



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ANA MATILDE FAUAT

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PADRÕES DE COMPORTAMENTO
INFORMACIONAL DE GESTORES E ANALISTAS DE RISCO DE CRÉDITO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS GOVERNAMENTAIS

Brasília/DF, 2007

ANA MATILDE FAUAT

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PADRÕES DE COMPORTAMENTO
INFORMACIONAL DE GESTORES E ANALISTAS DE RISCO DE CRÉDITO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS GOVERNAMENTAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, sob orientação da professora Dr^a. Sely Maria de Souza Costa.

Brasília/DF, 2007



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Comunicação Organizacional e padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito em Instituições Financeiras Governamentais”.

Autora: Ana Matilde Fauat

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: 05 de setembro de 2007.

Aprovado por:

Prof. Dra. Sely Maria de Souza Costa
Presidente – Orientador (UnB/PPGCIInf)

Prof. Dra. Elmira Luzia Melo S. Simeão
Membro Interno – (UnB/PPGCIInf)

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

Prof. Dr. Antonio Lisboa de Carvalho Miranda
Suplente – (UnB/PPGCIInf)

Dedicatória

Este trabalho é dedicado, como não poderia deixar de ser, ao meu esposo Jorge.

A ele, o meu reconhecimento e gratidão pelo carinho, apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

À orientadora, Profa. Dra. Sely Maria de Souza Costa, que desde o primeiro momento me incentivou e acreditou na minha capacidade orientando-me com dedicação, profissionalismo e paciência.

À Jonildo César de Paula Carvalho e Brademir Wolff da Superintendência de Risco de Crédito da CAIXA (SURIC);

À Augusto Xavier Valente e Mariza Gomes de Menezes da Superintendência de Controles Institucional da CAIXA (SUCOI);

À Lauro Cordova, Maria das Graças Pinto, Madalena Freitas e todos os Gerentes da Diretoria de Risco de Crédito do Banco do Brasil S/A;

À Sérgio Souto, Stênio e Scott da Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil S/A;

A todos os amigos e colegas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente a Suely Gonçalves dos Santos, João Vicente e Célio Alves Brandão.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARIST- *Annual Review of Information Science and Technology*

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BACEN - Banco Central do Brasil

BB S/A - Banco do Brasil Sociedade Anônima

CAIXA - Caixa Econômica Federal

CACEX - Carteira de Comércio Exterior

CAMPI - Centros de Assistência a média e pequena indústria

CMN- Conselho Monetário Nacional

DEFIN - Departamento financeiro do BACEN

DINFO - Divisão de informações do BACEN

DTO - *Danish Technical Information Service*

EDCS - Empresas de desenvolvimento e comercialização de software

FID - Federação Internacional para Informação e Documentação

GEANP- Gerência de Avaliação de Risco de Crédito de Operações com Projeto

GECAC - Gerência Central de Análise de Crédito

GECRE - Gerência de Análise de Crédito

GERIC - Gerência de Modelagem de Risco de Crédito de Operações de Pessoa Jurídica

IBICT - Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia

LIC - Livro de Instruções Codificadas com o Sistema de Normas do Banco do Brasil S/A

MNI - Manual de Normas e Instruções do Banco Central do Brasil

PADCT - Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

PPGCINF – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SFH - Sistema Financeiro de Habitação

SISBB - Sistema de Informações do Banco do Brasil

SISMN - Sistema de Normas da CAIXA

SOFTEX - Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software

SUCOI – Superintendência de Controles Institucional da CAIXA.

SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito

SURIC - Superintendência de Risco de Crédito da CAIXA

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composição do Sistema financeiro Nacional.....	10
Quadro 2 - Instituições com maiores redes de agências no Brasil.....	12
Quadro 3 - Processo de busca de informação Kuhlthau (1991, p. 367).....	66
Quadro 4 - Estrutura teórica de busca e uso da informação Choo (2003, p. 84).....	67
Quadro 5 - Processo de busca da informação Choo (2003, p. 90).....	68
Quadro 6 - Ambiente de uso da informação Choo (2003, p. 94).....	69
Quadro 7 - Objetivos específicos x questões formuladas e respectivos instrumentos de pesquisa.....	82
Quadro 8 - Distribuição de gestores e analistas por instituição financeira.....	84
Quadro 9 - Barreiras á comunicação organizacional.....	120
Quadro 10 - Fontes de informação x tipos de informação.....	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide Informacional de Urdaneta (1992, p. 100-101), adaptada pela autora.....	25
Figura 2 - Modelo ecológico para o gerenciamento da Informação Davenport (1998b p.51).	28
Figura 3 - Processamento de informação em Ciência e Tecnologia Allen (1977, p. 4).....	35
Figura 4 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver (1949, p. 5).....	38
Figura 5 - Modelo de Comunicação de Tubbs (2003, p.9).....	41
Figura 6 - Comunicação Integrada Kunsch (2003, p.151).....	44
Figura 7 - Modelo de comportamento de informação Wilson (1981).....	63
Figura 8 - Modelo de comportamento informacional Wilson (1999, p.259).....	64
Figura 9 - Comunicação Integrada Kunsch (2003, p.151).....	73
Figura 10 - Modelo de Comportamento informacional Wilson (1981).....	76
Figura 11 - Relação entre comportamento informacional e processo de comunicação organizacional.....	78
Figura 12 - Fluxo de mensagens entre agências, gestores e analistas de risco de crédito.....	117
Figura 13 - Contexto e ciclo da comunicação entre gestores e analistas de risco de crédito.	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo da população.....	88
Tabela 2 - Idade da população investigada.....	88
Tabela 3 - Distribuição geográfica da população.....	89
Tabela 4 - Tempo de empresa.....	90
Tabela 5 - Tempo de função no cargo.....	90
Tabela 6 - Formação acadêmica.....	91
Tabela 7 - Uso dos meios de comunicação na função primordial de Emissor.....	94
Tabela 8 - Uso dos meios de comunicação na função primordial de Receptor.....	96
Tabela 9 - Frequência de uso dos meios de comunicação (oral e escrita) para comunicar-se com colegas e chefias.....	97
Tabela 10 - Frequência de mensagens recebidas e enviadas e respectivo conteúdo.....	99
Tabela 11 - Frequência média de utilização de recursos tecnológicos.....	102
Tabela 12 - Fontes e/ou canais internos de acesso à informação.....	104
Tabela 13 - Fontes e/ou canais externos de acesso à informação.....	105
Tabela 14 - Tipos de informações: organizacional, negócios, tecnológica e científica.....	107
Tabela 15 - Insumos e inputs à comunicação organizacional.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de gestores e analistas nas IF's estudadas.....	89
Gráfico 2 - Concentração por cursos de formação.....	92
Gráfico 3 - Barreiras à comunicação organizacional.....	101
Gráfico 4 - Formação acadêmica dos entrevistados.....	111

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a relação entre comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e o processo de comunicação organizacional entre eles, em instituições financeiras governamentais brasileiras, nomeadamente CAIXA e Banco do Brasil S/A. Com base nos trabalhos de Tubbs (2003), Wilson (1981) e Kunsch (2003), o modelo conceitual construído para o estudo sugere que variáveis do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito devem ser levadas em conta para melhoria do processo de comunicação entre eles. O referencial teórico construído a partir dos modelos dos autores estudados apontou os caminhos a serem seguidos quanto aos procedimentos metodológicos da pesquisa e embasou a discussão dos resultados obtidos. A adoção das abordagens qualitativa e quantitativa, e respectiva triangulação das informações obtidas pelo uso de questionários e entrevistas possibilitaram minimizar algumas das desvantagens específicas de cada um dos instrumentos adotados. Assim, o estudo permitiu, de acordo com cada objetivo específico, descrever as características de gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras, o processo de comunicação entre eles nas organizações em que trabalham, seus padrões de comportamento informacional e os aspectos desse comportamento que podem ser levados em conta na comunicação. Os resultados obtidos mostram, entre outros aspectos, que gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras governamentais federais no Brasil são profissionais de nível superior, principalmente das áreas de Administração, Contabilidade e Economia, com boa experiência nas áreas em que trabalham. Quanto ao processo de comunicação, destaca-se que a comunicação interna é intensa entre os gestores e analistas de risco de crédito estudados, e essencial para realização das atividades de análise e avaliação de risco de crédito. Os resultados do estudo permitiram a identificação dos principais elementos do processo da comunicação organizacional nas instituições CAIXA e Banco do Brasil S/A. No que concerne aos padrões de comportamento informacional, os resultados mostraram que as atividades desenvolvidas por analistas e gestores influenciam suas necessidades de informação e seu comportamento na busca e uso de informações. Isso porque o estudo levou em conta somente os aspectos cognitivos das necessidades, busca e uso de informação desses usuários. A tentativa de relacionar, teoricamente, aspectos do comportamento informacional (necessidades, busca e uso de informação) como insumo (estímulo) à comunicação, é um exercício que vem sendo praticado no contexto do PPGCInf. A partir dos resultados obtidos sobre essa questão, foi possível identificar, entre outros aspectos, que o conhecimento sobre as necessidades de informação dos colegas e como buscam e utilizam as informações necessárias ao trabalho diário facilita a comunicação com eles. Os padrões de busca e uso de informação pelos colegas constituem, assim, importante fator para uma boa comunicação com eles. A partir dos resultados obtidos, portanto, é possível afirmar que, do ponto de vista teórico, o estudo se constitui em mais um trabalho que procurou identificar aspectos do comportamento informacional de usuários que servem de insumo à comunicação entre eles. Isso, por sua vez, vem ao encontro de teóricos como Belkin e Brookes, e adiciona positivamente às discussões de questões epistemológicas da Ciência da Informação. Do ponto de vista prático, o estudo deve, sem dúvida, ser levado em conta nas ações a serem empreendidas nas instituições estudadas. De fato, o questionário está sendo usado como modelo e teste para serviços relacionados ao processo da comunicação organizacional normativa em uma delas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comportamento informacional. Instituições financeiras. Gestores e analistas. Risco de crédito.

ABSTRACT

This study aimed to identify the relationship between information behaviour of managers and analysts in the credit risk sector and the organizational communication amongst them, within financial institutions from the federal government in Brazil, namely CAIXA Banco do Brasil S/A. Based on the work of Tubbs (2003), Wilson (1981) and Kunsch (2003), the conceptual model built up for the study suggests that variables of information behaviour of the subjects investigated should be taken into account in order to improve the communication process amongst them. Based on the authors studied, the study theoretical framework pointed the way to be followed in terms of methodological procedures. It has also been the base for the discussion of the research data. Qualitative and quantitative approached used, and the consequent triangulation of data through the use of questionnaires and interviews make possible to minimize some of the disadvantages of these research instruments. Driven by each specific objective, the study has allowed describing managers and analyst's characteristics, the communication process amongst them, their information behaviour patterns and aspects of this behaviour that can be taken into account in the communication process within their organizations. Results show that managers and analysts of credit risks within federal governmental financial institutions in Brazil have higher education studies, mostly in Management, Account and Economics. They also have a good level of professional experience. In terms of the communication process, it should be highlighted that the internal communication is very intense and is essential for carrying out their professional activities. Quanto ao processo de comunicação, destaca-se que a comunicação interna é intensa entre os gestores e analistas de risco de crédito estudados, e essencial para realização das atividades de análise e avaliação de risco de crédito. Results obtained allowed identifying the major elements of the organizational communication process in the institutions studied. Regarding the information behaviour patterns, the study showed that the tasks performed by managers and analysts of credit risks have influence on their information needs, seeking and use. The study took account of the cognitive aspects of the information behaviour, only. The trial of finding a theoretical relationship between information behaviour as an input to communication has been an academic exercise within the context of the Post-Graduate Programme in Information Science at the University of Brasilia. From the results of the present study, it was possible to find out that knowing the information needs of colleagues and the way they seek and use information facilitates the communication with them. Therefore, information seeking and use patterns constitute an important factor for a good communication. It is therefore possible to state that, from the theoretical point of view, the present study added to previous ones that has focused this relationship. This, in turn, meets the approach of theorists like Belkin and Brookes, and positively adds to epistemological issues in Information Science. From the applied side, the study results shall be taking into account in both institutions studied. Its questionnaire has, in fact, been used as a model for services related to the communication process in one of them.

Key words: Organizational communication. Information behaviour. Financial institutions. Managers and analysts. Credit risks.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Definição do Problema.....	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Justificativa.....	4
2 CONTEXTO (AMBIENTE) DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	8
2.1 Setor bancário – histórico e evolução	8
2.2 Sistema Financeiro Nacional - Conceitos e Estrutura.....	9
2.3 O Mercado bancário brasileiro.....	11
2.3.1 Caixa Econômica Federal	12
2.3.2 Banco do Brasil S. A.....	15
2.4 Gestores e Analistas de risco de crédito no contexto de instituições financeiras.....	18
2.5 Considerações finais sobre o contexto da pesquisa	19
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ANÁLISE DE QUESTÕES RELEVANTES	20
3.1 Ciência da Informação e Informação: conceitos e abordagens.....	20
3.1.1 Informação	22
3.1.2 Informação para Negócios	28
3.1.3 Informação Tecnológica	30
3.1.4 Fontes de Informações para Negócios e Tecnológica.....	33
3.1.5 Informação Tecnológica e para Negócios no contexto das Instituições Financeiras Governamentais	34
3.2 Ciclo da Comunicação da Informação	37
3.2.1 Modelos do Processo de Comunicação.....	38
3.2.2 Barreiras/ ruídos ao processo da comunicação	41
3.2.3 Considerações finais sobre comunicação da informação.....	43
3.3 Comunicação Organizacional	43
3.3.1 A comunicação organizacional como fator estratégico	45
3.3.2 Comunicação interna nas organizações	46
3.3.3 Comunicação administrativa.....	48
3.3.4 Comunicação Oral – Formal e Informal	49
3.3.5 Comunicação interpessoal	50
3.3.6 Considerações finais sobre a comunicação organizacional	51
3.4 Usuários da Informação.....	51
3.4.1 Considerações históricas dos estudos de usuários	52
3.4.2 Estudos de usuários no ambiente das organizações	56
3.4.3 Estudos sobre o analista de crédito	59

3.5 Modelos de Comportamento de Busca e Uso de Informação	61
3.5.1 Modelos e definições de Thomas D. Wilson	62
3.5.2 Modelo de Kuhlthau	65
3.5.3 Modelo multifacetado de Choo.....	67
3. 6 Considerações finais da revisão da literatura	70
4 METODOLOGIA DE PESQUISA – REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODO	72
4.1 Abordagens teóricas que fundamentam o entendimento do problema de pesquisa	72
4.1.1 Comunicação interna e Comunicação administrativa	73
4.1.2 Elementos do processo de comunicação organizacional	74
4.1.3 Contribuição de Thomas J. Allen.....	75
4.1.4 Comportamento informacional de Wilson.....	75
4.1.5 Modelo teórico-conceitual da pesquisa.....	77
4.2 Desenho da pesquisa	78
4.2.1 Abordagens da pesquisa.....	78
4.2.2 Método de pesquisa adotado.....	79
4.2.3 Instrumentos de coleta de dados	81
4.2.4 População e amostra	83
4.2.5 Pré-teste	84
4.2.6 Métodos para análise e interpretação de dados na entrevista qualitativa.....	85
5 ANÁLISES DOS RESULTADOS	87
5.1 Análise dos dados coletados por meio dos questionários: gestores e analistas da CAIXA e Banco do Brasil S/A	87
5.1.1 Perfil dos respondentes	87
5.1.2 Processo de Comunicação.....	93
5.1.3 Padrões de comportamento informacional.....	102
5.1.4 Aspectos do comportamento informacional e processo de comunicação	108
5.2 Análises das entrevistas – Descrição dos resultados	110
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	123
6.1 Caracterização do perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais	123
6.2 Caracterização do processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais brasileiras	124
6.3 Identificação dos padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito	128
6.4 Relação entre comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e a comunicação organizacional entre eles	131
7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	133
7.1 Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos	133
7.1.1 Perfil da população	133

7.1.2 Caracterização do processo de comunicação organizacional.....	134
7.1.3 Padrões de comportamento informacional.....	135
7.1.4 Aspectos do comportamento informacional como insumo (estímulo) à comunicação.....	136
7.2 Contribuições do estudo.....	137
7.3 Limitações do estudo	138
7.4 Sugestões e recomendações.....	138
8 REFERÊNCIAS	139
9 APÊNDICES	146

1 INTRODUÇÃO

A dissertação aqui apresentada visa a estudar a questão da comunicação organizacional no contexto de instituições financeiras brasileiras. Centra o foco na questão dos riscos de crédito de duas instituições nacionais, governamentais e cujas atividades nessa área diferem. O objetivo é estudar a questão em um contexto diversificado, para o enriquecimento da discussão de seus resultados.

Trata-se de um estudo de comunicação organizacional que visa a contribuir para enriquecer as discussões do tópico na Ciência da Informação. A motivação é, portanto, contribuir para ampliar a abrangência do tópico na disciplina, tradicionalmente centrada na comunicação científica, mas que, recentemente, tem-se voltado para o estudo da comunicação em outros contextos, particularmente no âmbito do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB).

1.1 Definição do Problema

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças fundamentais na dinâmica dos mercados, advindas dos avanços tecnológicos e da globalização e incluindo diversos setores da economia. Por conseguinte, as empresas necessitam, mais do que nunca, de rapidez e precisão na obtenção de informações para atingirem e manterem a competitividade. Mais que isso, muitas empresas tiveram que se deslocar para novos mercados, para outros setores de produção e até mesmo fundirem-se, surgindo também os grandes grupos de conglomerados.

Se por um lado houve ampliação dos mercados, como a exemplo do mercado de varejo e dos serviços financeiros, por outro lado constata-se queda na demanda de outros setores e até o desaparecimento de alguns. Em virtude da expansão dos mercados, o comércio de serviços em geral cresceu nas últimas décadas, impulsionado principalmente pelos avanços tecnológicos que se constituíram como verdadeiras infra-estruturas para a produção de bens e serviços e para todos os tipos de transações comerciais.

Dentre os setores de serviços que se destacaram estão as instituições financeiras, cujo segmento de mercado apresentou profundas transformações advindas com o processo de globalização, a abertura econômica e, principalmente, pela adesão do Brasil ao Acordo da Basiléia. Inicia-se no setor, neste século XXI, uma revolução nos métodos e práticas das atividades bancárias, a partir do trabalho do Comitê da Basiléia sobre a Supervisão Bancária.

Segundo documento do Comitê da Basileia (2004, p.12), a crença é de que a nova estrutura do acordo promoverá a adoção de práticas de administração de riscos mais sólidas pelo setor bancário.

O novo acordo, segundo Fortuna (2005, p.717) que revisou o acordo de 1998, contempla três pilares em sua estrutura: exigências de capital mínimo, revisão de supervisão e disciplina de mercado. O comitê tem por objetivo harmonizar os princípios de supervisão bancária e acompanhar as transformações financeiras em âmbito nacional e internacional. Sugere, ainda, e, principalmente, várias inovações nas normas e procedimentos adotados de modo a aperfeiçoar e garantir um monitoramento das atividades bancárias.

As instituições financeiras brasileiras, privadas ou governamentais, inspiradas e fundamentadas na Lei do Mercado de Capitais e na Lei da Reforma Bancária, vêm sofrendo fortes impactos de natureza regulatória e de legislações específicas do Sistema Financeiro, com foco nos principais riscos a que estão expostas. Atualmente, ainda é um grande desafio para essas instituições adequarem-se às novas regras impostas pelas legislações do setor, bem como preparar profissionais para o trabalho de expansão e absorção de conhecimentos teóricos e práticos. Consubstanciado a isto, há de se considerar o crescimento acentuado do volume de operações, produtos e serviços mais sofisticados, complexos e seus riscos subjacentes.

Como em todo setor, os serviços e sistemas de informação que dão suporte ao processo de tomada de decisão no setor financeiro devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das instituições, considerando, particularmente, que estão inseridas em ambientes de constante mudança e expostas a todo tipo de risco. Além disso, é necessário que os serviços e sistemas de informação estejam estruturados, de modo a permitir que se conheçam e identifiquem os diversos públicos. Por essa razão, e como observado por Torquato (1986, p.10), a comunicação constitui, nesse contexto, uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções. Isso porque é a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, constituindo o centro de processamento da eficiência organizacional. Somam-se a isso os avanços das novas tecnologias de informação e comunicação, que permitem possibilidades ilimitadas de interação da empresa e seus funcionários, clientes e fornecedores.

As empresas necessitam, portanto, de conhecimentos novos, de buscarem formas inovadoras de utilizar estrategicamente os ativos intelectuais da organização, de novas habilidades profissionais e de identificar novas oportunidades de negócios. Conseqüentemente, muitas empresas, no Brasil e no exterior, têm-se mostrado propensas a incentivar e garantir o livre trânsito de idéias como meio eficaz para buscar informações que proporcionem o aprendizado e a inovação permanentes. Nessas circunstâncias, a comunicação interna entra como um dos principais agentes de mudança. Mais que isso, como observa Pinheiro (1982, p. 3) “a comunicação interpessoal é um dos meios mais importantes para transmitir a informação.” Acrescente-se a essas idéias a questão das necessidades e usos da informação necessária ao trabalho diário nas organizações, levando à busca constante de informação em uma variedade de sistemas de informação.

Outro fator a ser considerado nesse contexto é o comportamento do consumidor/cliente, que considera a empresa não só como mera geradora de produtos ou prestadora de serviços. A nova postura, tanto do cliente como da sociedade como um todo, imprime também nova postura na comunicação organizacional, que deve refletir os novos valores. Estes, por outro lado, devem ser incorporados às diretrizes, estratégias e políticas institucionais. A comunicação é vista, portanto, como fator estratégico essencial no processo de transferência de todos os tipos de informação, incluindo as de cunho normativo e de diretrizes e políticas institucionais na organização. É neste cenário que se pretende investigar:

Quais são as relações entre o processo da comunicação organizacional em instituições financeiras governamentais e os padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito?

Como é possível observar, levando em conta a questão dos riscos de crédito próprios das instituições financeiras brasileiras, a pergunta centra o foco das preocupações da pesquisa na questão da comunicação organizacional no seio dessas instituições. Mais que isso, investiga suas relações com os padrões de comportamento informacional de seus gestores e analistas.

1.2 Objetivos

Em razão das questões motivadoras do problema investigado nesta pesquisa, o objetivo geral do estudo é **identificar a relação entre comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e o processo de comunicação organizacional entre eles, em instituições financeiras governamentais.**

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- **Caracterizar o perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais;**
- **Caracterizar o processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais brasileiras;**
- **Identificar padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito;**
- **Identificar aspectos do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito que podem constituir insumos (estímulos) à comunicação organizacional entre eles, na percepção desses sujeitos.**

1.3 Justificativa

Como dito anteriormente, a presente pesquisa visa a contribuir para as discussões da questão da comunicação na Ciência da Informação, por meio de seu estudo no contexto organizacional, em duas instituições financeiras governamentais, no Brasil. Aliada ao estudo do processo de comunicação, o estudo traz para a discussão também algumas questões sobre o comportamento informacional dos atores dessas instituições envolvidos no processo de comunicação estudado. O objetivo da abordagem é adicionar a estudos anteriores e em

andamento, que também aliam a discussão da comunicação à do comportamento informacional de usuários.

Nas palavras de Le Coadic, (2004, p.25),

A Ciência da Informação está na origem da indústria, mercado e comércio da informação e (...) em por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese e efeitos), e a análise de seus processos de construção, comunicação e uso.

Ao longo de sua história, a Ciência da Informação vem desenvolvendo metodologias que facilitam o tratamento, representação e acesso às informações contidas em diferentes documentos e por meio de diversas linguagens. Nesse sentido, estuda uma diversidade de questões relacionadas com o fenômeno da informação, em uma variedade de contextos e utilizando um número igualmente variado de abordagens. O presente estudo enfoca a questão da comunicação da informação no contexto de organizações brasileiras governamentais do setor financeiro (instituições financeiras bancárias governamentais). Aborda a questão levando em conta os padrões de comportamento informacional dos atores envolvidos no processo de transferência da comunicação da informação. Visa, assim, à construção de um referencial teórico que ajude tanto ao entendimento do problema quanto à sua explicação a partir dos dados coletados, coleta essa norteadora por esse referencial.

Cabe observar que, para o desenvolvimento e exercício das atividades profissionais específicas em instituições financeiras, gestores e analistas, tal como qualquer outro profissional especializado, têm a informação como principal insumo, e a comunicação como a principal ferramenta no processamento das funções administrativas. Como observado por Kunsch (2003, p. 153), a comunicação administrativa permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de confluências de fluxos e redes, atingindo a todos os níveis decisórios.

Em consequência do aumento do volume de informações disponíveis e da facilidade de comunicação, o volume de informações tem se multiplicado a todo instante, e, nesse sentido, a necessidade de acesso rápido torna-se imperativo para tomar decisões. As metodologias desenvolvidas e o tratamento dado à informação pela Ciência da Informação permeiam também os espaços das organizações que hoje buscam, com urgência, formas inovadoras de levar a informação útil a seus diversos públicos, nomeadamente clientes, fornecedores, acionistas e funcionários. Rezende (2002, p. 75), por exemplo, complementa

essa discussão quando afirma que “gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação passa a ser diferencial estratégico”.

Por outro lado, as instituições financeiras no Brasil, públicas ou privadas, são obrigadas a cumprir Leis e Regulamentos de órgãos fiscalizadores, o código do consumidor e o acordo da Basiléia II. Esse conjunto de normas estabelece diretrizes sobre produtos e serviços, devendo estar obrigatoriamente descritas nas normas internas de cada instituição para consulta dos usuários, autoridades monetárias e auditorias. Soma-se a isso o tipo de informação que circula nos sistemas de normas internas, e que tendem a se constituir em informações tecnológicas, para negócios e organizacionais, em função dos fluxos e usos em que estão inseridas.

Nessas circunstâncias, as instituições financeiras tendem a desenvolver e aperfeiçoar seus sistemas normativos, os quais se assemelham às bibliotecas virtuais onde as informações devem estar organizadas de forma fácil e acessível aos respectivos públicos. Assim, essas instituições têm desenvolvido e aperfeiçoado tecnologias de informação e comunicação com metodologias sofisticadas, visando a padronizar normas e procedimentos para levar a informação a todos os níveis da organização.

Considerando que o estudo será desenvolvido em duas instituições históricas, é importante destacar que, ambas, Caixa Econômica Federal (doravante denominada CAIXA) e Banco do Brasil S.A., são instituições centenárias. Participaram, assim, na construção da sociedade brasileira, fazendo parte da história e cultura do país.

Resultados de pesquisas já realizadas com os atores do presente estudo na CAIXA e *feedback* recebido em relatórios oficiais da instituição evidenciam a necessidade de melhorar o processo de comunicação entre os tomadores de decisão. Aliado a isso, existem registros de muitas dúvidas e questionamentos em seus sistemas de ouvidoria e centrais de atendimento. Esses fatores, entre outros, evidenciam a importância da melhoria da comunicação organizacional em todos os níveis da organização, tanto interna quanto externamente. Sua gestão eficiente permitirá, ainda, levar a informação certa ao usuário certo e no momento oportuno, com vistas a concluir negócios e gerar lucro à instituição.

Um fator evidenciado pelos resultados do estudo anterior é que os analistas da CAIXA buscam esclarecer dúvidas e entender os processos, primeiramente discutindo com o grupo de

colegas, posteriormente buscam os chefes e novamente buscam trocar idéias com outros colegas de outras unidades. Assim, parece existir um sistema de comunicação informal que, de certo modo, atende às necessidades de informação. Constatou-se também que o trabalho realizado é complexo por natureza, pois exige dos atores envolvidos nesse processo, além do conhecimento das normas internas e gama de produtos, estarem constantemente se atualizando em relação ao mercado, produtos dos concorrentes, legislação e outros fatores relacionados ao mercado de atuação do cliente. Então, a cada novo processo de análise são exigidos do analista, novos e diversificados conhecimentos.

A análise da literatura em Ciência da Informação revela que o comportamento de usuários de informação em diferentes contextos, no exercício diário de suas atividades, é semelhante em certas situações. Em outros casos, difere, principalmente em relação às necessidades de informação. Cabe investigar se a problemática dessas duas comunidades de gestores e analistas, em duas empresas do mesmo ramo, porém, com histórias culturais diferentes, têm padrões de comportamento informacional semelhante ou não, o que, como já observado, deve enriquecer o estudo. Existem poucos estudos, e com pouca profundidade, sobre as necessidades de informação e os processos de comunicação de funcionários de instituições financeiras governamentais, embora pesquisas sobre clientes/consumidores de produtos e serviços externos do setor bancário seja mais comum e acessível.

Fator de suma importância no mundo dos negócios é a identificação das informações necessárias e, a partir daí, das questões que podem melhorar o fluxo da comunicação administrativa direcionada para atender usuários/clientes/funcionários da organização. A CAIXA e Banco do Brasil S.A. têm conhecimento dessa realidade e, por isso, buscam constantemente inovar as estratégias e os canais de comunicação de forma a atingir os seus objetivos com eficiência e qualidade. Segundo Corrado (1994), que discutiu a força da comunicação empresarial, “a comunicação pode criar valor e impulsionar a organização para frente na geração de lucros e na demonstração do papel na instituição sociedade.” Essa constitui, sem dúvida, a questão central que motiva o presente estudo e revela sua contribuição, tanto teórica, quanto prática.

2 CONTEXTO (AMBIENTE) DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo da comunicação organizacional nesta pesquisa é realizado em instituições bancárias governamentais brasileiras. Considera-se oportuno, para entendimento prévio das características dessas instituições, uma contextualização do setor bancário, do sistema financeiro brasileiro e do próprio mercado bancário do país.

2.1 Setor bancário – histórico e evolução

Antes da existência da moeda, o homem trocava mercadorias, sem a preocupação com os valores de cada bem ou serviço. Essa forma de comércio se chamou de escambo e foi praticada no início da civilização humana. No século VII a.C. surgiram as primeiras moedas com características das atuais, ainda fabricadas por processos rudimentares e com contornos irregulares, não sendo exatamente iguais umas às outras. Na inexistência dos bancos para guardar as moedas, o povo guardava esses metais com os sacerdotes. Assim, os primeiros bancos de verdade da História foram criados pelos sacerdotes.

Com a expansão do comércio, guerras de conquista de territórios, as moedas dos diferentes países eram trocadas, porém o pagamento só podia ser efetuado com dinheiro do país específico. Conseqüentemente, dentro das fronteiras de cada país, as moedas estrangeiras deviam ser cambiadas por dinheiro deste país. Por outro lado, os comerciantes e outras pessoas possuidoras de muito dinheiro, que viajavam ao exterior, precisavam de dinheiro de outros países, que compravam com moeda nacional.

Com o passar do tempo e pelo exercício da profissão, alguns comerciantes ficaram conhecendo muito bem as moedas estrangeiras e passaram a acumulá-las em grandes quantidades, dedicando-se, então, exclusivamente ao câmbio de dinheiro, ou seja, ao comércio de dinheiro. Assim, evidencia-se o início da divisão de trabalho dentro do campo do comércio: paralelamente aos comerciantes que se ocupavam com a troca de artigos comuns, surgiram os cambistas, comerciantes dedicados ao intercâmbio de uma mercadoria chamada dinheiro, e que futuramente seriam os chamados “banqueiros”, como são conhecidos até os dias de hoje.

Importante destacar sobre a origem da palavra "banqueiro", que surgiu da profissão do cambista, o qual exercia sua profissão sentado num banco de madeira, em algum lugar do mercado. Daí a origem da palavra “banco”. O primeiro banco da história do setor bancário foi

o Banco da Inglaterra, nascido em 1694, como sociedade anônima privada. Tinha por objetivo gerar dividendos aos seus acionistas. Devido à prestação de bons serviços ao governo e à sua capacidade de emissão de moeda, assim como ao compromisso de financiar o governo inglês, assumiu o papel de Banco Central da Inglaterra.

Em fins do século XVIII, em Hamburgo, na Alemanha, surgiu a idéia de criação de instituições financeiras voltadas para a captação de poupanças populares, em resposta à necessidade da nascente classe operária de garantir a segurança futura. Essa idéia espalhou-se por toda a Europa. No início do século XIX, surgiram as Caixas Econômicas da França, Holanda, Áustria, Finlândia, Itália e Portugal. No entanto, foi na Inglaterra que essas instituições prosperaram rapidamente, sendo transportadas para a América em 1818, data em que entrou em funcionamento a primeira Caixa Econômica dos Estados Unidos.

No Brasil, o decreto nº. 2 723, deu origem à Caixa Econômica Federal e Monte de Socorro, em 1861. Em 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, por meio do Decreto Lei nº. 7.293, que criava, também, como instrumento de controle do volume de crédito e dos meios de pagamentos, o depósito compulsório. Com esse decreto, solidificou-se o Sistema Financeiro Nacional no Brasil.

2.2 Sistema Financeiro Nacional - Conceitos e Estrutura

É importante ter conhecimento do funcionamento do Sistema Financeiro Nacional, pelo papel que exerce na economia e no segmento empresarial do Brasil, como também pela maior complexidade que suas operações vêm apresentando ao longo do tempo. O Sistema Financeiro Nacional é composto por um conjunto de instituições financeiras públicas e privadas, sendo seu órgão normativo máximo, o Conselho Monetário Nacional (CMN). A estrutura atual básica do Sistema Financeiro Brasileiro (quadro 1) resultou da reforma institucional dos anos de 1964 /1965, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil, além de toda a regulamentação das diferentes instituições de intermediação, entre elas as integrantes do sistema financeiro de habitação (SFH).

Órgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores		
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - BACEN	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista	Demais instituições financeiras	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - SUSEP	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
	IRB-Brasil Resseguros			
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)		

Fonte: BACEN

Quadro 1 - Composição do Sistema Financeiro Nacional

O Banco Central do Brasil é a entidade que atua como órgão executivo central do sistema financeiro, sendo responsável por cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo Conselho Monetário Nacional. É o órgão que autoriza o funcionamento de todas as instituições financeiras e estabelece a dinâmica operacional, por meio do Manual de Normas e Instruções (MNI).

De acordo com a Lei nº. 4. 595/64 que trata da Reforma Bancária, em seu artigo 17:

Consideram-se instituições financeiras, para efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Em conseqüência da globalização e internacionalização dos mercados, as instituições financeiras seguem nas mesmas direções das corporações industriais ou comerciais, no sentido de expansão de serviços e produtos na economia mundial. A atividade do crédito é uma das mais importantes, aliadas às suas atividades mercadológicas e de intermediação de recursos. A função de intermediário financeiro do banco comercial torna o crédito como um dos fatores de maior importância e sobrevivência das instituições financeiras. Segundo Schrickel (1995, p.25)

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Nesse contexto, torna-se importante o papel exercido pelos bancos. Isso porque, como instituições financeiras responsáveis pelas principais operações de crédito, possibilitam uma série de desenvolvimentos nos países, em benefício da sociedade como um todo. Considera-se, portanto, necessário abordar, sucintamente, o mercado bancário brasileiro, onde se encontram as organizações aqui estudadas. Ressalta-se, igualmente, a necessidade de abordar a questão das normas bancárias que regulamentam as atividades de crédito nessas instituições.

2.3 O Mercado bancário brasileiro

O modelo bancário trazido ao Brasil pelo Império foi o europeu e, conforme a história retrata, entendiam-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos. Outros serviços praticamente inexistiam. Essa situação estendeu-se até a metade do século XX, quando então, começaram as grandes transformações provocadas pelo progresso e pelo período pós-guerra.

A atividade bancária brasileira está regulamentada pela Lei 4.595, de 31/12/1964 e a Reforma do Mercado de Capitais, pela Lei 4.728, de 14/07/65. Ambas definiram uma política com objetivo de organizar o setor financeiro de forma segmentada. Ou seja, a evolução no sentido europeu, pelo qual os bancos eram as principais peças do sistema financeiro, operando em todas as modalidades de intermediação financeira. Ou a adoção de modelo americano, no qual predominava a especialização. (FORTUNA, 2005, p. 3)

Em virtude de condicionamentos econômicos e, principalmente, pela necessidade de buscar economia de escala e racionalizar o sistema financeiro, os bancos foram paulatinamente formando grandes conglomerados financeiros. O quadro 2 mostra as dez instituições com maiores redes de agências no Brasil.

	CNPJ	Instituições	Tipo	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
				Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Mar
1	00.000.000	BB/SA	BM	3.068	3.164	3.295	3.781	4.006	4.046	4.046
2	60.746.948	Bradesco	BM	2.406	2.508	2.832	3.003	2.921	3.008	3.015
3	60.701.190	Itaú	BM	1.504	1.670	1.708	2.190	2.300	2.445	2.395
4	00.360.305	CAIXA	CE	1.689	1.701	1.710	1.770	1.895	1.981	2.005
5	61.411.633	Banespa	BM	580	595	597	600	600	1.057	1.059
6	01.701.201	HSBC	BM	989	943	925	923	931	934	935
7	33.700.394	Unibanco	BM	904	896	903	914	913	925	928
8	33.066.408	ABN Amro Real	BM	756	793	788	779	776	828	829
9	43.073.394	Nossa Caixa	BM	497	497	504	504	505	542	544
10	92.702.067	Banrisul	BM	354	368	378	384	399	413	414

Fonte: DEFIN/DINFO – BACEN

Quadro 2 - Instituições com maiores redes de agências no Brasil até Mar/2007

Como se pode observar, a CAIXA e o Banco do Brasil S.A estão entre as maiores instituições da rede bancária brasileira. Nas seções a seguir, são apresentadas informações a respeito dessas instituições, as quais compõem o lócus de realização do presente estudo.

2.3.1 Caixa Econômica Federal

A Caixa Econômica Federal foi fundada por D. Pedro II, a partir da assinatura do decreto nº. 2.723, de 12 de Janeiro de 1861, com o nome de “Caixa Econômica da Corte”, no Rio de Janeiro. Desde a criação das instituições Caixas Econômicas e Monte de Socorro, elas sempre tiveram o relacionamento com a sociedade e a classe trabalhadora. Com o objetivo de socorrer as necessidades das classes menos favorecidas, a Caixa concedia empréstimos a juros módicos, sob o penhor. Documentos da época revelam que muitos escravos utilizavam-se da segurança que a instituição inspirava para ali depositar suas economias, com a esperança de poupar recursos necessários à compra da tão sonhada liberdade. (LUZIO, 2001).

A partir do sucesso de suas atividades, outras Caixas Econômicas foram criadas em 1874, nas capitais de províncias. Iniciava-se a integração da instituição ao cotidiano do povo brasileiro. Ainda hoje a CAIXA é considerada como órgão oficial do crédito popular brasileiro, sendo uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº. 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda. Instituição integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de

crédito do Governo Federal, a CAIXA submete-se às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil (LUZIO, 2001).

A CAIXA atua como banco comercial, sociedade de crédito imobiliário, saneamento e infra-estrutura urbana. Integrante do sistema financeiro nacional, a CAIXA é responsável pela operacionalização das políticas do governo federal para habitação popular e saneamento básico. Tem-se caracterizado como o banco de apoio ao trabalhador de baixa renda, atuando na prestação de serviços de natureza social. Para essas e outras funções, a CAIXA possui um sistema de normas que estabelece os padrões normativos de todas as atividades que realiza e serviços que presta.

O Sistema de Normas e a comunicação na CAIXA

Com a unificação das Caixas Econômicas Federais existentes nos diversos Estados da Federação, ocorrida nos anos de 1969/1970, houve a necessidade de adoção de um Sistema de Comunicação Normativa Interna, com vistas à padronização da linguagem e de procedimentos entre as diversas Unidades. Assim, foi instituída a Norma de Serviço e as Circulares Normativas.

A comunicação normativa evoluiu de acordo com as necessidades da instituição e, a partir de 1980, passou-se a adotar o Manual CEF que consistia na divisão de Tomos por área da CAIXA subdividido por Capítulo que representava um assunto. Já em 31 de outubro 1991, houve a implantação do Sistema de Comunicação Normativa, composto com os seguintes títulos: OR – Organização, LT – Loterias; SB – Serviços Bancários e FG – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Por força da Resolução 2554/98, as instituições financeiras passam a possuir um sistema de normas em que todos os usuários possam ter acesso a suas atribuições e responsabilidades. Na CAIXA, o Sistema de Normas foi implantado em 16/11/1999 e disponibilizava as normas vigentes às Unidades conectadas na rede CAIXA, sendo que as demais Unidades tinham seus documentos atualizados em papel. Neste mesmo ano, entraram em vigor os primeiros Manuais Normativos publicados em Tomos: OR – Organizacionais e HH – Habitação e Hipoteca. A CAIXA iniciou, em seguida, o processo de readequação de seu sistema normativo, revogando todas as circulares normativas e manuais vigentes e criando o Sistema de Manual Normativo (SISMN).

O SISMN oferece diversos serviços aos usuários internos, tais como: consulta por tomo, por unidade gestora e por bloco de negócios; pesquisa simplificada e avançada; serviço de assinatura de normativos; consulta direta a manuais normativos vigentes e revogados; impressão total ou parcial de documentos, dentre outros. Possui, ainda, o serviço de ajuda que orienta os usuários em caso de dúvidas. Além disso, o sistema de normas oferece outros serviços como, por exemplo, o gestor poder disponibilizar a norma para críticas e sugestões por um período desejado, antes da sua publicação final.

Para que os gestores elaborassem normas padronizadas foi criado um manual específico, contemplando todos os requisitos e exigências necessárias à publicação de manuais na CAIXA. O manual tem por objetivo orientar os gestores elaboradores de normas para publicação de normas com qualidade de redação e conteúdo.

O padrão normativo da CAIXA segue o padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e deve conter todos os procedimentos necessários que visem a garantir a conformidade de um produto/serviço, atividades, orientações e preceitos, respeitando-se a resolução do BACEN 2554/98. Assim, todas as informações consideradas relevantes para execução das atividades profissionais, níveis de responsabilidades nos processos e na respectiva função devem estar devidamente descritas na norma a fim de assegurar aos usuários conformidade e segurança.

Conforme preceitua a resolução 2554/98, a redação deve ser clara, completa e objetiva. Expressões que trazem ambigüidades devem ser evitadas para que o usuário possa fazer a leitura e interpretação sem ter que recorrer ao sistema de dúvidas ou buscar mais informações para fechar uma definição ou criar um conhecimento sobre determinado assunto. Os manuais são publicados e disponibilizados no sistema de manuais normativos na página da Intranet da instituição para consultas, conforme público alvo a ser atingido e com o grau de sigilo da informação adequado a esse público. Depois de publicado, o manual assume status de vigente.

Normativos específicos internos são usados para a comunicação dentro da CAIXA, considerando a hierarquia das unidades no organograma da empresa. É, portanto, com base na hierarquia da estrutura organizacional, que são estabelecidos os canais de comunicação. No entanto, nem sempre esse procedimento é o mais eficaz, pois em certos casos, causa demora desnecessária no processo de comunicação, em decorrência da burocracia. O relacionamento

funcional na comunicação pode realizar-se diretamente com a unidade destinatária, independentemente da hierarquia expressa no organograma, quando se referir à coordenação, orientação ou esclarecimento quanto à forma como devem ser executados os serviços e as atividades relativas à unidade existente. É importante observar que, no sistema de comunicação escrita da empresa, o emissor é representado, sempre, pela unidade formalmente constituída, isto é, quem emite a correspondência é a Unidade e não a pessoa que o assina.

O Sistema de Normas da CAIXA e a comunicação entre seus principais atores constituem parte da população estudada nesta pesquisa. A outra parte dessa população está no Banco do Brasil, cujas informações são descritas a seguir.

2.3.2 Banco do Brasil S. A.

O Banco do Brasil S.A. é pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo, embora ainda opere, em muitos casos, como agente financeiro do Governo Federal. Foi criado em 1808 com a vinda do príncipe D. João para o Rio de Janeiro. A partir do final dos anos 80, o Banco do Brasil S.A passou a destacar-se como instituição de fomento econômico.

Em novembro de 1936 foi criada uma das mais importantes ferramentas de atuação econômica do Banco do Brasil S.A: a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial. Em 29 de dezembro de 1953, pela Lei nº 2.145, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (CACEX), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional. A sede do Banco foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960. Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) extinguiu a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) e criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viriam a deixar mais de duas décadas depois.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mantida pelo Banco Central e que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para as operações

permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a B.B. Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro. Em 2001, o Banco do Brasil adotou a configuração de Banco Múltiplo.

Também foi adotada nova configuração para o Conglomerado, visando à agilidade, autonomia e segurança nos processos decisórios. Foi criado o Banco Popular do Brasil, objetivando a inclusão bancária da população de menor renda. As informações sobre esta seção foram extraídas do sítio do Banco do Brasil S.A. na internet.

Cabe ressaltar que o processo de análise de risco de crédito do Banco do Brasil foi reconhecido, em abril de 2007, pelo Prêmio Nacional de Gestão Pública pela qualidade da gestão nas áreas de crédito e agronegócios. Conforme informe publicitário publicado no jornal O Estado de São Paulo de 18/04/2007, o Diretor de Crédito afirmou que o banco vem preservando a cultura de boas práticas de gestão, no decorrer dos últimos 10 anos, sempre com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Para isso, racionalizou os sistemas de análise de limites de crédito, riscos e projetos de investimentos. Pela busca e excelência dos serviços e esforços praticados recebeu reconhecimento e várias certificações em normas internacionais de gestão pela qualidade. Atualmente, o Banco tem certificação em padrão internacional a análise de limite de crédito e de projetos de investimento de clientes, a operacionalização dos repasses de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e o serviço de atendimento às consultas das agências (LANGE, 2007).

O Sistema de Normas e a comunicação no Banco do Brasil

As informações constantes nesta seção foram cedidas pela Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil S.A., sediada em Brasília, DF. De acordo com o documento, o sistema normativo do Banco do Brasil S.A. é composto pelo conjunto de instruções corporativas que disciplinam as ações administrativas e operacionais de toda a instituição.

A Instrução Corporativa compreende as orientações (norma ou procedimento) emanadas de Unidades Estratégicas da instituição, cujo público de interesse extrapole o âmbito interno da unidade, e que seja de cumprimento obrigatório por parte das dependências. O Livro de Instruções Codificadas (LIC) é o aplicativo que contém a normatização de todos

os aplicativos, produtos e serviços da instituição, ou seja, é o manual de instruções em meio eletrônico (mainframe e na Intranet). As unidades estratégicas fazem as inclusões, alterações e cancelamentos de instruções referentes aos assuntos e produtos de sua competência, observadas as suas responsabilidades, funções e sub-funções. A partir da divulgação das instruções no LIC, as instruções corporativas passam a ser de cumprimento obrigatório por toda a instituição.

O LIC é estruturado em quatro níveis de desdobramentos:

- a) livro – é o primeiro nível da estrutura e engloba um conjunto de produtos, serviços ou macro processos da Instituição;
- b) capítulo - é o segundo nível da estrutura e abrange parte de um processo, segmento de mercado ou modalidade de um produto;
- c) título - é o terceiro nível da estrutura e identifica o conteúdo da instrução.
- d) os subtítulos constituem o quarto e último nível da estrutura e possibilitam classificar a instrução.

Cabe observar que o usuário, ao fazer uma seleção por algum dos subtítulos preestabelecidos, estará definindo se a instrução é norma, fluxo (percurso do documento ou serviço), procedimento (rotina para cumprimento da norma), contabilização ou documento. Existem ainda os subtítulos modelo, relatório, quadro, tabela entre outros.

O LIC oferece diversos serviços aos usuários internos, tais como: busca direta, onde o usuário informa o endereço da instrução (livro, capítulo, título e subtítulo); busca avançada, a qual permite ao usuário pesquisar por palavras em instruções vigentes ou canceladas e em circulares. As instruções canceladas são mantidas em arquivo e podem ser consultadas a qualquer tempo. As circulares normativas são divulgadas com vigência iniciando em terças ou quintas-feiras. Circulares com vigência imediata (*on-line*) e circulares com início de vigência em outros dias da semana têm seu uso restrito à divulgação de instruções emergenciais, em situações que não permitam aguardar o próximo dia de divulgação sem riscos para a instituição. Circulares agendadas para vigência futura podem ser visualizadas antecipadamente pelos usuários.

O LIC obedece à padronização interna. Para que os redatores sigam essa padronização e tenham conhecimento dos recursos disponíveis para a redação de normativos e de circulares, é disponibilizado o Manual do Redator. Para redigir normas no sistema LIC, o funcionário deve ter feito o treinamento no próprio ambiente de trabalho, orientado por multiplicador

cadastrado. A liberação de acesso para redigir é efetivada se o funcionário possuir o treinamento para redator ou tiver participado da Oficina de Redatores do LIC. Se houver necessidade de citar outra unidade como interveniente no processo que está sendo normatizado, ela deve ser comunicada antes da divulgação da instrução. Na normatização, as Unidades devem respeitar os assuntos de sua responsabilidade e observar as funções e sub-funções. As solicitações de criação e/ou alteração de livros, capítulos, além da alteração de títulos com instruções vigentes devem ser formalizadas para a diretoria gestora do LIC.

2.4 Gestores e Analistas de risco de crédito no contexto de instituições financeiras

Gestor, neste estudo, é abordado como o profissional que trabalha na área de risco de crédito nas funções gerenciais e estratégicas das duas instituições estudadas. Tem como uma das atribuições zelar pelo patrimônio e retorno dos ativos da instituição, em consonância com as normas internas e das autoridades monetárias. Ou seja, gestores são responsáveis pelo desenvolvimento das políticas de risco de crédito da instituição.

O analista de risco de crédito caracteriza-se como profissional especialista em análise e avaliação de risco de crédito para pessoas físicas e jurídicas. São vinculados hierarquicamente aos gestores de risco de crédito, sendo responsáveis pela execução das políticas de risco de crédito, em forma de análises e avaliações. No caso das duas instituições aqui estudadas, analistas de risco de crédito, além de exercerem as atividades inerentes ao cargo, oferecem suporte técnico sobre avaliações do crédito às agências de vinculação. As atividades do analista de crédito consistem em buscar diversas informações e dados em diferentes canais internos e externos, redes de relacionamentos, manuais normativos e manuais de procedimentos. Estes, por sua vez, estabelecem conjuntos de ações que orientam as ações das pessoas conforme as diretrizes estratégicas da empresa.

O produto final do trabalho do analista resume-se num conjunto de informações sobre um determinado cliente com dados quantitativos e qualitativos. A fase final do processo é a decisão do analista e geralmente ela é apresentada na forma de um relatório de análise, onde deve constar posição da empresa em relação à pretensão do crédito bem como justificativa dessa decisão, com argumentos, números e estimativas. O produto final de um processo de análise é baseado em processamento de informações e dados obtidos para compreender o ambiente e escolher uma alternativa de ação, que pode ser uma tomada de decisão ou um relatório, parecer e súmula, sobre uma determinada empresa.

2.5 Considerações finais sobre o contexto da pesquisa

Este capítulo teve como objetivo descrever aspectos relacionados ao contexto onde se realizou o estudo aqui proposto. A discussão de tais aspectos permitiu a identificação de questões relevantes a serem abordadas tanto na análise da literatura que fundamentou teoricamente o problema investigado, quanto na discussão dos dados do estudo. A contribuição do capítulo, portanto, reside no entendimento melhor do ambiente da pesquisa e de algumas das questões que a fundamentam.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ANÁLISE DE QUESTÕES RELEVANTES

As discussões que norteiam o entendimento do problema objeto do presente estudo levam em conta, como não poderia deixar de ser, conceitos e abordagens sob a perspectiva da Ciência da Informação. Dada a natureza do problema, enfatizam a comunicação organizacional, com foco em aspectos relacionados com padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de instituições financeiras governamentais.

Com vistas a auxiliar a inserção do problema nas abordagens da disciplina, é apresentada, na primeira parte da análise, definições tanto da Ciência da Informação quanto da própria informação como seu objeto de estudo. Discutem-se, assim, aspectos sobre tipos de informação com base no fluxo e uso desta, tais como informação organizacional, informação para negócios e informação tecnológica. Acrescenta-se, ainda, uma discussão sobre a questão da informação para avaliação de risco de crédito.

Posteriormente, discutem-se aspectos da comunicação em geral e da organizacional em particular. Uma análise da literatura sobre comportamento informacional, do ponto de vista teórico, foi realizada, visando a obter a fundamentação teórica necessária ao estudo. Questões, portanto, de busca e uso de informação, sua tipologia, os canais por onde é veiculada, entre outras, constituem o foco das discussões, a partir da análise da literatura em Ciência da Informação.

Observe-se que a escolha dos tópicos guarda relação com o problema da pesquisa, que não aponta para a discussão, por exemplo, da informação científica. Norteia-se, igualmente, pelos objetivos propostos e os conceitos que estão embutidos nestes. Parte-se, portanto, de uma discussão geral sobre a Ciência da Informação e seu objeto de estudo, explorando-se brevemente esse objeto do ponto de vista conceitual.

3.1 Ciência da Informação e Informação: conceitos e abordagens

Nesta seção, tem-se o objetivo de apresentar reflexões de pesquisadores da Ciência da Informação que trabalharam no sentido de buscar definições e discutir o desenvolvimento da Ciência da Informação como disciplina. A motivação, como já mencionado, é perceber a adequação deste estudo às abordagens da disciplina.

O início do processo de institucionalização da Ciência da Informação data do período pós-guerra. Trata-se, portanto, de disciplina recente, o que tem motivado discussões relativas à sua natureza e evolução conceitual, assim como à abrangência do campo. Segundo Robredo (2003) no início da década de 1960 surgiu a primeira formulação do que seria a “Ciência da Informação”, baseada nos resultados dos trabalhos realizados em 1961 e 1962 na conferência do *Georgia Institute of Technology*:

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para um máximo de acessibilidade e uso. O processo inclui a origem, disseminação, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação e uso da informação. O campo deriva ou relaciona-se com a matemática, a lógica, a lingüística, a psicologia, a tecnologia computacional, as operações de pesquisa, as artes gráficas, as comunicações, a biblioteconomia, a gestão e alguns outros campos (ROBREDO, 2003, p. 5)

Dentre diversos fatos ocorridos como marcos do surgimento desta Ciência, Robredo (2003, p. 56) e Pinheiro (2006) destacam a publicação do primeiro volume da revista *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), ocorrida em 1966. Nesse primeiro volume, Robert Taylor incluiu importante artigo com discussões sobre aspectos profissionais da ciência e da tecnologia, demonstrando nas entrelinhas que as reflexões sobre os caminhos da Ciência da Informação estavam em avanço contínuo.

Em relação a este tópico, Pinheiro (2006, p. 4) observa que a definição de Ciência da Informação publicada por Taylor (1966) serviu de base para a clássica definição apresentada por Borko (1968). De fato, Borko citou o artigo de Taylor publicado no ARIST e ratificou que a sua definição surgiu da síntese das idéias daquele autor, notadamente dos pontos de vista comuns e das diferenças.

Robredo (2003, p. 56) observa que Borko (1968, p. 3) formulou sua definição de Ciência da Informação de forma semelhante a que saíra das conferências de Geórgia de 1961-1962. No entanto, foi mais além, assinalando que a biblioteconomia e a documentação são componentes “aplicados” da Ciência da Informação:

Disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a otimização do acesso e uso. Está relacionada com um corpo de conhecimento que abrange a origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação. Isto inclui a investigação das representações da informação tanto em sistemas naturais como artificiais, o uso de códigos para uma eficiente transmissão da mensagem e o estudo dos serviços e técnicas de processamento da informação tais como computadores e seus sistemas de

programação. Trata-se de uma ciência interdisciplinar derivada e relacionada com vários campos como a matemática, a lógica, a lingüística, a psicologia, a tecnologia computacional, as pesquisa operacional, as artes gráficas, a comunicação, a biblioteconomia, a gestão e outros campos similares. Tem tanto um componente de ciência pura, que investiga o problema sem ter em conta a sua aplicação, como componente de ciência aplicada, que desenvolve serviços e produtos (...) a biblioteconomia e a documentação são aspectos aplicados da Ciência da Informação.

Mesmo nos dias atuais, a definição de Borko inclui aspectos da Ciência da Informação que permitem a identificação de tópicos de estudo que lhe são pertinentes. Como observa Pinheiro (2006, p. 4), “embora escrito há quase trinta [sic] anos, merece ser destacada porque contém as questões primordiais da Ciência da Informação como área científica, muitas das quais discutidas ainda hoje, daí sua atualidade.”

Le Coadic (2004, p. 25) lembra que a Ciência da Informação “.... tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), e a análise de seus processos de construção, comunicação e uso.” O autor reforça a preocupação da disciplina em esclarecer um problema de natureza social e concreto, que é a informação. Esta, por sua vez, está relacionada ao homem, o qual se envolve na busca de informação para resolver um problema, ou para atingir a um objetivo, a partir da constatação de um estado anômalo de conhecimento (LE COADIC, 2004, p.38-39).

As idéias de Borko e de Le Coadic, assim como de uma variedade de outros autores (Ingwersen, 1992; Saracevic, 1996; Bukland, 1991, entre outros) permitem identificar o fenômeno central da Ciência da Informação. Mais que isso, as abordagens desses autores propiciam a identificação de problemas a ele relacionados. Embora haja na literatura autores que questionam a informação como objeto de estudo da área, a grande maioria dos teóricos concorda que seja assim. A análise da literatura que fundamenta a presente pesquisa, portanto, inicia-se com uma breve discussão sobre a informação como objeto de estudo da Ciência da Informação.

3.1.1 Informação

A partir do início da década de 1960, há uma diversidade de trabalhos focando os aspectos históricos e epistemológicos da Ciência da Informação. Capurro (2003), um dos mais recentes estudiosos ocupados com a discussão do tema, procurou identificar os diferentes paradigmas da área, a partir da obra de seus teóricos. Um desses paradigmas, o cognitivo, tem norteado significativamente as pesquisas na área. Um dos autores analisados por Capurro,

cujas abordagens refletem segundo Costa (2007), tanto o paradigma físico (relacionado com as questões de comunicação, dentre outras), quanto o cognitivo, é Nicholas Belkin. Suas idéias contribuíram de modo significativo para os desenvolvimentos da área.

O trabalho de Belkin (1978), sem dúvida, está entre os trabalhos de autores que procuraram contribuir teoricamente para a consolidação da Ciência da Informação. O autor buscou encontrar o conceito mais adequado para a Ciência da Informação a partir da revisão de algumas publicações anteriores de diversos autores. Belkin (1978, p. 80), então, definiu informação para a Ciência da Informação como: “a estrutura de qualquer texto que é capaz de modificar a estrutura-imagem de um receptor”. Texto, para o autor, é “uma coleção de signos propositadamente estruturados por um emissor com a intenção de modificar a estrutura-imagem de um receptor.” (BELKIN, 1978, p.80).

A definição de Belkin deriva do que ele considera como uma porção particular da informação caracterizada por “uma mensagem propositadamente estruturada por um gerador a fim de **afetar** (grifo do autor) a estrutura-imagem do receptor. Isso implica em que o emissor tem conhecimento da estrutura do receptor.” (BELKIN, 1978, p.80). É interessante destacar o foco comunicacional da definição de informação de Belkin, visto que o autor insere a informação objeto da Ciência da Informação no contexto de um processo de comunicação.

Vale destacar, no entanto, que, ao longo do tempo, o termo “informação” tem assumido diversos significados e tem sido abordado sob diferentes enfoques, por autores das mais diversas áreas do conhecimento. Por isso, considera-se necessária a delimitação adequada para o termo “informação” em uma pesquisa em Ciência da Informação. Isso porque a informação permeia todos os campos do conhecimento e sua conceituação difere, de disciplina para disciplina. Nesse sentido, a informação tem sido discutida sob diversos aspectos, com uma infinidade de significados.

O campo da informação, assim, apresenta múltiplas facetas. Como observa Pinheiro (2004, p.2), os enfoques adotados para o estudo da informação vão desde o cognitivista – que relaciona informação a conhecimento-, passando pelo administrativo ou gerencial - informação para tomada de decisão-, e pelo econômico – informação como mercadoria (*commodity*) que adquire valor agregado e serve para a ação-, até uma visão mais política e social, que foca a informação como elemento fundamental para a formação da cidadania. A

autora complementa a informação pode ser estudada em diferentes contextos, em relação aos quais pode ser classificada como: científica, tecnológica, industrial entre outras.

A análise da literatura, entretanto, fornece elementos para que sejam acrescentados aos contextos identificados por Pinheiro, os da informação para negócios, da informação organizacional e da informação comunitária ou para o cidadão. Nesse aspecto, Kaye (1995, p. 46) confirma a noção de que o conceito de informação é multifacetado, exigindo muitos estudos adicionais.

Fernández-Molina (1994) pontuou sobre os inúmeros conceitos que têm sido propostos ao termo informação, com o objetivo de tentar distinguir a informação de outros conceitos como dados, inteligência, mensagens, entendimentos, signos e conhecimento. Ele supõe que a dificuldade de se conceituar a informação pode ter surgido do fato do termo ter sido utilizado para expressar tanto o processo de comunicar, como aquilo que está sendo comunicado, a mensagem. Uma breve análise da literatura sobre as diferenciações entre dado, informação e conhecimento, parece pertinente, neste ponto.

Dado, informação e conhecimento.

Visando a clarificar os termos dado, informação e conhecimento, Urdaneta (1992) representou a “pirâmide informacional” como estrutura onde se distinguem quatro níveis: dado, informação, conhecimento e inteligência. O autor esclarece que a forma em que os elementos estão dispostos é arbitrária, implicando em princípio, numa hierarquização definida com base no eixo vertical definido por noções de qualidades versos quantidade.

- Ao se referir a “dados” está se tratando de informação como matéria (*information as matter*), ou seja, registros icônicos, símbolos, signo.
- Ao se referir ao termo “informação” está se falando de informação como significado (*information as meaning*);
- Ao se referir ao termo “conhecimento” está se falando de informação como compreensão (*information as understanding*); e, finalmente;
- Ao se falar sobre inteligência está se falando em informação como oportunidade (*information as opportunity*), ou seja, estruturas de conhecimento que, sendo contextualmente relevantes, permitem a intervenção vantajosa da realidade, modelando-a.



Figura 1 - Pirâmide Informacional de Urdaneta (1992, p. 100-101), adaptada pela autora

Davenport (1998a, p. 1) destacou a importância de se saber identificar as diferenças entre dado, informação e conhecimento, pois “(...) o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

Sobre dados, Davenport (1998a, p. 2) os define como “um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, e importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque é matéria-prima essencial para a criação da informação”. O autor reforçou que, no contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. Sua análise conclui que todas as organizações precisam de dados, umas com muito mais intensidade do que outras, como, por exemplo, bancos, seguradoras, serviços públicos e órgãos governamentais, em que o negócio é a manutenção e o acompanhamento eficiente de milhões de transações.(DAVENPORT.1998a, p. 2-3).

No que concerne à informação, Davenport observa que há uma exigência de mediação humana, daí a dificuldade de ser transmitida com fidelidade. Informação, segundo o autor, diferencia-se de dados porque tem significado e tem por objetivo informar. Ou seja: é mensagem. Ela pode estar na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível, e tem um emissor e um receptor. A mensagem tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, causando impacto sobre o seu julgamento e comportamento.

Em relação ao conhecimento, Davenport destaca que está dentro das pessoas, “derivando da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados” (DAVENPORT, 1998a, p. 6). Assim, tal como para Urdaneta (1992), para Davenport (1998a, p.7), o conhecimento se dá quando a informação é percebida e aceita, sendo que toda alteração é provocada na mente do indivíduo, oriunda da interação com estruturas de informação.

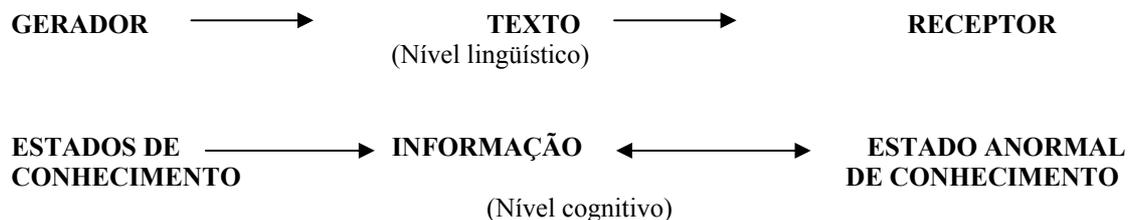
Brookes (1980), considerado como um dos primeiros proponentes da visão cognitiva da informação na Ciência da Informação, tenta esclarecer como ocorre esse processo, representando-o por meio do que chamou de “Equação Fundamental da Ciência da Informação” (Brookes, 1980, p. 131). Para o autor, o conhecimento se constitui em uma estrutura de conceitos ligados por suas relações e a informação é uma parte menor dessa estrutura, conforme demonstrado na equação: $K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$, onde $K[S]$ (estrutura de conhecimento) é mudada por ΔI (informação nova), gerando uma estrutura modificada $K[S + \Delta S]$ (nova estrutura de conhecimento), em que ΔS , o novo conhecimento, derivado de ΔI , indica o efeito da modificação.

Brookes (1980, p.131) expressa que a idéia em forma de equação matemática é a forma mais compacta em que pode ser expressa, embora os matemáticos notem que as condições e símbolos são indefinidos. Ao discorrer sobre a equação, Brookes fala que as entidades (informação e conhecimento) são mensuráveis, e podem ser medidas pelas mesmas unidades. Isto é, a informação e o conhecimento são do mesmo tipo, sendo a informação uma pequena parte do conhecimento. Pereira (2006, p. 1), retomando a discussão entre informação e conhecimento a partir da equação de Brookes, é enfático ao afirmar que, depois de passados mais de 25 anos, ainda hoje as idéias do autor servem de referência ou de modelo preliminar a autores que estudam a chamada “Sociedade da Informação” e a relação entre o conhecimento e informação.

Dentro desse mesmo enfoque está o conceito de Belkin (1978) para a informação, o qual é expresso tanto em nível cognitivo quanto em nível lingüístico. Costa (2007) observa que:

No nível lingüístico, a definição de Belkin conforma um sistema de comunicação em que a informação é associada a um texto (coleção de signos propositadamente estruturada por um gerador com a intenção de modificar a imagem-estrutura de um receptor). É a estrutura conceptual de um gerador, modificada (por um propósito, intenção, conhecimento do estado de conhecimento do receptor) e subjacente à estrutura da “superfície” daquele texto. O

processo de comunicação entre seres humanos em que Belkin insere a informação é assim representado:



No nível **cognitivo**, a abordagem centra-se nas transformações ocorridas nos estados de conhecimento do indivíduo, quando este recebe a informação capaz de preencher uma necessidade ou lacuna. O que o autor chama de “estado anormal (ou anômalo) de conhecimento” pode ser entendido como necessidade de informação, dúvida, “falha” na estrutura cognitiva. Necessidades de informação, comportamento na busca, e uso da informação, são conceitos que constituem o estudo de comportamento informacional, estabelecendo o foco da gestão do conhecimento na Ciência da Informação.

É importante lembrar que os estudos da gestão da informação e da gestão do conhecimento têm sido realizados, na Ciência da Informação, quase totalmente no ambiente organizacional. Torna-se importante, também, portanto, discutir um pouco sobre essa questão.

A informação em ambientes organizacionais

Para Choo (2003, p. 345), um dos autores da gestão do conhecimento na Ciência da Informação, as organizações usam a informação de três modos estratégicos: para dar significado às mudanças do ambiente externo, para criar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para tomar decisões. Nesse contexto organizacional estudado por Choo, Davenport, (1998b, p. 50) enfatiza a necessidade de se procurar compreender os ambientes informacionais e como as pessoas usam a informação para executar suas tarefas. Para isso, o autor propôs um modelo ecológico de gestão da informação com uma proposta de abordagem holística de pensar. O objetivo é auxiliar e conscientizar as organizações a gerenciar a informação. A figura 2 ilustra o modelo de Davenport e indica os diversos componentes que se interconectam nessa abordagem.

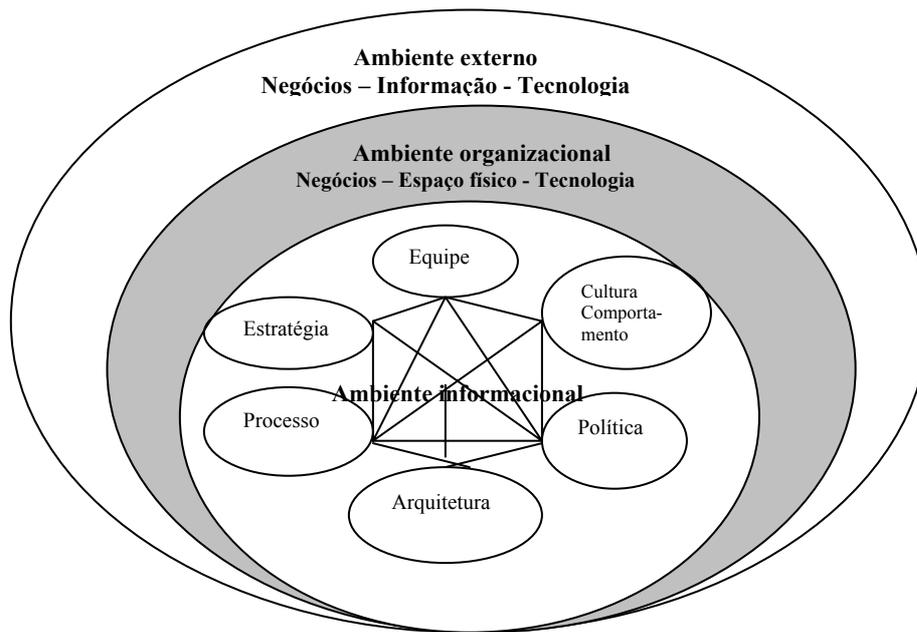


Figura 2 - Modelo ecol3gico para o gerenciamento da Informa3o Davenport (1998b, p. 51)

Segundo Davenport (1998b, p. 50), o ambiente informacional 3 o n3cleo da abordagem ecol3gica, com seis componentes mais cr3ticos: estrat3gia, pol3tica, comportamento/cultura, staff, processos e arquitetura. Embora os tr3s ambientes possuam elos e se sobreponham, com limites indistintos, o autor esclarece que o ambiente informacional tem suas ra3zes no ambiente organizacional e ambos s3o afetados pelo ambiente externo, o mercado. A import3ncia e relev3ncia do trabalho de Davenport est3o no compromisso de entender a exist3ncia do ambiente informacional, com 3nfase no comportamento pessoal e informacional das pessoas. Ou seja, como as pessoas se comportam em seus respectivos ambientes informacionais. Um desses ambientes, reconhecido como relevante para o presente estudo 3 o empresarial, onde s3o discutidas as quest3es sobre a informa3o para neg3cios, analisada a seguir.

3.1.2 Informa3o para Neg3cios

Com o surgimento da sociedade industrial, surgiram in3meras outras necessidades, a fim de prover e alavancar o sistema de produ3o e com3rcio de bens e servi3os. Em consequ3ncia, novas necessidades de informa3es surgem a cada momento, como resultado natural do surgimento de novos ambientes informacionais. Assim, conceitos como o de sociedade da informa3o denotam os desenvolvimentos relacionados com o uso da informa3o pela sociedade em todos os seus setores. Nesse sentido, as institui3es financeiras,

assim como qualquer outra instituição do sistema produtivo, têm sido compelidas a buscarem informações a fim de manterem a competitividade e se posicionarem no novo contexto do mundo dos negócios. Isso, por outro lado, têm propiciado à Ciência da Informação a identificação de novos espaços informacionais, com novos atores e processos, requerendo da área estudos que contribuam para entendê-los.

Borges e Carvalho (1998, p.76) estão entre os pesquisadores brasileiros que têm-se ocupado do estudo da informação no contexto empresarial, ou dos negócios. As autoras enfatizam que as empresas necessitam cada dia mais de informação disponível com rapidez e precisão. Tais informações são relevantes para o entendimento do mercado e da economia em nível nacional e internacional, para conhecer concorrentes e parceiros, produtos, fornecedores, dados financeiros e econômicos, bem como questões legais. Da mesma forma, Rezende (2002, p.75-76) acrescenta que, cada vez mais empresas buscam no mercado pessoas com qualificação para trabalhar a informação de forma criativa – os assim chamados “agentes do conhecimento”-, dada a importância de se administrar o conhecimento produzido nas organizações, agregando valor ao negócio.

Ao discorrer sobre informação no mundo dos negócios, a literatura revela a preocupação dos pesquisadores brasileiros em uniformizar/padronizar o termo informação para negócios nos estudos realizados no país, (Aguilar, 1991; Cysne, 1996; Januzzi e Montalli, 1999). Aparentemente, o termo “informação para negócios” foi introduzido no Brasil pela pesquisadora Montalli, que a definiu como a informação que “subsidiava o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais, nos seguintes aspectos: mercado, estatísticas, produtos, finanças, companhias e legislação” (JANUZZI; MONTALLI, 1999).

As autoras identificaram os seguintes tipos de informação nesse contexto: mercadológica, estatística, legislativa, financeira, comercial (sobre produtos e companhias), entre outros. Isso inclui os estudos sobre consumidor, tendências de mercado, marketing, nichos; dados de produção industrial, demográficos, sociais, econômicos, mercado de trabalho, rendimentos; produtos e serviços de concorrentes, custos de tecnologias, produção, normalização, certificação de qualidade, preços; balanços de empresas, ações, cotações, financiamentos; investimentos, endividamentos; atuação concorrencial de empresas no mercado, indicadores de “staf”, endereços e outros dados numéricos sobre empresas;

regulação de impostos, código de defesa do consumidor, legislação setorial, importação e exportação, entre uma variedade de outras informações úteis ao setor.

Em outros países, como, por exemplo, a Inglaterra, o termo utilizado é *business information*. Autores como Kennington e Vernon contribuíram para a conceituação do termo, conforme citações de Januzzi (2002, p.51):

Informação para negócios é aquela informação requerida por uma empresa comercial que auxilia na condução de seus negócios, tais como: inovações (novas técnicas e processos); clientela, análise de mercado, concorrência, vendas, propagandas. Regulamentações e legislações em geral, informações financeiras e de administração de recursos humanos, política econômica, situação social entre outras (Kennington, 1990, p.1, apud Januzzi, 2002).

Dados, fatos e estatísticas publicadas, necessárias à tomada de decisão nas organizações de negócios, públicas ou privadas, bem como no governo. Inclui informações mercadológicas, financeiras, sobre bancos e empresas, leis e regulamentos de impostos, informações econômicas e comerciais, bem como informação factual sobre o ambiente no qual os negócios se realizam (Vernon, 1984, p. 4, apud Januzzi, 2002).

Conforme demonstrado nas definições de Kennington, Vernon e Montalli, a informação para negócios tem características de subsidiar o processo de decisão das empresas em geral. Borges e Campello (1997) observam que no Brasil, durante algum tempo, o conceito de informação para negócios apareceu implícito no termo informação tecnológica, informação industrial ou para indústria. Foi a partir da década de 80 que tiveram início, no país, ações para a organização de um sistema nacional de informação tecnológica, coordenado pelo Instituto Brasileiro em Ciência e Tecnologia (IBICT) e financiado no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e tecnológico (PADCT). Isso, ao que parece, motivou os estudos do tópico, que, como será mostrado, também tem relação com a abordagem da informação no presente estudo.

3.1.3 Informação Tecnológica

A definição de informação tecnológica, da extinta Federação Internacional para Informação e Documentação (FID), embutia o conceito de informação para negócios. A FID, criada em 1961, criou um Comitê de Informação para a Indústria com a missão de promover, em base internacional, o uso da informação, o gerenciamento da informação técnica e as tecnologias da comunicação e informação para benefício dos negócios e das indústrias. A FID II definiu informação tecnológica como “todo conhecimento de natureza técnica, econômica,

mercadológica, gerencial, social, etc. que, por sua aplicação, favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação”.

Outra iniciativa que teve destaque, também em 1961, foi a criação do *Danish Technical Information Service* (DTO), cujo pesquisador Klintoe (1966 e 1968) esteve à frente dos trabalhos e apresentou definições específicas para a informação industrial, ou informação para a indústria, conforme citações de Januzzi e Montalli (1999):

Informação industrial é o esforço de coletar, avaliar e tornar disponíveis informações sobre o setor industrial e suas operações produtivas, gerando dados técnico-econômicos, informações sobre tecnologias utilizadas, a estrutura industrial, a produtividade setorial, estudos de viabilidade, dados de investimento e retorno, implantação de indústrias, transferências de tecnologia, dentre outros.

Informação para a indústria é todo esforço intelectual para estimular os administradores e técnicos de uma dada empresa, pública ou privada, no sentido de aperfeiçoar suas operações e inovar métodos, processos, produtos e serviços, através da conversão, em resultados práticos, de toda a forma de conhecimentos, obtidos por qualquer meio.

Álvares (1997, p. 170), conceituou informação tecnológica como “todo tipo de conhecimento sobre tecnologias de fabricação, de projeto e de gestão que favoreça a melhoria contínua da qualidade e a inovação no setor produtivo.” Esse conceito surgiu em função das abordagens adotadas em sua dissertação de mestrado baseada em dois referenciais. O primeiro tratou dos aspectos relativos à informação para a inovação e o segundo, da informação para as tecnologias industriais básicas.

Montalli e Campello (1997, p. 322) contribuíram com uma definição de informação tecnológica como

aquela que trata da informação necessária, utilizada e da informação gerada, nos procedimentos de aquisição inovação e transferência de tecnologia, nos procedimentos da metrologia, certificação de qualidade e normalização e nos processos de produção.

Aguiar (1991) efetuou trabalho com a utilização de metodologia de análise funcional para tratar de diferenciar os termos informação tecnológica e informação para a indústria, definindo com mais clareza a função de ambas, como segue:

Informação tecnológica é todo tipo de conhecimento relacionado com o modo de fazer um produto ou prestar um serviço, para colocá-lo no mercado, servindo, então, para:

- a) constituir insumo para o desenvolvimento de pesquisas tecnológicas;
- b) assegurar o direito de propriedade industrial para uma tecnologia nova que tenha sido desenvolvida;

- c) difundir tecnologias de domínio público para possibilitar a melhoria da qualidade e da produtividade de empreendimentos existentes;
 - d) subsidiar o processo de gestão tecnológica;
 - e) possibilitar o acompanhamento e a avaliação de tendências de desenvolvimento tecnológico;
 - f) permitir a avaliação do impacto econômico, social e ambiental das tecnologias.
- Informação para a indústria é o conjunto de conhecimentos de que a empresa deve dispor a fim de:
- a) facilitar a execução de operações correntes de natureza administrativa, de produção e de controle;
 - b) possibilitar o acompanhamento da dinâmica de mercado, para detecção de oportunidades e ameaças;
 - c) permitir a implementação de estratégias emergenciais para enfrentar problemas conjunturais;
 - d) subsidiar as atividades de planejamento estratégico;
 - e) contribuir para o desenvolvimento tecnológico.

Por fim, o autor define informação tecnológica como “todo conhecimento de natureza técnica, econômica, mercadológica, gerencial, social, etc., que por sua aplicação favoreça o progresso na forma de aperfeiçoamento e inovação”.

Como foi dito anteriormente, autores brasileiros têm discutido na literatura a possibilidade de diferenciar informação tecnológica de informação para negócios, ou como esses termos se inter-relacionam ou se sobrepõem um ao outro, sendo um o principal e o outro embutido naquele. Destaca-se, nesse contexto, uma fala de um entrevistado da pesquisa de Jannuzzi (2002, p. 105), o qual considera que “a informação tecnológica, junto com a informação para negócios, permite a concepção plena da tecnologia”

Em relação ao contexto de negócios, a tecnologia é, de fato, um componente necessário e constante em diversos momentos. Pela tecnologia, a organização pode alcançar melhorias em seus custos de produção, qualidade dos produtos e serviços, acompanhar as tendências de mercado, enfim, reduzir os custos e maximizar o lucro do seu negócio. Em complemento sobre a relevância sobre qual das informações, tecnológicas ou para negócios é considerada como principal, Januzzi (2002, p.109) conclui que:

(...) a segmentação da informação corresponde a diversos olhares. Assim, se o enfoque principal da unidade é tecnologia, ela utiliza informação para negócios como complemento ao produto ou serviço final a que se propõe; da mesma forma, se o enfoque principal for negócios, a unidade usa a informação tecnológica como complementar.

Então, é possível dizer que, dependendo do uso que se faça da informação, ela pode ser denominada de informação para negócios ou informação tecnológica. Ou seja, uma

mesma fonte de dados/informações pode atender interesses tecnológicos e para negócios, de acordo com o propósito e contexto para o qual a informação será utilizada. Sobre esse aspecto, vale lembrar as considerações de Kaye (1995, p. 43), onde diferentes espécies de incertezas organizacionais podem requerer diferentes tipos de informação para resolução de problemas. O autor acrescenta que, apesar de deficiências sobre conceitos de incerteza e ambigüidade da informação, a ciência das organizações tem muito para falar sobre o processo e uso da informação. Por isso Kaye afirma que a percepção da informação ocorre de acordo com o objetivo para o qual é utilizada.

No contexto do presente estudo, as leituras apontam para a consideração tanto da informação para negócios como da informação tecnológica como parte do contexto em que se trabalha com a informação nas organizações investigadas.

3.1.4 Fontes de Informações para Negócios e Tecnológica

Diversas são as fontes de informação para negócios e tecnológicas no ambiente organizacional, dependendo do ramo do negócio. Além disso, mesmo dentro de um determinado negócio, são encontradas fontes diversificadas. Segundo estudos de Montalli (1994), as fontes de informações para negócios no Brasil são organizadas pelas associações comerciais, núcleos de informações tecnológicas, institutos de pesquisas, entidades governamentais, empresas de consultorias e universidades.

Cabe observar que, além das fontes de informação citadas por Montalli, outras fontes também são utilizadas pelas empresas, a depender das necessidades de cada uma. A exemplo das instituições financeiras, que, além dos tipos de informações citados, utilizam empresas de consultoria, a fim de conhecerem novas práticas de mercado, concorrência, novas metodologias para aperfeiçoamento dos seus processos e produtos e para tomarem decisões.

Bastos e Barbosa (2005) relatam resultados de estudo sobre o uso de fontes de informação por executivos de empresas de tecnologia da informação (TI) das regiões sul e sudeste do Brasil. Os resultados indicaram um predomínio do uso de fontes externas para obter informação do ambiente externo, consideradas mais relevantes e confiáveis, e utilizadas com maior frequência. Os autores observam que

Os resultados sugerem a necessidade de relacionar a forma de utilização de fontes de informação a fatores que podem ser relevantes ao processo como, por exemplo, a

facilidade de acesso às fontes, o perfil dos usuários ou a área em que trabalham na organização.

O trabalho de Borges e Carvalho (1998) relata pesquisa por meio de 130 questionários, com o objetivo de levantar as características dos serviços de informação para negócios existentes no Brasil voltado para as questões de mercado, no que diz respeito a público, fontes de informação, estratégias de divulgação e comercialização. Os resultados do trabalho das autoras ratificam as afirmações de Aguiar (1992, p. 92) de que, entre outras questões, a contribuição dos técnicos especialistas na elaboração de produtos e serviços ainda é considerada tímida.

Damásio (2001) realizou trabalho de mestrado sobre o profissional da informação na indústria. Dentre os resultados obtidos, destaca-se o uso diversificado de fontes de informação no contexto industrial, confirmando as abordagens dos autores identificados na literatura como teóricos do assunto.

3.1.5 Informação Tecnológica e para Negócios no contexto das Instituições Financeiras Governamentais

Conforme relatado neste trabalho, o setor financeiro, assim como outros setores da economia, e em função das necessidades provocadas pelas transformações do sistema econômico tiveram que se adequar às novas exigências da sociedade. Mais especialmente, em relação às transformações advindas com a globalização. Segundo Fortuna (2005), os bancos passaram a segmentar a clientela em grupos a partir de suas características relativas, principalmente, a faixa de renda ou faturamento, informações de comportamento bancário, tempo de relacionamento, perfil de crédito, entre outras.

Com a crescente sofisticação do mercado financeiro, as exigências do consumidor em relação à nova realidade e a concorrência do mercado, aliada à tecnologia bancária bastante desenvolvida, torna-se facilitado o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Isso, por sua vez, requer dos bancos estarem permanentemente revendo suas posições no mercado, seu público alvo, o impacto de novas tecnologias e alternativas da melhor escolha, a logística de distribuição dos produtos e serviços, os custos e benefícios e os resultados obtidos mediante a minimização do risco. Torna-se, dessa forma, crucial identificar as informações utilizadas nas instituições financeiras para desenvolver novos produtos, prestar serviços, conceder crédito com garantias de retorno, conhecer os diversos públicos, as legislações pertinentes e o comportamento do mercado financeiro. Questões sobre que modelos de avaliação de risco de

crédito existem no mercado e que são utilizados pelos bancos, que tipo de informação é necessário para prever o comportamento do tomador do crédito em relação ao montante concedido no decorrer do tempo numa economia globalizada, dentre outras, são vitais para esse tipo de organização.

Nesse contexto, considera-se que, para uma instituição financeira efetuar a avaliação de risco de crédito, é necessário considerar diversos fatores. Uma das grandes dificuldades é prever com antecedência se o tomador, a quem está sendo concedido o crédito, irá honrar o compromisso assumido. Durante o processo de avaliação de risco de crédito para empresas, segue-se uma seqüência de ações como estratégia de análise. As etapas de busca de informações nesse contexto aproximam-se dos estudos de Allen (1977) sobre o processamento de informação em Ciência e Tecnologia, ilustrados na figura 3. No caso do presente estudo, a abordagem do autor é adotada em relação à tecnologia, apenas.

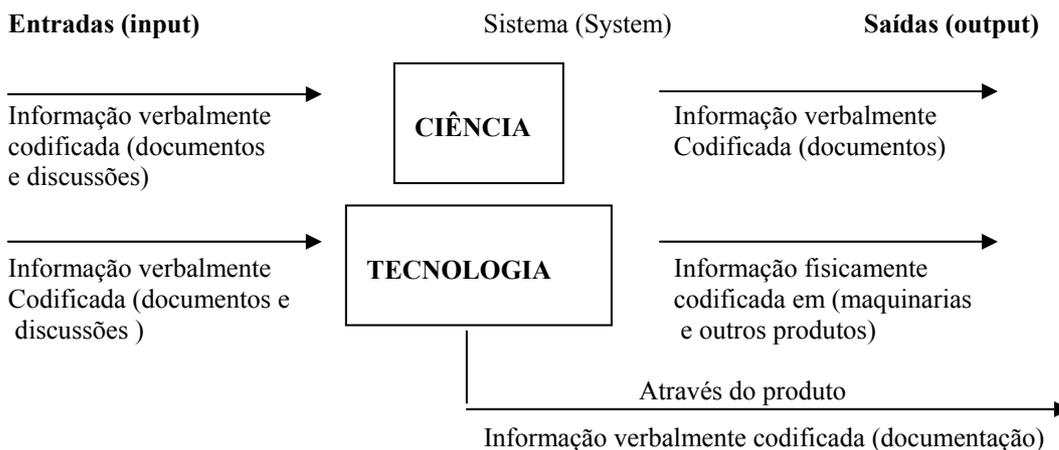


Figura 3 - Processamento de informação em Ciência e Tecnologia Allen (1977, p. 4)

Com base em um conjunto de documentos disponíveis nas instituições investigadas, foi possível identificar informações a respeito de como o trabalho de analistas de risco de crédito em instituições financeiras ocorre, no contexto da presente discussão. Para procederem a avaliações de risco de crédito, é necessário, primeiramente, que os analistas das instituições financeiras obtenham informações sobre o negócio, as características operacionais e as estratégias de comunicação e promoções. Em seguida, eles precisam obter informações na própria empresa (normativas, leis e sistemas corporativos), em outras fontes de informações, e no mercado sobre sazonalidade e segmentação, entre outras. Neste momento, são processadas as entradas (input), e, em um segundo momento, inicia-se o processo de transformação e geração de saídas (output).

A natureza do trabalho do analista relaciona-se com o tipo de informação que é requerida, a qual pode se enquadrar tanto como informação para negócios quanto como informação tecnológica. Tais informações são produzidas em forma de normas, pareceres, avaliações de risco de crédito e relatórios de recomendações, sendo direcionadas pelos diversos canais da organização às instâncias decisórias. Estas, por sua vez, geram novas informações para outras decisões, gerando um fluxo contínuo e subsidiando o processo de tomada de decisão relacionado a uma concessão do crédito ao cliente.

Para buscarem a maior certeza possível, ou confiança num determinado tomador, os bancos desenvolveram metodologias qualitativas e quantitativas. As metodologias quantitativas têm como principal ponto positivo o uso de regras bem definidas, geralmente baseadas em modelos estatísticos e matemáticos, sobre as características do cliente e sua relação com os produtos e ou/serviços para a obtenção do crédito. As metodologias qualitativas levam em conta a opinião de quem avalia o crédito, apresentando vantagens por tratarem caso a caso, onde o tomador do crédito e o funcionário (analista ou gestor) representante da instituição que concede o crédito podem interagir e trocar informações não quantitativas um em relação ao outro.

As instituições financeiras buscam fontes de informações internas ou externas, sempre a depender do tipo de informação desejada e em relação ao objetivo proposto, como desenvolver / criar /manter um produto ou serviço. Neste caso, a equipe de desenvolvimento do produto age em conjunto com a equipe que desenvolverá os serviços de suporte ao produto como: sistemas corporativos, desenvolvimento de modelos de mensuração dos riscos desde o momento da criação do produto e até o lançamento final do produto. Além de tudo, este processo inclui estudo da legislação sobre o produto, patentes, mercado do setor, entre outros. A equipe do produto por sua vez busca por fontes de informações sobre leis e regulamentos do produto, legalização dos padrões e normas brasileira ou internacional, efetua pesquisa de mercado, sobre legislações, precificação, procedimentos de controles internos, interagem com a equipe de serviços/sistemas para verificação de enquadramento do produto em serviços já existentes, adequações sistêmicas.

Após o produto ter cumprido todas as etapas, inclusive a elaboração das normas e procedimentos, estando, portanto, dentro dos padrões de conformidade em relação às normas do sistema financeiro, pode ser lançado e operacionalizado pela rede de agências da instituição. As informações produzidas pelo setor de risco de crédito, como as informações

produzidas nas pesquisas do produto, servem de subsídios e apoio para outros setores de desenvolvimento de serviços ou mesmo para outros produtos dentro da organização.

Como é possível observar, as informações com que trabalham os especialistas estudados nessa pesquisa, no contexto das organizações investigadas, têm características da informação tecnológica e da informação para negócios. Portanto, as questões discutidas até aqui inserem o estudo dessas informações, no âmbito da Ciência da Informação, no enfoque da comunicação. Este, por sua vez, constitui o foco central da área, como observam Saracevic, Belkin e outros autores renomados já citados e referenciados anteriormente. A comunicação, portanto, é o tema discutido na próxima sessão deste capítulo, com o objetivo de fundamentar o entendimento do problema investigado.

3.2 Ciclo da Comunicação da Informação

É pressuposto do presente estudo que o estudo da comunicação da informação pode ser realizado em relação aos estudos de comportamento informacional de usuários. O comportamento de usuários de informação, desse modo, pode incluir questões relacionadas à como se comunicam durante o processo de busca e uso da informação, porque usam diferentes canais disponíveis numa organização, como interpretam os diversos tipos de mensagens compartilhadas, de que forma transformam a informação em decisões nas organizações, entre outras questões.

Em decorrência do cenário que se apresenta neste estudo, e do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, a comunicação é vista como fator estratégico e essencial no processo de transferência de informações de cunho normativo, e sobre diretrizes e políticas institucionais dentro das organizações. Nesse contexto, a globalização dos mercados, o acúmulo de informações e mudanças trazidas pelas novas tecnologias de comunicação e a nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Isso significa indicar o que é preciso ler, ver ou saber, competindo aos profissionais de comunicação apontar os rumos, oferecer acesso e disponibilizar a informação necessária de acordo como os perfis e objetivos de seu público (CURVELLO, 1996). Como ressalta Thayer (1972, p. 132),

o fenômeno básico de toda comunicação humana é o processo intrapessoal de dar importância ou transformar em mensagens os fatos brutos e não estruturados de nosso mundo externo e interno – e de organizar e converter os fatos em unidades ou mensagens compreensíveis, consumíveis, funcionais.

Vários autores têm procurado representar o processo de comunicação por meio de modelos que ilustram seus principais elementos. Na seção a seguir, é apresentada uma breve análise do processo gradual de enriquecimento dos modelos que representam o processo de comunicação no decorrer do tempo.

3.2.1 Modelos do Processo de Comunicação

Um dos primeiros modelos de representação do processo de comunicação foi publicado pelos engenheiros Shannon e Weaver (1949, p.5). O modelo representa a comunicação como um processo linear, sistematizando o processo comunicativo a partir de uma perspectiva mecânica, puramente técnica e quantitativa, como ilustrado na figura 4.

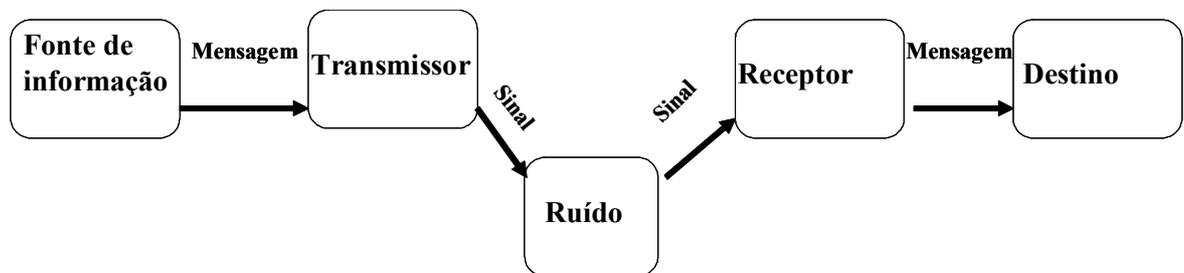


Figura 4 – Modelo de Comunicação Shannon e Weaver (1949, p. 5)

O modelo dos autores, proposto por Shannon (1949, p. 3) visava exclusivamente a aplicações na área de engenharia, sem preocupações com a questão do significado da mensagem. O modelo tem sido largamente utilizado em grande parte dos textos de comunicação e contribuiu para o enriquecimento de estudos posteriores.

No entanto, Berlo (1989) -assim como uma variedade de estudiosos do assunto- contestou a teoria de Shanon e Weaver, contrapondo que todos os elementos que compõem o processo de comunicação devem ser considerados de forma integrada, e, nunca, isoladamente. Para isso, torna-se necessário contemplar outros aspectos, como: habilidades comunicadoras da fonte e do receptor, seus níveis de conhecimento sobre o assunto veiculado, papéis no sistema social, o contexto cultural onde se encontram inseridos, adequação do código, conteúdo da mensagem, compatibilidade do canal entre outros.

Com o propósito de melhor ilustrar o processo, estudiosos como Osgood e Schramm (1954), Dance (1967), De Fleur (1970), entre inúmeros outros, acrescentaram, ao longo do

tempo, elementos adicionais que as teorias da comunicação, a partir de contextos em que o processo era estudado, apontavam como relevantes para o entendimento do fenômeno. Questões como retro alimentação; codificação, decodificação e interpretação, de modo circular avanço/crescimento do processo de forma helicoidal, entre outras, enriqueceram sobremaneira os estudos. Arnold e Frandsen (1984) apud Ferreira et alli (1998, p.173), por exemplo, da mesma forma que Berlo, ratificam que “a compreensão das atividades comunicativas humanas não pode ser separada da compreensão daquilo que é um ser humano como organismo, como ser mental e como entidade social, num universo de forças dinâmicas...” Ferreira et alli (1998, p. 173) completam: “comunicamos para informar e estar informados, para formar e influenciar atitudes e crenças, por simples prazer, para realizar tarefas em grupo, para criar e manter organizações ou para inovar”.

Alguns estudiosos crêem que o mais importante elemento da definição de comunicação interpessoal é o nível de proximidade ou intimidade entre as partes, como a exemplo de Tubbs e Moss (2003). Para esses autores, a comunicação interpessoal inclui a maior parte das trocas diárias, formais e informais, que acontecem entre as pessoas, incluindo relações íntimas da experiência humana. Os autores complementam que a maioria de nossas atividades diárias de comunicação é espontânea e relativamente desestruturada. Trata-se, no entanto, de atividades intensas e dinâmicas. Como observam os autores, de acordo com numerosos estudos, uma pessoa gasta cerca de 75% de cada dia de sua vida engajada com a comunicação, embora esteja claro que quantidade não é garantia de qualidade ou entendimento entre as partes.

Para Tubbs e Moss (2003, p. 8), a comunicação humana é um processo de criação de significados e compartilhamento de experiências entre duas ou mais pessoas. A observação da evolução dos modelos do processo de comunicação mostra, no entanto, que a importância do significado no estudo do fenômeno é relativamente recente. De fato, sua complexidade, em seus diversos aspectos, está registrada na literatura por meio de uma diversidade de modelos.

Elementos que compõem o processo da comunicação, segundo Tubbs e Moss

Como pode ser inferido a partir das observações constantes nos parágrafos anteriores, o processo de comunicação tem sido representado, ao longo de mais de cinco décadas, das mais variadas formas, dependendo do foco das abordagens com que tem sido estudado. No modelo de TUBBS (Tubbs e Moss, 2003), ilustrado na figura 5, um dos mais recentes

identificados na literatura, são identificados os seguintes elementos como compondo o processo de comunicação humana:

- a) **Comunicadores 1 e 2** (emissor e receptor): ambos são fontes de comunicação, e cada um origina e recebe simultaneamente mensagens. Além disso, ambas as partes estão sendo influenciadas simultaneamente na transação. O comunicador 1 pode originar a primeira mensagem, e o comunicador 2 pode ser a primeira pessoa para perceber os estímulos (insumos) transmitidos. Mas a maioria das atividades diárias de comunicação é espontânea e não estruturada, de forma que estes se sobrepõem nos papéis;
- b) **Mensagem:** são todas as informações trocadas entre os comunicadores 1 e 2, podendo ser verbais ou não verbais, intencionais ou não intencionais;
- c) **Canal:** é o meio pelo qual a mensagem (escrita ou falada) é transmitida;
- d) **Interferências:** qualquer problema que distorça o significado da mensagem entre o comunicador 1 e o comunicador 2, podendo ser interferências técnicas e semânticas;
- e) **Feedback:** são fontes de informação sobre o processo da comunicação, pois retorna ao emissor mensagens e comportamentos, tanto esperados como não esperados;
- f) **Estímulo (insumo):** considera-se como estímulo tudo o que o emissor e receptor recebem a partir de suas interações com o ambiente, mas a maioria das atividades diárias de comunicação são espontâneas e não estruturadas, de forma que estes estão sobrepondo papéis.

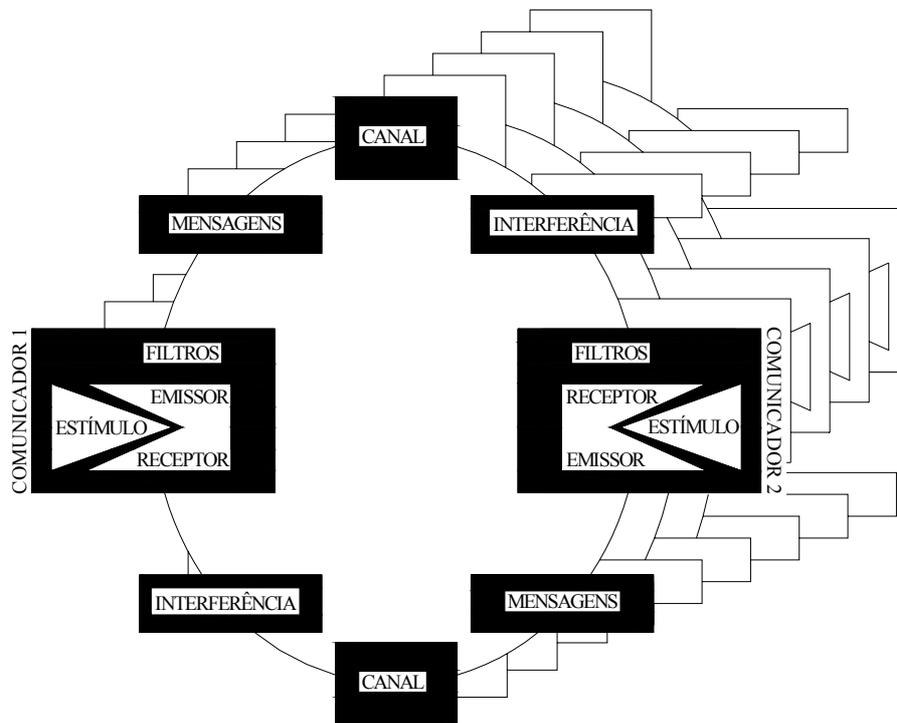


Figura 5 – Modelo de Comunicação de Tubbs e Moss (2003, p. 9)

O modelo dos autores é bastante completo, pois consegue representar todos os elementos relevantes no estudo da comunicação humana, tanto do ponto de vista físico, quanto do psicológico e do social. Em consequência desse tipo de abordagem, disciplinas como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a semiótica, a teoria dos sistemas, entre outras, têm contribuído para a conceituação do processo e proposição dos modelos que o ilustram.

Uma questão relevante, especialmente para o estudo da comunicação nas organizações, diz respeito às barreiras ou ruídos, tratados por Tubbs e Moss, de modo mais amplo, como “interferências” de toda ordem. O conceito foi representado inicialmente no modelo de Shannon e Weaver, especificamente em relação ao canal. Posteriormente, DeFleur (1970), chamou a atenção para o fato dos ruídos poderem ocorrer em qualquer dos elementos do processo.

3.2.2 Barreiras/ ruídos ao processo da comunicação

As barreiras, ruídos ou interferências são fatores que prejudicam a eficácia da comunicação. Ou seja, o efeito pretendido pelo emissor ao transmitir a mensagem não se concretiza. Kunsch (2003, p.74-75) observa que existem diversas maneiras de classificar as

barreiras que se colocam na comunicação nas organizações, tanto por pesquisadores da comunicação como também por outros autores dedicados aos estudos das organizações e do comportamento organizacional. A própria autora classifica as barreiras como gerais ou comuns ao processo comunicativo e as barreiras organizacionais que são específicas da comunicação organizacional.

As barreiras **gerais ou comuns** podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. (KUNSCH, 2003, p.74);

- mecânicas ou físicas: relacionadas com aparelhos de transmissão;
- fisiológicas: relacionadas aos problemas genéticos dos órgãos vitais da fala como, por exemplo: surdez, gagueira e outros;
- semântica: decorrem do uso inadequado de linguagem não comum ao receptor ou grupos visados, ou seja, o código e signos usados pelo emissor não fazem parte do repertório do conhecimento em determinado ambiente organizacional;
- psicológicas: percepções equivocadas por parte do receptor de acordo com determinadas experiências, atitudes, crenças valores e culturas das pessoas, podem fazer com que a comunicação fique prejudicada

As barreiras no âmbito das organizações para Kunsch são: as pessoais, as administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações; e as informações incompletas e parciais. As pessoais estão relacionadas à personalidade das pessoas e ao comportamento no âmbito de determinados contextos. Isto envolve o estado de espírito, das emoções e dos valores. Kunsch (2003, p.75), para falar das barreiras administrativas/burocráticas que estão relacionadas à forma como as organizações atuam e processam suas informações apropria-se dos escritos de Thayer (1972, p. 217-218). Thayer destaca quatro condições que se imbricam uma a outra: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status, e a posse das informações.

O excesso de informação constitui-se numa sobrecarga de informação e está relacionada à atualidade em que a proliferação de papéis administrativos e institucionais impera, incluem-se ainda as reuniões desnecessárias e inúteis, novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos. (KUNSCH (2003, p. 75) e (THAYER,1972, p.222-223).

Kunsch cita, ainda, a barreira relacionada às comunicações incompletas e parciais, que “são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas às dúvidas, nas

informações não transmitidas ou sonegadas, etc.” (2003, p.76). Certamente, a questão das barreiras constitui fator importante a ser levado em conta no presente estudo. O tema parece contribuir para explorar de modo mais ilustrativo e completo o processo de comunicação nas organizações estudadas.

3.2.3 Considerações finais sobre comunicação da informação

O tópico comunicação, como dito anteriormente, é central para a Ciência da Informação. Foi discutido sucintamente nesta seção, com o intuito de fundamentar parte importante do problema investigado. A discussão mostrou que, ao longo do tempo, os modelos propostos para ilustrar o processo de comunicação humana vêm sofrendo aperfeiçoamentos, no sentido de melhor representá-lo. Os modelos mais recentes tendem, assim, a ser mais completos. O tópico constitui, nos dias atuais, um dos mais relevantes no contexto das organizações. A comunicação nas organizações é o tópico discutido na seção a seguir.

3.3 Comunicação Organizacional

Apesar do termo “comunicação organizacional”, segundo Kunsch (2003), vir sendo abordado na literatura por meio de denominações como comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa, pode-se definir a comunicação organizacional como a comunicação dentro das organizações e relacionamentos com seus diversos públicos. A autora propõe que

A comunicação organizacional compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, e aplica-se a qualquer tipo de organização, quer seja pública, privada, sem fins lucrativos, ONGS, fundações e outras, não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa (KUNSCH, 2003 p.149-151).

Kunsch propõe, na verdade, uma nova filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo sinergia: a comunicação integrada. Segundo a autora, a comunicação integrada pressupõe unificar a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Tal unificação permite a formação do “composto da comunicação organizacional”, como ilustrado na figura 6.

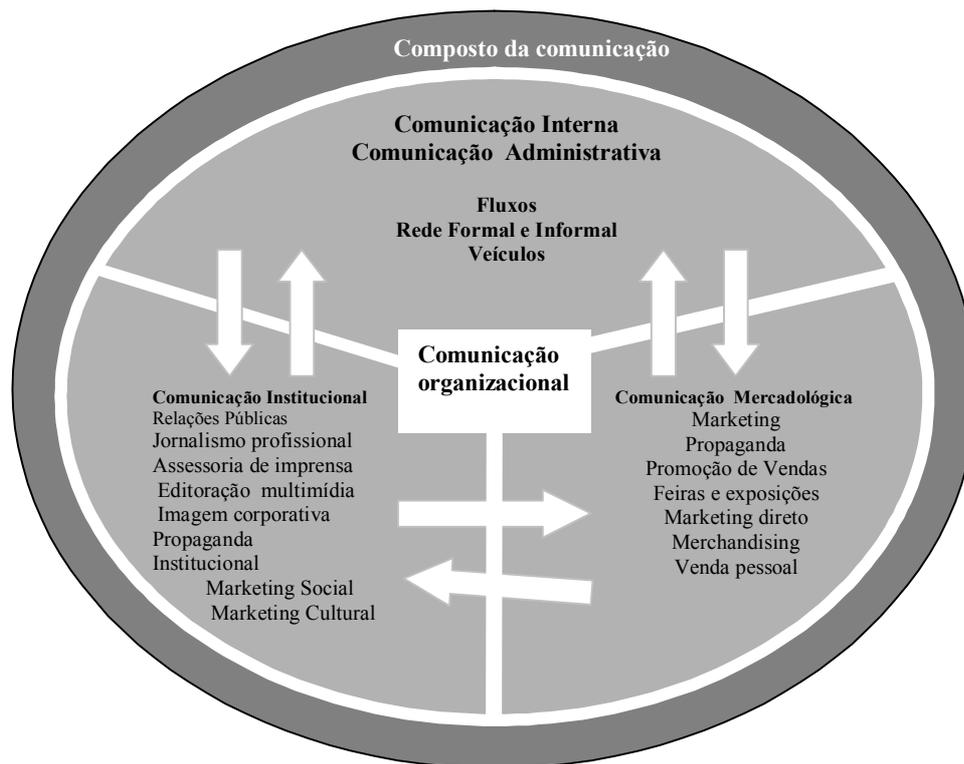


Figura 6 – Comunicação Integrada Kunsch (2003, p.151)

Para Kunsch (2003, p. 180), a comunicação organizacional integrada deve:

Expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências da sociedade contemporânea.

Neves (2000) usa o termo comunicação empresarial e considera que esta envolve um conjunto de esforços, quais sejam:

- comunicação de marketing, responsável por cuidar da marca da empresa, produtos e serviços, ou seja, basicamente voltada para clientes e consumidores;
- comunicação institucional, que trata da empresa, dirigindo-se principalmente para formadores de opiniões e à opinião pública em geral;
- comunicação interna, que é dirigida para o público interno (funcionários e familiares)

Da mesma forma que Kunsch (2003), Neves (2000) propõe um conceito de comunicação integrada, por considerar que a segmentação do esforço de comunicação numa empresa significa perda de energia, inutilização de recursos, podendo, às vezes, resultar em

danos à própria imagem da organização. A abordagem da comunicação integrada sinaliza que o processo deve ser único, mas deve integrar todas as funções que se relacionam com o público e que fazem algum tipo de comunicação. São importantes os processos da correta identificação dos públicos, da análise das motivações ou estímulos, da descoberta de interesses mútuos, do estabelecimento de programas de aproximação e da abertura de canais de comunicação. Isso porque o público tem uma particularidade, uma linguagem própria, protocolos, idiossincrasias, uma tendência a desenvolver certas percepções, fatores que têm-se tornado em questão crucial para organizações de todos os tipos e setores da economia.

Para Neves (2000), o ambiente moderno requer nova abordagem de comunicação, pois o cliente, o consumidor, o acionista e o funcionário são conscientes de que são cidadãos. Como tal, querem saber muito mais sobre a empresa do que apenas sobre seus produtos/serviços, suas políticas de recursos humanos e dividendos. Na verdade, querem saber se a empresa produz riquezas para o país, se respeita as leis, os indivíduos e a natureza, se têm papel social relevante. Torna-se imperativo, portanto, compatibilizar e harmonizar programas e estratégias de comunicação em todo tipo de organização.

3.3.1 A comunicação organizacional como fator estratégico

Na medida em que aumenta o fluxo de informações dentro das organizações, a partir do fenômeno da globalização e de avanços tecnológicos recentes, inúmeras forças impõem novas concepções à sociedade e às empresas. A forma de produção de bens e serviços tende a modificar os mercados, fazendo com que se adequem às novas regras e se especializem na nova forma de produção de bens e serviços. Nesse contexto, a comunicação organizacional assume importância para o sucesso das negociações e decisões empresariais. Isso porque é imperativo falar e escrever com máxima clareza e precisão, a fim de transmitir idéias/mensagens com mais eficiência para que todos os públicos alvos da organização tenham consciência dos objetivos e metas da organização. Da mesma forma, assim como em qualquer outra empresa, as instituições financeiras do contexto bancário estão estreitando seus vínculos com o mercado e desenvolvendo políticas de comunicações integradas.

A comunicação integrada de Kunsch (2003, p.150) contribui para o entendimento dessas questões, porque compreende as grandes áreas da comunicação organizacional, ou seja, a institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se

relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (2003, p.150). Por isso, essas modalidades comunicacionais devem estar integradas, formando o composto da comunicação organizacional. Nesse sentido, a comunicação integrada de Kunsch pode ser exemplificada na prática diária dos analistas, gestores de risco de crédito, gestores de agências e todo o corpo funcional de funcionários das duas instituições no seguinte fluxo: funcionários das agências transmitem mensagens aos clientes em forma de concessão de crédito, vendas de produtos de crédito, prestação de serviços e fornecimento de diversos tipos de informações. Essas mensagens são transmitidas em função da qualidade das informações vindas dos gestores de nível hierárquico superior “descendente”. De igual modo, as mensagens recebidas pelos gestores e analistas, a partir das agências, dependem da qualidade das informações “ascendentes”, conforme discutido mais adiante neste capítulo. Embora o assunto seja complexo e abrangente, é possível dividir a comunicação em relações internas e relações externas da organização. O foco do presente estudo é a comunicação interna, com destaque para o enfoque interpessoal da comunicação nas organizações.

3.3.2 Comunicação interna nas organizações

O principal objetivo da comunicação interna é fazer com que a empresa e o empregado estejam sintonizados em um determinado conteúdo. É, também, fazer com que o empregado aja de modo coerente com esse conteúdo, atingindo, por conseqüência, os objetivos da organização. Segundo Torquato (2002, p. 54), a missão básica da comunicação interna é:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

A organização, portanto, por meio de seus administradores, deve prever que os diversos canais para a transmissão de informações existentes estejam a serviço da harmonização do conteúdo das mensagens, e da adequação da forma à eficiência da mensagem transmitida. Não deve, pois, constituir em elemento dificultador da uniformidade a linguagem, nem do acesso e compreensão de conteúdos. Sobre essas idéias, Curvello (2002, p. 17) foca a comunicação interna como:

aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Geralmente, engloba comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo-jornal, revistas), e a comunicação interpessoal (funcionários/funcionários, chefia/funcionário).

Kunsch (2003 p. 85) define de forma análoga a Curvello, somente complementando com a noção “traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização”. Curvello (2002 p.17) acrescenta que a comunicação opera por meio de três fluxos: ascendente, descendente e horizontal. No fluxo descendente, as informações originadas nos altos escalões são transmitidas ao quadro de funcionários através de inúmeros canais, entre eles o boletim ou jornal de empresa. No ascendente, o fluxo se caracteriza por informações como sugestões, críticas e apelos, oriundos dos funcionários e dirigidas à administração. Para Kunsch (2003 p. 85), “[...] a intensidade deste fluxo depende fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização”. O terceiro fluxo, horizontal ou lateral, “é aquele que move a organização no seu dia-a-dia através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal” (CURVELLO, 2002, p.17).

Kunsch (2003, p. 86) acrescenta, além do fluxo ascendente, descendente e horizontal, os fluxos transversais e circulares. A autora explica que é uma tendência das organizações flexíveis, permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego de suas informações. O fluxo transversal ou longitudinal se dá em todas as direções, estando presente no fluxo ascendente, descendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Ou seja, abrange todos os níveis organizacionais, tendo conteúdo mais ou menos amplo, a depender do grau de aproximação das relações interpessoais.

Conclui-se, portanto, que todas as ações relacionadas às rotinas de trabalho constituem insumos da comunicação interna, a exemplo da comunicação normativa e da comunicação informativa. A primeira divulga as normas que regulam o funcionamento de serviços e produtos, enquanto a segunda se ocupa de todo tipo de informações para negócios e que dão apoio a realização das atividades diárias dos empregados.

Simon (1979, p.161) ocupou-se do estudo da comunicação com foco na tomada de decisão, observando que “a comunicação pode ser formalmente definida como processo mediante o qual as premissas decisórias são transmitidas de um membro da organização para outro”. Para Simon (1979, p.161), a disponibilidade de técnicas especiais na área de comunicação determina, em grande parte, a maneira pela quais as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização. Decisões concretas dependem frequentemente das informações transmitidas apropriadamente aos membros que se supõe, cujo comportamento essa decisão irá influenciar e conseqüentemente novas decisões serão adotadas conforme hierarquia funcional.

Para Simon (1979, p.162), a comunicação é um processo de dupla direção: envolve tanto a transmissão ao centro decisório de informações, de ordens e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro para os demais departamentos da organização. O autor complementa que esse processo de transmissão direciona-se para o alto, para baixo e horizontalmente, em toda a organização. Ainda segundo Simon (1979, p.162) as informações e as ordens que descem pelos canais formais de autoridade e as informações que sobem por meio dos mesmos canais constituem apenas pequena parcela da rede total de comunicações existentes em toda a organização. Na verdade, a informação e o conhecimento que se relacionam com as decisões surgem em vários pontos da organização. Essa confluência de fluxos e redes é abordada por Kunsch (2003, p.152) como comunicação administrativa.

3.3.3 Comunicação administrativa

Para Thayer (1972, p. 121) “a comunicação administrativa é o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas de uma organização”. O autor fala em termos de entrada de matéria-prima no ponto onde começa a produção ou disseminação de quaisquer dados que um administrador adquire e consome, por parte de outros membros da organização, no curso do desempenho de suas tarefas. Esclarece que não se refere a todas as comunicações que os administradores usam no desempenho das suas funções, mas apenas aos processos comunicativos relacionados com as funções administrativas daquela organização. Ou seja, é a aquela comunicação que altera (ou poderia fazê-lo), explora, cria ou mantém as relações situacionais entre as funções-tarefa pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer das outras da organização global (1972, p.122).

Kunsch (2003, p.152) define comunicação administrativa como “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. Para Torquato (2002, p.45),

a comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.

Torquato vê a comunicação administrativa como o suporte informacional e normativo da organização, constituindo-se no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro (normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices taxás, acervos técnicos). É esse

tipo de comunicação que demanda maior complexidade, e, por conseguinte, também é uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações (TORQUATO, 2002, p. 45). As falhas mais comuns (ruídos apontados por gestores e usuários) no sistema de comunicação administrativa são classificadas pelo autor como: indefinição clara de responsabilidades falta de conhecimento pleno do negócio, dissonância normativa, excesso de informações, planejamento inadequado do consumo informativo, ausência de tempestividade, inadequação de canais e de linguagem e desvio de direção dos canais.

De fato, os canais ou veículos de comunicação constituem uma questão importante para discussão. Um aspecto importante a ser levado em conta nessa discussão diz respeito aos meios formais e informais, com visto sucintamente a seguir.

3.3.4 Comunicação Oral – Formal e Informal

Segundo Meadows (2001, p. 251) pesquisas mostram que discussões com colegas são categorizadas como de alta importância para aquisição de informações relevantes, juntamente com periódicos e livros. A escolha entre meios orais e impressos depende de uma série de fatores como: o tipo de feedback esperado, a atualidade da informação, o sigilo da informação, a natureza da informação, entre outros. Meadows (2001, p. 251) observa, ainda, que o conhecimento técnico (como fazer algo) ou conceitos complexos como equações matemáticas é mais difícil de ser transmitido completamente por meio de textos e ilustrações. Nesse sentido, o entendimento pode ser melhorado via discussões no próprio ambiente de trabalho inclusive com anotações para serem apropriadamente entendidos e manipulados.

Tais considerações levam ao fato de que fontes formais e informais de informação se complementam na provisão da informação. Esse tipo de informação, segundo o autor, leva os usuários a consultarem diversos canais para perceber de forma completa os significados. Da mesma forma ocorre para as fontes de informação e para os canais que levam a informação como, por exemplo: a natureza da transferência oral de informação numa reunião de pessoa dependerá do tamanho do grupo, à medida que o grupo se amplia, a necessidade de estruturação aumenta e o feedback torna-se difícil de acontecer. Diferentes canais tendem a ser complementares, mais do que competitivos, pois é possível assistir a uma apresentação do lançamento de um produto novo e, em seguida, ler o manual que contém toda a normatização desse produto/serviço a fim de aprofundar o conhecimento e complementar com informações adicionais e mais analíticas. No entanto, a comunicação informal tem sido destacada como

muito importante no compartilhamento de informações nas organizações. Isso, por conseguinte chama a atenção para o estudo da comunicação interpessoal.

3.3.5 Comunicação interpessoal

Segundo Thayer (1972, p.27) “gente, comunicação, organização e administração são fatores inter-relacionados que precisam ser examinados detalhadamente.” Nesse sentido, saber comunicar-se depende de conhecer as várias formas da comunicação humana as quais propiciam relações adequadas e saudáveis dentro e fora das organizações.

O processo de comunicação interpessoal está relacionado com a comunicação intrapessoal e, portanto, conhecer a comunicação intrapessoal é indispensável para uma boa comunicação interpessoal. Segundo Adler e Towne (2002, p. 10) a comunicação interpessoal é caracterizada de diferentes maneiras por seus estudiosos. Uma das definições dos autores focaliza o número de pessoas envolvidas, ou seja, uma definição quantitativa da comunicação interpessoal inclui qualquer interação entre duas pessoas, em geral frente a frente. Neste caso, os cientistas sociais chamam de diáde a interação de duas pessoas e usam com referência o adjetivo diático para descrever esse tipo de comunicação. Portanto, para Adler e Towne, num sentido quantitativo, as expressões comunicação diática e comunicação interpessoal podem ser usadas alternadamente.

Adler e Towne (2002, p. 10), no entanto, chamam a atenção para a natureza impessoal de alguns diálogos entre duas pessoas, o que, segundo os autores, “levou alguns estudiosos a argumentarem que a qualidade, e não a quantidade, é que distingue a comunicação interpessoal”. Uma definição qualitativa estabelece que a “comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam uma às outras como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou do número de pessoas envolvidas”.

Segundo Freitas (2006, p.100), que estudou a obra de Adler, um dos fatores que influenciam a comunicação interpessoal face a face são as redes informais de interação e uma das formas de evitar que estas redes se estabeleçam de forma negativa é evitar o silêncio organizacional. A comunicação interpessoal face a face é a maior facilitadora para o surgimento de redes informais na organização. Outro fator destacado por Freitas (2006, p. 107) como influenciador da comunicação interpessoal é o contexto. O autor destaca aspectos do contexto como importantes influenciadores da comunicação interpessoal:

O contexto é o principal agente influenciador do estabelecimento da comunicação interpessoal. O local e o período do dia em que a conversação se realiza, temperatura e iluminação, disposição dos móveis e nível de ruído fazem parte de qualquer ambiente e interferem no comportamento humano. As características psicológicas, culturais e relacionais dos comunicadores integram-se ao ambiente e também influenciam a disposição comunicativa.

Assim, a comunicação interpessoal se insere nas discussões da comunicação informal, a qual, nos dizeres de Kunsch (2003, p. 84), "tem de ser canalizada para o lado construtivo [...] facilitando o convívio e a gestão das pessoas em uma administração participativa."

3.3.6 Considerações finais sobre a comunicação organizacional

A Ciência da Informação, até alguns anos atrás, não estudava a comunicação em outros contextos que não o científico. Tem havido esforços no sentido de abranger os estudos da comunicação em outros contextos, como o tecnológico e para negócios e, mais recentemente, a comunicação organizacional. A análise da literatura sobre o tópico revelou sua importância para uma diversidade de disciplinas, com destaque para as contribuições da área de Comunicação.

Trata-se, portanto, de tópico que parece complementar e enriquecer os estudos da Ciência da Informação, assim como acontece com os estudos de comportamento informacional. Estes, como os da comunicação, tendiam a se concentrar em cientistas e tecnólogos, mas alargaram o foco para outros contextos. Este estudo deve auxiliar em uma construção teórica que propõe uma abordagem integrativa entre comunicação da informação e comportamento informacional.

3.4 Usuários da Informação

Considerando que o presente estudo tem por objetivo investigar o comportamento de gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras governamentais em relação ao processo de busca e uso da informação no contexto organizacional, esta seção destina-se à análise e discussão de autores que focam os estudos de usuários da informação dentro do escopo da Ciência da Informação. A primeira parte da seção discute a evolução dos estudos sobre usuários da informação, com foco no comportamento de busca e uso da informação em ambiente organizacional. Serviram de base artigos publicados em periódicos especializados da Ciência da Informação que abordam conceitos e resultados de pesquisas sobre os estudos de usuários da informação (necessidades de informação e o processo de busca e uso da

informação). Autores como Menzel (1966), Wilson (1981), Allen (1977), Baldwin e Rice (1997), Boff (2000) e Soares (2003), vêm somar e contribuir aos objetivos deste trabalho.

A literatura apresenta uma gama extensa de áreas de pesquisa que estudam o indivíduo como usuário da informação, tais como: Ciência da Computação, Comunicação, Ciência da Informação, Sociologia do Conhecimento, Administração, Biblioteconomia, entre outros campos do saber. Nas diversas disciplinas, as pesquisas apresentaram diferentes enfoques de acordo com as ocorrências dos fatos no decorrer do tempo e, conseqüente, desenvolvimento das necessidades de estudos. Para exemplificar essa situação consta-se que na área de administração, a partir de 1960, ocorreu a necessidade da segmentação dos mercados face à multiplicação crescente de empresas e conseqüentemente exigências dos consumidores frente aos riscos ocasionados pela ampliação dos mercados. Nesse sentido, os estudos se encaminharam para o marketing dirigido ao comportamento do consumidor em relação à aquisição de produtos e serviços. Como citado por Silva (2003):

Todos os conceitos modernos de marketing se baseiam na necessidade de se ter informações sobre o mercado, da concorrência, dos fatores ambientais, dos consumidores e das próprias vocações da empresa.

Por outro lado, as pesquisas na área da Ciência da Computação encaminharam-se para conhecer como as pessoas usam sistemas. Na Biblioteconomia, os estudos foram centrados na biblioteca, investigando-se como os serviços e produtos oferecidos eram utilizados pelos usuários. Nas áreas de informação tais como Biblioteconomia e Ciência da Informação, os primeiros estudos sobre necessidades e uso da informação foram, em sua maioria, patrocinados e apoiados por associações profissionais e organizações governamentais, que precisavam elaborar seus programas para responder à explosão de informações científicas e novas tecnologias. Essas pesquisas aumentaram significativamente quando as organizações governamentais começaram a apoiar estudos de diversos grupos, particularmente grupos científicos e tecnológicos como a exemplo do Departamento de Defesa da Nasa (CHOO, 2003 p.67). Embora grupos científicos e tecnológicos tenham recebido apoio e patrocínio, outros grupos também contribuíram com os estudos e pesquisas.

3.4.1 Considerações históricas dos estudos de usuários

Segundo Dervin e Nilan (1986), os estudos de usuários da informação são importantes para o conhecimento do fluxo de informação científica e técnica, das demandas, da satisfação do usuário, dos resultados e dos efeitos da informação sobre o conhecimento, do uso,

aperfeiçoamento, relações e distribuições de recurso de sistemas de informação. Em relação a este aspecto, Pinheiro (1982, p.2), discute a importância e objetivos dos estudos de usuários com base nos estudos da *University of Sheffield*. A autora é categórica ao afirmar que “é imprescindível fazer descrições de comportamento dos usuários, definir conceitos e teorizar relações para o sucesso de uma pesquisa” (PINHEIRO, 1982, p.2).

Os estudos de usuários tiveram por muitos anos foco nos sistemas de informação cuja preocupação era como o usuário se comportava em relação ao sistema que utilizava para o exercício de suas atividades. Essa abordagem ficou conhecida como “tradicional”, onde o foco era o sistema, sem a preocupação de saber sobre as necessidades informacionais humanas ou mesmo tentar conhecer o que o usuário fazia com a informação após o processo de busca e recuperação. A maioria dos estudos tratava sobre uso de biblioteca e centros de informações e, em geral, se preocupava com o que as pessoas buscavam nas bibliotecas e nesses centros.

Lentamente, o interesse e foco dos pesquisadores encaminharam-se em direção à “pessoa” e se começou a questionar e tentar compreender seu comportamento, o que faz com a informação e de que forma busca essa informação. Esses estudos específicos e já com enfoque no comportamento (*behaviour*) tiveram as primeiras reflexões em meados de 1948, a partir do trabalho dos professores de física J.D. Bernal e D. J. Urquhart, apresentado na Conferência de Informação *Científica da Royal Society* (WILSON, 1994). A partir de então, os estudos realizados vêm demonstrando preocupação em determinar os diferentes motivos que levam os usuários de informação de diferentes áreas do conhecimento a buscarem informações.

Dertouzos (2002) retratou em seu livro “A revolução inacabada” o passado dessa época e apresentou uma nova perspectiva aos tecnólogos e programadores, os quais devem continuar desenvolvendo sistemas para pessoas, mas agora com base nos seus hábitos e costumes como usuários. Portanto, sob a perspectiva de estudos de usuários centrados na pessoa, o autor indica que os sistemas devem ser concebidos de acordo com a natureza das necessidades específicas dos usuários, levando-se em conta seus padrões de comportamento na busca e uso da informação.

As revisões publicadas no *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST) têm apontado preocupação entre a comunidade especializada na Ciência da

Informação, quanto à questão das metodologias utilizadas para estudar e pesquisar necessidades e usos de informação e a falta de definições coerentes entre vários conceitos pertinentes a estudo de usuários. Nesse sentido, Paisley (1968) efetuou críticas às metodologias usadas e à pobreza de conceituação, bem como pontuou a ausência de participação de cientistas comportamentais nas pesquisas, enfatizando sobre a necessidade de se recorrer às pesquisas de comportamento da comunicação, da sociologia, da psicologia, da análise de sistemas, entre outros campos.

As revisões da literatura, ao longo de mais de quatro décadas, apontam para uma evolução e amadurecimento dos estudos sobre o comportamento informacional de diversas categorias de profissionais em relação ao processo de busca e uso de informação. Pinheiro (1982, p.2), Cunha (1982) e Wilson (1994) citam melhorias nas metodologias usadas, embora ainda existam carências e precariedade nas definições dos termos usados como na definição dos conceitos e na teorização. Sob essa ótica, Choo (2003, p. 78-80) reconhece a contribuição significativa dos estudos sobre necessidades e usos da informação, após ter realizado mapa (p.69) desses estudos. O autor reconhece, no entanto, que não houve consenso sobre as definições de conceitos como necessidade de informação, uso da informação e outras variáveis importantes.

Conforme documentado no ARIST, em nível internacional, é a partir de 1960 que os estudos cresceram significativamente e começaram a ilustrar com análises diferenciadas sobre os aspectos de busca e uso da informação. Em nível de Brasil, segundo Cunha (1982, p.17), os primeiros trabalhos na literatura especializada são registrados a partir da década de 1970 e em número pequeno e, principalmente, registrados em dissertações de mestrado.

Um dos primeiros trabalhos publicados no ARIST é o artigo de Menzel (1966) intitulado necessidade e uso da informação em ciência e tecnologia. O autor realizou estudo do comportamento, hábitos, usos, experiências e necessidades de cientistas-pesquisadores para obtenção de informação científica disponível, tendo como objetivo entender o processo de transferência da informação. Dentre os aspectos analisados pelo autor, cabe destacar:

- a) estudo de canais, como periódicos, livros, periódicos secundários (índices, resumos), convenções e simpósios;
- b) estudos de “utilidade ineficiente” da informação (browsing, dispersão e formas de comunicação informal interpessoal);
- c) estudos de canais de comunicação dentro de um período de tempo fase da pesquisa ou critério de sucesso;

- d) estudos de incidente crítico, que busca episódios referentes à obtenção da informação na experiência de cientistas, com a descrição detalhada de cada evento;
- e) estudos de decisão, estudos de mensagens que levam a certas decisões no decorrer do trabalho desenvolvido pelos cientistas e tecnólogos, e;
- f) estudos de disseminação, referentes ao processo de comunicação do ponto de vista do autor-cientista como disseminador da informação.

Menzel (1966) ainda apresentou classificação dos estudos voltados à comunicação científica entre cientistas e tecnologistas no curso de suas atividades profissionais como:

- a) estudo de comportamento de comunicação do cientista (quando abordados sob o ponto de vista do cientista ou tecnólogo);
- b) estudos de uso (quando abordados sob o ponto de vista de algum meio de comunicação);
- c) estudos de fluxo da informação entre cientistas e tecnologistas (quando abordados sob o ponto de vista da ciência do sistema de comunicação).

Portanto, os estudos do comportamento de busca e uso de informação são foco de estudos da Ciência da Informação há algum tempo. Estão direcionados para a análise de grupos específicos como o dos cientistas, acadêmicos, professores, engenheiros entre outros. Atualmente, os estudos vêm se desenvolvendo também dentro das organizações.

Muitos estudos sobre comportamento de busca por informação progrediram no sentido de elucidar e esclarecer mais profundamente o tópico (WILSON, 1999). Dentre os autores que se aprofundaram está o trabalho do próprio Wilson (1994), que se preocupou com os problemas relacionados às necessidades de informação em relação à perspectiva cognitiva do usuário da informação e estilo cognitivo individual dos usuários. Pesquisou sobre o comportamento de busca de informação de pesquisadores e cientistas e desenvolveu um modelo para diferenciar os conceitos de necessidade e busca de informação. O trabalho de Ellis (1989) é considerado como um precursor a muitos estudos subsequentes. Ellis desenvolveu modelo de comportamento de busca por informação identificando seis tipos de comportamentos em relação à busca por informação: iniciar, encadear, navegar, diferenciar, monitorar, extrair, verificar ou checar e finalizar.

Vale lembrar os estudos de uso desenvolvidos por Brenda Dervin a partir de 1972, que criou a metodologia *sense-making* com base na teoria da comunicação. A metodologia do *sense-making* é voltada para o estudo do indivíduo, verificando como se comunica, percebe e sente o contato com mídia, instituições, e outras (DERVIN e NILAN, 1986).

3.4.2 Estudos de usuários no ambiente das organizações

Allen (1977) foi outro pesquisador que deixou muitas contribuições aos estudos de usuários da informação, principalmente em relação ao processo da comunicação dos usuários em ambientes organizacionais. Os estudos e pesquisas de Allen iniciaram-se em 1963 e contaram com a participação de pesquisadores e professores que são citados no decorrer dos trabalhos do autor e em artigos publicados. Os diversos estudos e pesquisas conduzidos por Allen e associados ao longo de dez anos (1963 a 1973) foram patrocinados pelo governo americano. Dentre esses estudos, destaca-se o trabalho realizado para determinar as fontes de informação que eram utilizadas na fase de preparação da parte técnica de (P&D) entre administradores de equipes de 12 contratos do Governo, cujos contratos eram avaliados por técnicos especialistas (ALLEN, 1964). O estudo foi efetuado com a aplicação de questionário numa população de 198 administradores de equipes de 12 contratos do Governo cujo resultado significativo do estudo demonstrou que:

- a) 22% do tempo total dos técnicos foram empregados em consultas a fontes de informação;
- b) 52% do tempo total à busca de informações na literatura, sendo que destes, 11% do tempo foi gasto no preparo da proposta;
- c) 31 % do tempo total a consultas com especialistas da própria instituição;
- d) 15,9 do tempo total a consultas fora da instituição.

A partir da análise e reflexões desses resultados, Allen revelou que:

- Quanto maior a equipe, mais fácil se torna a função de coletar informações e quando novos membros são adicionados a equipe, acabam por agregar elos potenciais às partes distantes da organização que podem fornecer informações valiosas;
- Outra revelação é que os especialistas considerados como melhores talentos devem atuar como consultores atuando em diversas equipes passando as melhores práticas e a forma mais adequada de obter informações, ou seja, onde buscá-las primeiramente.

Segundo Allen (1977, p. 294), o estudo do comportamento organizacional ficou limitado em relação à questão do comportamento comunicacional, contando com muita especulação e poucos esforços práticos ao longo do tempo. Em relação a esta questão, Allen (1977) reforça, citando Guetzkow, o qual observou que tinham sido negligenciadas quase que totalmente as investigações empíricas sobre comunicação em ambientes organizacionais. Allen reforça essa constatação novamente e cita Roberts e seus colegas, os quais mostraram que em nove anos subsequentes pouco mudou, apesar das reivindicações. Eles concluem que,

embora teóricos quase por unanimidade reconheçam a importância de comunicação como construção para o estudo de organizações, não existe, virtualmente, nenhum acordo de definições ou modo como essa construção deveria ser empregada. Por outro lado, eles vislumbram o terreno fértil e promissor para as pesquisas.

Outra consideração efetuada por Allen (1997, p. 294) é em relação aos diversos usos do termo comunicação. Nesse sentido, o autor efetua reflexões sobre o problema e sobre a sua obra, sugerindo que é necessário fazer pelo menos três aproximações:

- a) especificar definições de várias facetas da comunicação organizacional com as quais podem ser operacionalizadas e investigadas por níveis;
- b) integrar as implicações das várias posições teóricas organizacionais em termos de comunicação;
- c) realizar programas de pesquisas para descrever a comunicação organizacional e prever as relações de suas várias facetas a outras variáveis organizacionais.

Allen (1977, p.295) conclui e esclarece que sua obra intitulada “*Managing the Flow of Technology*”, cujas pesquisas são na direção ao início do primeiro passo da terceira aproximação citada acima, que os métodos de pesquisas usados em seus trabalhos e citados na referida obra podem certamente ser aplicados em qualquer área técnica. O autor conclui sua obra na esperança que os resultados de suas pesquisas influenciem e transmitam coragem a três grupos de pessoas, a saber: os cientistas políticos, os gerentes de pesquisas e gerentes de desenvolvimento organizacional e os estudantes do comportamento organizacional.

Baldwin e Rice (1997) publicaram resultados de pesquisa cujos dados foram coletados através de *survey*, via telefone, administrados para uma amostra randômica de 100 analistas de seguros das 40 maiores companhias de investimento e negócios bancárias dos EUA e do Reino Unido. Os resultados demonstraram que as características individuais têm pouca influência sobre as fontes de informações e canais de comunicação usados pelos analistas, e ligado a isso, não têm influência significativa sobre os resultados das atividades dos analistas da informação. Por outro lado, a pesquisa demonstrou que os recursos institucionais influenciam significativamente nas fontes de informação e canais de comunicação usados pelos analistas, e também exercem influência direta sobre os resultados dos trabalhos produzidos por eles. Os pesquisadores concluem que a pesquisa demonstrou que relatórios de empresas foram considerados como amplamente e geralmente usados como fontes de

comunicação. Também foram consideradas conversações pessoais com gerentes de empresa como a mais valiosa forma de comunicação. Os relatórios escritos por analistas de seguros e outras empresas, seguidas de perto por notícias sobre negócios, finanças e publicações de profissionais foram as fontes freqüentemente citadas de comunicações externa à empresa.

Soares (2003) realizou estudo sobre comportamento informacional, onde apresenta investigação de como os gestores de empresas de base tecnológica comportam-se na busca e uso de informações tecnológicas e para negócios, na tentativa de estabelecer um modelo do comportamento informacional desses gestores. Cabe observar que o contexto organizacional dos gestores investigados em sua maioria constitui-se nas micro e pequenas empresas de desenvolvimento e comercialização de softwares (EDCSs) associadas ao núcleo TECSOFT/SOFTEX. Para coleta dos dados Soares (2003), que trabalhou com a teoria fundamentada, entrevistou 15 gestores nas funções de: gerente, superintendente comercial e diretor (comercial, executivo, administrativo-financeiro). O estudo concluiu que o comportamento dos gestores do setor estudado, em relação ao processo de busca e uso de informações, é influenciado por suas características pessoais; as atividades dos gestores influenciam seu comportamento de busca e uso de informações; e o processo de comunicação organizacional nas empresas de desenvolvimento e comercialização de softwares (EDCSs) influencia o comportamento informacional dos gestores, na medida em que se estabelece o uso e a importância de determinados canais de acesso à informação. Em relação às fontes de informação, o estudo de Soares demonstrou que os clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros das EDCSs constituem as principais fontes de informação dos gestores. Os principais canais de acesso às informações são as conversas pessoais, o correio eletrônico e a Internet, e todos os entrevistados usam o computador como instrumento de trabalho servindo-se dos editores de textos, tratamento e dados numéricos e consulta de sistemas internos. Ficou demonstrado, também, que o tipo de informação produzida pelos gestores e utilizada no contexto das EDCSs é a informação tecnológica e a informação para negócios. Conforme registrado por Soares (2003, p.103) os gestores têm preocupação em conhecer sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos/serviços oferecidos, tanto que sugestões ou insatisfações recebidas são analisadas e o uso do *feedback* é usado como escola e experiência para servir a outros casos.

Boff (2000) apresentou tese de doutorado com o objetivo caracterizar e compreender melhor a forma como é utilizada a informação por trabalhadores do conhecimento, verificando como diferentes níveis de complexidade de informação influenciam o processo de

trabalho e os resultados produzidos. O trabalho foi caracterizado como um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimento, cujos atores são analistas seniores de Bancos e Corretoras. Para realização dos estudos, o autor selecionou 27 analistas de investimento nível sênior que trabalhavam em corretoras e em bancos. Para definir o ambiente de pesquisa empírica, foram analisadas três diferentes atividades profissionais que, de acordo com a definição apresentada, são consideradas categorias de trabalhadores de conhecimento: advogados corporativos, analistas de investimento e profissionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Depois de identificados profissionais de cada atividade, foram realizadas entrevistas e observação no ambiente de trabalho. Foi dada atenção especial às informações interna e externa, e sua utilização (busca, seleção, processamento e interpretação), além dos resultados gerados (decisões, análises, relatórios, pareceres e outros). Dentre os três tipos de trabalhadores analisados, o autor optou por realizar a pesquisa empírica com os analistas de investimentos, pelas características da atividade de análise de investimento, que depende fundamentalmente de informação externa (disponível no ambiente) e informação interna (do analista de investimento). Boff propõe a ampliação dos modelos existentes, a partir da análise de modelos conceituais encontrados na literatura. Tais modelos identificam formas de aumentar a produtividade do trabalhador por mapeamento dos estímulos do ambiente externo e observando as atividades realizadas pelos analistas e respectivos resultados produzidos, devendo contemplar a atividade cognitiva no processo e o conhecimento no resultado. A “complexidade das informações” foi identificada como um fator de influência sobre o seu uso e sobre o desempenho do analista, mas condicionada a que essas informações fossem antes interpretadas e percebidas como relevantes. O estudo de Boff, como pode ser percebido considera a função de analista como um dos diversos tipos de trabalhadores do conhecimento. O item a seguir trata da função de analista de crédito, sujeitos estudados na presente pesquisa como usuários de informação.

3.4.3 Estudos sobre o analista de crédito

Schrickel (1995, p.329), define “analista de crédito” como pessoa que tem por função, numa instituição financeira ou na área de crédito e cobrança de uma empresa industrial ou comercial, analisar créditos com foco nos riscos inerentes. Isto significa fazer recomendações às instâncias aprovadoras quanto à melhor estruturação e garantia das operações de empréstimo, no sentido de maximizar o repagamento das mesmas por seus respectivos tomadores. No caso das instituições financeiras, o analista de crédito é o responsável por

analisar um conjunto de fatores, processos, atividades e transformar em *input*, adicionando valor, gerando resultados úteis e minimizando perdas futuras

Segundo Baldwin e Rice (1997) analistas devem compreender regras e novas leis da contabilidade a fim determinar seu efeito nas companhias e nas indústrias, devem ser versáteis em relação às exigências legais e regulamentações externas. Na opinião dos autores, analistas que trabalham em mercado de seguros, como a maioria de trabalhadores de conhecimento, gastam grande parte de seu tempo na busca por informação útil, conduzindo suas próprias pesquisas e escrevendo relatórios. Em relação a este aspecto, Allen (1977), Aguillar (1967) e Rosenbloom e Wolek (apud Baldwin e Rice, 1997) descobriram que a experiência do profissional influencia significativamente nos canais de busca de informação e de comunicação usados por cientistas e por tecnologistas. Sob a ótica dos analistas, Baldwin e Rice esclarecem que, ao se iniciar uma avaliação de uma companhia nova, o tempo gasto para obter as informações sobre a evolução da empresa aumenta e, no decorrer do tempo, a necessidade de informação diminui, permanecendo as necessidades por tipos de informação.

Boff (2000, p.11-15), com base nos estudos do economista Machlup, afirma que o termo “trabalhador do conhecimento” surgiu no final dos anos 50. Após estudos, Machlup (1962) revelou que o conhecimento tinha se tornado o principal item da economia americana e que esse fato havia provocado o surgimento de um novo tipo de trabalhador, responsável por criar e transferir conhecimento. Segundo o autor, não há estatísticas que incluam trabalhadores de conhecimento como uma categoria profissional, mesmo nos países mais desenvolvidos onde o termo é empregado há mais tempo. Davenport (1998a, p.15-16) também abordou a questão da economia global onde o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva de uma empresa:

cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processo estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva.

Boff (2000), ao mapear a atividade do analista de investimento, observou a importância da informação como insumo para o exercício das atividades. Nesse aspecto, identificou que as atividades de coleta, busca e seleção de informação dentro de uma instituição financeira inicia-se pela origem da tarefa. Esta, por sua vez, é referenciada nos padrões normativos da organização e processa-se de acordo com esses padrões e o conhecimento institucional do analista. Segundo o autor, é fundamental ressaltar que as

informações sobre a tarefa definem o tipo de análise que será necessário e, conseqüentemente, o tipo de informação e o processo de busca.

Estudo realizado por Thivant (2005) utilizou entrevistas e questionário com analistas de investimentos e economistas de instituições financeiras em relação ao processo de busca e uso de informação no contexto profissional (ambiente econômico e financeiro), a fim de compreender como a atividade pode influenciar práticas desses dois grupos. O estudo demonstrou que existe similaridade no tipo de informação procurada (ambiente informacional) e as estratégias usadas por estes dois grupos em níveis ambientais estão presentes na maioria das situações. Mas algumas diferenças podem também ser encontradas, explicadas pelas estruturas e pelos objetivos da atividade. O estudo conclui que a atividade e também o contexto profissional (aqui o contexto financeiro) pode diretamente influenciar práticas. O autor conclui que seu estudo permitiu compreender melhor os ambientes do trabalho de economistas e analistas, mostrar as diferentes fontes de informações utilizadas por esses usuários, melhorar o processo de busca por informações e usar modelos.

3.5 Modelos de Comportamento de Busca e Uso de Informação

Nesse contexto de mudanças globais, faz-se necessário investigar como está a evolução das pesquisas no campo do comportamento humano, especificamente em relação grupos de pessoas que buscam e usam a informação como principal insumo para desenvolvimento de suas atividades diárias, principalmente com foco em grupos profissionais em contexto organizacional. Wilson (1981 e 1999) é defensor da abordagem centrada no usuário da informação, considerando, principalmente, a forma como pesquisas e estudos foram conduzidos no passado. Conforme já citado, no passado os estudos centravam a atenção quase exclusivamente na produção e na distribuição da informação, sem a preocupação com o que os usuários faziam com ela depois de recebê-la.

Wilson (1994) comenta que os estudos do comportamento humano em relação ao processo de busca e uso de informação surgiram a partir de 1948, precisamente a partir dos trabalhos dos professores de física J.D. Bernal e D. J. Urquhart, apresentados na Conferência de Informação Científica da *Royal Society*. Os trabalhos apresentados relatam resultados de pesquisas orientadas às necessidades de usuários, focalizando a maneira como os cientistas e tecnólogos daquela época procederam para obter informação, ou de que forma usaram a literatura nas suas respectivas áreas de atuação. Segundo relato de Wilson, o trabalho de

Urquhart focou a distribuição e uso de informação científica e técnica, preocupando-se em saber quais foram as fontes de referência na literatura consultadas e o propósito da consulta, bem como a utilidade do artigo em relação a fatores como ano de publicação e forma. Já o trabalho de Bernal tinha objetivo de descrever o que os cientistas tinham lido, por que leram e que usos fizeram da informação.

Wilson apresentou diversas publicações defendendo a abordagem centrada no usuário (e não em sistemas ou serviços) para analisar necessidades de informação e o comportamento de busca da informação. Para o autor, qualquer tentativa de descrever padrões de busca de informação deve admitir o indivíduo como o centro do fenômeno, e considerar a visão, necessidades, opiniões e dados desse indivíduo como elementos significantes e influentes com merecimento de investigação. Dentre seus estudos, destacam-se as pesquisas sobre o comportamento de busca de informação de pesquisadores e cientistas em que desenvolveu um modelo para diferenciar os conceitos de necessidade, busca e uso da informação.

3.5.1 Modelos e definições de Thomas D. Wilson

Para Wilson, um modelo pode ser um conjunto de estruturas para pensar sobre um problema, podendo envolver afirmações e relacionamento entre proposições teóricas. Seu primeiro modelo de comportamento informacional foi publicado em 1981, como ilustrado na figura 7. O modelo ressalta a questão da influência dos papéis desempenhados pelo indivíduo no seu comportamento informacional, incluindo as barreiras do ambiente pessoal e interpessoal.

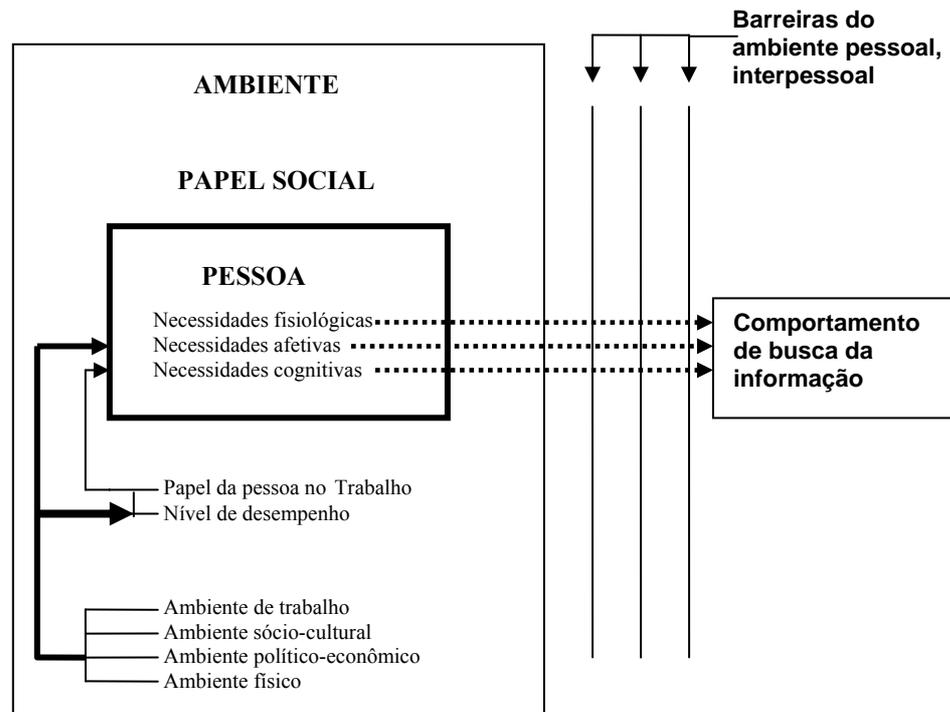


Figura 7 - Modelo de Comportamento informacional Wilson (1981)

Wilson (2000) definiu detalhadamente os termos que foram usados em seus estudos e modelos relacionados ao comportamento informacional:

- a) **Comportamento informacional** – é a totalidade do comportamento humano em relação a fontes e canais de informação, incluindo a busca por informação ativa e passiva e o uso. Essa totalidade inclui a comunicação face a face e com outros, como também a recepção passiva de informação como, por exemplo, assistir TV, sem ter qualquer intenção para agir sobre a informação dada.
- b) **Comportamento de busca de informação** – é a busca proposital por informação como consequência de uma necessidade para satisfazer/atingir um objetivo. É importante observar que no percurso de buscar a informação, o indivíduo pode interagir com sistemas de informação manuais (tal qual um jornal ou uma biblioteca) ou com sistemas baseados em computador (tal qual a Word Wide Web).
- c) **Comportamento de pesquisa de informação** – é o comportamento mais minucioso (micro-nível) empregado pelo pesquisador (usuário) nas interações com sistemas de informação de todos os tipos. Isto inclui todas as interações com o sistema, seja no nível de interação de computador-homem ou no nível intelectual.

d) **Comportamento de uso da informação** – consiste na somatória dos atos físicos e mentais envolvidos na incorporação da informação encontrada dentro da base do conhecimento humano. Isto pode envolver atos físicos como marcar seções em um texto e anotar a importância e significado dos mesmos, como também atos mentais que envolvem, por exemplo, comparação de informação nova com conhecimento existente.

Wilson (1999) comparou e relacionou diversos modelos, criando alguns conceitos, entre os quais, o da estrutura complexa, que abrange o comportamento informacional, identificado como a estrutura mais ampla. Neste modelo, o autor inseriu o comportamento de busca de informação e também o comportamento de busca em sistemas de informação. Representou isto tudo em seu novo modelo, ilustrado na figura 8.

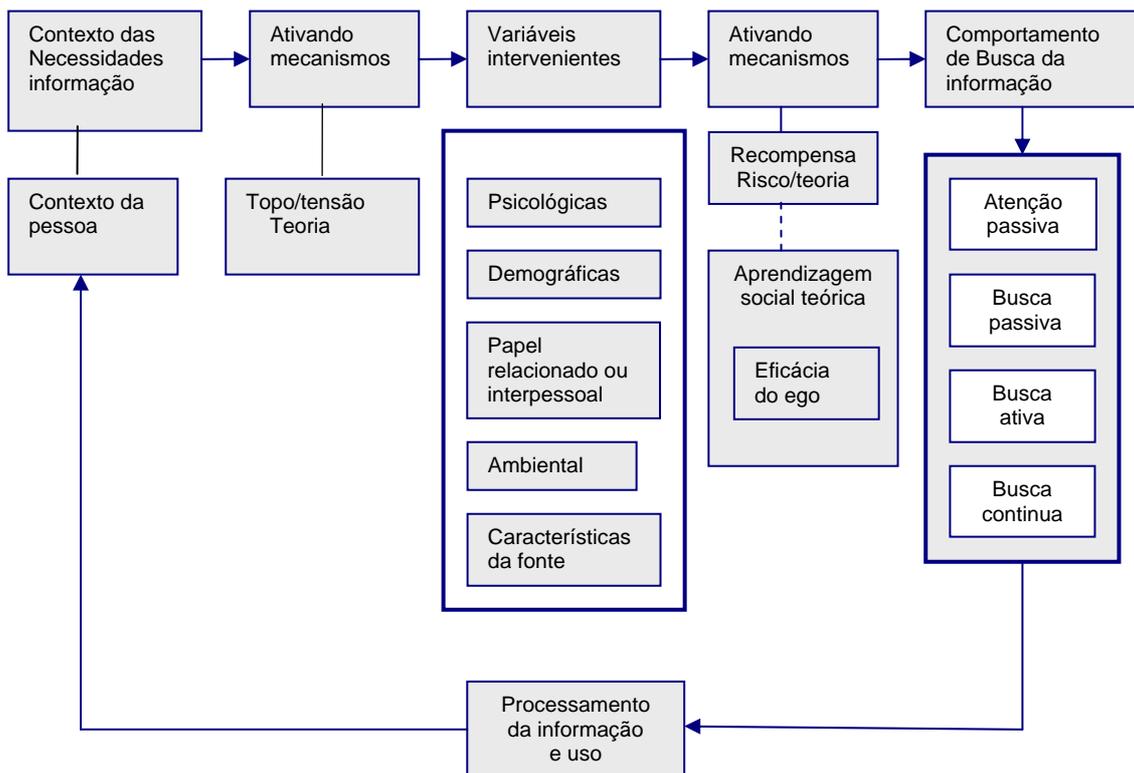


Figura 8 - Modelo de comportamento informacional Wilson (1999, p. 259)

Neste trabalho, o autor resgatou os numerosos modelos de comportamento de busca por informação, destacando cinco trabalhos: seu próprio modelo de 1981 (modelo de comportamento de busca de informação); o modelo de Dervin (1983) sobre a teoria do sense making; o modelo de comportamento de estratégias e busca de informação de Ellis (1989 e

1993); o modelo de Kuhlthau (1991), de comportamento das fases de busca por informação; e, novamente, o modelo de Wilson (1999) que modificou o modelo desenvolvido em 1981, incluindo análise da literatura em outros campos do saber, além da Ciência da Informação. Wilson demonstrou em seus trabalhos que recebeu influência de outros pesquisadores, por meio de comparações, reflexões e aperfeiçoou o seu próprio modelo.

Observe-se que a estrutura básica do modelo de 1981 permanece. O foco de necessidades de informação e as barreiras são representados por variáveis intervenientes e o comportamento de busca da informação foi ilustrado. O autor modificou também o uso de variáveis intervenientes cujo termo serve para sugerir que o impacto delas pode ser motivador de uso de informação.

O modelo de Wilson leva em conta a perspectiva fenomenológica, em que a pessoa está sempre construindo seu mundo social, inclusive o profissional, e que as necessidades de informação nascem das tentativas de dar sentido ao mundo tanto pessoal como profissional. Assim, no ambiente de trabalho, a necessidade de informação surge do trabalho e dos papéis que a pessoa desempenha na organização, bem como na vida social. Por isso, as necessidades pessoais podem ser psicológicas, emocionais ou cognitivas. Com este modelo conclui-se que o papel profissional do indivíduo desempenhado numa organização e suas necessidades pessoais são influenciados pelo ambiente de trabalho, e têm dimensões socioculturais, político-econômicas e físicas.

3.5.2 Modelo de Kuhlthau

O modelo desenvolvido por Kuhlthau (1991), chamado *ISP (information Search Process)*, foi criado a partir de trabalho de campo com análises do processo de busca de informação de estudantes universitários e usuários de bibliotecas. Os resultados revelaram que os pensamentos e sentimentos dos participantes correspondiam ao previsto no modelo. Assim, Kuhlthau concluiu que o processo ocorre por meio de ações de pensamento e sentimentos que acontecem durante o estágio do processo de busca de informações (ISP). Os estágios definidos por Kuhlthau (1991, p.367) foram resumidos em seis, a saber:

- a) **Iniciação** – consciência do indivíduo da falta de conhecimento e entendimento do assunto da área, gerando sensações de incertezas e ansiedade. As tarefas ou ações, nesta fase, são de reconhecimento das necessidades de informação com envolvimento de discussões e possibilidades de acessos de uma área;

b) Seleção – envolve o processo de identificação e seleção de assuntos específicos da área de forma ampla e de que forma obter informações;

c) Exploração – é caracterizado como a sensação de incerteza e confusão de idéias que aumentam no decorrer do processo;

d) Formulação - caracteriza-se como fase decisiva, pela diminuição das incertezas, aumento da autoconfiança e encaminhamento para um objetivo final;

e) Coleta - caracteriza-se como tendo uma direção bem definida;

f) Apresentação - fase conclusiva do processo, onde o sujeito produz o resultado de todo o processo de busca e apresenta um produto final, que pode ser um texto, um artigo, uma monografia ou simplesmente uma pesquisa. No quadro 3 estão descritos os seis estágios do processo de busca de informação.

Como dito anteriormente, Kuhlthau centrou o foco de seu estudo em estudantes universitários e usuários de bibliotecas. Seu foco, portanto, voltou-se para alunos e usuários que muitas vezes não sabiam o que queriam pesquisar, e, na medida em que vão explorando o processo de busca, coletam informações, tomam decisões e, finalmente, finalizam os trabalhos.

Estágios	Sentimentos comuns a cada estágio	Pensamentos comuns a cada estágio	Ações comuns a cada estágio	Tarefa Apropriada
1. Iniciação	Insegurança/incerteza	Gerais/vagos	Buscando informações gerais	Reconhecer necessidades de informação
2. Seleção	Otimismo	-----	-----	Identificar um tema geral
3. Exploração	Confusão, Frustração, dúvida.	-----	Buscando informações relevantes	Investigar as informações sobre o tema geral
4. Formulação	Clareza	Claros e direcionados	-----	Formular o foco
5. Coleta	Senso de direção, confiança.	Aumento de interesse e a confiança crescem	Buscando informações focalizadas e relevantes	Reunir as informações pertencentes ao foco
6. Apresentação	Alívio satisfação ou desapontamento.	Focado e claro	-----	Completar a busca de informação

Fonte: Kuhlthau (1991, p. 367) - processo de busca de informação - adaptado

Quadro 3 - Processo de busca de informação Kuhlthau (1991, p. 367)

3.5.3 Modelo multifacetado de Choo

Choo (2003), com base nos estudos e modelos de Wilson (1981), Kulthau (1991) e outros pesquisadores, desenvolveu um modelo multifacetado de necessidade e uso da informação. O autor observou que a informação quase sempre tem uma manifestação física, como um documento ou um registro, e que o contexto da informação se renova, cada vez que chega aos usuários.

Nesse aspecto, Choo (2003, p.83) discute que, depois de anos em que se condenou a falta de uma estrutura teórica para o assunto, parece surgir um consenso sobre o que constitui os elementos definidores em uma análise dos usos e necessidades de informação. Da mesma forma como já citado por Wilson (1981) e Davenport (1998), Choo (2003, p.83) ratifica que “um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam”.

Numa abordagem geral, ilustrada no quadro 4, Choo (2003, p.84) apresenta o processo de uso da informação em três estágios: necessidade, busca e uso da informação.

Ambiente Comportamento	Ambiente de processamento da informação		Ambiente de uso da informação
	Necessidades cognitivas	Reações emocionais	Dimensões situacionais
Necessidade de informação			
Busca de informação			
Uso da informação			

Quadro 4 - Estrutura teórica de busca e uso da informação Choo (2003, p. 84)

No estágio 1, examina-se o ambiente onde a informação é buscada, preocupando-se tanto com o ambiente interno de processamento da informação, que está dentro do indivíduo, quanto com o ambiente externo onde a informação é usada, que faz parte do meio profissional ou social do indivíduo. O ambiente interno de processamento da informação é constituído pelas necessidades cognitivas e reações emocionais do indivíduo, enquanto o ambiente de uso da informação inclui atributos como a estrutura organizacional e culturas do trabalho. O estágio 2 compreende o exame de três grupos de comportamento em relação à informação: necessidade, busca e uso. No estágio 3, Choo parte do pressuposto de que a busca e o uso da informação têm um propósito. Ou seja: o indivíduo requer informação para sair de seu estado atual para um estado desejado. Esse processo inclui: perceber que existe uma carência de conhecimento; em seguida definir e clarificar quais são as necessidades de informação e

atributos relacionados e objetivos esperados; identificar e extrair a informação e finalmente fazer uso da informação de modo que isso gere mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou em sua capacidade de agir.

Choo discute as interações entre os ambientes de processamento e uso da informação e cada um dos comportamentos em relação à informação, observando que os efeitos específicos das interações variam de acordo com o indivíduo e com a situação problemática, de modo que as células da matriz por enquanto ficam vazias. Choo (2003, p.89) resume os três estágios apresentados no quadro 5 com base nos estudos de Kuhlthau (1993).

Estágios	Tarefa Apropriada	Sentimentos comuns a cada estágio
1. Iniciação	Reconhecer necessidades de informação	Insegurança
2. Seleção	Identificar um tema geral	Otimismo
3. Exploração	Investigar as informações sobre o tema geral	Confusão, Frustração, dúvida
4. Formulação	Formular o foco	Clareza
5. Coleta	Reunir as informações pertencentes ao foco	Senso de direção, confiança.
6. Apresentação	Completar a busca de informação	Alívio satisfação, desapontamento.

Quadro 5 - Processo de busca da informação Choo (2003, p. 90)

Com base nos estudos de Taylor, Choo discute o comportamento na busca da informação, onde grupos de pessoas têm pressupostos e atitudes comuns sobre a natureza de seu trabalho que influenciam seu comportamento na busca da informação. O autor define o comportamento na busca da informação como a soma das atividades por meio das quais a informação se torna útil:

utilidade ou o valor da informação é medido não só pela importância do assunto ou pelo fato de seu conteúdo satisfazer plenamente determinado tópico ou pesquisa, mas também pelos requisitos, normas e expectativas que dependem do trabalho do usuário e dos contextos organizacionais

Choo observa que Taylor chamou de “ambiente de uso da informação” a representação dos elementos que afetam o fluxo e o uso das mensagens que entram, saem ou circulam dentro de qualquer entidade, e determinam pelos quais critérios o valor das mensagens pode ser julgado. Os elementos do ambiente de uso da informação foram agrupados em quatro categorias: grupo de pessoas, dimensões do problema, ambiente de trabalho e pressuposto e atitudes para solução dos problemas, tal como representado no quadro 6, a seguir.

Grupo de Pessoas	Problemas Típicos	Ambiente de Trabalho	Solução de problemas
1. Profissionais 2. Empresários 3. Grupos de interesse 4. Grupo Socioeconômico especiais	*os problemas são dinâmicos *Diferentes tipos de problemas são criados por força da profissão, cargo, condição social, etc. *As dimensões do problema determinam os critérios para julgar o valor da informação.	*Estrutura e estilo da organização *Campo de interesse *Acesso à informação *História, experiência.	*pressupostos sobre o que constitui a resolução de um problema *Modos de uso da informação. *Atributos da informação esperados para solucionar um problema.

Quadro 6 - Ambiente de uso da informação Choo (2003, p. 94)

Grupos de pessoas – tem pressuposto e atitudes comuns sobre a natureza do seu trabalho que influenciam seu comportamento na busca da informação. Cabe observar que os pressupostos podem ser aprendidos formalmente, por meio de educação, treinamento profissional, ou informalmente, por meio da participação no grupo.

Problemas típicos – em cada ambiente de uso da informação tem um tipo diferente de problemas, gerado pelas exigências da profissão, ocupação ou estilo de vida.

Ambiente de trabalho – constituído pelas características físicas e sociais da organização ou da unidade em que um grupo de pessoas trabalha- atributos que influenciam as atitudes em relação informação, tipos e estruturas da informação requerida e o fluxo e a disponibilidade da informação. Acessibilidade da fonte entre outras.

Como pode ser observado, Choo tem construído suas análises sobre o que vêm pesquisando outros autores, agregando suas próprias observações e conclusões. Tem auxiliado significativamente os estudos de comportamento informacional no ambiente organizacional. O autor tem sido muito citado nos estudos da Ciência da Informação, especialmente no Brasil.

Wilson, por sua vez, é um dos autores mais citados sobre o tópico. O autor adicionou os trabalhos de Kuhlthau e Ellis a seus estudos, enriquecendo suas análises e contribuindo ainda mais significativamente para os estudos de comportamento informacional.

3. 6 Considerações finais da revisão da literatura

A análise e a discussão dos trabalhos lidos para fundamentar teoricamente o presente estudo, levaram em conta o problema investigado e os objetivos traçados para o trabalho de pesquisa. Fez-se mister uma discussão com base em autores relevantes da Ciência de Informação e áreas afins, tais como Borko (1968), Le Coadic (2004), Saracevic (1996), entre outros que tratam do tema. A análise realizada na literatura relevante sobre o tema pesquisado cobriu principalmente tópicos como informação, comunicação da informação e comportamento informacional. O resultado permitiu uma construção teórica sólida para servir de base ao delineamento do estudo e à discussão de seus resultados.

No que concerne à informação, o objetivo da discussão foi mostrar como o foco do estudo está adequadamente inserido no contexto da Ciência da Informação, acrescentando aspectos que têm sido pouco discutidos na área. Os autores estudados contribuíram para uma abordagem da informação como objeto da Ciência da Informação em diferentes contextos. Os autores que mais contribuíram para a fundamentação do conceito foram Belkin (1980, 1984), Brookes (1981), Pinheiro (2006, 2007) e Robredo (2003). No que concerne à comunicação, ficou evidenciada a relevância do contexto organizacional, com foco no trabalho de analistas de crédito, nesse contexto. A maior contribuição para fundamentação do tópico veio dos trabalhos de Tubbs e Moss (2003), Kunsch (2003), McQuail (1993), Berlo (1989) Torquato (1986, 2002), Curvello (1996, 2002), Thayer (1972), Ferreira et al (1998), Allen (1977), entre vários outros autores.

Em relação ao arcabouço teórico dos estudos de comportamento informacional, o foco do presente trabalho foram gestores e analistas de risco de crédito como usuários da informação. Seguindo orientação de uma variedade de autores nas últimas duas décadas, principalmente, evitou-se o foco da discussão nos sistemas ou serviços de informação a que fazem acesso para buscar informação. A análise das questões sobre usuários da informação concentrou-se nos modelos teóricos de Wilson (1981, 1986 e 1999), além de ser lembrado o modelo de Kuhlthau (1991) e o modelo multifacetado de Choo (2003). Em adição, foi destacada a contribuição dos trabalhos de Allen (1977) e artigos do ARIST. Baldwin e Rice (1977) contribuíram para a discussão sobre o papel de analistas de crédito, juntamente com Boff (2000) e Thivant (2005).

Considerando a escolha dos tópicos que guardam relação com o problema da pesquisa, notadamente a relação entre comportamento informacional e comunicação organizacional, a literatura estudada agregou significativamente à discussão. Isso, por sua vez, permitiu a construção de um referencial teórico inovador para a pesquisa, como se vê no capítulo de metodologia, a seguir.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA – REFERENCIAL TEÓRICO E MÉTODO.

Este capítulo tem por objetivo descrever a abordagem teórica que fundamenta o entendimento do problema e aponta o conjunto de ações necessárias para fazer a investigação da pesquisa. Assim, apresenta, também, os procedimentos utilizados para atingir os objetivos propostos.

Os subsídios para fundamentação e delineamento do estudo, obtidos a partir da revisão da literatura, possibilitaram, portanto, construir o referencial teórico, o qual se constitui na visão ou filtro que serviu de base para as principais decisões a respeito do desenho da pesquisa. Isso, por sua vez, relaciona-se com a seleção dos dados a pesquisar, como obtê-los, dentro de que universo, de que forma serão analisados e, finalmente, a explicação dos resultados do estudo (COSTA, 2005). Assim, o método de investigação neste estudo derivou do referencial teórico construído para o estudo do problema.

4.1 Abordagens teóricas que fundamentam o entendimento do problema de pesquisa

Dentro das perspectivas teóricas da metodologia adotada neste estudo, a problemática insere-se no contexto organizacional e foi construída com fundamentos nas teorias da comunicação, tomando como base o modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003). Adicionalmente, são levados em conta o modelo de comunicação de Tubbs (Tubbs e Moss, 2003) e o de comportamento informacional de Wilson (2000). Mais que isso, optou-se pela adoção de Allen (1977) para a construção e entendimento das fontes de informações buscadas por especialistas em organizações. Nesse sentido, Thiollent (1992, p. 55) observa que

em contexto organizacional, não é possível desenvolver uma pesquisa independentemente de um quadro teórico de natureza sociológica, tecnológica ou política. No contexto das comunicações não parece viável uma pesquisa sobre a recepção das mensagens por parte de determinadas categorias de “públicos” se não houver uma teoria dos meios de comunicação.

Dentro da abordagem teórica adotada, são descritos a seguir os principais conceitos da pesquisa, dentro do enfoque da Ciência da Informação, e sua aplicação no ambiente pesquisado. Apresenta-se, ao final, o modelo conceitual que representa o relacionamento entre os conceitos adotados, embutido nele o aporte teórico que orienta o desenho da pesquisa.

4.1.1 Comunicação interna e Comunicação administrativa

Kunsch (2003, p.149-162), tal como Torquato (1986) e Berlo (1989), pensou a comunicação organizacional, considerando a convergência de diversas áreas por meio da junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa. Kunsch aprofundou seus estudos, propondo um modelo de comunicação organizacional integrada conforme ilustrada na figura 9 como uma unidade harmoniosa.

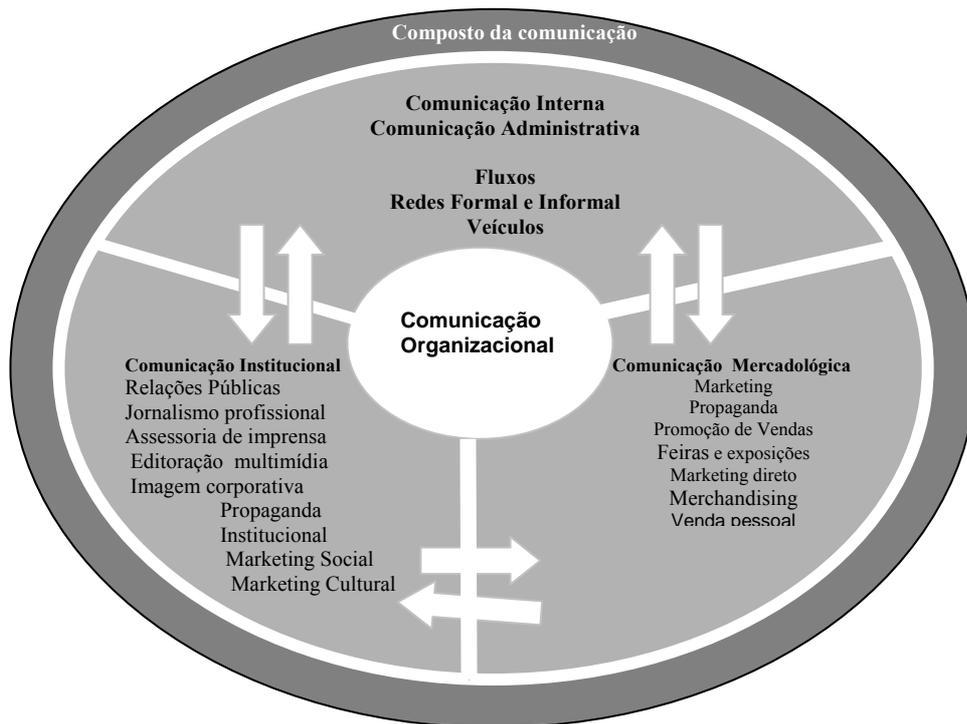


Figura 9 - Comunicação Integrada Kunsch (2003, p. 151)

Seu modelo de comunicação organizacional permite a convergência de todas as atividades da organização e possibilita ações de comunicação mais pensadas e trabalhadas, visando à eficácia.

Na Ciência da Informação o foco no processo da comunicação organizacional parece estar relacionado com a comunicação interna e com a comunicação administrativa de Kunsch. Nesse sentido, o estudo aqui proposto aborda a comunicação administrativa como a que se processa dentro da organização no âmbito de funções administrativas (gestores e analistas de risco de crédito), permitindo a confluência de fluxos de informação (Kunsch, 2003, p.152). Quanto à comunicação interna o estudo a aborda como um setor planejado com objetivos bem definidos para viabilizar a interação entre gestores e analistas, assim como entre estes e as organizações estudadas.

4.1.2 Elementos do processo de comunicação organizacional

Em relação ao processo da comunicação organizacional, a revisão da literatura sinalizou para o modelo de comunicação de Tubbs (TUBBS; MOSS, 2003) como apropriado para o estudo. É um dos modelos mais relevantes dentre outros também estudados, por ilustrar os elementos do processo de comunicação de forma bastante completa. A partir da identificação do Modelo de Comunicação de Tubbs, os elementos que compõem o processo da comunicação organizacional no contexto de instituições financeiras governamentais são definidos neste estudo como:

- Comunicador 1 – no papel primordial de emissor (no presente estudo, representado pelos gestores);
- Comunicador 2 – no papel primordial de receptor (neste estudo, representado pelos analistas);
- Mensagem – todas as informações trocadas entre o Comunicador 1 e Comunicador 2 que podem ser verbais ou não verbais, intencionais ou não intencionais (neste estudo são definidas como todas as informações relacionadas ao sistema de normas das organizações estudadas e que são trocadas, principalmente, mas não somente, entre gestores e analistas de risco de crédito);
- Canal – é o veículo por meio do qual a mensagem (escrita ou falada) é transmitida (no caso do presente estudo constitui-se do sistema de normas, caixas postais, telefones e outros veículos);
- Interferências – qualquer problema que distorça o significado da mensagem entre o comunicador 1 e o comunicador 2, as quais podem ser de ordem técnica e semântica, entre outras (nesse estudo, as interferências são abordadas como barreiras à comunicação);
- *Feedback* – o retorno ao comunicador 1 (gestores) do comportamento por ele gerado, sendo uma característica essencial dos relacionamentos dele com seus interlocutores (principalmente analistas), assim como uma importante fonte de informação sobre ele próprio (este estudo aborda tal como definido por Tubbs);
- Estímulo (insumo) - tudo o que o emissor e receptor sabem, assim como suas experiências a partir do mundo físico ou social, com base nos seus sentidos (neste estudo, parte dos insumos que estão subjacentes às interações entre comunicador 1 e comunicador 2 compõe-se de elementos de comportamento informacional, os quais, nesse sentido parece influenciar a eficácia da comunicação).

Ambos, comunicador 1 e comunicador 2, são influenciados simultaneamente na transação, existindo, por isso, sobreposição de papéis. Neste estudo, gestores e analistas de risco de crédito intercambiam os papéis de emissor e receptor no processo de comunicação organizacional interna e administrativa em instituições financeiras governamentais no Brasil.

Entretanto, convém reforçar que gestores exercem, no processo, papel primordial de emissores, enquanto analistas, de receptores. Isso porque a demanda por serviços que provocam a comunicação entre eles chega, primeiramente, aos gestores.

4.1.3 Contribuição de Thomas J. Allen

Buscou-se avaliar as conclusões e preocupações resultantes de 10 anos de estudos realizados por Allen (1977) em relação a integrar organização e variáveis de comunicação. O autor estudou uma diversidade de grupos de indivíduos, como funcionam as redes de contato entre eles, e avaliou a intensidade versus diversidade de contatos entre departamentos, projetos e diversas organizações governamentais. Allen sugeriu, também, programas de pesquisas para descrever a comunicação organizacional e prever as relações de suas várias facetas a outras variáveis organizacionais.

Parte deste estudo fundamentou-se nas pesquisas e sugestões de Allen, de onde foram adaptadas questões dos questionários usados pelo autor em suas pesquisas, assim como o relacionamento de facetas da comunicação organizacional com variáveis do comportamento organizacional, obtidas a partir do modelo de Wilson. As contribuições de Allen, portanto, serviram para a construção e entendimento das fontes de informações buscadas por gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras. Isso porque eles foram identificados como grupo semelhante aos técnicos e especialistas de planejamento e desenvolvimento (P&D), entre administradores de equipes de diversos contratos do governo, estudados por Allen. Nesse aspecto, vale destacar a contribuição do autor ao estudo do comportamento de busca de informação, coleta e preparação da informação, em relação aos aspectos da comunicação nas organizações estudadas.

4.1.4 Comportamento informacional de Wilson

Comportamento informacional, neste estudo, tal como abordado por Gasque (2003) e Soares (2003), compreende o estudo das necessidades, busca e uso de informação. Neste estudo, variáveis do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito são abordadas em relação ao processo de comunicação, tal como estudado por Chagas (2006). A construção teórica deste estudo soma-se, portanto, a estudos anteriores que abordaram tema semelhante.

Dentre os modelos de comportamento avaliados na literatura (Wilson, 1981; 1999; Kuhlthau, 1991; Choo, 2003), o que mais se adequa ao presente estudo é o modelo de Wilson (1981), ilustrado na figura 10.

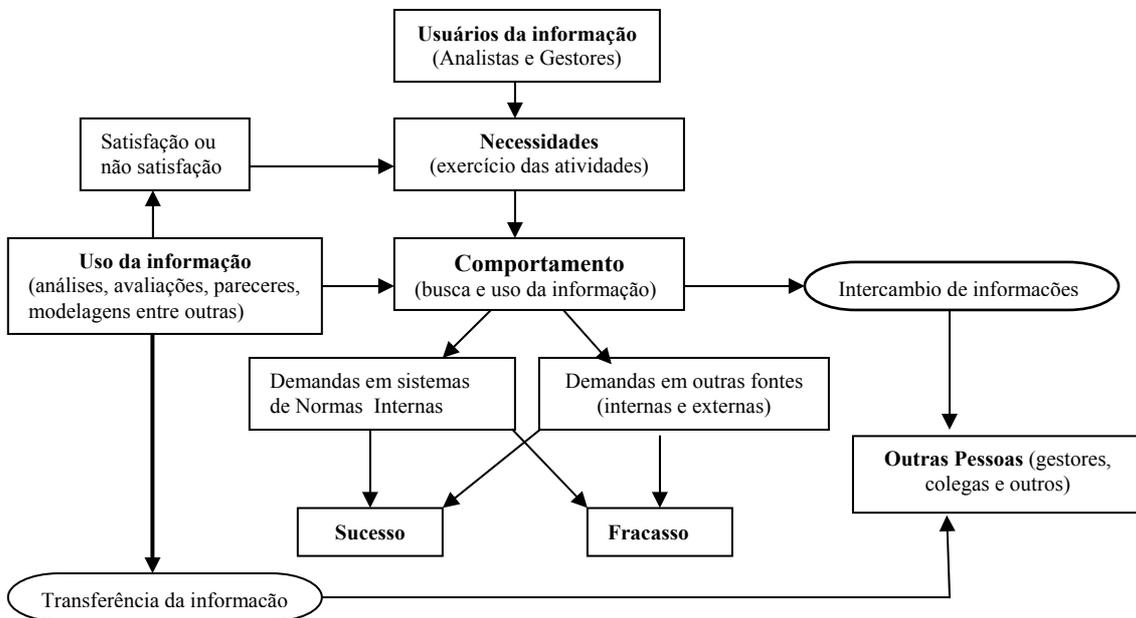


Figura 10 - Modelo de Comportamento informacional Wilson (1981)

O próprio autor, em trabalho recente de revisão sobre a evolução de seus modelos de comportamento informacional (Wilson, 2005) considera o modelo de 1981, adotado neste estudo, como o mais citado na literatura. Nas palavras de Wilson, seu modelo mais frequentemente citado

desenvolveu a idéia de uma pessoa, um papel social e um contexto que provocam uma necessidade de informação [...] apresentou a sugestão de que necessidade de informação era um conceito inapropriado para o propósito de pesquisa devendo o termo “comportamento na busca por informação” ser adotado porque o comportamento é observável enquanto que as necessidades, sendo estados mentais internos, não o são (WILSON, 2005, p.32).

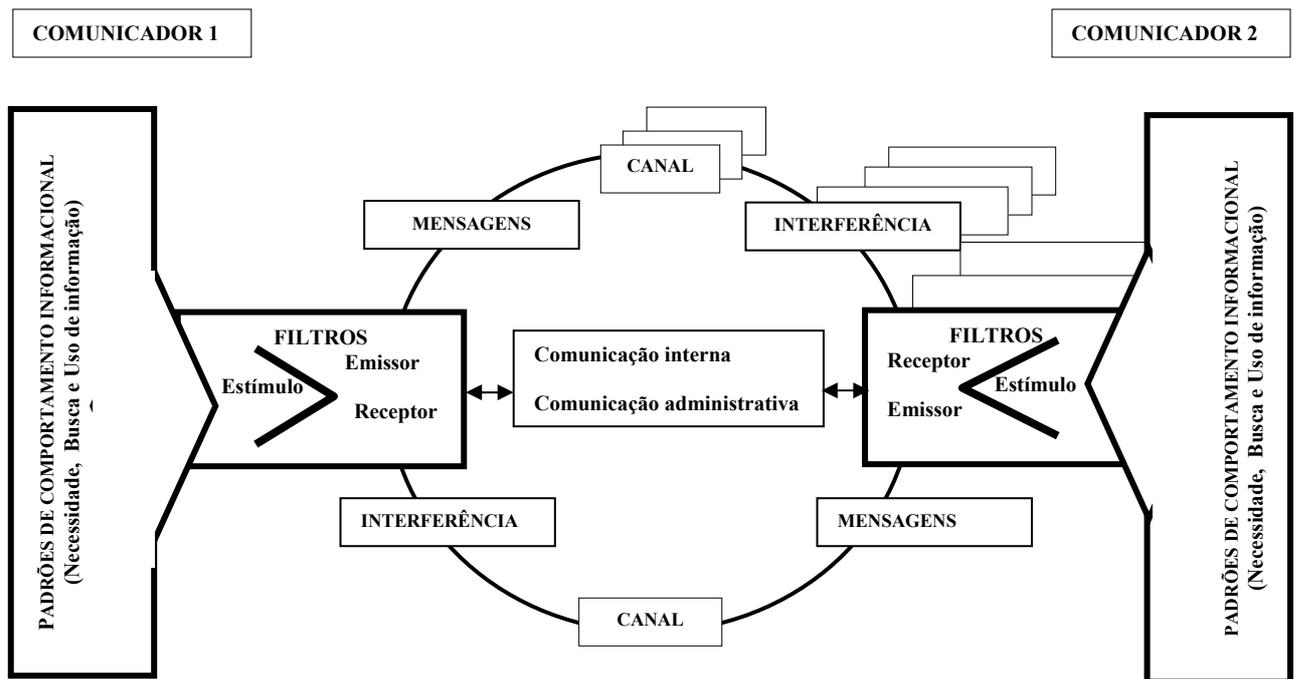
Observe-se que Wilson reconhece a contribuição de seu modelo seminal, embora tenha, ao longo das últimas três décadas, aprofundado os estudos sobre usuários da informação. Conceitos importantes foram atribuídos pelo autor, como: necessidade de informação, busca, transferência e uso de informação, caracterizando hábitos de uma pessoa pela necessidade de encontrar a informação necessária para executar atividades rotineiras do seu dia a dia.

Wilson, em seus trabalhos mais recentes, tem, gradualmente, agregado os modelos anteriores, na tentativa de chegar a um modelo mais completo. O objetivo é que seu modelo seja útil não só para o estudo do comportamento informacional no contexto acadêmico, mas também para estudos no contexto das organizações. Seu modelo, portanto, contribui para o entendimento de assuntos dentro das organizações, quando o foco das preocupações é o processo de busca e recuperação da informação.

4.1.5 Modelo teórico-conceitual da pesquisa

O relacionamento entre os conceitos adotados para a construção teórica deste estudo está representado na figura 11, que embute o marco teórico norteador da pesquisa. Como se pode observar, a figura incorpora elementos dos modelos de Wilson (1981), Tubbs (2003) e Kunsh (2003). Procura-se ilustrar como variáveis do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito devem ser levadas em conta para melhoria do processo de comunicação entre eles.

O referencial teórico descrito nos parágrafos anteriores e ilustrado no modelo conceitual representado na figura 11 apontou os caminhos a serem seguidos quanto aos procedimentos metodológicos da pesquisa. Os aspectos relacionados com esses procedimentos, ou seja, com o desenho adotado para a pesquisa, estão compreendidos na seção 4.2.



Fontes: Wilson (1981) e Tubbs e Moss (2003).

Figura 11 - Relação entre comportamento informacional e processo de comunicação organizacional

4.2 Desenho da pesquisa

4.2.1 Abordagens da pesquisa

As estratégias utilizadas nesta pesquisa fundamentam-se nas abordagens qualitativa e quantitativa. Elas levam em conta a consciência de que, para atingir a totalidade do objeto de estudo proposto, é necessária uma construção do pesquisador, definida em termos do que lhe parece mais útil para responder o seu problema de pesquisa.

De acordo com a literatura em metodologia da pesquisa, a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento deles por meio de técnicas estatísticas. Estas, por sua vez, compreendem desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais sofisticadas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras. O método quantitativo tem por objetivo garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação.

A pesquisa qualitativa difere, em princípio, da quantitativa, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, não tendo intenção de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas, embora dados qualitativos

possam ser analisados quantitativamente. A palavra qualitativa denota ênfase nas qualidades de entidades, processos e significados que não são examinados experimentalmente ou medidos (se medidos, quase nada) em termos de quantidade, quantia, intensidade ou freqüência (DENZIN; LINCOLN, 2000, p.8). Para estes autores, os pesquisadores buscam a natureza socialmente construída e a relação íntima entre os fatos. Buscam resposta a perguntas que acentuam como é criada a experiência social de um determinado significado.

Denzin e Lincoln (2000, p.8), escrevem que o desenho de pesquisa qualitativa inicia-se com a “questão” e, depois que esta pergunta estiver clara, o pesquisador seleciona a metodologia mais adequada para prosseguir com o projeto de pesquisa. Os mesmos autores servem-se de uma metáfora para comparar o “pesquisador qualitativo” a um “dançarino”, que não pode ser separado da dança ou do coreógrafo para o qual está dançando. Da mesma forma, a pergunta da pesquisa não pode estar dissociada do método, enquanto que o pesquisador qualitativo torna-se instrumento de seu estudo. Precisa, para isso, ter habilidades para observar comportamentos face a face durante as entrevistas, diferentemente do pesquisador quantitativo, que busca quantificar dados de uma grande população, sem necessariamente se comunicar face-a-face com ela.

4.2.2 Método de pesquisa adotado

Entende-se que o presente estudo necessita de dados quantitativos e qualitativos. Trata-se, portanto, de um desenho combinado (*mixed method design*), denominado de triangulação. Cresswell e Clark (2007) definem quatro principais tipos de desenhos combinados: triangulação; desenho embutido, desenho explanatório e desenho exploratório. Neste estudo, optou-se pela triangulação, a abordagem mais comum e mais conhecida para combinar métodos (CRESWELL; CLARK, 2007, p. 62). O propósito é entender melhor o problema da pesquisa pela obtenção de dados diferentes, mas complementares sobre o mesmo tópico.

Para Denzin e Lincoln (2000, p.8), o uso de métodos múltiplos, ou triangulação, reflete uma tentativa para validar e entender com mais detalhes o fenômeno estudado. Nesse sentido, a triangulação não é uma ferramenta ou uma estratégia de validação, mas uma alternativa para validação. Portanto, funciona como um meio de acrescentar rigor, amplitude e profundidade a qualquer investigação. Os autores finalizam a discussão, reconhecendo a

possibilidade de que o uso de metodologias diferentes clarifica versões diferentes de pesquisadores para o entendimento dos estudos (DENZIN; LINCOLN, 2000 p.8).

Cresswell e Clark (2007) definem cinco modelos de desenhos com triangulação: modelo concorrente, modelo convergente, modelo de transformação de dados, modelo de validação de dados quantitativos e modelo multinível. Este estudo adota a triangulação concorrente, que consiste em uma investigação realizada em uma fase única em que métodos quantitativos e qualitativos são implementados dentro de um mesmo período de tempo e com peso igual. Envolve coleta e análise de dados de modo concorrente, embora separadamente. O pesquisador tenta combinar os dois conjuntos de dados utilizando os resultados na interpretação (CRESWELL; CLARK, 2007, p. 64).

A questão que este estudo procurou responder foi definida como: **Quais são as relações entre aspectos do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e o processo de comunicação organizacional, em instituições financeiras governamentais?**

Assim, o planejamento do estudo foi delineado no sentido de identificar as relações entre o processo de comunicação organizacional em instituições financeiras governamentais brasileiras e os padrões de comportamento informacional de seus gestores e analistas de risco de crédito. Para identificar essas relações optou-se por mapear o ciclo da comunicação organizacional das duas instituições, descrevendo o fluxo da informação desde a sua geração, para que fim ela é usada, qual o seu destino e por que canal é direcionado pelos atores do processo dentro do contexto profissional em que estão inseridos. Conforme exposto, o estudo caracteriza-se como descritivo, pois tem por fim descrever características da população estudada, dos processos de comunicação entre seus principais atores, dos padrões de comportamento informacional e de elementos do comportamento informacional que têm relação com o processo de comunicação.

Trata-se, portanto, de um levantamento (*survey*). Isso porque se considerou necessário o entendimento do fenômeno a partir das percepções dos sujeitos investigados a respeito do problema estudado.

4.2.3 Instrumentos de coleta de dados

Após a definição do objetivo geral e objetivos específicos, da conclusão da revisão da literatura e da definição do modelo conceitual, iniciou-se o planejamento e desenvolvimento dos instrumentos de pesquisas: questionário e entrevista semi-estruturada. Os dados coletados foram definidos de forma a responder as necessidades relacionadas com os objetivos propostos. As questões, tanto do questionário como da entrevista, são as mesmas para gestores e analistas, nas duas instituições estudadas.

O questionário é composto por 11 questões fechadas (apêndice A) e a entrevista de 8 questões abertas (apêndice B). Kvale (1996, p.101-102) observa que a quantidade de questões e assuntos abordados numa pesquisa devem ser tantos quantos forem necessários para descobrir e/ou caracterizar aquilo que se quer saber em relação ao propósito do estudo.

Assim, o questionário foi construído na tentativa de incluir todos os aspectos e abordagens que permitam caracterizar relações entre padrões de comportamento informacional e comunicação organizacional. Em relação ao processo da comunicação, organizacional foram incluídas questões relacionadas aos elementos da comunicação como: emissores e receptores, canais de comunicação, barreiras à comunicação, fluxo da comunicação, conteúdo da mensagem, geração da mensagem e estímulos presente nos atores. No que concerne aos padrões de comportamento informacional e suas relações com a comunicação, buscou-se identificar a percepção dos atores envolvidos nesses processos.

Nesse sentido, as questões do questionário nº. 1 e nº. 2 buscam conhecer os sujeitos pesquisados, recolhendo dados demográficos. Na parte A (questões de 3 a 8) objetiva-se caracterizar o processo da comunicação e na parte B (questões de 9 a 11) busca-se identificar aspectos do comportamento informacional em relação à busca, uso e recuperação da informação para as atividades executadas pelos gestores e analistas. O quadro 7 demonstra as questões formuladas para o questionário e entrevista, em relação aos objetivos propostos, mostrando os aspectos que cada questão tenta identificar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INSTRUMENTO DE PESQUISA	
		Questionário (nº. da questão)	Entrevista (nº. da questão)
Objetivo nº1	Caracterizar o perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais		
1ª ação	Identificar as características demográficas de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais (sexo, idade, lotação, experiência profissional e formação acadêmica)	1, 2	1
Objetivo nº2	Caracterizar o processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais		
1ª ação	Identificar o fluxo de informação entre os atores do processo (emissor/ receptor)	3, 4	5, 6
2ª ação	Identificar conteúdos das mensagens	6	5
3ª ação	Identificar quais são os veículos que transmitem informação na comunicação organizacional.	5	5,6
5ª ação	Identificar estímulos (insumos) à comunicação – ver objetivo nº.4	8	8
6ª ação	Identificar quais são as barreiras encontrados no processo comunicação	7	7
Objetivo nº. 3	Identificar padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito (necessidades, busca e uso de informação)		
1ª ação	Identificar quais são os canais de acesso às fontes de informação interna e externas;	10	3
2ª ação	Identificar quais são as fontes de informação (frequência de uso);	10	3
3ª ação	Identificar recursos tecnológicos usados pelos sujeitos para executar as atividades	9	3
4ª ação	Identificar como é buscada e usada a informação pelos gestores e analistas	9,10	3
5ª ação	Identificar tipos de informações requeridas e com que fim são usadas (produto final) (necessidade/busca e uso)	11	2, 3, 4
Objetivo nº. 4	Identificar aspectos do comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito que podem influenciar a comunicação organizacional entre eles, na percepção desses sujeitos (fatores demográficos e do contexto)		
1ª ação	Identificar a percepção dos respondentes sobre padrões de comportamento informacional como estímulo (insumo) à comunicação	8	8

Quadro 7 - Objetivos específicos x questões formuladas e respectivos instrumentos de pesquisa

Selltiz (1987, p.16-17) observa que em relação ao questionário e entrevista, ambos dão forte crédito à validade dos relatos verbais. No entanto, existem diferenças importantes entre os dois. O questionário, por exemplo, a informação é limitada às respostas escritas dos sujeitos a questões pré-elaboradas. No caso da entrevista, uma vez que ambos, entrevistador e o entrevistado estão presentes, na medida em que as questões são formuladas e respondidas existe a oportunidade para demonstrar maior cuidado na comunicação das questões bem como em fornecer a informação.

Como qualquer método, tanto o questionário como a entrevista apresentam vantagens e desvantagens. O questionário pode atingir uma grande população dispersa numa ampla região geográfica, porém, o índice de retorno de respostas pode ser baixo devido à falta de motivação pela falta de tempo ou interesse em responder.

Dentre as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade embora, muita dos cuidados a serem tomados na preparação da entrevista são os mesmos do questionário. A estratégia para a realização de entrevistas em levantamento deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretende obter e a escolha e formulação das perguntas, que devem exprimir com clareza a idéia desejada e a seqüência lógica, a fim de despertar interesse e motivação do entrevistado.

Segundo Kvale (1996, p.6) a entrevista caracteriza-se como uma conversação que tem uma estrutura e um propósito definido e vai além da troca espontânea de visões de mundo, como acontece normalmente numa conversação rotineira entre duas pessoas. O entrevistador tem o controle da situação, introduzindo as questões com o propósito de obter informações necessárias e também compreender, sob as perspectivas e experiências do entrevistado, de maneira metódica, a linguagem não verbal. A linguagem não verbal pode ser expressa pelo entrevistado em formas de gestos e/ ou atitudes comportamentais, as quais poderão ser de grande utilidade na análise, qualificação e relacionamento das respostas. Por isso, o autor sugere que é conveniente ao entrevistador ser capaz de registrar as reações e atitudes do entrevistado às perguntas que são feitas.

Ainda na opinião de Kvale (1996, p. 30), o propósito da entrevista na pesquisa qualitativa é obter descrições do mundo vivido pelos entrevistados com respeito às interpretações do significado dos fenômenos descritos e respectivas relações. A entrevista busca conhecer qualitativamente o que foi expresso em linguagem normal. É, portanto, um método sensível e poderoso para capturar as experiências e significados da vida cotidiana das pessoas em seu mundo real (KVALE, 1996, p. 70). A entrevista é usualmente transcrita, e os textos escritos, com a fita gravada, constituem material para subsequente interpretação dos significados (KVALE, 1996, p. 27). Serão estes, portanto, os instrumentos utilizados no presente estudo.

4.2.4 População e amostra

A população da pesquisa é constituída pelos gestores e analistas da área de risco de crédito das instituições financeiras governamentais, CAIXA e Banco do Brasil S.A. A função de analista nas duas instituições é subdividida em Júnior, Pleno e Sênior. Os analistas de crédito, funcionários efetivos, lotados no setor específico de análises e avaliações de crédito que possuem formação especializada voltada para análise de carteiras de produtos de créditos,

tanto para pessoa física como pessoa jurídica. Gestores da área de crédito, funcionários efetivos dessas instituições que trabalham em áreas estratégicas da empresa com funções de nível de tomada de decisão e são responsáveis pela gestão do processo de crédito como um todo. O quadro 8 ilustra a distribuição de analista e gestores por instituição totalizando 551 funcionários que fazem parte do universo do estudo.

CAIXA			BANCO DO BRASIL S.A		
GERÊNCIA	Quantidade Gestores	Quantidade Analistas	GERÊNCIA	Quantidade Gestores	Quantidade Analistas
GERIC	29	0	DICRE/GECRE	44	204
GEAMP	12	0			
GIRIS	16	245			
Total	58	245	Total	44	204
TOTAL GERAL = 303			TOTAL GERAL = 248		

Quadro 8 - Distribuição de gestores e analistas por instituição financeira

O levantamento por meio de questionário abrange toda a população de analistas e gestores das duas instituições, caracterizando um levantamento censitário. Para a entrevista semi-estruturada, foi definida uma amostra caracterizada como não probabilística intencional, com base no critério de mais tempo de experiência de trabalho no setor de risco de crédito de cada instituição. A amostra foi composta por quatro analistas e quatro gestores de cada instituição selecionados como os com maior experiência (número de anos trabalhados no setor de risco de crédito). Os questionários foram encaminhados via correio eletrônico corporativo juntamente com as instruções e recomendações para preenchimento e devolução, em ambas as instituições. As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas pessoalmente em Brasília/DF e São Paulo/SP. A população e a amostra foram delimitadas de acordo com o enfoque adotado, a necessidade de realizar o estudo no ambiente natural em que o fenômeno ocorre, e de acordo com os objetivos propostos.

4.2.5 Pré-teste

O pré-teste objetiva validar os instrumentos de pesquisa e assegurar que o instrumento será eficaz e atenderá os objetivos inicialmente propostos. Após a conclusão e revisão do questionário e questões da entrevista definiram-se as amostras para aplicação do pré-teste.

Na CAIXA, foram aplicados 12 questionários com 08 analistas e 04 gestores previamente contatados durante o mês de fevereiro/2007. Houve necessidade de ajustes em relação à ordem das questões e à terminologia. O instrumento foi reformulado até que se

mostrasse adequado. Após correções, o instrumento mostrou-se eficiente na CAIXA e não houve necessidade de novos ajustes. Depois de validado na CAIXA, iniciou-se o pré-teste no Banco do Brasil S.A, aplicando o questionário a 05 analistas e 04 gestores. Foi sugerida uma adequação na terminologia, apenas, ficando o instrumento igualmente validado na segunda instituição.

O roteiro da entrevista foi também pré-testado e autorizado pelas duas instituições. Realmente, o pré-teste se mostrou como uma fase importante e necessária, pois somente a partir daí é que os instrumentos definidos para a pesquisa estão validados para o levantamento dos dados.

4.2.6 Métodos para análise e interpretação de dados na entrevista qualitativa

Os dados do questionário foram analisados com o auxílio do módulo estatístico do software S.A.S. por meio do qual foram computadas as frequências. Os dados da entrevista foram transcritos e analisados pelo entrevistador. Os métodos para analisar e interpretar entrevistas qualitativas variam extensamente, Kvale (1996, p.192-193), descreve cinco métodos, a saber: condensação de significados, categorização dos significados, estruturação da narrativa, interpretação dos significados e geração dos significados pela combinação de diferentes partes do material coletado nas entrevistas efetuadas.

- **Condensação de significados** – Abreviação do texto no qual o principal do que é dito é reformulado em declarações mais breves e sucintas. Segundo Kvale (1996, p. 192) a condensação de significados envolve uma redução de textos de entrevista em formulações mais breves e sucintas. As declarações longas são comprimidas em declarações breves nas quais o principal do que foi dito é reformulado em frases. A partir do resultado das condensações realiza-se a identificação dos pontos em comum.

- **Categorização dos significados** – O texto da entrevista é codificado em categorias, ou seja, declarações longas são reduzidas em categorias simples como “(+) ou (-)”, indicando ocorrências de um fenômeno, ou para um único número em um escala de 1 a 5, por exemplo, indicando a força ou intensidade de um fenômeno. As categorizações são reduzidas e assim podem estruturar um texto amplo em algumas tabelas e figuras. As categorias podem ser desenvolvidas com antecedência ou eles podem surgir como enunciados durante a análise. Eles podem ser levados de teoria ou de vernáculo bem como também dos próprios idiomas dos entrevistados;

- **Estruturação de narrativas** – vincula o temporal e organização social do texto trazendo para fora os seus significados. Foca nas histórias contadas durante uma entrevista e trabalha fora das estruturas e enredos dos sujeitos;
- **Interpretação dos significados** – este vai muito além de uma estruturação de significados de manifesto de um texto para profundo ou mais ou menos interpretações especulativas do texto. Exemplos de interpretações de significados são encontrados nas ciências humanas, como na interpretação de críticas de um filme ou um jogo, e em interpretações na psicologia analítica relacionadas a estudos dos sonhos de pacientes. Os contextos para interpretação de declarações possam, por exemplo, ser provida pela entrevista inteira ou por uma teoria.
- **Significado gerador por métodos ad hoc** - é uma aproximação eclética, ou seja, uma variedade de aproximações de bom senso para o texto de entrevistas tal qual métodos textuais sofisticados ou métodos quantitativos, que podem ser usados para extrair e trazer os significados de partes diferentes do material. O resultado desta geração de significado pode estar em palavras, em números, em figuras e fluxograma bem como nas diversas combinações. (KVALE,1996, p. 192-193).

5 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, obtidos por meio da aplicação de questionários e entrevistas. Primeiramente, são apresentados os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados para coleta de dados dos gestores e analistas de risco de crédito das duas instituições financeiras. Os resultados são apresentados na seqüência em que estão dispostos no próprio instrumento, conforme apêndice A. A exceção da questão nº. 8 que para efeito de análise foi deslocada após a questão nº. 11 a fim de que as análises no conjunto, permanecessem na ordem dos objetivos específicos. Na segunda parte, são apresentados os resultados das entrevistas, na ordem em que foram feitas as perguntas, conforme apêndice B.

O questionário e a entrevista foram aplicados no período de 28/05/2007 a 15/06/2007. O retorno dos questionários foi monitorado diariamente pela própria pesquisadora. Dez dias após a primeira remessa, foi enviada mensagem com lembrete a todos os respondentes. Uma semana após o envio do lembrete, a coleta dos dados foi encerrada, com 35,39% dos questionários respondidos.

5.1 Análise dos dados coletados por meio dos questionários: gestores e analistas da CAIXA e Banco do Brasil S/A

A análise das duas primeiras questões apresenta as características demográficas dos atores das duas instituições estudadas. O questionário foi subdividido em parte A (questões 3 a 8), que contemplam as questões sobre o processo de comunicação e parte B (questões de 9 a 11), com questões que identificam os padrões de comportamento informacional.

Como dito anteriormente, do total de 551 questionários distribuídos nas duas instituições selecionadas para o estudo, retornaram 195 (35,39 %), o que representa um índice bom de resposta. A análise foi realizada com o auxílio do software SAS e os resultados obtidos em cada uma das questões são apresentados a seguir.

5.1.1 Perfil dos respondentes

A questão nº. 1 do questionário identificou as variáveis: sexo, idade, tempo de empresa e experiência de trabalho no setor. A tabela 1 mostra que a maioria da população (65,6 %) é do sexo masculino, e 34,4% correspondem ao sexo feminino.

Tabela 1 - Sexo da população

Sexo	Instituições				Total	
	CAIXA		BB		n	%
	n	%	n	%		
Feminino	39	20,0	28	14,4	67	34,4
Masculino	82	42,0	46	23,6	128	65,6
Total	121	62,0	74	38,0	195	100,0

A tabela 2 mostra a distribuição da população investigada por faixa etária. Como pode ser observado, a maioria (45,6%) tem idade entre 41 a 50 anos, com uma minoria (8,2 %) está na faixa acima de 50 anos.

Tabela 2 - Idade da população investigada

Idade	Instituições				Total	
	CAIXA		BB		n	%
	n	%	n	%		
até 30 anos	18	9,2	8	4,1	26	13,3
de 31 a 40 anos	35	18,0	24	12,3	59	30,3
de 41 a 50 anos	55	28,2	34	17,4	89	45,6
acima de 50 anos	13	6,7	3	1,5	16	8,2
não informada	-	-	5	2,6	5	2,6
Total	121	62,1	74	38,0	195	100

A tabela 3 mostra a distribuição dos gestores e analistas, por Unidade da Federação. Os resultados obtidos mostram que a maioria dos respondentes se concentra em São Paulo (33,3 %) e Distrito Federal (30,3 %), seguidos do Paraná (12,3%) e Minas Gerais (5,6%).

Tabela 3 - Distribuição geográfica da população

Lotação por UF	Instituições				Total	
	CAIXA		BB		n	%
	n	%	n	%		
BA	1	0,5	-	-	1	0,5
CE	8	4,1	-	-	8	4,1
DF	21	10,8	38	19,5	59	30,3
ES	1	0,5	-	-	1	0,5
GO	3	1,5	-	-	3	1,5
MG	9	4,6	2	1,0	11	5,6
MS	1	0,5	1	0,5	2	1,0
PR	17	8,7	7	3,6	24	12,3
RJ	5	2,6	-	-	5	2,6
RN	6	3,1	-	-	6	3,1
RS	4	2,1	-	-	4	2,1
SC	6	3,1	-	-	6	3,1
SP	39	20,0	26	13,3	65	33,3
Total	121	62,1	74	38,0	195	100,0

O gráfico 1 mostra o quantitativo de gestores e analistas das duas instituições estudadas. Os resultados obtidos revelam que 85,1% dos respondentes são analistas e 14,9% são gestores.

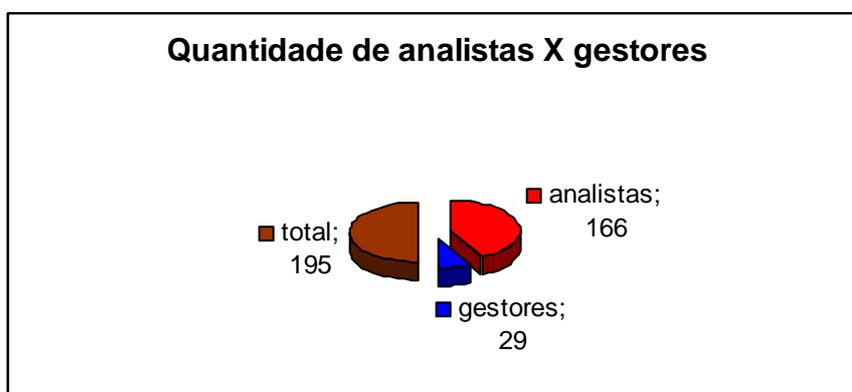


Gráfico 1 - Distribuição de gestores e analistas nas IF's estudadas

A tabela 4 mostra a distribuição da população em relação ao tempo de empresa demonstrando que a maioria da população possui mais de 10 anos de vínculo com a instituição: na CAIXA, 88,6% dos respondentes, e no Banco do Brasil S/A 94,0%.

Tabela 4 - Tempo de empresa

Tempo de Empresa (ano de admissão)	Instituições				Total	
	CAIXA		BB			
	n	%	n	%	n	anos
1976 - 1980	1	1,2	-	-	1	31
1981 - 1985	1	1,2	-	-	1	26
1986 - 1990	6	5,00	1	1,0	7	21
1991 - 1995	3	2,0	3	4,0	6	16
1996 - 2000	34	28,3	16	22,0	50	11
2001 - 2005	39	32,0	37	50,0	76	6
2006 - 2007	34	28,3	16	22,0	50	1
nulo	3	2,00	1	1,0	4	-
Total	121	100,0	74	100,0	195	-

A tabela 5 mostra a distribuição da população em relação ao tempo de experiência na função. Os dados obtidos mostram que há percentuais mais altos de respondentes com até dois anos de experiência, nas duas instituições estudadas: na CAIXA, 41,3% e no Banco do Brasil S/A, 41,9%. No entanto, a maioria dos respondentes das duas instituições tem até 10 anos de trabalho na função atual: na CAIXA, 83,5% e no Banco do Brasil S/A, 85,3%.

Tabela 5 - Tempo de função no cargo

Tempo de Função	Instituições				Total	
	CAIXA		BB			
	n	%	n	%	n	%
até 01 ano	26	21,5	17	23,0	43	22,1
de 01 a 02 anos	24	19,8	14	18,9	38	19,5
de 02 a 04 anos	13	10,7	15	20,3	28	14,4
de 04 a 06 anos	5	4,1	10	13,5	15	7,7
de 06 a 08 anos	21	17,4	3	4,1	24	12,3
de 08 a 10 anos	12	9,9	7	9,5	19	9,7
de 10 a 15 anos	9	7,4	5	6,8	14	7,2
acima de 15 anos	10	8,3	3	4,1	13	6,7
nulo	1	0,8	-	-	1	0,8
Total	121	100	74	100	195	100

A questão n.º 2 identificou a formação acadêmica e a área de conhecimento gestores e analistas. Conforme demonstrado na tabela 6, apenas 1,5% possuem somente o nível médio. Dentre os que possuem graduação (98,5%), foram identificados 72,93% que possuem especialização. Uma minoria (4,1 %), possui mestrado, e somente um dos respondentes possui doutorado.

Tabela 6 - Formação acadêmica

Formação Acadêmica	Instituições				Total	
	CAIXA		BB			
	n	%	n	%	n	%
Ensino Médio	-	-	3	1,5	3	1,5
Licenciatura/Bacharelado	121	62,05	71	36,4	192	98,5
Especialização	93	47,69	47	24,1	140	72,9
Mestrado	7	3,59	1	0,5	8	4,1
Doutorado	1	0,51	-	-	1	0,5
Pós Doutorado	-	-	-	-	-	-

Conforme demonstrado no gráfico 2, a formação acadêmica dos gestores e analistas concentra-se nas áreas de administração de empresas, ciências contábeis e ciências econômicas (81,0% do total de respondentes). Dentre os respondentes que assinalaram a opção “Outros”, os cursos citados foram: Biologia, Filosofia, Pedagogia, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia Agrícola, Estatística, Geografia, Psicologia, História e Análise de Sistemas.

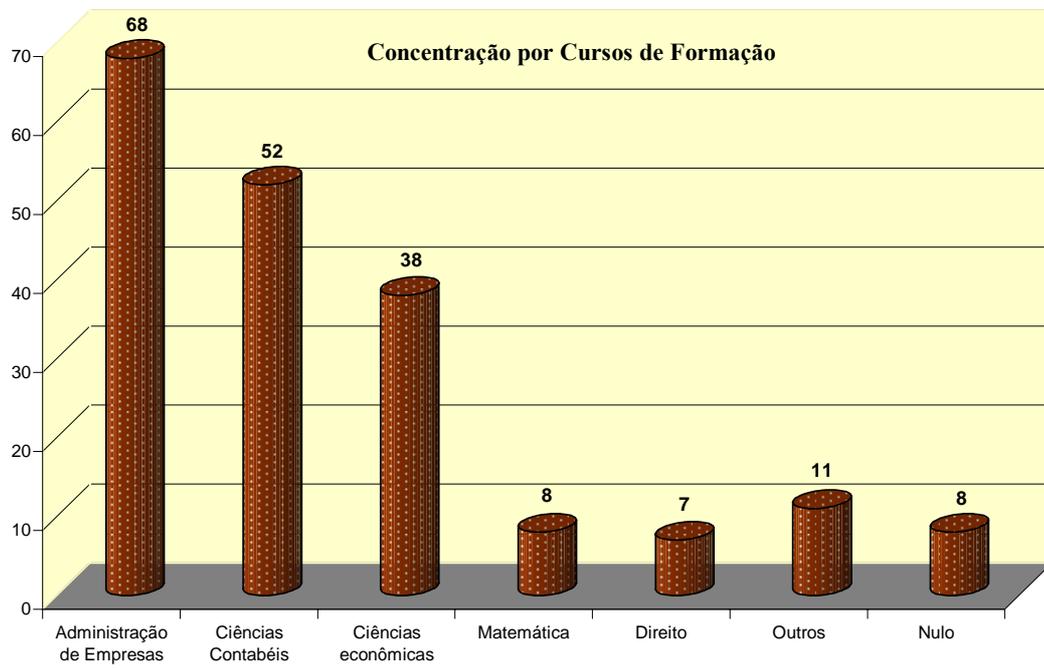


Gráfico 2 - Concentração por cursos de formação

5.1.2 Processo de Comunicação

A parte A do questionário compreendeu um conjunto de questões cujo objetivo foi obter dados sobre o processo de comunicação entre analistas e gestores das instituições estudadas. Os resultados obtidos estão descritos a seguir, na mesma seqüência das perguntas do questionário.

Freqüência de uso dos meios de comunicação no papel primordial de EMISSOR

A questão nº 3 identificou a freqüência média de uso dos meios de comunicação no papel primordial de emissor. Para efeito da análise textual, os resultados foram agregados nas categorias: alta (somatório de alta e muito alta na tabela 6), média e baixa (somatório de baixa e muito baixa na tabela 7). Os resultados mostram que, gestores e analistas, na função primordial de emissor, comunicam-se com freqüência alta com funcionários lotados nas agências (61,6%), com funcionários da própria unidade (56,9% dos respondentes) e com gestores da própria unidade (58, 4,9% dos respondentes), usando o e-mail. Comunicam-se, também, com alta freqüência, com esses mesmos interlocutores, por telefone: com funcionários lotados nas agências (69,7%), com funcionários da própria unidade (50,8% dos respondentes) e com gestores da própria unidade (39,5% dos respondentes).

Freqüência de uso dos meios de comunicação no papel primordial de RECEPTOR

A questão nº 4 identificou a freqüência média de uso dos meios de comunicação no papel primordial de receptor. Para efeito da análise textual, os resultados foram agregados nas categorias: alta (somatório de alta e muito alta na tabela 8), média e baixa (somatório de baixa e muito baixa na tabela 8). Os resultados mostram que, gestores e analistas, na função primordial de receptor, comunicam-se com freqüência alta com gestores da própria unidade (61,0% dos respondentes), com funcionários da própria unidade (56,4% dos respondentes) e com funcionários lotados nas agências (51,3%), usando o e-mail. Comunicam-se, também, com alta freqüência, com esses mesmos interlocutores, por telefone: com funcionários lotados nas agências (69,7%), com funcionários da própria unidade (50,8% dos respondentes) e com gestores da própria unidade (49,5% dos respondentes).

Frequência de uso dos meios de comunicação (oral e escrita) para comunicar-se com colegas e chefias no exercício das atividades diárias

A questão nº 5 identificou a frequência média de uso dos meios de comunicação oral e escritos no relacionamento profissional para tratar sobre assuntos inerentes às atividades rotineiras do cargo ocupado. Como nas questões 3 e 4, para efeito da análise textual, as frequências alta, média e baixa, representam o agrupamento dos dados na tabela 9. Assim, a frequência alta é o somatório das frequências diárias e duas ou três vezes por semana.. A frequência média é semanal e a frequência baixa 'e o somatório das frequências quinzenal e mensal. Conforme demonstrado na tabela 9, a maior ocorrência de frequência alta em relação à comunicação oral é a **face-a-face** (96,9% dos respondentes) e por **telefone** (74,9 % dos respondentes). A maior ocorrência de frequência alta em relação à comunicação escrita é o **e-mail corporativo pessoal** (84,1 % dos respondentes) e o **e-mail caixa postal da unidade** (63,6% dos respondentes).

Tabela 9 - Frequência de uso dos meios de comunicação (oral e escrita) para comunicar-se com colegas e chefias

COMUNICAÇÃO	Frequência																
	Diária		2 ou 3x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou		total		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
O R A L	Face a face (reuniões, bate papo e outros)	180	92,3	9	4,6	3	1,5	-	-	2	1,0	-	-	1	0,5	195	100
	Por telefone	123	63,1	23	11,8	18	9,2	3	1,5	11	5,6	17	8,7	-	-	195	100
	Por videoconferência (imagem e som)	-	-	-	-	1	0,5	2	1,0	22	11,3	170	87,2	-	-	195	100
	Por áudio (viva voz)	2	1,0	7	3,6	5	2,6	9	4,6	43	22,1	128	65,6	1	0,5	195	100
	Em fóruns eletrônicos	-	-	1	0,5	-	-	-	-	10	5,1	184	94,4	-	-	195	100
	Em listas de discussão	2	1,0	1	0,5	-	-	3	1,5	6	3,1	183	93,8	-	-	195	100
	Em salas interativas (Chats)	-	-	1	0,5	-	-	-	-	9	4,6	184	94,4	1	0,5	195	100
E S C R I T A	E-mail corporativo pessoal	137	70,3	27	13,8	10	5,1	5	2,6	6	3,1	9	4,6	1	0,5	195	100
	E-mail pessoal particular	19	9,7	17	8,7	9	4,6	7	3,6	28	14,4	112	57,4	3	1,5	195	100
	Por meio de Blogs e WIKIS	2	1,0	-	-	-	-	-	-	5	2,6	186	95,4	2	1,0	195	100
	Por Fax	12	6,2	13	6,7	22	11,3	21	10,8	30	15,4	94	48,2	3	1,5	195	100
	E-mail caixa postal da unidade	100	51,3	24	12,3	12	6,2	4	2,1	4	2,1	48	24,6	3	1,5	195	100
Memorandos ou outras comunicações internas formais impressas e entregues pessoalmente, via malote ou mensageiro.	50	25,6	29	14,9	12	6,2	11	5,6	21	10,8	71	36,4	1	0,5	195	100	

Conteúdo das mensagens recebidas e enviadas

A questão nº 6 identificou a frequência média de mensagens recebidas e enviadas, cujo conteúdo é sobre normas internas, diretrizes estratégicas, instruções e procedimentos operacionais, diversos tipos de mensagens e solicitações de esclarecimentos sobre atividades relacionadas a avaliação de risco de crédito. Como nas questões anteriores, para efeito da análise textual, as frequências alta, média e baixa, representam o agrupamento dos dados na tabela 10. Assim, a frequência alta é o somatório das frequências diárias e duas ou três vezes por semana. A frequência média é semanal e a frequência baixa é o somatório das frequências quinzenal e mensal. Conforme demonstrado na tabela 10, a maior ocorrência de frequência alta em relação ao conteúdo das **mensagens recebidas** recaiu sobre “comunicações de alterações ou atualizações de normas internas, direcionadas a toda a instituição”, com 85,7% dos respondentes, seguida de “orientações e procedimentos para tarefa, vindas da caixa da chefia imediata” com 74,4% de respostas. A maior ocorrência de frequência alta em relação ao conteúdo das **mensagens enviadas** recaiu sobre “documentos técnicos da própria unidade (Parecer, Votos, Nota Técnica entre outros documentos)”, com 84,1% de respostas, seguida de “comunicações oficiais (ofícios, cartas)” com 63,6%.

Tabela 10 - Frequência de mensagens recebidas e enviadas e respectivo conteúdo

COMUNICAÇÃO	Frequência															
	diária		2 ou 3 x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou		total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
R Comunicações de alterações ou atualizações de normas internas, direcionadas a toda a instituição	138	70,8	29	14,9	4	2,1	4	2,1	6	3,1	11	5,6	3	1,5	195	100
E Diretrizes estratégicas e outros assuntos vindos da presidência	22	11,3	21	10,8	26	13,3	18	9,2	49	25,1	56	28,7	3	1,5	195	100
C Instruções e procedimentos operacionais, vindos diretamente do Gestor de vinculação, sem passar pela Caixa da Unidade	66	33,8	22	11,3	11	5,6	6	3,1	14	7,2	72	36,9	4	2,1	195	100
B Demandas relacionadas às minhas atividades, vindas das agências de vinculação	72	36,9	44	22,6	24	12,3	8	4,1	19	9,7	26	13,3	2	1,0	195	100
I Orientações e procedimentos para tarefas, vindas da caixa da chefia imediata	106	54,4	39	20,0	17	8,7	6	3,1	13	6,7	10	5,1	4	2,1	195	100
D Mensagens de diversos tipos, relacionadas às minhas atividades profissionais, vindas de colegas	55	28,2	45	23,1	31	15,9	14	7,2	26	13,3	20	10,3	4	2,1	195	100
S Solicitações de esclarecimentos sobre análises e avaliações de risco de crédito, vindas do próprio gestor, das agências e de outros gestores da instituição	64	32,8	36	18,5	22	11,3	20	10,3	25	12,8	24	12,3	4	2,1	195	100
E Documentos técnicos da própria unidade (Parecer, Voto, Nota Técnica entre outros documentos).	137	70,3	27	13,8	10	5,1	5	2,6	6	3,1	9	4,6	1	0,5	195	100
V Análise, avaliação e elaboração de manuais normativos da própria unidade	19	9,7	17	8,7	9	4,6	7	3,6	28	14,4	112	57,4	3	1,5	195	100
I Especificações técnicas para adequação de produtos e serviços	2	1,0	-	-	-	-	-	-	5	2,6	186	95,4	2	1,0	195	100
A Análise e avaliação de documentos técnicos de outras unidades	12	6,2	13	6,7	22	11,3	21	10,8	30	15,4	94	48,2	3	1,5	195	100
A Comunicações oficiais (ofícios, cartas)	100	51,3	24	12,3	12	6,2	4	2,1	4	2,1	48	24,6	3	1,5	195	100
S Orientações e esclarecimentos de dúvidas sobre atividades da unidade	50	25,6	29	14,9	12	6,2	11	5,6	21	11	71	36,4	1	0,5	195	100

Barreiras à comunicação organizacional

A questão nº 7 identificou as barreiras que interferem no processo da comunicação entre analistas e gestores de risco de crédito. Foram apresentadas sentenças afirmativas e usada uma escala de Likert para medir o grau de concordância x discordância dos respondentes. Para efeito desta análise (texto e gráfico), foram consideradas três categorias, como resultado do agrupamento das sete utilizadas no questionário: Tende a concordar (somatório de concordo plenamente, concordo e concordo em parte); Não sei; e, Tende a discordar (discordo em parte, discordo e discordo plenamente).

Como pode ser observado no gráfico 3, os resultados obtidos revelam diversidade nas respostas. A maior parte dos respondentes discordou, mais do que concordou, com as afirmativas sobre:

- a indisponibilidade do sistema de normas com que trabalham (78,6% tendem a discordar);
- as interrupções da comunicação por áudio, viva-voz e áudio-conferência (49,7% tendem a discordar e 37,9% responderam que “não sabem”);
- a modificação das mensagens em razão dos muitos níveis hierárquicos (51,8% tendem a discordar);
- e, o conhecimento das necessidades, busca e uso dos interlocutores (65,6% tendem a discordar).

A maior parte dos respondentes concordou, mais do que discordou, com as afirmativas sobre:

- a interpretação dos conteúdos dos manuais;
- e o excesso de informação causado pela falta de filtros.

Uma questão ficou indefinida, que foi a relativa à lentidão da comunicação em razão da estrutura organizacional: os respondentes dividiram-se entre os dois extremos quase igualmente: enquanto 48,3% tenderam a concordar e 47,2% tenderam a discordar.

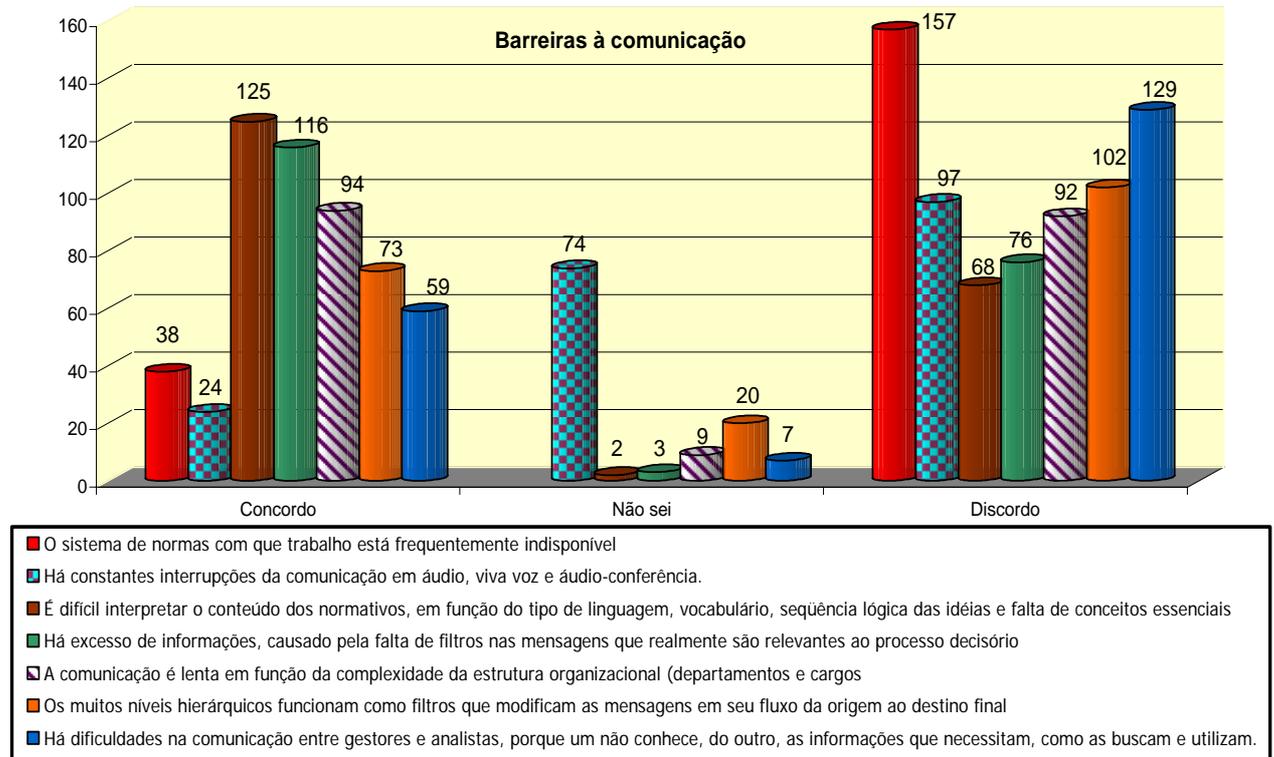


Gráfico 3 - Barreiras à comunicação organizacional

5.1.3 Padrões de comportamento informacional

Frequência de uso dos recursos tecnológicos

A questão nº 9 identificou a frequência média de uso dos recursos tecnológicos pelos analistas e gestores, considerando que todos têm acesso a computadores. Conforme demonstrado na tabela 11, a maior ocorrência de frequência “**diariamente**” recaiu sobre o **correio eletrônico** (95,9% dos respondentes) como o recurso mais utilizado, seguido do **editor de texto** (82,1% dos respondentes) e de **planilhas eletrônicas** (76,4%).

Tabela 11 - Frequência média de utilização de recursos tecnológicos

Recursos Tecnológicos	Frequência														Total	
	diariamente		2 ou 3 x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou		n	%
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Correio Eletrônico	187	95,9	4	2,1	3	1,5	-	-	-	-	-	-	1	0,5	195	100
Grupos de discussão, Blogs	5	2,6	3	1,5	5	2,5	-	-	5	2,6	176	90,3	1	0,5	195	100
Editor de Texto	160	82,1	18	9,2	3	1,5	1	0,5	5	2,6	7	3,6	1	0,5	195	100
Planilha de cálculos eletrônica	149	76,4	21	10,8	10	5,1	-	-	5	2,6	10	5,1	-	-	195	100
Sistema Gerenciador de Banco de Dados - SGBD	112	57,4	13	6,7	10	5,1	2	1	12	6,2	45	23,1	1	0,5	195	100
Motor de Busca - Google, alta vista e outros	96	49,2	37	19	24	12,3	8	4,1	10	5,1	20	10,3	-	-	195	100
Softwares de apresentações - PPT	11	5,6	20	10,3	8	4,1	20	10,3	68	34,9	67	34,3	1	0,5	195	100
Softwares estatísticos: SAS, SPSS e outros.	15	7,7	8	4,1	5	2,6	10	5,1	26	13,3	130	66,7	1	0,5	195	100

Frequência média de uso de fontes e canais de acesso á informação interna e externa

A questão nº 10 identificou a frequência média de uso das fontes e/ou canais de acesso à informação (internas e externas) pelos gestores e analistas para obter informações úteis para a execução das atividades inerentes ao cargo. Conforme demonstrado nas tabelas 12 e 13, a maior ocorrência de **frequência muito alta (diariamente)** em relação às **fontes internas** recaiu sobre o **sistema de normas da instituição** (89,7 % dos respondentes), seguida de páginas da Intranet (82,6%) e de colegas da própria unidade (75,9%). Em relação às **fontes externas**, a maior ocorrência de **frequência muito alta (diariamente)** recaiu sobre o BACEN (51,3% das respostas), seguida de jornais de conteúdo notadamente econômico (44,7% das respostas).

Tabela 12 - Fontes e/ou canais internos de acesso à informação

FONTES E/ OU CANAIS DE ACESSO A INFORMAÇÃO	Frequência															
	diária		2 ou 3x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
INTERNAS																
Sistema de Normas Internas da Instituição	175	89,8	18	9,2	1	0,5	-	-	-	-	-	-	1	0,5	195	100
Páginas da Intranet.	161	82,6	23	11,8	4	2,1	2	1	3	1,5	1	0,5	1	0,5	195	100
Universidade corporativa da Instituição	9	4,6	15	7,7	30	16	19	9,7	95	48,7	26	13,3	1	0,5	195	100
Banco de dados/arquivo da instituição com documentos finalizados: processos de análise e avaliação de risco como subsídios em situações já tratadas.	115	59	37	19	11	5,6	7	3,6	21	10,8	1	0,5	3	1,5	195	100
Colegas da própria Unidade em sua Instituição	148	75,9	29	14,9	6	3,1	4	2,1	5	2,6	2	1,0	1	0,5	195	100
Colegas de outras Unidades em sua Instituição	16	8,2	28	14,4	28	14	21	10,8	62	31,8	39	20,0	1	0,5	195	100
Área jurídica de sua Instituição	7	3,6	4	2,1	12	6,2	12	6,2	71	36,4	87	44,6	2	1,0	195	100
Área de engenharia de sua Instituição	8	4,1	2	1	17	8,7	12	6,2	49	25,1	105	53,9	2	1,0	195	100
Base de dados pessoais	104	53,3	28	14,4	10	5,1	11	5,6	21	10,8	18	9,3	3	1,5	195	100
Livros e outros documentos da Biblioteca da Instituição	17	8,7	23	11,8	12	6,2	15	7,7	68	34,9	58	29,7	2	1,0	195	100
Monografias, dissertações e teses disponíveis na própria Instituição.	1	0,5	3	1,5	3	1,5	8	4,1	47	24,1	132	67,8	1	0,5	195	100
Sistema de ouvidoria e 0800 da Instituição (central de atendimento)	3	1,5	6	3,1	6	3,1	17	8,7	67	34,4	90	46,2	6	3,1	195	100

Tabela 13 - Fontes e/ou canais externos de acesso à informação

FONTES E/ OU CANAIS DE ACESSO A INFORMAÇÃO	Frequência															
	diária		2 ou 3x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
EXTERNAS																
Anais de congressos, seminários, simpósios entre outras.	3	1,5	3	1,5	8	4,1	12	6,2	53	27,2	114	58,5	2	1,0	195	100
Livros, periódicos de outras bibliotecas e de minha coleção particular	24	12,4	26	13,3	19	9,7	28	14,4	56	28,7	40	20,5	2	1,0	195	100
Monografias/Dissertações/Teses disponíveis em outras instituições ou na Internet.	2	1	4	2,1	7	3,6	22	11,3	46	23,6	112	57,4	2	1,0	195	100
Papers de conferências, workshop e outros eventos.	5	2,6	3	1,5	9	4,6	20	10,3	52	26,7	105	53,8	1	0,5	195	100
Patentes	3	1,5	2	1	3	1,5	5	2,6	15	7,8	166	85,1	1	0,5	195	100
Clientes	33	16,9	20	10,3	30	15	28	14,4	25	12,8	57	29,2	2	1,0	195	100
Colegas de outras Instituições	7	3,6	2	1	8	4,1	12	6,2	43	22,1	122	62,6	1	0,5	195	100
IBGE e outros institutos relacionados ao comercio (CODEPLAN) FECOMERCIO, entre outros	14	7,2	14	7,2	19	9,7	27	13,8	55	28,2	65	33,4	1	0,5	195	100
Conselhos Regionais como: CRA, CRC, CONRECON e outros.	16	8,3	15	7,7	19	9,7	24	12,3	54	27,7	65	33,3	2	1,0	195	100
BACEN - Normas, informações estatísticas, entre outras	100	51,3	34	17,4	16	8,2	14	7,2	15	7,7	15	7,7	1	0,5	195	100
Revistas como: Exame, H.S. M e outras.	45	23,2	38	19,5	35	18	18	9,2	31	15,9	26	13,3	2	1,0	195	100
Jornais: Econômico/Gazeta Mercantil/Folha de São Paulo e outros	87	44,7	35	17,9	19	9,7	13	6,7	18	9,2	21	10,8	2	1,0	195	100
Documentos elaborados por Empresas de Consultorias contratadas pela organização	16	8,2	13	6,7	15	7,7	17	8,7	48	24,6	83	42,6	3	1,5	195	100
Acordo Basileia	8	4,1	9	4,6	9	4,6	20	10,3	62	31,8	83	42,6	4	2,1	195	100
Base de dados de agências como: Moody Investors Services; Risk Bank e Risk Sector =Lopes Filho; Austin Asi (lagis) Titch Ratings e Standart & Poors; SERASA	57	29,2	38	19,5	22	11	9	4,6	26	13,3	36	18,5	7	3,6	195	100

Tipos de informação: organizacional, negócios, tecnológica e científica

A questão nº 11 identificou os tipos de informações que gestores e analistas buscam para a satisfação das necessidades informacionais no exercício diário de suas atividades. Conforme demonstrado na tabela 14:

Informação Organizacional - maior ocorrência de frequência “diariamente” recaiu sobre a **informação normativa** (sistema de normas internas da instituição) somando 178 ocorrências (91,4% dos respondentes);

Informação para Negócios - maior ocorrência de frequência “diariamente” recaiu sobre a **informação financeira contábil** sobre empresas, demonstrações financeiras, bolsa de valores (ações), cotações, preços, financiamentos, investimentos, endividamentos, informações cadastrais, entre outras somando 116 ocorrências (59,4%);

Informação Tecnológica - maior ocorrência de frequência “mensal” recaiu sobre a informação para **desenvolvimento de produtos de crédito**, somando 45 ocorrências (23,1%);

Informação Científica - maior ocorrência de frequência “mensal” recaiu sobre **documentos científicos** como monografias, teses, dissertações, periódicos, abstracts, índices, anais de conferências, congressos ou outros eventos científicos, somando 52 ocorrências (26,7%);

Tabela 14 - Tipos de informações: organizacional, negócios, tecnológica e científica

TIPOS DE INFORMAÇÃO	Frequência														Total	
	diária		2 ou 3 x por semana		semanal		quinzenal		mensal		nunca		não marcou			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
ORGANIZACIONAL																
Informação normativa (sistema de normas internas da instituição)	178	91,4	10	5,1	3	1,5	2	1,0	—	—	—	—	2	1,0	195	100
Informação corporativa (portais de informação e sites corporativos)	147	75,5	26	13,3	9	4,6	3	1,5	6	3,1	1	0,5	3	1,5	195	100
Informação administrativa (pessoal -RH, material, logística, entre outras)	62	31,8	35	17,9	39	20	12	6,2	21	10,8	25	12,8	1	0,5	195	100
PARA NEGÓCIOS																
Informações estatísticas: publicadas/coletadas por associações comerciais, agências de consultorias e financeiras relacionadas a produção industrial, dados demográficos, sociais, econômicas, mercado de trabalho, entre outras	64	32,8	24	12,3	28	14,4	21	10,8	28	14,3	29	14,9	1	0,5	195	100
Informação sobre produtos/serviços – custos, desempenho, aplicações, preços, entre outras características	58	29,9	33	16,9	30	15,4	19	9,7	27	13,8	25	12,8	3	1,5	195	100
Informação financeiro-contábil sobre empresas, demonstrações financeiras, bolsa de valores (ações), cotações, preços, financiamentos, investimentos, endividamentos, informações cadastrais, entre outras	116	59,4	34	17,4	12	6,2	6	3,1	12	6,2	11	5,6	4	2,1	195	100
Informação sobre regulamentação e legislação em geral órgãos estaduais/ federais e autoridades monetárias	45	23,1	36	18,5	25	12,8	19	9,7	47	24,1	21	10,8	2	1,0	195	100
TECNOLÓGICA																
Desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos de crédito - pesquisas sobre modelagem de risco de crédito constantes em trabalhos acadêmicos, níveis de pesquisa e avanços em relação aos modelos de risco de crédito, identificação de padrões aceitos no setor e outros.	14	7,1	18	9,2	21	10,8	12	6,2	45	23,1	83	42,6	2	1	195	100
Normas técnicas de produção, certificação de qualidade, relatórios de testes e componentes materiais	17	8,8	25	12,8	19	9,7	10	5,1	38	19,5	83	42,6	3	1,5	195	100
Patentes	—	—	2	1,0	2	1,0	1	0,5	16	8,2	143	73,4	31	16	195	100
CIENTÍFICA																
Documentos científicos como monografias, teses, dissertações, periódicos, <i>abstracts</i> , índices, anais de conferências, congressos ou outros eventos científicos.	5	2,6	7	3,6	8	4,1	11	5,6	52	26,7	107	54,9	5	2,6	195	100

5.1.4 Aspectos do comportamento informacional e processo de comunicação

A questão nº 8 identificou os insumos (*inputs*) como estímulos à comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito. Foram apresentadas sentenças afirmativas com foco nos padrões de busca e uso da informação de analistas e gestores no exercício das atividades profissionais inerentes ao cargo. A tabela 15 mostra os resultados obtidos. Para efeito da análise textual, os dados sobre as categorias “concordo em parte”, “concordo” e “concordo plenamente” foram agrupados na categoria “tende a concordar”, enquanto os dados sobre discordo em parte, discordo e discordo plenamente, em “tende a discordar”.

Como pode ser observado pelo sombreado na tabela 15, a maioria (61,5%) dos respondentes tende a concordar com as afirmativas seguintes como fatores que facilitam a comunicação entre eles:

- a importância do conhecimento sobre as necessidades colegas analistas / gestores para uma boa comunicação (95,7%);
- a importância do conhecimento sobre como os colegas analistas e colegas gestores utilizam a informação (88,8%);
- os padrões de busca e uso de informação dos colegas analistas / gestores (93,8%).

A maioria dos respondentes tende a discordar das afirmativas seguintes como fatores que facilitam ou não a comunicação entre eles:

- conhecer os modos como os colegas analistas/gestores buscam a informação de que necessitam (86,7%);
- não reconhecer as necessidades de informação dos colegas analistas / gestores, nem os padrões de como as buscam e utilizam como insumo importante à comunicação (88,2%).

Tabela 15 - Insumos (*inputs*) à comunicação organizacional

INSUMOS (INPUTS) À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	Grau de concordância ou discordância																	
	concordo plenamente		concordo		concordo em parte		não sei		discordo em parte		discordo		discordo plenamente		não marcou		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
O conhecimento claro das necessidades informacionais de meus colegas analistas / gestores facilita minha comunicação com eles.	49	25,2	114	58,5	23	12	1	0,5	3	1,5	3	1,5	1	0,5	1	0,5	195	100
Não preciso conhecer os modos como meus colegas analistas/gestores buscam a informação de que necessitam para poder comunicar-me melhor com eles	1	0,5	5	2,6	20	10	1	0,5	13	6,7	116	59,5	38	19,5	1	0,5	195	100
O conhecimento sobre como meus colegas analistas / gestores utilizam a informação que necessitam para o trabalho diário influencia como me comunico com eles.	39	20	103	52,8	32	16	4	2,1	9	4,6	4	2,1	2	1	2	1	195	100
Os padrões de busca e uso de informação dos meus colegas analistas / gestores são importantes fatores para uma boa comunicação entre nós	44	22,6	120	61,5	19	9,7	4	2,1	3	1,5	4	2,1	1	0,5	-	-	195	100
Não reconheço as necessidades de informação de meus colegas analistas / gestores, nem os padrões de como as buscam e utilizam como insumo importante à nossa comunicação	1	0,5	2	1	12	6,2	7	3,6	21	11	116	59,5	35	17,9	1	0,5	195	100

5.2 Análises das entrevistas – Descrição dos resultados

Foram selecionadas **16 pessoas** entre gestores e analistas, sendo quatro analistas e quatro gestores de cada uma das duas instituições. A amostra é caracterizada como não probabilística intencional, com base no critério de **mais tempo de experiência de trabalho no setor de risco de crédito de cada instituição**. Do total de 16 entrevistas, quatro foram gravadas e 12 foram anotadas no momento da entrevista, a pedido dos respondentes. Posteriormente foi realizada análise das anotações e transcrição das gravações por meio de condensação das falas dos sujeitos, conforme abordado por Kvale (1996, p. 192) e citado na seção 4.2.6.

O método de análise de conteúdo adotado foi a condensação de significados, conforme abordado por Kvale (1996, p. 192). Após serem transcritas na íntegra, a versão verbatim obtida das entrevistas gravadas foi interpretada e editada por meio de condensação das falas. Da mesma forma, as entrevistas que não receberam autorização para gravação e foram anotadas no momento, foram interpretadas e editadas. Kvale observa que a condensação de significados envolve uma redução de textos de entrevistas em formulações mais breves e sucintas. Assim, as falas mais longas foram comprimidas em declarações breves nas quais o principal do que foi dito foi reformulado em frases. A redução das entrevistas em formulações mais sucintas permitiu que fossem selecionadas sentenças-chave que pudessem ilustrar as preocupações centrais dos respondentes em relação às questões abordadas.

Os resultados são apresentados a seguir, de acordo com o roteiro das entrevistas (apêndice B). Para cada pergunta, é apresentado, primeiramente, um resumo das falas coletadas e, em seguida, citações que as ilustram.

Caracterização dos respondentes

A primeira pergunta da entrevista teve por objetivo caracterizar o perfil dos entrevistados no contexto estudado. Os dados obtidos mostraram que dos 16 entrevistados, todos possuem graduação e especialização. Do total, oito são graduados em ciências contábeis, cinco em administração de empresas, dois em economia e um em engenharia civil (gráfico 4). Dentre as especializações citadas constaram três em contabilidade pública, duas em gestão em controladoria e tributos, duas em construção civil, uma em desenvolvimento

sustentável, uma em gestão em contas e tributos, dois em agronegócios, três em riscos e dois em finanças, administração e economia.



Gráfico 4 - Formação acadêmica dos entrevistados

Padrões de comportamento informacional de gestores e analistas

A questão de n^o. 2 do roteiro das entrevistas teve por objetivo identificar as necessidades de informação para o exercício das atividades profissionais, na percepção dos próprios sujeitos. Os resultados são apresentados por grupo de respondentes, analistas e gestores:

- ❖ **analistas** - necessitam de informações sobre as demonstrações contábeis da empresa (balanços), legislações diversas conforme o tipo de empresa (IR, Lei das S/A, regulamentações do BACEN e leis estaduais e municipais), informações cadastrais dos sócios e da empresa, renda e arrecadação do município, quadro de endividamento das empresas, leis trabalhistas e informações constantes das normas internas. Além dessas informações, alguns disseram que necessitam de informações constantes no banco de dados do IBGE, informações constantes em sites públicos como o da receita federal e do BACEN e outros sites especializados, também necessitam de informações constantes nas páginas da internet e que são pesquisadas pelo Google. Necessitam também de informações da própria empresa e para isso consultam o contador e visitam a empresa. Também consultam livros, periódicos, revistas especializadas e publicações.
- ❖ **gestores** - necessitam de informações sobre regulamentações do BACEN (circulares), normas internas e informações sobre mercado, informações cadastrais sobre pessoas físicas e jurídicas, lei das licitações e legislação sobre as empresas em geral (micro, pequena, média e grandes empresas), leis trabalhistas, informações sobre cursos e

treinamentos, informações constantes nos bancos de dados internos da organização sobre modelagem de crédito a exemplo de informações históricas sobre o comportamento dos produtos e comportamento do cliente em relação a pagamentos, necessitam também de todo o tipo de informação para acompanhamento dos analistas, ou seja, necessitam das mesmas informações que os analistas usam.

Algumas das falas citadas a seguir ilustram as respostas que foram obtidas nessa questão:

Tenho necessidade de informação sobre legislação sobre empresa em geral, normas do Imposto de Renda, leis trabalhistas e informações contábeis. Isto tudo para aplicar nas normas e modelos de pessoa jurídica. Preciso de informação sobre os sócios e avalistas da empresa e, para desenvolvimento de modelos de risco, preciso da base de dados disponível na instituição. **(Gestor)**

Regulamentação do BACEN e Conselho Monetário Nacional, acordo da Basiléia normas internas e informações constantes nos site do planalto, BACEN, Conselho monetário Nacional e informações diversas que consulto no Google. **(Gestor)**

Para avaliar uma empresa, seja ela do ramo que for, primeiramente necessito das informações que são entregues em papel, tais como demonstrativos contábeis dos últimos quatro anos, dados cadastrais, quadros de endividamentos, e outras. Os dados dos demonstrativos contábeis dos últimos quatro anos são reclassificados e transferidos para planilhas de cálculos. Caso sejam necessárias informações que não são de minha competência, demando solicitações às áreas internas do Banco como a engenharia e jurídica. Necessito, ainda, de informações externas constantes em *sites* especializados como o IBGE, a fim de verificar a população do município, renda, arrecadação, etc. Acesso também o *site* da Receita Federal e do BACEN e sistemas corporativos internos. Não acesso os normativos, pois já tenho conhecimento das normas. A não ser quando ocorrem novas alterações. Caso eu necessite de novos esclarecimentos da empresa, agendo visita por telefone ou encaminhando solicitações formalmente por meio de ofício. **(Analista)**

Cada análise é um caso à parte. Conforme o tipo de empresa, preciso olhar os periódicos publicados como o “Valor econômico”, “Conjuntura econômica” e revistas especializadas. Os periódicos e as publicações são voltados para grandes corporações e não se ocupam com organizações pequenas. A empresa não me fornece um banco de dados estruturado, por isso pesquisei em livros, *site* do BACEN e *sites* públicos, pois preciso ter argumentos para propor decisões. Quando a situação sai do trivial, as necessidades modificam-se completamente. Por exemplo: quando surge uma empresa de segmento diferente daquele que estamos habituados a avaliar, uma indústria têxtil ou uma siderúrgica. Neste caso, buscamos informações internas e também visitamos a empresa, contador e buscamos conhecer o mercado por meio de revistas e *sites* especializados. **(Analista)**

Padrões de busca e uso das informações no exercício das atividades

A questão nº 3 teve por objetivo descrever os padrões de busca e uso das informações citados na questão nº. 2. As respostas a essa questão indicam que gestores e analistas têm

padrões diferenciados para buscar as informações necessárias para executar as atividades profissionais inerentes aos cargos. No entanto, embora a sistemática de busca e o tipo de informação usada sejam diferentes, o objetivo do uso final da informação é o mesmo, tanto para analistas como gestores. Ou seja, a informação vinda de diversas fontes é usada para um fim específico: avaliação do cliente tomador de crédito (financiamentos em geral (área comercial, habitacional e agronegócios / ou parcelamentos de débito do FGTS e/ou renegociação de débitos). Nesse sentido, todo o trabalho de pesquisa, tanto interna como externa, tem por finalidade: i) prever uma situação futura de um cliente tomador em relação ao seu comportamento atual com outros bancos (endividamentos) e comportamento de forma geral em relação a débitos com o fisco, pagamentos de impostos; ii) identificar a capacidade de pagamento minimizando riscos de crédito pela busca e combinação das melhores informações disponíveis.

Para analistas, o processo de busca e uso das informações consiste em: após analisar toda a documentação entregue pelo cliente, realizar pesquisas no sistema de normas internas para enquadramento da empresa, pesquisas (internas e externas) que contemplam aspectos de cadastro e capacidade de pagamento do cliente e pesquisas no *site* do BACEN e outros *sites* da internet que disponibilizam informações sobre documentação das empresas (validade de CNPJ, alvará de funcionamento, entre outros). Conforme já citado na questão anterior, na fala de um analista “os dados dos demonstrativos contábeis dos últimos quatro anos são reclassificados e transferidos para planilhas de cálculos” Ainda no processo de buscar informações, analistas da CAIXA e do Banco do Brasil S/A realizam visitas às empresas para obter mais informações e/ou ratificar as informações constantes nos documentos apresentados inicialmente. O resultado das buscas por informações no sistema de normas, das pesquisas cadastrais e aspectos de endividamento são informados e incluídos no sistema de avaliação, o qual emite relatório que fará composição com o parecer do analista e será encaminhado para a agência efetivar a negociação. Assim, numa segunda fase, o analista inicia a descrição das informações em forma de pareceres, relatórios, contendo conclusões e resultados das pesquisas e análise dos cálculos financeiros realizados pela reclassificação das contas dos demonstrativos. Alguns procedimentos operacionais e técnicos são padrões para a maioria das avaliações de risco de crédito nas duas instituições estudadas. Outros procedimentos diferem em relação ao tipo de empresa a ser avaliada. Conforme exposto nas falas, as características e peculiaridades de cada setor da economia, como por exemplo, as leis diferem para micro, pequenas e empresas de grande porte, principalmente a legislação do imposto de renda. Além disso, cada tipo de empresa requer

ações operacionais diferenciadas conforme determinam as normas da instituição. Em alguns tipos de avaliações, o processo de análise e avaliação é mais simplificado e pode ser operacionalizado simplesmente via sistema; outras são mais complexas e requerem análises fundamentadas em súmulas e pareceres mais elaborados e, às vezes, são encaminhadas aos comitês de risco de crédito antes do encaminhamento à agência.

No caso de gestor que trabalha com a modelagem de risco de crédito, o processo de busca e uso das informações parece ser mais complexo, não existindo um padrão definido. Depende, também, do tipo de empresa, até por que o tipo de informação requerido é escasso. Para o desenvolvimento de modelos, primeiramente buscam informações por meio de *Benchmarking* com outros bancos e consultam a legislação sobre empresas. Além disso, consultam fontes de informação como os livros sobre o assunto, acordo da Basileia, *sites* especializados e constituem grupos de trabalho para discussão e trocas de idéias e coleta de informações. Discutem entre si e compartilham as informações, descrevendo em forma de relatórios todos os passos, com o objetivo de deixar documentado às autoridades internas e externas. O modelo final constituído funciona em forma de um sistema que segue metodologias praticadas no mercado e sujeitas a revisão das autoridades monetárias.

As falas descritas abaixo ilustram as respostas dessa questão:

O processo de busca por informações segue uma seqüência lógica: é feita uma visita a toda empresa a ser avaliada pela primeira vez. Nas outras avaliações são feitas atualizações e, de vez quando, é necessário retornar à empresa para obter novas informações ou atualizar os dados cadastrais. O processo de busca em si consiste em pesquisar nos normativos internos e fazer pesquisas cadastrais internas e externas. Depois de concluída a fase de pesquisas, discute-se com a gerência, que faz o acompanhamento dos dados coletados e faz questionamentos finais. Uma parte dos dados coletados é inserida nos sistemas corporativos, outras são encaminhadas às agências em forma de pareceres/súmulas com recomendações e limites e autorizações para concessão. **(Analista)**

Para elaboração de um modelo de risco de crédito, por exemplo, o processo de busca de informação é complexo: não existe um padrão definido, pois existem “n” tipos de empresas no mercado. O processo de busca por informações inicia-se por meio de *Benchmarking* com outros Bancos para ver como eles estão fazendo. Buscamos informações na legislação sobre as empresas, Acordo da Basileia, livros e *sites* especializados. Recentemente, para o desenvolvimento do modelo de risco para entidades sem fins lucrativos, após muitas discussões decidiu-se adaptar um modelo que já é usado para avaliações comerciais chamado de “modelo comercial”. Então, estudamos a possibilidade de ajustá-lo também para entidades sem fins lucrativos. Nesse caso, constituímos grupo de trabalho, onde todas as ações foram descritas e relatadas em forma de relatórios, pois tudo tem que ser justificado e documentado para as autoridades internas e externas. Analistas são convidados para contribuir com informações e sugestões. Todas as informações coletadas são avaliadas, discutidas,

especificadas em forma de sistemas até o desenvolvimento final de um modelo dentro de metodologias praticadas no mercado. **(Gestor)**

A depender do tipo de empresa, a sistemática de busca e uso das informações é diferente. Alguns tipos de análises são simples e, neste caso, é realizado comando automático nos sistemas, sem necessidade de montar processos ou emitir pareceres mais elaborados. Outros tipos são mais complexos e normativamente é necessário elaborar parecer, súmula e passar por comitê. Neste caso, o processo de busca por informações é mais criterioso, e todas as informações obtidas devem ser documentadas e transcritas para avaliação do comitê de crédito que autorizará a contração da operação nas agências. **(Analista)**

Para avaliar um cliente, é necessário, primeiramente, analisar toda a documentação entregue pelo cliente em papel, como os demonstrativos financeiros e contábeis e mais as informações disponíveis nos sistemas internos do banco, como no sistema normativo. Além disso, é necessário consultar no *site* do BACEN, *sites* da internet que contém informações sobre documentação das empresas (validade de CNPJ, alvará de funcionamento) e informações sobre o mercado. Após a conclusão de uma avaliação as informações são encaminhadas às agências para concessão do crédito. **(Gestor)**

Percepção dos sujeitos em relação aos padrões de comportamento dos colegas.

A questão nº 4 teve por objetivo avaliar a percepção que os sujeitos tem em relação aos padrões de comportamento dos colegas. Percebeu-se que a questão não foi muito bem compreendida por todos os respondentes. No entanto, as respostas obtidas dão uma noção do que a população estudada percebe sobre os padrões de busca e uso de informação pelos colegas. Analistas percebem que a forma de se fazer uma avaliação de risco é padronizada até certo ponto e os procedimentos técnicos estão descritos nas normas internas. Embora o trabalho de análise tenha caráter individualizado, ao se buscar informações e estabelecer procedimentos padronizados e manualizados, é necessário consultar/checar cada situação que surge durante a fase de avaliação tais como: avaliar e cadastrar o cliente, cadastrar o endividamento informar taxas, saldos prazos, amortizações, como fazer as visitas, como reclassificar as contas dos demonstrativos contábeis. Eles têm ciência de que cada análise é um processo específico, mesmo assim trabalham de forma segmentada por setores da economia para tornarem-se mais especialistas, disseminar com mais facilidade o conhecimento e padrões de trabalho entre eles. A comunicação interpessoal frente a frente é intensa entre eles, principalmente quando o assunto não é trivial. Gestores percebem que alguns analistas buscam mais informações que outros e prendem-se em manuais pelo estilo pessoal de trabalho de cada um. Analistas mais experientes consultam menos as normas. Gestor revela a importância de inserir todos os procedimentos e normas dentro dos normativos internos para facilitar o trabalho dos analistas, conforme ilustrado nas falas abaixo:

O gerente faz gestão da unidade e delega as atividades. Não faz pesquisas. As pesquisas sobre o cliente são realizadas pelos analistas com a colaboração de apoios. Muitos colegas fazem pesquisas a *sites* especializados para enriquecer os pareceres. A pesquisa é livre. Quando descobrem *sites* ou informações importantes, isto é compartilhado com todos. A forma de avaliação é padronizada (tem que ser visto o mínimo e está no normativo). **(Analista)**

Nós temos que ter conhecimento de todos os procedimentos usados pelos analistas para uma avaliação do crédito, a fim de descrever em normas e melhorar um processo com um todo. As informações são as mesmas para todos. **(Gestor)**

Trabalhamos de forma segmentada e por equipes, onde umas são mais especializadas em determinado setor da economia. Desta forma, procuramos padronizar o nosso jeito de trabalhar, pois cada análise de crédito é um caso específico. Dada a diversidade de setores da economia, é natural que surjam dúvidas e, neste caso, a troca de informações com outros colegas é de suma importância, pois todos aprendem. A maioria dos procedimentos usados numa avaliação é padrão e está descrito nas normas e todos obedecem. **(Analista)**

Depende de analista, alguns buscam mais ou ficam muito presos em manuais. Analistas mais antigos e, portanto, mais experientes buscam menos informações. Os mais novos gastam mais tempo buscando informações ou lendo normas. **(Gestor)**

Caracterização do processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas

As questões 5 a 8 do roteiro de entrevistas visaram a obter as características do processo da comunicação organizacional entre os sujeitos investigados. Os resultados obtidos estão descritos a seguir, com base em cada uma das questões.

Conteúdo, destino e uso das mensagens geradas.

Os resultados obtidos na questão nº 5 revelaram, a partir das falas dos analistas, que as mensagens geradas contêm especificamente informações sobre análises e avaliações relacionadas ao risco de crédito de empresas, tais como: informações cadastrais dos sócios e da empresa, resultado das pesquisas sobre endividamentos realizadas dos representantes da empresa e da própria empresa. O conteúdo é entregue em forma de pareceres/súmulas para tomada de decisão e ações negociais. As mensagens geradas são encaminhadas para a unidade demandante para prosseguimento da contratação de operações de crédito, geralmente para as agências e superintendências regionais. Gestores recebem mensagens que contêm dúvidas, questionamentos e sugestões dos analistas subordinados, de outros gestores e de todas as agências da empresa. Além disso, recebem solicitações de esclarecimentos sobre modelagem de riscos e informações estratégicas. O conteúdo especificamente é sobre normas internas e externas, implantação de limites de crédito e assuntos relacionados aos modelos da área, bem como sobre a operacionalização dos produtos/serviços. O principal conteúdo das mensagens está diretamente relacionado às rotinas de avaliações de risco, dúvidas, reclamações e

sugestões sobre o processo de risco de crédito de forma geral. Entretanto, também recebem mensagens com conteúdo administrativo e operacional relacionado às atividades administrativas da própria unidade. O e-mail constitui-se o principal veículo da comunicação, além do telefone, que é usado para mensagens mais complexas que tratam de procedimentos técnicos, por exemplo. O fluxo das mensagens caracteriza-se como originado nas agências (necessidade do cliente tomador) e direcionado aos gestores, que classificam e redistribuem aos analistas. O fluxo retorna dos analistas aos gestores e destes, às agências, como ilustrado na figura 12.

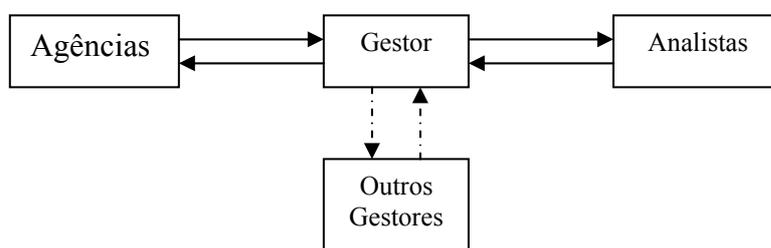


Figura 12 - Fluxo de mensagens entre agências, analistas e gestores de risco de crédito

As falas abaixo ilustram as respostas obtidas nessa questão.

Os conteúdos das mensagens resumem-se em solicitação de esclarecimentos sobre limites de crédito, dúvidas sobre normas, reclamações e sugestões tanto de analista, outros gestores e das agências. A partir do recebimento de uma mensagem faço análise e avaliação do assunto e caso não seja de alçada da minha área, direciono a mensagem para o gestor que tenha a alçada competente para responder. Às vezes uma mensagem gera diversas mensagens até que o assunto seja finalizado com parecer conclusivo. O receptor da mensagem terá uma resposta completa e fundamentada. As mensagens são preparadas de acordo com o público a que se destinam, por exemplo, caso o destino seja para uma agência, o conteúdo é formatado em linguagem simples, objetiva e concisa e pode ser enviada por e-mail ou pelo sistema interno da instituição. O e-mail é o instrumento mais rápido para levar a informação. **(Gestor)**

O conteúdo das minhas mensagens especificamente complementa orientações dos normativos da área, dúvidas específicas e não previstas nas normas, soluções para inconsistência de sistemas. Usualmente, são enviadas por e-mail para as filiais de risco de crédito e gestores internos. O telefone também é usado quando o assunto é muito complexo ou é muito técnico-operacional. Portanto, são usadas para resolver problemas de sistemas, finalizar avaliações e concluir análises paradas por falta de informação adequada. **(Gestor)**

As mensagens geradas nesta filial tratam especificamente de rotinas de trabalho de risco de avaliações de risco de crédito de empresas. Por isso, contêm análises, pareceres/súmulas geradas pelos analistas, comunicações eletrônicas e ofícios. São destinadas geralmente às agências de vinculação e são usadas para tomada de decisão, ou seja, fazer negócios. **(Analista)**

Origem e uso das comunicações

Os resultados obtidos na questão nº 6 das entrevistas dos analistas, revelaram que a maioria das mensagens que entram na caixa postal deles vem da caixa postal da própria unidade de lotação, sendo distribuídas pela chefia imediata (gestores). Uma parte delas vem das agências de vinculação e outras vêm das filiais/regionais, superintendências regionais, das empresas e municípios que estão em processo de análise. As mensagens estão relacionadas às atividades rotineiras de análise e avaliação de empresas especificamente e solicitam providências sobre avaliações de tomadores de crédito. As informações contidas nas mensagens e dossiês são avaliadas, analisadas e respondidas imediatamente. Em algumas situações, as mensagens requerem alterações de normas e, neste caso, são alteradas tão logo seja possível. Mensagens da ouvidoria possuem prazo e são respondidas em 48 horas. De modo geral, as informações são usadas para análise e avaliação para concessão de limite de crédito ao cliente tomador.

Gestores recebem praticamente todas as mensagens do setor vindas a partir de diversos canais como das agências, das filiais/regionais, superintendências regionais, empresas e municípios. São os responsáveis em segmentar toda a correspondência e repassar aos analistas. As mensagens chegam por e-mail, fax, via sistema, pessoalmente e via malote. As falas editadas abaixo ilustram as respostas obtidas nesta questão:

Cerca de 90% das mensagens que recebo são de minha chefia imediata. As demais são de diversas origens, como das agências, superintendências regionais e mensagens pessoais. As mensagens são relacionadas às rotinas de trabalho e solicitam providências para avaliações de crédito e são tratadas por ordem de prioridade. **(Analista)**

As agências são nossos clientes, por isso todas as mensagens são provenientes de processos para avaliação de riscos de clientes tomadores de crédito das agências. Neste caso, as mensagens vêm por meio de malote, via sistema, e-mail e até pessoalmente. O fax é usado para envio de documentos que faltaram no processo. São recepcionadas pela chefia imediata que previamente fazem triagem dos dossiês e mensagens, em seguida repassam às equipes, conforme o tipo de demanda. As informações são usadas para análise e avaliação para concessão de limite de crédito ao cliente tomador. O objetivo final de uma súmula/parecer é sempre para uma tomada de decisão de concessão de crédito. **(Analista)**

Recebo mensagens vindas das filiais de risco de crédito e da gerência operacional que coordena o serviço dessas filiais. Recebo também mensagens de gestores de produto, dos canais de ouvidoria e mensagens de comunicação administrativa interna. As informações contidas são avaliadas, analisadas e respondidas imediatamente. Em algumas situações, as mensagens requerem alterações de normas e, neste caso, são alteradas tão logo seja possível. Mensagens da ouvidoria possuem prazo e são respondidas em 48 horas. **(Gestor)**

O meu trabalho é fazer a triagem dos processos de avaliação vindos diariamente das agências, que são encaminhados via malote ou entregues pessoalmente. Ao receber um processo novo, procedo normalmente checando se todos os documentos estão em conformidade às normas. Caso não estejam em conformidade, ou seja constatada a falta de documentos, faço cobranças via sistema. Então, na minha caixa postal recebo informações sobre esses processos e também recebo diariamente via fax documentos encaminhados pelas agências para complementação dos processos para avaliação.

(Gestor)

Barreiras ou interferências na comunicação entre Gestores e Analistas

A questão nº. 7 teve por objetivo identificar as barreiras no processo da comunicação entre analistas e gestores, no exercício diário das atividades profissionais inerentes ao cargo. Dentre as 16 entrevistas realizadas, cinco entrevistados não identificaram nenhum tipo de barreira e alguns identificaram mais de uma barreira. A falta de tempo para leitura das mensagens pela sobrecarga de mensagens foi citada quatro vezes e uma vez foi citado o excesso de informações repetitivas. As repostas identificadas estão relacionadas no quadro 9.

Nº de respondentes	Tipos de barreiras
05	Não identificaram barreiras
04	Falta de tempo para leitura das mensagens pela sobrecarga de mensagens.
02	Problemas relacionados às normas (dúvidas e falta de procedimentos) que geram consultas aos gestores e, conseqüentemente, atrasam o trabalho, interferindo na comunicação como um todo.
01	Falta de padronização do fluxo das demandas de serviços A hierarquia estabelecida na comunicação da empresa, que poda o relacionamento direto com agências do banco e dificulta o relacionamento.
01	Distância física e culturas diferenciadas entre funcionários das filiais distribuídas pelo Brasil dificultam a comunicação; Excesso de procedimentos técnicos contido nos normativos; Alteração freqüente das normas dificulta o acompanhamento e desestimula os analistas e funcionários de agências à leitura dos normativos.
01	As informações não chegam com a rapidez necessária e são muito fechadas, falta flexibilização e agilidade no fluxo da informação. Alta padronização no fluxo das mensagens e muitas pessoas não sabem a quem se reportar
01	Os empregados das agências não tem motivação para ler as normas e nem tudo é possível fazer via sistema ou desenvolver travas automáticas nos sistemas corporativos. Falta padronização dos canais para encaminhamento de mensagens sobre avaliações de risco de crédito, embora esteja descrito as normas os canais, isto não é respeitado.
01	Excesso de informações repetitivas

Quadro 9 - Barreiras à comunicação organizacional

As falas editadas abaixo ilustram as respostas obtidas nessa questão.

Considero o e-mail como uma ferramenta inovadora e facilitadora, mas há excessos de mensagens que chegam à minha caixa postal. Chegam, em média, 15 a 20 mensagens por dia. Classifico pelos títulos e pela origem e só respondo o essencial; excluo o restante. **(Analista)**

Percebo que às vezes o gestor não consegue passar a informação de forma adequada, o que faz posteriormente por e-mail, informes e outros artificios. Isto tudo dificulta o processo de avaliação do analista, e, pior, ocasiona excesso de informações repetitivas e conseqüentes alterações de normativos para corrigir a versão anterior. A norma deve ser escrita por quem executa a atividade e tem conhecimento do processo. **(Analista)**

Não vejo barreiras à comunicação entre analistas e gestores em relação à comunicação escrita, pois as normas e os procedimentos estão totalmente detalhados nos normativos internos e existem diversos canais disponíveis para comunicações rápidas como: o telefone, o BB resolve, e mail e o *notes*. Além do mais, o gestor tem obrigação de responder uma dúvida ou questionamento no máximo em cinco dias. Existe ainda outro canal disponível às agencias do Banco que é o núcleo de consultoria por telefone

(3900) onde as agências fazem consultas diretas ao banco na área de risco de crédito. **(Gestor)**

Vejo que a hierarquia estabelecida na comunicação da empresa pode ser considerada como uma barreira, pois os funcionários de agências devem se reportar primeiramente às superintendências regionais. Isto dificulta o processo de obtenção da informação com agilidade. A hierarquia da comunicação é importante, mas, às vezes atrapalha o processo. Por outro lado, é necessário estabelecer canais, pois se não todos atenderiam a tudo. **(Gestor)**

A distância física, diferentes culturas implicam em entendimento de linguagem. Existe uma questão cultural própria de cada região que interfere na gestão. Muitas vezes percebo que a mensagem não foi entendida ou canal não foi eficaz, pois os procedimentos estão sendo feitos de forma diferenciada por cada filial, apesar da mesma mensagem ter sido direcionada a todos da mesma forma. **(Gestor)**

Estímulos (insumos) à comunicação entre gestores e analistas

A questão nº 8 abordou os insumos usados ao enviar uma comunicação. Ou seja, são as decisões sobre como emitir a mensagem, as quais podem basear-se numa diversidade de conhecimentos que, assim, tanto motivam a comunicação quanto determinam sua eficácia. A questão compõe-se, ainda, da percepção do entrevistado em relação à inclusão dos padrões de busca e uso da informação de seus interlocutores como parte desses conhecimentos.

Pela análise das entrevistas, constata-se que tanto analistas como gestores levam em consideração o conhecimento sobre uma diversidade de questões. Entre essas questões, a que parece motivar a comunicação é a preocupação com a sua eficácia e agilidade. Neste aspecto, consideram os conhecimentos sobre normas e se houve pleno entendimento das ações operacionais. Outra questão, na percepção dos entrevistados, que tanto motiva a comunicação, quanto determinam a sua eficácia, são os modos como compõem a mensagem, o correto cumprimento da instrução embutida na mensagem, a não repetição de questões consideradas de amplo conhecimento (não redundância de informações). Além de tudo, o canal também foi citado como fator a ser considerado nas emissões de mensagens, o tipo de mensagem, seja ela rotineira ou de maior relevância, o público alvo, isto tudo para atingir a eficácia na comunicação.

Portanto, analistas e gestores consideram aspectos da natureza da informação que será transmitida, o conteúdo da mensagem, mas, também, a forma como será transmitida. Em relação à inclusão dos padrões de busca e uso da informação, gestores consideram importante ter conhecimento da sistemática dos interlocutores, bem como dos recursos usados para executar as atividades inerentes ao cargo.

Analistas e gestores mostram preocupação principalmente com a comunicação escrita, associando o seu significado às normas e padrões institucionais e considerando fatores como: clareza da informação, objetividade, público alvo, complexidade e características do processo de análise e avaliação do risco. Gestores demonstram preocupação em inserir as informações necessárias em sistemas corporativos, como no sistema de normas, a fim de facilitar o trabalho do analista. As falas editadas abaixo ilustram o tipo de respostas obtidas nessa questão:

Tenho o hábito de esculpir as minhas mensagens (relatórios e pareceres), escrevendo um rascunho para depois transformar numa mensagem oficial, pois tenho a chance de fazer toda a revisão do trabalho de pesquisa realizado, bem como rever a estrutura frasal pensando sempre no lado dos interlocutores. **(Analista)**

Ao decidir sobre o encaminhamento de uma mensagem, a depender de sua relevância, penso primeiramente quais são os meios mais adequados para atingir a eficácia. Caso seja uma informação significativa faço uma alteração no manual normativo. Caso seja uma orientação transitória e que tenha uma importância muito significativa faço uma comunicação interna ou uma comunicação eletrônica com caráter de formalidade. Comunicações rotineiras e mais simples são usualmente encaminhadas via e-mail. **(Gestor)**

Entendo que ter conhecimento das necessidades de informação de meus subordinados bem como o esforço e trabalho de pesquisa deles para finalizar uma avaliação é pré-condição para que a comunicação flua normalmente. É importante conhecer como as pessoas usam as ferramentas para o trabalho diário (planilhas de cálculo, computadores, buscadores da internet, normas, documentação das empresas, arquivos e bancos de dados e outras), a fim de fazer gestão e contribuir para o aprimoramento do processo como um todo. **(Gestor)**

Cada analista tem uma forma de redigir os seus documentos e comunicar-se por escrito. Busca-se escrever de forma que esteja de acordo com as normas e que possa ser entendido pelos gestores e funcionários das agências. Diariamente funcionários de agências, analistas e gestores comunicam-se pessoalmente por telefone e por mensagens via e-mail para esclarecimentos de rotinas de trabalho. Assim, buscam conhecer quais são as necessidades e dificuldades e respondemos com objetividade, clareza necessária e principalmente com rapidez, pois sabemos que com o colega da agência o cliente está na frente dele, aguardando resposta. **(Analista)**

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, a partir da análise dos dados coletados nas entrevistas e questionários e em relação tanto ao que se obteve da análise da literatura quanto à experiência da pesquisadora. Não se pretende esgotar aqui todas as possibilidades de entendimento das questões pesquisadas. São apresentadas interpretações de acordo com a revisão da literatura realizada cujos autores estão citados neste estudo os quais apresentaram estudos e resultados efetivos. A discussão é apresentada em consonância com os objetivos propostos para a pesquisa.

6.1 Caracterização do perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais

Descrever as características dos sujeitos investigados torna-se fator importante em estudos de comportamento informacional, segundo Wilson (1997, p.556). Nesse sentido, variáveis demográficas como idade, sexo e outros fatores como a formação acadêmica são questões importantes a serem levadas em conta. Sob esse aspecto, Allen (1977, p. 187), Aguilar (1967) e Rosenbloom e Wolek apud Baldwin e Rice (1997) constataram a importância de se conhecer a experiência do profissional. Os estudos desses autores identificaram influência dessas variáveis nos canais de busca de informações e de comunicação usados por cientistas e tecnologistas.

Os objetivos do presente estudo não incluíram investigar a influência desses fatores no comportamento dos sujeitos investigados. No entanto, considerou-se relevante caracterizá-los quanto a essas variáveis. Conforme demonstrado pelos resultados obtidos, a população é composta da maioria de homens, situa-se entre a faixa etária de 41 a 50 anos de idade e tem bom nível de experiência nas instituições. O tempo de experiência na função não é muito longo, nas duas instituições porque as atividades do setor de risco de crédito tiveram início em 1996, a partir das definições do Acordo da Basiléia.

Ficou demonstrado pelas entrevistas que a experiência na função exerce influência nos canais de busca de informação, principalmente no sistema de normas, significando que quanto mais o analista tem domínio das normas, menor é a necessidade de acesso para consultas. Outro aspecto observado que quando a empresa candidata a crédito pela primeira vez os procedimentos para análise e avaliação de risco de crédito, são mais criteriosos, o que não ocorre mais a partir de sucessivas contratações, inclusive o tempo gasto pelos analistas

diminui. Baldwin e Rice (1997) e Allen(1997) identificaram situações semelhantes nas pesquisas que realizaram. Nas pesquisas de Baldwin e Rice (1997), os resultados mostraram que as características individuais exercem pouca influência nas fontes de informações e canais de comunicação usados pelos analistas do contexto das Cias de seguros dos Estados Unidos e Reino Unido. Importante destacar pelos resultados dos pesquisadores que, em contrapartida, os recursos institucionais influenciam significativamente no uso das fontes de informações e dos canais de comunicação. Foi o que se observou em relação aos resultados sobre o trabalho dos analistas estudados.

Em relação à formação acadêmica, ilustrado na tabela 6 (p. 91), era de se esperar, devido o tipo de atividade exercido pelos analistas e gestores, os cursos de administração de empresas, ciências econômicas e ciências contábeis são os que apresentaram maior concentração na comunidade. Vale destacar que os cursos de especialização também estão concentrados nessa linha de desenvolvimento profissional, demonstrando que os sujeitos inseridos neste contexto profissional tenham que ter conhecimentos aprofundados das técnicas contábeis, administrativas e econômicas. Conforme Baldwin e Rice (1997, p. 677), gerentes que trabalham com carteiras (portfólio), analistas de seguros e investimentos, que trabalham com operações bancárias devem compreender regras, novas leis da contabilidade, do mercado, além de serem versados nas exigências normativas de leis e regulamentos em geral.

6.2 Caracterização do processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais brasileiras

O processo de comunicação entre gestores e analistas de crédito das instituições financeiras investigadas corresponde de modo bastante claro e adequado, aos modelos do processo de comunicação encontrados na literatura. Em outras palavras, os modelos identificados na literatura, que ilustram o processo de comunicação organizacional, ilustram com propriedade o processo de comunicação estudado. O presente estudo considerou o modelo de Tubbs (2003) como o mais adequado. De fato, pelos resultados obtidos, todos os elementos do processo de comunicação do modelo de Tubbs foram identificados no estudo (comunicador 1, comunicador 2, mensagem, canal, insumos à comunicação, interferências e *feedback*). O desenho do autor (figura 5, p.41) revela que há dinamismo no processo da comunicação.

No contexto estudado -instituições financeiras governamentais- o processo da comunicação ocorre internamente e concentrada no setor de avaliação de risco de crédito, entre os analistas, gestores do próprio setor, agências vinculadas e, com menor intensidade, com outros gestores. Comunicador 1 e Comunicador 2 são emissores e receptores de comunicação sobrepondo os papéis, assim como dito por Tubbs. A sobreposição de papéis gera interação e dinamismo recíproco entre as partes. Isto porque o objetivo é que haja efetividade no atendimento, por parte dos analistas e gestores, às demandas vindas das agências vinculadas. No processo de comunicar, os gestores na função primordial de emissores de comunicação, fazem divulgação do produto/ serviço e modelos, publicação de normas e esclarecimentos de dúvidas sobre as atividades da unidade relacionada ao processo de avaliação de risco de crédito. Na função de emissores, analistas emitem súmulas e pareceres sobre os processos que avaliam, bem como esclarecem dúvidas e complementam pareceres sobre avaliações do crédito. Gestores e analistas, ambos, na função de receptores da informação, recebem mensagens vindas das agências sobre demandas de avaliação de risco de crédito e solicitações de esclarecimentos de dúvidas e ou questionamentos sobre normas e operacionalização de produtos/processos.

Evidenciou-se que existe uma hierarquia no fluxo da comunicação organizacional, em que, primeiramente, as mensagens são avaliadas, interpretadas e, posteriormente, distribuídas pelos gestores aos respectivos subordinados. Ou seja, todas as mensagens chegam primeiramente ao gestor, o que caracteriza ao gestor como emissor primordial desse processo.

Conforme resultados obtidos a partir das entrevistas e por meio dos questionários, o **conteúdo** das mensagens caracteriza-se, conforme dito por Thayer (1972), Torquato (2002) e Kunsch (2003), como comunicação administrativa. Isso, por sua vez, abrange os conteúdos relativos ao cotidiano da administração e se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas (gestor e analista) que viabilizam todo o sistema organizacional por meio da confluência de fluxos e redes.

As interferências no processo da comunicação organizacional, tal como definidas no modelo de Tubbs, são abordadas por Kunsch (2003) e Thayer (1972) como barreiras ou ruídos. Estes foram identificados a partir dos dados coletados nas entrevistas e questionários. A análise dos dados (gráfico 3, p.101) mostrou que há diversidade de barreiras citadas pelos respondentes. Embora tenha havido essa diversidade, o excesso de informação causado pela falta de filtros nas mensagens constitui-se numa sobrecarga de informação, tal como discutido

tanto por Thayer (1972, p.222) e, posteriormente, por Kunsh (2003, p.75). Os resultados quanto a outras barreiras identificadas, tais como a falta de clareza e objetividade no conteúdo das normas, a distância física entre analistas e gestores implicando em diferentes culturas e entendimento de linguagem, e os excessivos procedimentos técnicos e sucessivas alterações normativas são todos elementos da análise de autores como Torquato (2002, p.45), Thayer (1972, p.215-223) e Kunsh (2003 p. 74-78)

A comunicação interpessoal entre gestores e analistas pode ser considerada como de boa qualidade. Conforme demonstrado no gráfico 3 (p.101), os respondentes da pesquisa não concordaram que haja dificuldade na comunicação entre eles. Isto também pode ser observado na tabela 9 (p.97) em que a frequência de comunicação face a face (reuniões, bate papo e outros) é muito alta no dia a dia. Tais descobertas são compatíveis com o que definem Adler e Towne (2002, p. 10), sobre aspectos qualitativos da comunicação interpessoal. Freitas (2006, p. 100), complementa, chamando a atenção para a importância desse tipo de comunicação (face a face) como “maior facilitadora” para o estabelecimento de redes informais de interação.

Um dos elementos mais importantes, constante no modelo de Tubbs (2003, p. 9), e que o diferencia dos demais modelos, é o estímulo à comunicação, abordado neste estudo como insumos usados ao enviar uma comunicação. Pela análise dos dados, constata-se que tanto gestores como analistas levam em consideração o conhecimento sobre uma diversidade de questões. Entre essas questões, a que parece motivar a comunicação é a preocupação com a sua eficácia (comunicação escrita e oral) e agilidade em transmitir a informação. Outra questão, que tanto motiva a comunicação, quanto determinam a sua eficácia, são os modos como compõem a mensagem, o correto cumprimento da instrução embutida na mensagem, a não repetição de questões consideradas de amplo conhecimento (não redundância de informações).

O canal também foi citado como fator a ser considerado nas emissões de mensagens, o tipo de mensagem, seja ela rotineira ou de maior relevância, o público alvo, isto tudo para atingir a eficácia na comunicação. Conforme dito por Ferreira (1998, p. 190) o modo de comunicar compreende não só a natureza da informação que é transmitida – conteúdo da mensagem - mas também a forma como a mensagem é transmitida, esses dois processos determinam o processo de comunicação. Meadows (2001, p. 51) complementa que o impacto da comunicação pode variar com o contexto e com o canal. Além disso, o autor (MEADOWS,

2001, p. 247) ressalta que a natureza da interação entre participantes pode depender do canal de comunicação empregado. Meadows (2001, p. 251), destaca que discussões com colegas são categorizadas como de alta importância para aquisição de informações relevantes e para compartilhar informações sobre conhecimento técnico e conceitos mais complexos. Nesse sentido, analistas e gestores estudados comunicam-se intensamente face a face para discutir assuntos relacionados às atividades rotineiras do trabalho, com colegas e os próprios gestores da área. O telefone é usado geralmente para comunicar-se com as agências que estão distribuídas geograficamente em regiões mais distantes e para tratar de assuntos operacionais mais complexos. O e-mail é usado freqüentemente para comunicação interna sobre rotinas de trabalho, tanto o e-mail corporativo pessoal como o e-mail da empresa, ou seja, aquele que representa o nome da unidade.

É importante destacar as conclusões de Allen (1977, p. 115-269) sobre *layout* físico no ambiente de trabalho que gera impactos na comunicação organizacional, favorecendo-a ou desestimulando-a. Segundo o autor, os padrões de comunicação interpessoal entre pessoas que ocupam uma área particular no escritório, laboratório, ou outra divisão são especialmente suscetíveis às restrições arquitetônicas.

O principal determinante na escolha pelo “Comunicador” é a distância física que separa as áreas na organização. Portanto, a oportunidade para o estabelecimento de contatos interpessoais face a face com colegas de trabalho para discussões e compartilhamento de idéias é favorecida pelo *layout* físico. Estes contatos constituem o veículo principal para transmitir idéias, conceitos e outras informações necessárias para assegurar desempenho efetivo no trabalho. Dessa maneira, um grupo pode alcançar efetividade na resolução de problemas, onde informações compartilhadas realçarão a qualidade de produção de grupo. Isto é percebido nas duas organizações estudadas onde uma possui os analistas mais centralizados e segmentados por tipos de avaliações e outra onde estão mais distribuídos em unidade geográficas mais distantes. Isto faz com que as experiências e compartilhamento de informações estejam centralizados no mesmo grupo. Da mesma forma, o tipo de avaliação interfere na maior ou menor influência da comunicação interna ou externa. Conforme registrado em entrevista, quando mais distante estão os analistas, a comunicação perde sua efetividade, enquanto que os que estão mais próximos se comunicam e compartilham melhor informações.

Outro elemento do modelo de Tubbs, o *feedback*, constitui-se, para o autor, como fonte de informação, pois retorna ao emissor mensagens e comportamentos, tanto esperados como não esperados. Isso ficou evidenciado de forma clara no processo da comunicação da instituição do Banco do Brasil, onde as mensagens com dúvidas são tratadas tempestivamente e por diversos canais. O Banco, inclusive, está qualificado pela ISO no processo de atendimento às agências. Na instituição CAIXA, o processo de comunicação entre gestor e agências, analistas e gestor ou analista e agência segue a hierarquia da comunicação estabelecida na empresa, que tende a dificultar e causar demora no atendimento às necessidades de informação.

6.3 Identificação dos padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito

Neste estudo, o modelo de comportamento adotado para o estudo dos padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito foi o de Wilson (1981). É importante lembrar que o autor considera comportamento informacional como a totalidade de comportamento humano. Sob a perspectiva fenomenológica, Wilson observa que a pessoa está sempre construindo seu mundo social, inclusive o profissional, e que as necessidades de informação nascem das tentativas de dar sentido a esses mundos. Assim, no ambiente de trabalho, a necessidade de informação surge do trabalho e dos papéis que a pessoa desempenha na organização e na vida social. Daí, as necessidades pessoais podem ser de natureza psicológica, emocional ou cognitiva.

O presente estudo levou em conta, basicamente, necessidades cognitivas dos sujeitos investigados. Os resultados obtidos mostram que, como definido no modelo de Wilson (1981), tanto o papel profissional desempenhado por gestores e analistas das instituições financeiras estudadas quanto suas necessidades pessoais são influenciadas pelo ambiente de trabalho, e têm dimensões socioculturais, político-econômicas e físicas.

Considerando que gestores e analistas das duas instituições estudadas têm o computador e a internet como instrumentos de trabalho, a maioria usa diariamente o correio eletrônico e outros recursos tecnológicos como os principais canais para busca e uso das informações necessárias à condução de suas atividades, incluindo a comunicação. Esses resultados são compatíveis com a maioria dos estudos que incluem o uso do e-mail na comunicação. De fato, desde o final da década de 1990, o correio eletrônico tem sido o meio

mais usado na comunicação, em diferentes contextos. Soares (2003) e Chagas (2006), por exemplo, identificaram resultados semelhantes em suas pesquisas, nos contextos de empresas de base tecnológica e gestão da saúde pública, respectivamente.

Fontes internas como a intranet e o sistema de normas das instituições estudadas aparecem como as fontes mais usadas pelos gestores e analistas. Isto se justifica pelo perfil e tipo de organização com forte influência normativa por parte das autoridades monetárias. Colegas da própria unidade são usados como fontes de informações internas e as conversas acontecem face a face. As fontes externas mais usadas, como é de se esperara, são o *site* do BACEN e jornais de conteúdo notadamente econômico. O tipo de informação mais usado é a informação organizacional constante no sistema de normas e nas páginas da intranet, conforme ilustrado no quadro 10, a seguir. Analistas buscam diariamente informações organizacionais constantes no sistema de normas e nos sistemas corporativos. Além disso, buscam também, diariamente, informações para negócios constantes nos documentos entregues pelas empresas como, por exemplo, a informação financeira contábil sobre empresas, demonstrações financeiras, bolsa de valores (ações), cotações, preços, financiamentos, investimentos, endividamentos, informações cadastrais, documentos pessoais dos sócios e representantes da empresa. Buscam também informações de natureza tecnológica com frequência mais baixa, mais especificamente para desenvolvimento de modelos de riscos e informação para desenvolvimento de produtos de crédito. A informação científica, embora em menor frequência, também é usada pela comunidade de analistas e gestores como consultas a monografias, teses, dissertações, periódicos, abstracts, índices, anais de conferências, congressos ou outros eventos científicos.

Fontes			Tipos de informação		
Internas	n	%	Organizacional	n	%
Sistema de Normas	175	89,7	Informação normativa	178	91,3
Páginas da Intranet	161	82,6	Informação corporativa (sites corporativos e portais de informação internos)	147	75,4

Fontes: Tabelas 13 e 14

Quadro 10 - Fontes de informação x tipos de informação

Em outros contextos organizacionais e profissões diferentes foram encontrados resultados semelhantes. Em estudo sobre gestores de empresas de softwares, Soares (2003), identificou a informação tecnológica e a informação para negócios como os tipos de informação produzida pelos gestores e utilizada. Damásio (2001) identificou os tipos de informação especializada mais usados no setor das indústrias de grande porte, constatando

que a utilização de tipos e fontes de informação industrial visa, principalmente, a responder questões sobre empresas, concorrentes, e que as indústrias procuram utilizar informações que respondam as situações imediatistas, subsidiando a competitividade.

Quanto ao uso das informações buscadas por gestores e analistas, os resultados mostraram o desenvolvimento de modelos, de metodologias de risco de crédito, a avaliação e análise de clientes. Esse comportamento também foi identificado nos gestores das EDCSs, por Soares(2003).

O comportamento de gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras federais no Brasil na busca e uso de informações e na comunicação entre eles e as agências, pode ser ilustrado como na figura13, com base nos resultados obtidos. Isto é, as mensagens trocadas entre os atores do processo de comunicação estudado são centradas nas questões relacionadas com o sistema de normas das instituições e visam a responder com eficácia às demandas por crédito nas duas instituições estudadas. Para isso, buscam informações em fontes especializadas, realizam a análise e avaliação de risco (analistas) e geram produtos, serviços e normas de crédito (gestores).

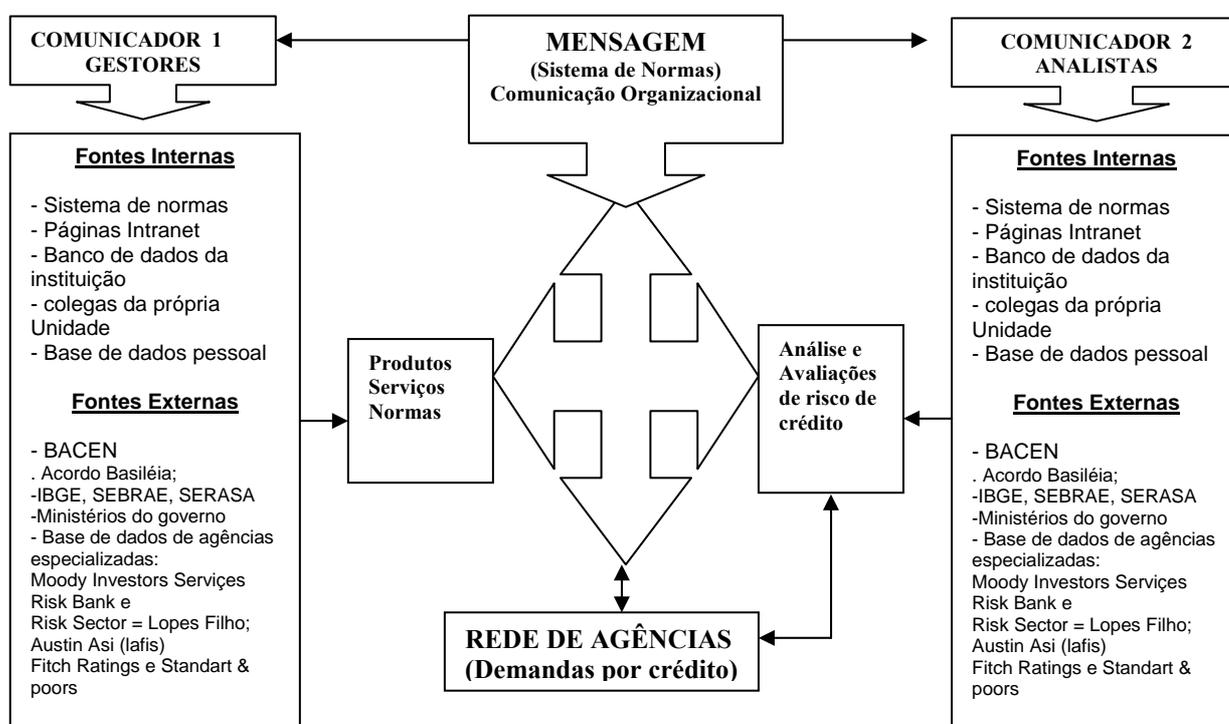


Figura 13 - Contexto e ciclo da comunicação entre gestores e analistas de risco de crédito

6.4 Relação entre comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e a comunicação organizacional entre eles

Neste estudo, o objetivo de identificar aspectos do comportamento informacional que podem ser considerados como insumos à comunicação entre gestores e analistas de risco de crédito vem ao encontro das observações de Thayer (1972) e das sugestões de Allen (1977). Considerando que a Ciência da Informação tem expandido o contexto de seus estudos, inicialmente centrados na ciência e tecnologia, para outros contextos, incluindo o das organizações, cabe pensar nas reflexões de Allen e considerar as variáveis dos estudos de comportamento informacional em organizações (conhecidos como estudos de usuários), incluindo-as como variáveis da comunicação organizacional.

No Departamento de Ciência da Informação da UnB (CID) essas reflexões começaram a ser representadas em trabalhos acadêmicos. Chagas (2006) realizou estudo com os profissionais de gestão da saúde pública no Brasil, concluindo que a efetividade do processo de comunicação resulta da inserção dos padrões de comportamento informacional desses profissionais como subsídio ao delineamento do sistema de informação da empresa, com vistas a melhorar a comunicação.

De fato, parece importante que o emissor tenha conhecimento dos aspectos de comportamento do receptor (necessidades, busca e uso de informação) para melhorar a comunicação. Na interpretação de Costa (2007), os trabalhos de Belkin (1978, p. 81) permitem inserir a informação no processo de comunicação, quando esta é estudada no nível lingüístico. Na visão de Costa, o conceito de informação conforma um sistema de comunicação, associando a informação à estrutura conceptual de um gerador que a modifica em função de um propósito, intenção ou conhecimento do estado de conhecimento do receptor. No nível cognitivo, Belkin centra o foco da informação nas transformações que ocorrem nos estados de conhecimento do indivíduo. Nesse contexto, o que o autor aborda como estado anormal de conhecimento pode ser entendido como necessidade de informação, conceito que conforma, tal como busca e uso, o estudo do comportamento informacional.

Nesse aspecto, entende-se que todas as ações relacionadas às rotinas de trabalho de gestores e analistas de risco de crédito constituem insumos à comunicação organizacional entre eles, na medida em que são avaliadas e incorporadas nos padrões de comportamento dos gestores com retorno ao próprio ciclo da comunicação. O resultado da inserção dos padrões de comportamento informacional desses profissionais como subsídio à elaboração de normas de

forma eficaz e o aprimoramento dos sistemas corporativos de forma a facilitar o processo de busca e uso de informações, dinamiza a comunicação, tornando-a ágil e com menos incerteza, ou seja, reduzindo o estado de anomalia .

Os resultados obtidos por meio da análise das entrevistas e dos questionários mostraram que o ambiente de trabalho desses especialistas é altamente influenciado pela necessidade do uso das normas internas e externas e pela necessidade de produtividade com o mínimo de riscos operacionais. Isso em função das necessidades de informação e atribuições das funções inerentes ao cargo, que levam a uma interação com colegas da própria unidade e colegas de agências para concretização dos negócios com o cliente. Desta forma, o comportamento comunicacional e informacional entre estes especialistas é intenso e muito dinâmico, no sentido de executar as suas atividades em conformidade às normas, buscar informações e comunicar um resultado esperado pelas agências.

Os resultados alcançados no presente estudo permitem afirmar que os gestores e analistas de risco de crédito estudados têm levado em conta aspectos da natureza da informação que será transmitida, o conteúdo da mensagem e, também, a forma como é transmitida. Nesse contexto, consideram importante a inclusão dos padrões de busca e uso da informação dos interlocutores, bem como dos recursos usados para executar as atividades inerentes ao cargo, como insumo na comunicação entre eles. Parecem, portanto, estar de acordo com a abordagem de Belkin e de autores como Allen (1977), em relação a essa questão.

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Esta pesquisa teve por objetivo identificar as relações entre comportamento informacional de analistas e gestores de risco de crédito e o processo de comunicação organizacional entre eles, em instituições financeiras governamentais brasileiras, em nível federal. Para permitir e facilitar a identificação dessas relações optou-se por, primeiramente, identificar o perfil das características demográficas da população estudada. Considerou-se necessário, em seguida, caracterizar o processo da comunicação organizacional entre os analista e gestores, bem como identificar padrões de comportamento informacional. Finalmente, foi necessário identificar aspectos do comportamento informacional que são importantes para a comunicação organizacional entre os atores estudados.

7.1 Conclusões do estudo, com base nos objetivos propostos

A adoção das abordagens qualitativa e quantitativa, e respectiva triangulação das informações obtidas pelo uso de questionários e entrevistas possibilitaram minimizar algumas das desvantagens específicas de cada um dos instrumentos adotados. Assim, o estudo permitiu, de acordo com cada objetivo específico, as conclusões que se seguem.

7.1.1 Perfil da população

Em relação ao perfil da população investigada, os resultados do estudo permitiram as seguintes conclusões:

- gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras governamentais federais no Brasil são profissionais de nível superior, principalmente das áreas de Administração, Contabilidade e Economia;
- a grande maioria tem pós-graduação em nível de especialização;
- a grande maioria encontra-se na faixa etária de 30 a 50 anos;
- todos têm mais de 10 anos de trabalho na instituição; e
- o tempo de experiência na função (a maioria – mais de 50% com quatro anos, chegando a quase 90% com até dez anos) corresponde diretamente ao tempo de adoção das normas e procedimentos estabelecidos no Acordo de Basiléia pelas instituições financeiras brasileiras.

7.1.2 Caracterização do processo de comunicação organizacional

A caracterização do processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito, nesta pesquisa, fundamentou-se no modelo de Tubbs, o qual permitiu a identificação dos principais elementos do processo da comunicação organizacional nas instituições CAIXA e Banco do Brasil S/A. Ou seja: quem gera o quê, para quem, com que objetivo, qual o conteúdo, qual o fluxo das mensagens, que estímulos motivam a comunicação, que barreiras dificultam a comunicação e como se dá o *feedback*. A partir dos resultados obtidos, identificou-se que:

- a comunicação interna é intensa entre os gestores e analistas de risco de crédito estudados, e essencial para realização das atividades de análise e avaliação de risco de crédito;
- gestores exercem o papel primordial de emissores na comunicação, e analistas, de receptores;
- as mensagens de rotinas diárias são trocadas, essencialmente, pelo uso do e-mail e telefone.
- as mensagens recebidas pelos analistas chegam por meio das chefias imediatas (comunicação descendente) pelo correio eletrônico corporativo;
- a comunicação ascendente, vinda das agências de vinculação, dá-se, essencialmente, via e-mail e por telefone;
- a comunicação é formal, seguindo a hierarquia das funções de mando;
- analistas e gestores nas duas instituições estudadas estão distribuídos e localizados próximos uns dos outros, o que facilita a comunicação interpessoal face a face entre eles;
- a comunicação interpessoal, face a face, envolve os colegas da própria unidade, sejam eles gestores ou analistas e agências vinculadas, contribuindo para o estabelecimento de relacionamento profissional informal para discussão de assuntos e compartilhamento de idéias, informações necessárias as atividades de rotinas sobre avaliações de risco de crédito;
- as mensagens veiculam informações sobre análises e avaliações de risco de crédito, esclarecimentos de dúvidas e detalhamento de procedimentos operacionais, tanto as mensagens escritas como as tratadas face a face ou por telefone.

7.1.3 Padrões de comportamento informacional

O estudo dos padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito fundamentou-se no modelo de Wilson, que permitiu identificar a influência dos papéis exercidos sobre esse comportamento. Os resultados obtidos no presente estudo permitiram identificar que as atividades desenvolvidas por analistas e gestores influenciam suas necessidades de informação e seu comportamento na busca e uso de informações. Isso porque o estudo levou em conta somente os aspectos cognitivos das necessidades, busca e uso de informação desses usuários. Nesse sentido, foi possível concluir, em relação às necessidades de informação, onde as buscam, como buscam e para que usam, que:

- gestores e analistas têm padrões diferenciados para buscar informações necessárias ao exercício das atividades, mas o objetivo do uso final da informação é semelhante;
- os tipos de informação mais usados por gestores e analistas são a informação organizacional de cunho normativo e a informação para negócios (contábeis, econômica e financeira);
- analistas e gestores usam com pouca frequência informação científica e tecnológica;
- as principais fontes internas de informações para gestores e analistas é o sistema de normas e a intranet (sites corporativos) e as principais fontes externas são o site do BACEN e outros sites de órgãos públicos;
- a intranet, na verdade, apresenta-se como um canal muito usado no processo de comunicação nas organizações estudadas, possibilitando maior eficácia na troca de mensagens entre emissor e receptor;
- o computador é o principal instrumento de trabalho dos gestores e analistas para processamento das informações apresentadas em forma de papel e/ou pesquisadas. Torna-se, assim, o principal recurso para busca e uso de informação;
- o processamento das informações pesquisadas de diversas fontes em conjunto com a experiência de gestores e analistas é feito por meio do computador

(relatórios, planilhas de cálculo, editor de texto e gerenciadores de banco de dados);

- a informação vinda de diversas fontes (internas e externas) é usada para avaliação do cliente tomador de crédito (financiamentos em geral (área comercial, habitacional e agronegócios / ou parcelamentos de débito do FGTS e/ou renegociação de débitos) e para geração de modelos e metodologias;
- o sistema de normas é eficiente e está sempre disponível aos usuários, o que mostra que a acessibilidade é fator preponderante no uso de informações, principalmente por conter as normas necessárias ao desempenho das atividades profissionais inerentes ao cargo.

7.1.4 Aspectos do comportamento informacional como insumo (estímulo) à comunicação

A tentativa de relacionar, teoricamente, aspectos do comportamento informacional (necessidades, busca e uso de informação) como insumo (estímulo) à comunicação, é um exercício que vem sendo praticado no contexto do PPGCInf. Nesse sentido, o presente estudo inseriu a abordagem como fundamentação para proposição de um dos seus objetivos. Observou-se, pelos dados obtidos, que essa não parece constituir uma questão entendida com clareza pelos sujeitos estudados. No entanto, pode-se concluir, a partir dos resultados obtidos sobre essa questão, que:

- gestores e analistas mostram preocupação com a comunicação, principalmente a escrita, associando o seu significado às normas e padrões institucionais e considerando relevantes fatores como: clareza da informação, objetividade, público alvo, complexidade e características do processo de análise e avaliação do risco;
- o conhecimento sobre as necessidades de informação dos colegas e como buscam e utilizam as informações necessárias ao trabalho diário facilita a comunicação com eles;
- os padrões de busca e uso de informação pelos colegas constituem importante fator para uma boa comunicação com eles.

7.2 Contribuições do estudo

Os resultados obtidos no presente estudo permitiram identificar dois tipos de contribuição. A primeira, teórica, visa a adicionar ao campo da Ciência da Informação conhecimento novo que a permita avançar epistemologicamente. A segunda, de cunho prático, visa a contribuir para a melhoria da comunicação no ambiente estudado. Assim, é possível destacar as seguintes contribuições:

- do ponto de vista teórico, a principal contribuição, como não poderia deixar de ser, é para a Ciência da Informação, com mais um trabalho que procurou identificar aspectos do comportamento informacional de usuários que servem de insumo á comunicação entre eles. De fato, parece ser possível perceber a relação entre comportamento informacional e comunicação. Isso, evidentemente, vem ao encontro de teóricos como Belkin e Brookes, e adiciona positivamente às discussões de questões epistemológicas da área. É possível, também, identificar uma contribuição advinda do contexto estudado. A comunicação organizacional tem sido, de fato, pouco estudada na área e o presente estudo certamente adiciona questões relevantes para seu entendimento. Mais que isso, o ambiente bancário constitui, igualmente, contexto pouco explorado na área.
- do ponto de vista prático, o estudo deve, sem dúvida, ser levado em conta nas ações a serem empreendidas nas instituições estudadas. Na verdade, em uma delas algumas de suas proposições já constituem parte da política para uma boa comunicação. Mais que isso, o estudo pode ser utilizado na área de controle interno das duas instituições estudadas, como subsídio para aplicação de pesquisas nas agências, e em outros públicos da organização. O questionário está sendo usado como modelo e teste para serviços relacionados ao processo da comunicação organizacional normativa em uma delas.

Os resultados obtidos no presente estudo não revelaram diferenças significativas em relação a estudos anteriores, mesmo em contextos diferentes. Isso, por sua vez, reforça a importância de suas contribuições para a Ciência da Informação.

7.3 Limitações do estudo

Parece importante destacar uma limitação do presente estudo, em relação ao desenho da pesquisa. Isso porque o desenho adotado foi de um estudo descritivo. Os dados obtidos poderiam permitir que fosse feito um estudo analítico explicativo, procurando-se, por meio do cruzamento das variáveis estudadas, identificar impactos ou influências que explicariam melhor o fenômeno estudado. No entanto, como uma pesquisa de mestrado, optou-se por um estudo descritivo, entendendo-se que não haveria prejuízo para a boa qualidade de um estudo nesse nível de formação.

7.4 Sugestões e recomendações

Para responder positivamente à principal limitação identificada neste estudo, sugere-se que sejam feitos, no futuro, estudos, quiçá em pesquisas de doutoramento, estudos que procurem identificar impactos, efeitos ou influências de variáveis do comportamento informacional no processo de comunicação, em diferentes contextos.

Os resultados obtidos permitem recomendar expandir o estudo para padronizar ações por tipo de empresa, incluindo a técnica de observação. Isto poderia melhorar o tempo de conclusão de análise e eliminação de consulta a fontes desnecessárias, conforme discutido por Allen e referenciado na p. 56 deste trabalho.

8 REFERÊNCIAS

- ADLER, R.B.; TOWNE, N. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 50 p.
- AGUIAR, A.C. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.20, n.1, p. 7-15, jan/jun, 1991.
- AGUIAR, A.C. Informação tecnológica na década de 90. **Ciência da Informação**, Brasília, v.21, n. 1, p.91-92, mai/ago, 1992.
- ALLEN, T. J. The utilization of information sources during R & D proposal preparation. **Working – paper**, n. 96-74 MIT, 1964.
- ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**: technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D Organization. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- ALVAREZ, L. M.A.R. **Estudo preliminar da oferta e demanda de informação tecnológica no Brasil para a projeção de política para o setor**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília, 1997.
- BALDWIN, N.S.; RICE, R.E. The information-seeking behavior of securities analysts: individual and institutional influences, sources and channels, and outcomes. **Journal of the American Society for Information Science**. v. 48, n. 1, p. 674 – 693, 1997.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Composição do sistema financeiro nacional**. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/?SFNCOMP>>. Acesso em: 16 mai. 2007.
- BASTOS, J. S. Y; BARBOSA, R. R. **O uso de fontes de informação por executivos do setor de tecnologia da informação**. In: ENANCIB, 6, 2005, Florianópolis.1 CD-ROM
- BELKIN, N.J. ODDY, R.N. Document retrieval base on the automatic determination of the user's information needs. **Journal of Informatics**, v.2, n.1, p.8-11, 1978.
- BERLO, D. K. **O Processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- BUKLAND, M.K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 24, n.5, p.351-360, 1991.
- BOFF, L.H. **Processo cognitivo de trabalho de conhecimento**: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de investimento. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
- BORGES, M.E.N. e CAMPELLO, B. S. A organização da informação para negócios no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 149–161, jul./dez, 1997.

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N.G.de M. Produtos e serviços de informação para negócios: características. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr., 1998.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v.19, n.1, p 3-5, jan, 1968.

BRASIL. **Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Lei do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em:< <http://www.bcb.gov.br/?LEIS>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto - Lei nº. 7.293**. Criação da SUMOC. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?LEIS>>. Acesso em: 08 abr. 2007.

BRASIL **Resolução nº. 2.554**,de 24/09/88. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 08 abr. 2007.

BRASIL. **Decreto nº. 2.723**,de 12/01/61. Criação da Caixa Econômica Federal e Monte Socorro. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp>. Acesso em: 15 abr. 2007.

BROOKES, B.C. The foundations of information science. Par I: philosophical aspects. **Journal of Information Science**. n. 2, p. 125-133, 1980.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação e Biblioteconomia, 2003.1 CD-ROM.

CHAGAS, L. D. **Efetividade do processo de comunicação com base na teoria do comportamento informacional**: o caso de um organismo internacional da área da saúde pública sediada no Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília/DF, 2006.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.425 p.

CYSNE, F.P. Transferência de tecnologia e desenvolvimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 1, p. 26-35, jan/abril, 1996.

COMITÊ DA BASILÉIA SOBRE A SUPERVISÃO BANCÁRIA. **Convergência internacional de mensuração de capital e padrões de capital**. (structural revisada) Ernst & Young, Bank for international settlements. Jun/2004. 261 p.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, tradução Bárbara Theoto Lambert, 1994.

COSTA, S. M. **Prática de pesquisa II**. 2/2005. Notas de aula (Disciplina prática de pesquisa em nível de mestrado e doutorado). Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2005.

COSTA, S. M. **Tópicos especiais em Ciência da Informação**. Notas de aula.. Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2007.

CRESWELL, J.W.; CLARK. V.L. **Designing and conducting mixed methods research**. USA: SAGE, 2007. 275 p.

CUNHA, M.B. Metodologias para estudos dos usuários de informação científica e tecnológica. **Revista da biblioteconomia de Brasília**, v.10 n.2, p. 5-19 , jul/dez, 1982.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo. Scortecci, 2002. 115 p.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações. Trabalho apresentado no GT Comunicação Organizacional no XIX Congresso INTERCOM, Londrina, 1996.

DAMÁSIO, E. **O profissional da informação na indústria**: habilidades e competências. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2001. Disponível em:< <http://www.ufpe.br/snbu/docs/41.a.pdf> >. Acesso em: 15 fev. 2007.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 239 p.

DAVENPORT, T H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo. Futura, 1998.316 p.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of research qualitative**. 2. ed. Califórnia. SAGE, 2000. 1064 p.

DERTOUZOS, M. **A revolução inacabada**: como os computadores podem realmente mudar nossas vidas. São Paulo. Futura, 2002. 253 p.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. In: M. Williams., ed. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 21, p.3-33, 1986.

DERVIN, B. **An overview of sense-making research**: concepts, methods and results to date. In: International Communications Association Annual Meeting. Dallas, mai.1983. Disponível em: < <http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/refere.htm> >, Acesso em: 15 jun. 2006.

ELLIS, D. A behavioural approach to information retrieval design. **Journal of Documentation**, v. 45.n.3, p. 171–212, 1989.

ELLIS, D.; D.Cox, et al., A comparison of the information seeking patterns of researchers in the physical and social sciences. **Journal of Documentation**, v. 49, n.4, p.356–369, 1993.

FERNÁNDEZ-MOLINA, J.C. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de informacion. **Revista Española de Documentación Científica**, v.17, n.3, p 320-330, 1994.

FERREIRA, J.M.C.; [et al.]. *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, McGraw-Hill, Portugal, 1998.

FREITAS, L. **Comunicação interpessoal face-a-face**: uma forma de poder nas organizações privadas. Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em:
<<http://gestcorp.incubadora.fapesp.br/portal/monografias/pdf/Leandro%20Freitas.pdf/>>
Acesso em: 10 jun. 2007.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro – Produtos e Serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.812 p.

GASQUE, K. C. G. D. **Comportamento dos professores da Educação Básica na busca de informação para a formação continuada**: estudo de caso dos Colégio Maristas. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília/DF, 2003.

INGWERSEN, P. **Information retrieval interaction**. London: Taylor Graham, 1992. 246 p.

JANNUZZI, C.A .S.C. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil**:conceitos e terminologias. Campinas/SP: Alínea, 2002. 134 p.

JANNUZZI, C.A; C.MONTALLI, K.M.. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília/DF, v.28, n.1, jan./abr. 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n1/28n1a04.pdf> >. Acesso em: 08 abr. 2007.

KAYE, D. The nature of information. **Library Review**, West Yorkshire, UK, v. 44, n.8, p. 37-48, 1995.

KLINTOE, K. What is D.T.O.? Dansk teknisk oplysningstjeneste, Copenhagen, 1966.

KLINTOE, K. **Scientific and technical information at enterprise level**. Symposium on Communication of scientific and technical information to industry. Moscow: set 1968.

KVALE, S. **Interviews**: An introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks. SAGE. 1996. 344 p.

KUNSCH, M.M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

KUHLTHAU, C. C. Inside de Search Process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, Washington, D.C, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KUHLTHAU, C. C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v. 49, n.4, p.33-55, 1993.

LANGE, B. Área de crédito do BB é referência. **O Estado de S.Paulo**. São Paulo, 18 abr. 2007. Informe publicitário, p.9. (gestão pública - os melhores da administração)

- LE COADIC, Y. **A Ciência da Informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004. 124 p.
- LUZIO, N. W. **História da Caixa Econômica Federal**: panorama histórico dos 140 anos da instituição. Porto Velho, 2001.
- MCQUAIL, D. WINDHAL, S. *Communication models for the study of mass communication*, London: Longman, 1993.
- MENZEL, H. Information needs and uses in science and technology. **Review of Information Science and Technology**, v.1, p.41-69, 1966.
- MEADOWS, A.J. Comunicação. *Revista da biblioteconomia de Brasília*, v. 25, n. 2, p.239-254, jul/dez, 2001.
- MONTALLI, K. M. L. **Informação para negócios no Brasil**: reflexões. In: Seminário de informação para indústria e comércio exterior, 1. Belo Horizonte, 1993. Anais... Belo Horizonte: NEEB/UFMG, p. 165-173, 1994.
- MONTALLI, K.M.L; CAMPELLO, B. dos S. **Fontes de informações sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, p. 321-326.set./dez, 1997.
- OSGOOD, C.E; SCHRAMM, S; DANCE, F.E.X DEFLEUR, M.L. In:*Communication Models*.McQUAIL, D.; WINDAHL,S. **Communication models for the study of mass communications**.London , 1993.
- NEVES, R.C. **Comunicação Empresarial Integrada** - Mauad, Rio de Janeiro, 2000.
- PAISLEY, W. J. Information needs and uses. In: CUADRA, C.A, **Annual review of information Science and technology**. Chicago, v. 3, p.1-30, 1968.
- PEREIRA, F.C.M. **A equação fundamental da Ciência da Informação e a importância de Brookes enquanto referência para o campo da Ciência da informação**. VII ENANCIB, 2006. Disponível em:<<http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/enancib/viewpaper.php?id=150>>. Acesso em 29 mai. 2007.
- PINHEIRO, L.V.R. **Usuário↔Informação: o contexto da ciência e da tecnologia**. Rio de Janeiro, LTC - Editores S. A, 1982. 45 p.
- PINHEIRO, L.V.R. **Informação - esse obscuro objeto da Ciência da Informação**. *Morpheus*, ano 2, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cead/morpheus/Numero04-2004/lpinheiro.htm>> Acesso em: 19 mai. 2007.
- PINHEIRO, L.V.R. Processo evolutivo e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Revista Ciência da Informação**, v.1, n. 1. 2006.
- REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-89 jan. 2002.

ROBREDO, J. **Da Ciência da Informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília, Thesaurus, 2003. 245 p.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun, 1996.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de créditos: concessão e gerência de empréstimos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 349 p.

SELLTIZ, 1987. **Método de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. brasileira Ed. Pedagógica e universitária, 1987. 133 p.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The Mathematical theory of communication**. 6. ed. Urbana: University of Illinois Press, 1949.117 p.

SILVA, A.F.G.; **Pesquisa de marketing para a segmentação de público-alvo: estudo do comportamento, hábitos e preferências de usuários da informação em arte**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília, 2003.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Editora da Fundação Getulio Vargas, 1979. 278 p.

SOARES, J.B. **Comportamento de Gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informação**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB. Brasília, 2003.

TAYLOR, R.S. Professional aspects of information science and technology. **Annual Review of information Science and technology**, v. 1, p. 15-40, 1966.

THAYER, L. **Princípios de comunicação administrativa**. Atlas, 1972. 375 p.

THIVANT, E. **Information seeking and use behaviour of economists and business analysts** **Information Research**, v.10, n.4, jul/2005. Disponível em : <http://InformationR.net/ir/10-4/paper234.html>, Acesso em : 28 mai.2007.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986. 179 p.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 304 p.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação**. 5. ed. São Paulo. Cortez. 1992.110 p.

TUBBS, S. L.; MOSS, S. **Organizational communication**. In: Human communication: principles and contexts. 9. ed. London: MCGraw-Hill, 2003.

URDANETA, I. P. **Gestión de la inteligencia: aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional**. Caracas: Universidad Simon Bolivar, 1992. 253 p.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v.37, n.1, p.3-15, 1981.

WILSON, T.D. Information needs and uses: fifty years of progress, in: B.C. Vickery, (Ed.), Fifty years of information progress: **Journal of Documentation review**, p. 5- 51, 1994. London: Aslib. [Available at <http://informationr.net/tdw/publ/papers/1994FiftyYears.html>]

WILSON, T. D. Information behaviour: an interdisciplinary perspective. **Information Processing and Management**, v.33, n. 4, p.551-572, 1997.

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v.55, n. 3, p. 249-270, 1999.

WILSON, T. D. Human information behaviour. **Informing Science Research**, Colorado, v.3, n. 2, 2000.

WILSON, T. D. **Evolution in information behavior modelling**: Wilson's model. In: Fisher, K.E., Erdelez, S., McKechnie, L. (Eds.), Theories of information behavior, information today, Medford, NJ, p. 31– 36, 2005.

9 APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

Brasília, ... de de 2007.

Prezado (a) Senhor (a)

1 O presente questionário tem por objetivo coletar dados necessários à minha pesquisa de mestrado realizada junto ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, sob orientação da Professora Dra. Sely Maria de Souza Costa.

1.1 Trata-se de dissertação intitulada: Comunicação organizacional e padrões de comportamento informacional dos analistas e gestores de risco de crédito em instituições financeiras governamentais, CAIXA e Banco do Brasil S/A. O estudo tem por objetivo geral **identificar a relação entre comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito e o processo de comunicação organizacional entre eles, em instituições financeiras governamentais.**

2 Não é necessária a identificação do respondente e todas as questões (1 a 11) devem ser respondidas individualmente para que a pesquisa atinja os objetivos propostos.

2.1 É garantido o anonimato e as informações serão usadas exclusivamente para atingir os objetivos deste trabalho, não sendo permitido o uso para outros fins.

3 O questionário preenchido deve ser encaminhado, via e-mail, para a Caixa Mail.....até o dia .../.../07.

4 Coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários e agradeço a sua contribuição e disposição em prestar as informações necessárias à consecução deste trabalho.

Atenciosamente

Ana Matilde Fauat

E-mail.....

Fone:

Atenção: A sua participação é vital para o sucesso deste estudo.

Conto, portanto, com sua valiosa contribuição.

.....

APÊNDICE A - Questionário



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

1 - Preencha, por favor, abaixo, as opções que correspondem as suas características demográficas:

a - sexo: Mas () Fem ()

b - idade: () até 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () acima de 50 anos

c - Lotação atual..... UF ()

d – Ano de admissão na empresa.....

e - Exerce o cargo de..... Desde (mm/aaaa)...../.....

2 - Assinale no quadro abaixo a sua formação acadêmica preenchendo com a área do conhecimento correspondente:

NIVEL	ÁREA DO CONHECIMENTO
() Médio	
() Licenciatura/bacharelado	
() Especialização	
() Mestrado	
() Doutorado	
() Pós Doutorado	

Parte A – PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

3– A questão abaixo tem por objetivo identificar com que **frequência** o(a) Sr(a) usa os meios de comunicação constantes no quadro abaixo no papel primordial de **emissor** da comunicação, em suas relações profissionais diárias com os receptores listados no quadro. Utilize os valores de escala a seguir, para assinalar sua resposta:

① Muito alta (diária) ;

② Alta (entre diária e semanal);

③ Média (entre semanal e quinzenal);

④ Baixa (entre quinzenal e mensal);

⑥ Nunca

RECEPTORES (Destino da comunicação)	EMISSOR							
	MEIOS/CANAIS DE DIVULGAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL							
	E-mail	Reunião presencial	Telefone	Viva Voz	Sistema Televisão	Comunicação externa a organização	Material de Cursos na Universidade Corporativa	Outros. Cite.
Funcionários da própria Unidade								
Funcionários lotados em Filial/Regional								
Funcionários lotados em Agências								
Funcionários lotados em outras Unidades								
Gestores da própria Unidade								
Outros Gestores da Empresa								
Presidente, Vice Presid. e Diretores								
Empresas Externas (forneced e outros)								
Outros. Por favor, descreva - os.								



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE
Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

4- Responda agora, por favor, a mesma pergunta, colocando-se no papel primordial de **receptor** da comunicação:

- ① Muito alta (diária) ; ② alta (entre diária e semanal); ③ Média (entre semanal e quinzenal);
④ Baixa (entre quinzenal e mensal); ⑤ Muito baixa (entre mensal ou outra); ⑥ Nunca

EMISSORES (Origem da comunicação)	RECEPTOR							
	MEIOS/CANAIS DE DIVULGAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL							
	E-mail	Reunião presencial	Telefone	Viva Voz	Sistema Televisão	Comunicação externa a organização	Material de Cursos na Universidade Corporativa	Outros. Cite.
Funcionários da própria Unidade								
Funcionários lotados em Filial/Regional								
Funcionários lotados em outras Unidades								
Funcionários lotados em Agências								
Gestores da própria Unidade								
Outros Gestores da Empresa								
Presidente, Vice Presid. e Diretores								
Empresas Externas (fornecedores e outras)								
Outros. Por favor, descreva-os.								

5 - Em média, com que frequência o (a) Sr.(a) utiliza os meios descritos no quadro abaixo para se comunicar com colegas e chefias a fim de tratar e discutir assuntos relacionados às atividades rotineiras do seu cargo?

COMUNICAÇÃO ORAL	Diária	2 ou 3 x por semana	1 x por semana	1 x cada 15 dias	1 x por mês	Nunca
Face-a-face (reuniões de trabalho, bate papo de corredor, entre outros)						
Por telefone						
Por videoconferência (imagem e som)						
Por áudio (viva voz)						
Em fóruns eletrônicos						
Em listas de discussão						
Em salas interativas (Chats)						
Outros. Por favor, descreva-os.						
COMUNICAÇÃO ESCRITA						
E-mail corporativo pessoal						
E-mail pessoal particular						
Por meio de Blogs e WIKIS						
Por Fax						
E-mail caixa postal da unidade						
Memorandos ou outras comunicações internas formais impressas e entregues pessoalmente, via malote ou mensageiro.						
Outros. Por favor, descreva-os.						



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

6 - Indique a frequência com que, em média, recebe ou envia os conteúdos de mensagens descritas no quadro abaixo, em relação aos respectivos fluxos da comunicação. Responda, por favor, a todas as questões.

CONTEÚDO DE MENSAGENS VEICULADAS (RECEBIDAS)	Diária	2 ou 3 x por semana	1 x por semana	1 x cada 15 dias	1 x por mês	Nunca
Comunicações de alterações ou atualizações de normas internas, direcionadas a toda a instituição.						
Diretrizes estratégicas e outros assuntos vindos da presidência						
Instruções e procedimentos operacionais, vindos diretamente do Gestor de vinculação, sem passar pela Caixa da Unidade						
Demandas relacionadas às minhas atividades, vindas das agências de vinculação						
Orientações e procedimentos para tarefas, vindas da caixa da chefia imediata;						
Mensagens de diversos tipos, relacionadas às minhas atividades profissionais, vindas de colegas						
Solicitações de esclarecimentos sobre análises e avaliações de risco de crédito, vindas do próprio gestor, das agências e de outros gestores da instituição.						
Outras. Por favor, descreva-os.						
CONTEÚDO DE MENSAGENS VEICULADAS (ENVIADAS)						
Documentos técnicos da própria unidade (Parecer, Voto, Nota Técnica entre outros documentos).						
Análise, avaliação e elaboração de manuais normativos da própria unidade						
Especificações técnicas para adequação de produtos e serviços						
Análise e avaliação de documentos técnicos de outras unidades						
Comunicações oficiais (ofícios, cartas)						
Orientações e esclarecimentos de dúvidas sobre atividades da unidade						
Outras. Por favor, descreva-os.						

7 - No exercício diário de suas funções, podem surgir barreiras (ruídos) na comunicação, os quais podem estar no próprio emissor / receptor da comunicação, no canal, na mensagem ou no ambiente organizacional. Indique o grau de concordância ou discordância em relação às barreiras que interferem na comunicação entre gestores e analistas de risco de crédito na sua instituição.

Barreiras (interferências) à comunicação organizacional	Concordo plenamente	Concordo	Concordo em parte	Não Sei	Discordo em parte	Discordo	Discordo plenamente
O sistema de normas com que trabalho está frequentemente indisponível							
Há constantes interrupções da comunicação em áudio, viva voz e áudio-conferência.							
É difícil interpretar o conteúdo dos manuais normativos, em função do tipo de linguagem, vocabulário, seqüência lógica das idéias e falta de conceitos essenciais.							
Há excesso de informações, causado pela falta de filtros nas mensagens que realmente são relevantes ao processo decisório.							
A comunicação é lenta em função da complexidade da estrutura organizacional (departamentos e cargos).							
Os muitos níveis hierárquicos funcionam como filtros que modificam as mensagens em seu fluxo da origem ao destino final							
Há dificuldades na comunicação entre gestores e analistas, porque um não conhece, do outro, as informações que necessitam, como as buscam e utilizam.							


UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE
 Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID
 Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

8 - No exercício diário de suas funções, é importante conhecer aspectos de seus interlocutores que podem influenciar a comunicação. Indique o grau de concordância ou discordância em relação a características pessoais que interferem na comunicação entre gestores e analistas de risco de crédito na sua instituição.

Insumos (<i>inputs</i>) à comunicação organizacional	FREQUÊNCIA DE USO						
	Concordo plenamente	Concordo	Concordo em parte	Não Sei	Discordo em parte	Discordo	Discordo plenamente
O conhecimento claro das necessidades informacionais de meus colegas analistas / gestores facilita minha comunicação com eles.							
Não preciso conhecer os modos como meus colegas analistas/gestores buscam a informação de que necessitam para poder comunicar-me melhor com eles							
O conhecimento sobre como meus colegas analistas / gestores utilizam a informação que necessitam para o trabalho diário influencia como me comunico com eles.							
Os padrões de busca e uso de informação dos meus colegas analistas / gestores são importantes fatores para uma boa comunicação entre nós							
Não reconheço as necessidades de informação de meus colegas analistas / gestores, nem os padrões de como as buscam e utilizam como insumo importante à nossa comunicação.							

Parte B – PADRÕES DE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

9 - Com que frequência, em média, o(a) Sr.(a) utiliza os recursos tecnológicos constantes no quadro abaixo para o exercício de suas atividades:

RECURSOS TECNOLÓGICOS	FREQUÊNCIA DE USO						
	Diária	2 ou 3 x por semana	1 x por semana	1 x a cada 15 dias	1 x por mês	Outro. Cite.	Nunca
Correio Eletrônico							
Grupos de discussão, Blogs							
Editor de Texto							
Planilha de cálculos eletrônica							
Sistema Gerenciador de Banco de Dados - SGB							
Motor de Busca - Google, alta vista e outros							
Softwares de apresentações - PPT							
Softwares estatísticos: SAS, SPSS e outros.							
Outros. Por favor, descreva-os.							



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

10 - Com que frequência, em média, o (a) Sr (a) utiliza as fontes e/ou canais de acesso à informação (internas e externas) constante no quadro abaixo para obter informações úteis para a execução das atividades inerentes ao seu cargo.

FONTES E/OU CANAIS DE ACESSO À INFORMAÇÃO	FREQUÊNCIA						
	Diária	2 ou 3 x por semana	1x por semana	1 x em 15 dias	Mensal	Outra. Qual?	Não utiliza
INTERNAS							
Sistema de Normas Internas da Instituição							
Páginas da Intranet.							
Universidade corporativa da Instituição							
Banco de dados/arquivo da instituição com documentos finalizados: processos de análise e avaliação de risco como subsídios em situações já tratadas.							
Colegas da própria Unidade em sua Instituição							
Colegas de outras Unidades em sua Instituição							
Área jurídica de sua Instituição							
Área de engenharia de sua Instituição							
Base de dados pessoais							
Livros e outros documentos da Biblioteca da Instituição							
Monografias, dissertações e teses disponíveis na própria Instituição.							
Sistema de ouvidoria e 0800 da Instituição (central de atendimento)							
Outras. Por favor, descreva-as.							
EXTERNAS							
Anais de congressos, seminários, simpósios entre outras.							
Livros, periódicos de outras bibliotecas e de minha coleção particular							
Monografias/Dissertações/Teses disponíveis em outras instituições ou na Internet.							
Papers de conferências, workshop e outros eventos.							
Patentes							
Clientes							
Colegas de outras Instituições							
IBGE e outros institutos relacionados ao comercio (CODEPLAN) FECOMERCIO, entre outros.							
Conselhos Regionais como: CRA; CRC, CONRECON e outros.							
BACEN - Normas, informações estatísticas, entre outras							
Revistas como: Exame, H.S. M e outras.							
Jornais: Econômico/Gazeta Mercantil/Folha de São Paulo e outros.							
Documentos elaborados por Empresas de Consultorias contratadas pela organização							
Acordo Basiléia							
Base de dados de agências como: Moody Investors Services; Risk Bank e Risk Sector =Lopes Filho; Austin Asi (Iagis) Titch Ratings e Standart & Poors; SERASA							
Outras. Por favor, descreva-as.							



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

11- Assinale com que frequência, em média, o (a) Sr.(a) busca as seguintes informações no exercício diário de seu cargo?

TIPOS DE INFORMAÇÃO	FREQÜÊNCIA						
	Diária	2 ou 3 x por semana	1x por semana	1 x a cada 15 dias	1 x a cada 30 dias	Outra. Cite.	Nunca
Informação Organizacional							
Informação normativa (sistema de normas internas da instituição)							
Informação corporativa (sites corporativos e portais de informação internos)							
Informação administrativa (pessoal -RH, material, logística, entre outras)							
Informação para negócios							
Informações estatísticas: publicadas/coletadas por associações comerciais, agências de consultorias e financeiras relacionadas a produção industrial, dados demográficos, sociais, econômicas, mercado de trabalho, entre outras							
Informação sobre produtos/serviços – custos, desempenho, aplicações, preços, entre outras características							
Informação financeiro-contábil sobre empresas, demonstrações financeiras, bolsa de valores (ações), cotações, preços, financiamentos, investimentos, endividamentos, informações cadastrais, entre outras							
Informação sobre regulamentação e legislação em geral órgãos estaduais/federais e autoridades monetárias							
Outras. Por favor, descreva-as.							
Informação tecnológica							
Desenvolvimento/aperfeiçoamento de produtos de crédito - pesquisas sobre modelagem de risco de crédito constantes em trabalhos acadêmicos, níveis de pesquisa e avanços em relação aos modelos de risco de crédito, identificação de padrões aceitos no setor e outros.							
Normas técnicas de produção, certificação de qualidade, relatórios de testes e componentes materiais							
Patentes							
Informação Científica							
Documentos científicos como monografias, teses, dissertações, periódicos, <i>abstracts</i> , índices, anais de conferências, congressos ou outros eventos científicos.							
Outras. Por favor, descreva-as.							

Muitíssimo obrigada por sua valiosa colaboração.



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade Ciência da Informação e Documentação - FACE

Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID

Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação – PPGCinf

Brasília, de de 2007.

Apresentação do entrevistador

Meu Nome é Ana Matilde Fauat, sou aluna do mestrado em Ciência da Informação da UnB e estou elaborando a dissertação de mestrado intitulada: **“comunicação organizacional e padrões de comportamento informacional de analistas e gestores de risco de crédito em instituições financeiras governamentais”**.

Para atingir os objetivos deste trabalho, serão usados como instrumentos de pesquisa, questionários e entrevistas.

Os questionários, neste momento, foram distribuídos via e-mail a todos os analistas e gestores da área de risco de crédito da CAIXA e Banco do Brasil S/A.

Para aprofundar e enriquecer as respostas dos questionários conversarei com alguns colegas para obter informações relacionadas ao contexto profissional.

É garantido o anonimato e as informações serão usadas exclusivamente para atingir os objetivos deste trabalho, não sendo permitido o uso para outros fins.

As conversas serão gravadas com a sua permissão para posterior transcrição, análise dos textos transcritos e conclusão do trabalho.

Gostaria de antecipar os meus agradecimentos pela atenção dispensada e colaboração em contribuir e responder aos meus questionamentos.

1 - O (a) Sr (a) poderia fazer uma breve apresentação sua, dizendo: função que ocupa e há quanto tempo está na empresa, formação acadêmica, cursos realizados e que têm relação com o seu trabalho.

2 – Para seu trabalho como analista / gestor, quais são as suas necessidades de informação?

3 – Como o (a) Sr (a) descreveria seus padrões de buscar e usar essas informações?

4 - Analistas e gestores têm necessidades de informação específicas e padrões próprios de cada um para buscar e utilizar essas informações no trabalho diário. Como é o conhecimento que o (a) Sr(a) tem a respeito de seus colegas analistas / gestores, sobre essas questões?

5 – Como descreve os conteúdos das comunicações geradas em seu setor, qual (is) o destino delas e para que fim são usadas no destino?

6 – Qual a origem das comunicações que chegam ao seu setor, como são utilizadas as informações nelas contidas?

7 – O que o (a) Sr (a) considera como barreiras ou interferências na comunicação entre Gestores e Analistas?

8 – Ao enviar uma comunicação, as decisões sobre como emitir a mensagem baseiam-se numa diversidade de conhecimentos que, assim, tanto motivam a comunicação quanto determinam sua eficácia. Como o senhor vê a inclusão dos padrões de busca e uso da informação de seus interlocutores como parte desses conhecimentos?

- Neste momento eu considero o trabalho encerrado. Caso o (a) Sr (a) queira falar ou esclarecer alguma coisa, sinta-se a vontade. Muito obrigado.