende a tornar 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 que faz com que os demandantes de informação no contexto estudado optem pelos canais informais de comunicação.



Nota-se, nesse contexto, um elevado grau de compartilhamento de conhecimento por meio de canais informais no ambiente pesquisado (conhecimento considerado como tácito). No entanto, levando em conta que esse conhecimento deve, no futuro, ser explicitado, formando um conjunto de registros formais, parece possível inferir sobre a possibilidade do uso de mecanismos de gestão do conhecimento nesse contexto. É importante notar que, de fato, a comunicação informal, na maioria dos casos, contribui mais significativamente para a construção do conhecimento nas organizações, talvez em razão da questão da confiança entre os interlocutores.

Tubbs e Moss (2003) 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, tal como mostram os resultados obtidos no presente estudo.

A análise do fluxo de comunicação mostra a existência dos dois fluxos (descendente e ascendente), com diferenças em relação à comunicação informal, em razão de sua influência sobre fluxos transversais, que não obedecem necessariamente às hierarquias organizacionais. A possibilidade de saltar etapas agiliza o processo de obtenção da informação, o que foi considerado positivo, pela possibilidade que a comunicação informal oferece para o estabelecimento de diferentes caminhos para aquisição da informação relevante. Nesse caso, a posição organizacional não se refere somente à hierarquia ou às relações superior-subordinado, mas também, 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; ISAACS et al., 1997), o que também influenciará, em igual ou maior escala, a escolha do caminho a ser seguido em busca da informação importante ao trabalho diário.

Entretanto, apesar dos aspectos positivos da comunicação informal, há motivos que levam à utilização da comunicação formal, tais como a segurança e a existência de registro formal, cruciais quando é necessário comprovar informações obtidas para a tomada de decisões. Portanto, como descrito por Kunsch (2003) e por Barker e Gaut (2002), os dois canais de comunicação coexistem no ambiente organizacional e desempenham papéis específicos e complementares, colaborando, assim, para o atingimento dos objetivos da organização. Nesse contexto, as contribuições das tecnologias de informação desempenham papel crucial, especialmente quanto à possibilidade da criação de soluções tecnológicas que melhorem os fluxos de comunicação na organização.

5. CONCLUSÕES

O presente trabalho, realizado em uma instituição financeira federal, teve como objetivo caracterizar o processo de comunicação informal, identificando quais de suas características deveriam

estar presentes em uma solução tecnológica que viesse a ser desenvolvida para alavancar esse tipo de comunicação na instituição. A identificação das características e dos componentes principais, de suas vantagens e do papel das tecnologias permitiu chegar a algumas conclusões, as quais são apresentadas com base nos objetivos da pesquisa. A utilização das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu ampla visão sobre o problema investigado, tornando possíveis as conclusões a seguir.

A busca por informação por meio de canais formais e informais constitui o padrão de comunicação na organização estudada.

O telefone é o meio mais utilizado na busca por informações úteis ao trabalho diário, na comunicação informal.

As solicitações formuladas informalmente são, em sua grande maioria, pertinentes, o que está relacionado com o conhecimento claro de seus emissores a respeito da expertise dos receptores, além da confiança dos primeiros em relação aos últimos.

A confiança, técnica ou pessoal, é fator que influencia diretamente a aceitação pelo solicitante da informação obtida para a concretização de ações de trabalho.

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

Os dois canais de comunicação oferecem tanto vantagens quanto desvantagens para a comunicação organizacional.

A comunicação informal interdepartamental acontece por meio de fluxos horizontais e transversais.

As principais características da comunicação informal que devem ser incorporadas a soluções tecnológicas desenvolvidas para esse fim são a espontaneidade, a agilidade e a rapidez.

REFERÊNCIAS

BARKER, L. L.; GAUT, D. R. **Communication**. 8. 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, H. Information science: what is it? **American Documentation**, Washington, DC, v. 19, n. 1, p. 3-5, Jan. 1968.

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

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

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

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

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, edição especial, n. 10-11, p. 109-114, 2009.

GUTIÉRREZ, M. P. O conhecimento e sua gestão em organizações. In TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: Ibict; Uneco, 2006.

ISAACS, E. 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, D.; HANSON, J. R. Informal networks: the company behind the chart. **Harvard Business Review**, Boston, p. 105-111, Jul./Aug. 1993.

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

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

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **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, J. 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, J. Gestão do conhecimento e comunicação informal. **Insight Informal**, 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.com>>. Acesso em: 18 mai. 2008.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. **Human communication: principles and contexts**. 9. 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.