



2018 Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnológica.

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

REFERÊNCIA

FAUAT, A. M.; COSTA, S.M. de S. Comunicação organizacional e padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais. In: COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. (Org.). **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. Brasília: Ibict, 2018. p. 67-87. DOI: <https://doi.org/10.18225/9788570131485.cap2>. Disponível em: <http://livroaberto.ibict.br/handle/123456789/1071>. Acesso em: 24 jan. 2019.

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

ANA MATILDE FAUAT
SELY MARIA DE SOUZA COSTA

1. INTRODUÇÃO

O estudo visou a investigar a comunicação organizacional no contexto de instituições financeiras brasileiras. Centrou o foco na questão dos riscos de crédito de duas instituições nacionais brasileiras governamentais, cujas atividades nessa área são distintas.

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. Coube investigar se a problemática de duas comunidades de gestores e analistas de duas empresas do mesmo ramo, mas com histórias culturais diferentes, têm padrões de comportamento informacional semelhante ou não.

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. 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 todos os níveis decisórios.

O primeiro fator a ser considerado nesse contexto é o da comunicação interna, que entra como um dos principais agentes de mudança. Além disso, como observa Pinheiro (1982, p. 3), “a comunicação interpessoal é um dos meios mais importantes para transmitir a informação”. Acrescente-se a essas ideias a questão relacionada a necessidades e usos da informação essencial ao trabalho diário nas organizações, levando à busca constante em uma variedade de sistemas de informação.

Outro fator a ser considerado 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, os quais, por sua vez, 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 nesse cenário que se investigou 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.

Em razão das questões motivadoras do problema investigado nesta pesquisa, o objetivo geral do estudo foi 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 quatro objetivos específicos: 1) caracterizar o perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais; 2) caracterizar o processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras governamentais brasileiras; 3) identificar padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito; 4) 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.

2. COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS

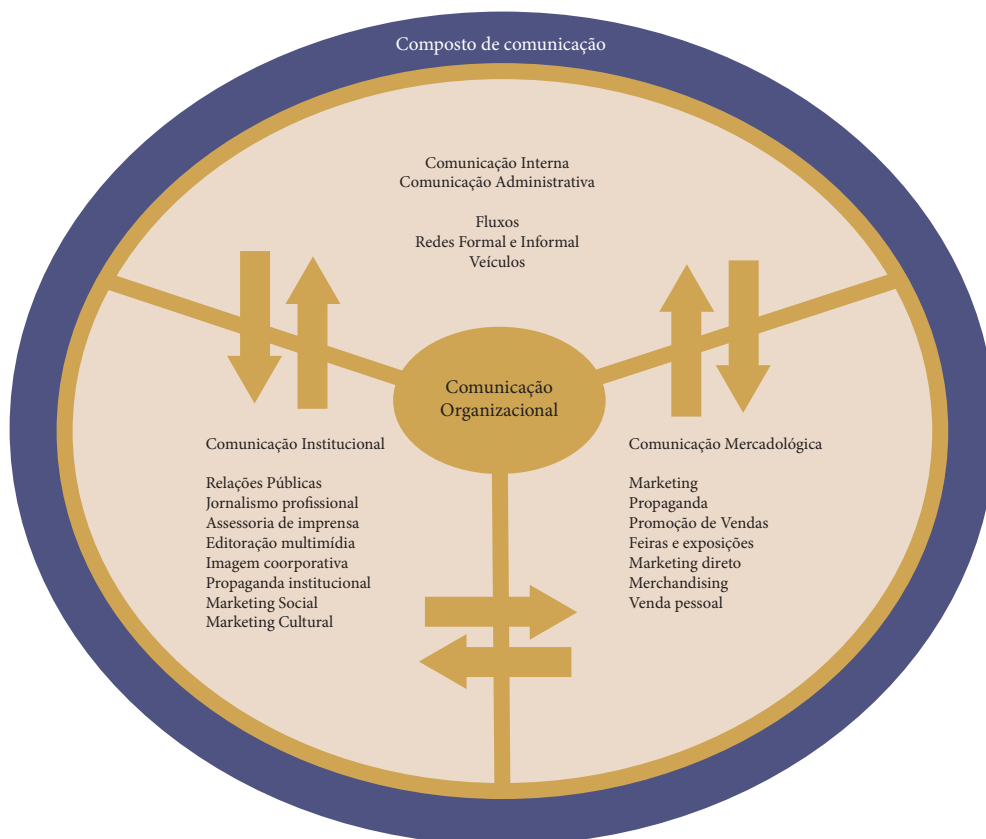
A problemática do estudo insere-se no contexto organizacional e foi construída com fundamentos nas teorias da comunicação, tomando como base o modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003). Adicionalmente, são levados em conta o modelo de comunicação de

Tubbs (TUBBS; MOSS, 2003) e o de comportamento informacional de Wilson (2000). Mais que isso, optou-se pela adoção de Allen (1977) para construção e entendimento das fontes de informações buscadas por especialistas em organizações.

2.1. Modelo de Comunicação Organizacional

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. A autora aprofundou seus estudos, propondo um modelo de comunicação organizacional integrada, como uma unidade harmoniosa, conforme ilustrado na figura 1

Figura 1 - Comunicação integrada proposta por Kunsch (2003, p. 151)



Fonte: Kunsch (2003, p. 151).



Como é possível observar, o modelo de comunicação organizacional proposto pela autora 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 presente estudo 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 eles e as organizações estudadas.

Em relação ao processo da comunicação organizacional, a revisão da literatura sinalizou que o modelo de comunicação de Tubbs (TUBBS; MOSS, 2003) é apropriado para o estudo. É um dos modelos mais relevantes entre 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, foram definidos sete elementos que compõem o processo da comunicação organizacional no contexto de instituições financeiras governamentais. O primeiro elemento é o comunicador 1, no papel primordial de emissor (representado pelos gestores). O segundo elemento é o comunicador 2, no papel primordial de receptor (representado pelos analistas). O terceiro, a mensagem, significa todas as informações trocadas entre os comunicadores 1 e 2, ou seja, 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. O quarto elemento, o canal, constitui o veículo por meio do qual a mensagem (escrita ou falada) é transmitida, como, por exemplo, caixas postais, telefones e veículos digitais. O quinto elemento são as interferências ou barreiras de comunicação, as quais são constituídas por qualquer problema, de ordem técnica e semântica, que distorça o significado da mensagem entre os comunicadores. O sexto elemento é o feedback, que é o retorno ao comunicador 1 (gestores) como resultado 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. Finalmente, o sétimo elemento é o estímulo (insumo), que se refere a tudo o que o emissor e o receptor sabem, assim como suas experiências a partir do mundo físico ou social, com base nos seus sentidos. No presente estudo, parte dos insumos que estão subjacentes às interações entre comunicadores 1 e 2 compõe-se de elementos de comportamento informacional, os quais, nesse sentido, parecem influenciar a eficácia da comunicação.

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, o modo 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 do presente estudo fundamentou-se nas pesquisas e sugestões de estudos realizados por Allen (1977). Dos estudos do autor, foram adaptadas perguntas, assim como a relação de facetas da comunicação organizacional com variáveis do comportamento informacional, obtidas a partir do modelo de Wilson. As contribuições de Allen, portanto, serviram para 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 para o estudo do comportamento de busca de informação, coleta e preparação da informação, em relação aos aspectos da comunicação nas organizações estudadas.

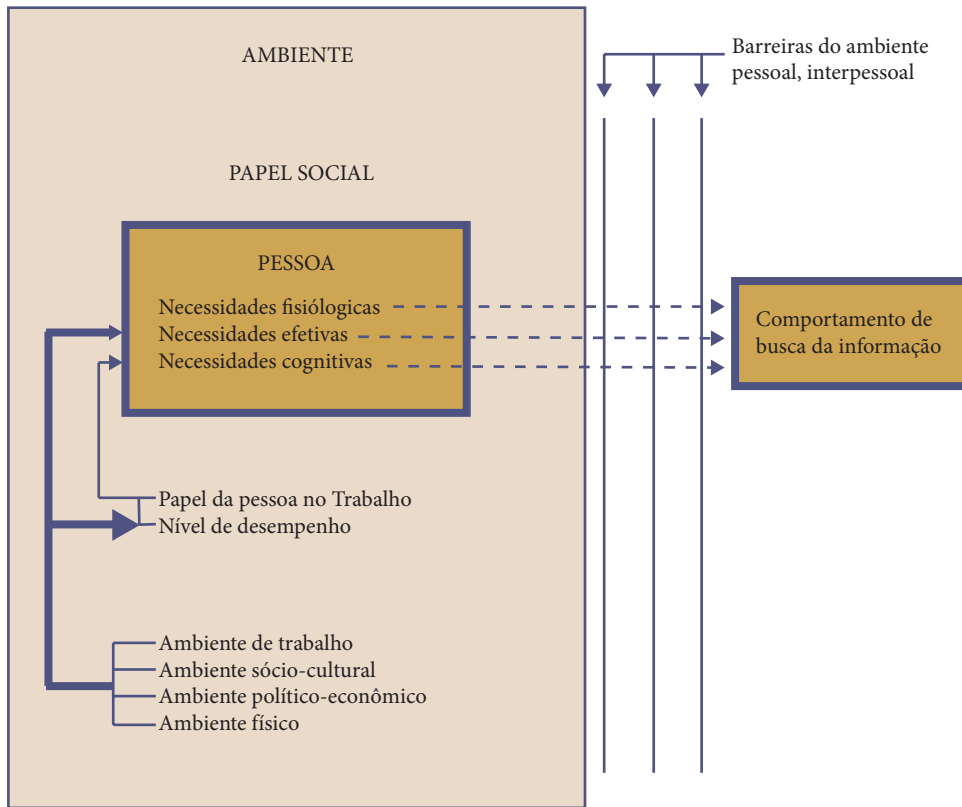
2.2. Comportamento Informacional de Wilson

Comportamento informacional, neste estudo, tal como abordado por Gasque (2003) e Soares (2003), compreende o estudo das necessidades, da busca e do uso de informação. Mais que isso, 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). Sua construção teórica soma-se, portanto, a estudos anteriores que abordaram tema semelhante.

Entre os modelos de comportamento avaliados na literatura (WILSON, 1981; 1999; KUHLETHAU, 1991; CHOO, 2003), o que se mostrou mais adequado ao estudo é o modelo de Wilson (1981), ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Modelo de Comportamento Informacional (Wilson, 1981)



Fonte: Wilson (1981).

O próprio autor, em trabalho 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, o qual desenvolveu a ideia de uma pessoa, um papel social e um contexto que provocam necessidade de informação. O autor, no entanto, apresentou 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, uma vez que o comportamento é observável, enquanto as necessidades, por serem estados mentais internos, não o são (WILSON, 2005, p.32).

Em seus trabalhos mais recentes, Wilson tem, gradualmente, agregado os modelos anteriores, na tentativa de chegar ao 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.

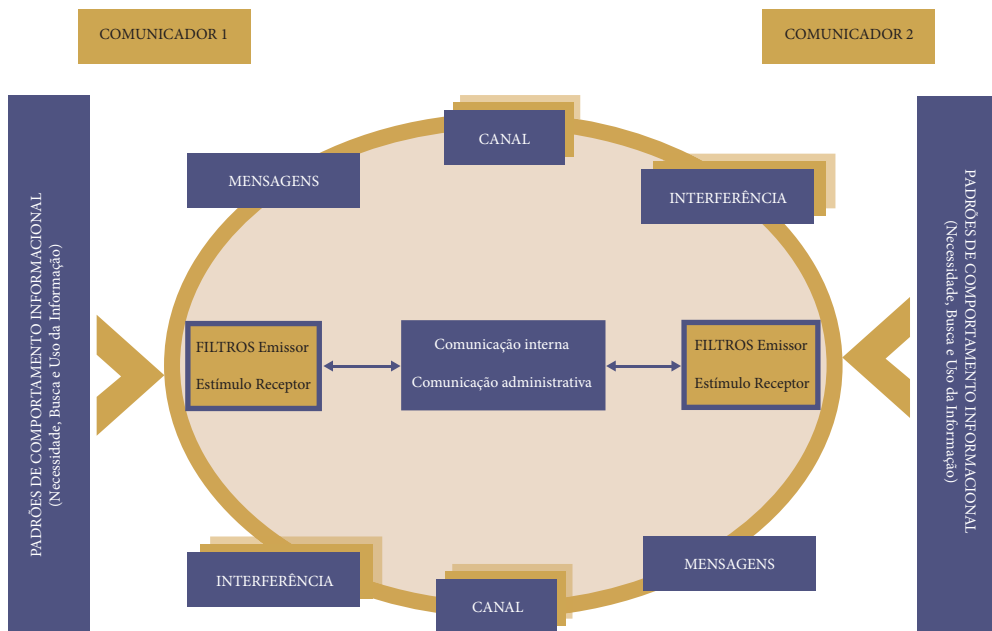
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O relacionamento entre os conceitos adotados para a construção teórica deste estudo está representado na figura 3, que embute o marco teórico norteador da pesquisa. Como se pode observar, a ilustração incorpora elementos dos modelos de Wilson (1981), Tubbs (2003) e Kunsch (2003). Procura-se ilustrar de que modo as 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.

3.1. Modelo conceitual da pesquisa

O referencial teórico descrito nos parágrafos anteriores e ilustrado no modelo conceitual representado na figura 3 apontou os caminhos a serem seguidos quanto aos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Figura 3 - Comportamento informacional e processo de comunicação organizacional



Fonte: Wilson (1981), Tubbs e Moss (2003) e Kunsch (2003).

Os conceitos estão relacionados de forma a explicitar uma interdependência entre comunicadores e instrumentos de mediação da comunicação. Desse modo, o modelo mostra como os comunicadores 1 e 2 interagem no ciclo de comunicação, enviando e recebendo mensagens,



por meio de canais de comunicação que, por sua vez, sofrem interferências. Ressalta, ainda, que o receptor interpreta a mensagem que lhe foi enviada a partir de seu comportamento informacional, que, uma vez diferente do comportamento do emissor, pode gerar diferenças de entendimento. Tais diferenças são acertadas pelo caráter cíclico do modelo, que considera o retorno e o envio da mensagem tantas vezes quantas forem necessárias até que o seu entendimento, por parte do receptor, seja o mais próximo possível do entendimento do emissor.

3.2. Desenho da pesquisa

As estratégias utilizadas nesta pesquisa fundamentam-se em procedimentos qualitativos e quantitativos de coleta de dados. Trata-se, portanto, de um desenho combinado (mixed method design), denominado triangulação, especificamente, triangulação concorrente, conforme abordagem de Creswell e Clark (2007, p. 64). Nessa metodologia, o pesquisador tenta combinar os dois conjuntos de dados utilizando os resultados na interpretação. O propósito é entender melhor o problema da pesquisa pela obtenção de dados diferentes, mas complementares, sobre o mesmo tópico. A triangulação funciona como um meio de acrescentar rigor, amplitude e profundidade a qualquer investigação. Denzin e Lincoln (2000, p. 8) reconhecem a possibilidade de que o uso de metodologias diferentes clarifique visões diferentes de pesquisadores para o entendimento dos estudos.

A população, para fins desta pesquisa, é composta pelos entes do Sistema Monetário Nacional, compreendendo um universo de duas autoridades monetárias (Conselho Monetário Nacional e Banco Central), quatro autoridades de apoio (Comissão de Valores Mobiliários, Banco do Brasil, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e Caixa Econômica Federal) e grande número de instituições financeiras. Para 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, optou-se por mapear o ciclo da comunicação organizacional de duas instituições financeiras governamentais brasileiras. As duas instituições selecionadas, além de serem também autoridades monetárias de apoio, estão entre as maiores do País no que diz respeito ao número de agências e ao volume de investimentos.

A pesquisa descreve o fluxo da informação em todas as suas etapas, nomeadamente geração da informação, finalidade do uso, destino e canal por meio do qual é direcionada pelos atores do processo dentro do contexto profissional em que estão inseridos. Trata-se, portanto, de um estudo 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.

O método utilizado para coleta de dados é denominado de levantamento (survey). Isso porque se considerou necessário o entendimento do fenômeno a partir das percepções dos sujeitos investigados a respeito do problema estudado. Para permitir e facilitar a identificação dessas relações, optou-se, primeiramente, por identificar o perfil das características demográficas da população estudada. Considerou-se necessário, em seguida, caracterizar o processo da comunicação organizacional entre os analistas 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.

Os dados foram coletados por meio de questionário, composto por 11 questões fechadas, e entrevista semiestruturada, com 8 questões abertas. As questões, tanto do questionário como da entrevista, são as mesmas para gestores e analistas, nas duas instituições estudadas. O Quadro 1 apresenta as questões formuladas para o questionário e a entrevista em relação aos objetivos propostos, mostrando os aspectos que cada questão identificou.

Quadro 1 - Questões formuladas para coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INSTRUMENTO DE PESQUISA	
		QUESTIONÁRIO (Nº DA QUESTÃO)	ENTREVISTA (Nº DA QUESTÃO)
Objetivo 1	Caracterizar o perfil de gestores e analistas de risco de crédito em instituições financeiras do governo		
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 2	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
4ª ação	Identificar estímulos (insumos) à comunicação – ver objetivo nº 4	8	8
5ª ação	Identificar quais são as barreiras encontrados no processo comunicação	7	7



OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INSTRUMENTO DE PESQUISA	
		QUESTIONÁRIO (Nº DA QUESTÃO)	ENTREVISTA (Nº DA QUESTÃO)
Objetivo 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 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

Fonte: Elaboração dos autores (2018).

O questionário e a entrevista foram aplicados em 28/5/2007. A coleta de dados por meio dos questionários foi encerrada com a distribuição de 195 questionários, representando 35,39%, do total de 551 questionários previamente reservados. O índice de distribuição e de respostas foi considerado satisfatório para fins deste estudo.

4. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EM ÁREAS DE RISCO DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS GOVERNAMENTAIS E O COMPORTAMENTO INFORMACIONAL DE GESTORES E ANALISTAS

O processo de comunicação em áreas de risco de crédito de instituições financeiras governamentais pode ser caracterizado e definido a partir do perfil de gestores e analistas e do comportamento informacional desses atores. A pesquisa apresentou, em consonância com estudos na área de comunicação e gestão da informação, um perfil específico de gestores e analistas de crédito e atribui a eles um comportamento informacional também peculiar em certas situações.

4.1. 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), 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, em sua maioria, é composta por homens, situa-se na faixa etária de 41 a 50 anos de idade e tem bom nível de experiência nas instituições. O tempo de experiência na função, em ambas as instituições, não é muito longo, porque as atividades do setor de risco de crédito tiveram início em 1996, a partir das definições do Acordo da Basileia.

Demonstrou-se pelas entrevistas que a experiência na função exerce influência nos canais de busca de informação, principalmente no sistema de normas. Isso significa que, quanto mais o analista tem domínio das normas, menor é a necessidade de acesso para consultas. Observou-se, ainda, que, quando a empresa se 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, diminuindo até mesmo o tempo gasto pelos analistas. Baldwin e Rice (1997) e Allen (1997) identificaram situações semelhantes nas pesquisas que realizaram. Em Baldwin e Rice (1997), os resultados mostraram que as características individuais exercem pouca influência nas fontes de informações e em canais de comunicação usados pelos analistas no contexto das companhias de seguros dos Estados Unidos e do Reino Unido. Em contrapartida, destaca-se que, nos resultados dos pesquisadores, os recursos institucionais influenciam significativamente o 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, devido ao tipo de atividade exercida pelos analistas e gestores, os cursos de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis foram 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 nesse contexto profissional necessitam ter conhecimentos aprofundados das técnicas contábeis, administrativas e econômicas. Conforme Baldwin e Rice (1997), gerentes que trabalham com carteiras (portfólio) e 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.

4.2. Caracterização do processo da comunicação organizacional entre gestores e analistas

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 demonstram 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 3) revela que há dinamismo no processo da comunicação.

No contexto estudado (instituições financeiras governamentais), o processo da comunicação ocorre internamente e concentra-se no setor de avaliação de risco de crédito, entre analistas, gestores do próprio setor, agências vinculadas e, com menor intensidade, outros gestores. Os comunicadores 1 e 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, porque o objetivo é que haja efetividade no atendimento, tanto por parte de analistas quanto de gestores, às demandas vindas das agências vinculadas. No processo de comunicação, os gestores, na função primordial de emissores, fazem divulgação do produto/serviço e modelos, publicam normas e esclarecem 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, quando 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 o caracteriza 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, os quais foram identificados a partir dos dados coletados nas entrevistas e nos questionários. A análise dos dados 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 uma sobrecarga de informação, tal como discutido tanto por Thayer (1972, p. 222) e, posteriormente, por Kunsch (2003, p. 75). Os resultados quanto a outras barreiras identificadas, tais como falta de clareza e objetividade no conteúdo das normas, distância física entre analistas e gestores, implicando diferentes culturas e entendimento de linguagem, 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 Kunsch (2003, p. 74-78)

A comunicação interpessoal entre gestores e analistas pode ser considerada como de boa qualidade. Os respondentes da pesquisa não concordaram que haja dificuldade na comunicação entre eles. 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 e chama 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, que consta no modelo de Tubbs (2003, p. 9) e 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 com a agilidade na transmissão da informação. Outros aspectos que motivam a comunicação e determinam a sua eficácia são os seguintes: os modos como compõem a mensagem, o correto cumprimento da instrução embutida na mensagem e 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, assim como o tipo de mensagem, seja ela rotineira seja de maior relevância, e o público-alvo, fatores esses que podem 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 251) complementa que o impacto da comunicação pode variar de acordo 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 o compartilhamento de 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 a comunicação com as agências que estão distribuídas geograficamente em regiões mais distantes e para tratar de assuntos operacionais mais complexos. O e-mail é usado frequentemente 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 o 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 de pessoas que ocupam uma área particular no escritório, laboratório ou outra divisão são especialmente suscetíveis às restrições arquitetônicas.

O principal determinante na escolha do “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 ideias é favorecida pelo layout físico. Esses contatos constituem o veículo principal para transmitir ideias, conceitos e outras informações necessárias a fim de 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. Isso é percebido nas duas organizações estudadas. Em uma delas, os analistas estão mais centralizados e segmentados por tipos de avaliações e, em outra, estão mais distribuídos em unidades geográficas mais distantes. Em razão disso, as experiências e o compartilhamento de informações estão 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, quanto mais distantes estão os analistas, mais a comunicação perde sua efetividade. No entanto, quando eles estão mais próximos, melhor se comunicam e compartilham informações.

Outro elemento do modelo de Tubbs, o feedback, constitui, para o autor, 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 Banco do

Brasil, onde as mensagens com dúvidas são tratadas tempestivamente e por diversos canais. O banco, até mesmo, 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.

4.3. 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 o comportamento informacional como a totalidade do comportamento humano em relação a fontes e canais de informação. 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 influenciados 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 de 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. Isso se justifica pelo perfil e pelo 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 esperar, são o site do Bacen e os jornais de conteúdo notadamente econômico. O tipo de informação mais usado é a informação organizacional que consta no sistema de normas e nas páginas da intranet, conforme ilustrado no Quadro 2. Analistas buscam diariamente informações organizacionais constantes no sistema de normas e nos sistemas corporativos. Além disso, buscam também, diariamente, informações sobre negócios que constam 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, embora com frequência mais baixa, mais especificamente para desenvolvimento de modelos de riscos e informação para desenvolvimento de produtos de crédito. A informação científica, ainda que 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.

Quadro 2 - Fontes de informação versus tipos de informação

FONTES INTERNAS			TIPOS DE INFORMAÇÃO		
	Nº	%	ORGANIZACIONAL	Nº	%
Sistema de normas	175	89,7	Informação normativa	178	91,3
Páginas da intranet	161	82,6	Informação corporativa (sites e portais de informação internos)	147	75,4

Fontes: Dados da pesquisa.

Em outros contextos organizacionais e em outras profissões, 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 e utilizada pelos gestores. 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 que requerem soluções imediatas, subsidiando a competitividade.

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

O comportamento de gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras federais no Brasil no que se refere à busca e ao uso de informações e à comunicação entre eles e as agências pode ser verificado nos resultados obtidos. Isso significa que as mensagens trocadas entre os atores do processo de comunicação estudado estão centradas nas questões relacionadas ao 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 a avaliação de risco (analistas) e geram produtos, serviços e normas de crédito (gestores).

4.4. Comportamento informacional comunicação organizacional

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 seu campo de estudo, inicialmente centrado 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.

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 linguístico. Na visão de Belkin, 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 dinamizam a comunicação, tornando-a ágil e com menos incertezas, 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 ocorre de acordo com as necessidades de informação e com as 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. Dessa forma, o comportamento comunicacional e informacional entre esses especialistas é intenso e muito dinâmico, a fim de que possam executar as suas atividades em conformidade com as 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, que, em relação a essa questão, estão de acordo com a abordagem de Belkin (1978) e de autores como Allen (1977).

5. CONCLUSÕES

A adoção das abordagens qualitativa e quantitativa e a 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, identificar o perfil dos gestores e analistas de risco de crédito de instituições financeiras governamentais. É possível afirmar que esses atores são profissionais de nível superior, principalmente das áreas de Administração, Contabilidade e Economia, e que a grande maioria possui pós-graduação em nível de especialização.

Em relação ao processo da comunicação organizacional, é possível afirmar que o modelo de Tubbs é adequado e retrata bem as relações entre gestores e analistas. O estudo emitiu a identificação dos principais elementos do processo da comunicação organizacional nas instituições Caixa e Banco do Brasil S/A, no intuito de obter respostas para questões do tipo: 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? Como se dá o feedback?

Já na parte do estudo sobre padrões de comportamento informacional de gestores e analistas de risco de crédito, fundamentado no modelo de Wilson, foi possível identificar a influência dos papéis exercidos sobre esse comportamento. Nesse sentido, o estudo pode identificar que atividades desenvolvidas por analistas e gestores influenciam suas necessidades de informação e seu comportamento na busca e no uso de informações.

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 com frequência. 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 os gestores e analistas mostram preocupação com a comunicação, principalmente a escrita, associando o seu significado às normas e aos padrões institucionais. Desse modo, esses atores entendem que o conhecimento sobre necessidades, busca e uso de informação facilita a comunicação com eles.

REFERÊNCIAS

- ADLER, R. B.; TOWNE, N. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 50 p.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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. 2006. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

COSTA, S. M. **Ciclo da comunicação**. 2/2005. Notas de aula (Tópicos especiais em Ciência da Informação). 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.

DAMÁSIO, E. **O profissional da informação na indústria: habilidades e competências**. 200. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2001. Disponível em: < <http://www.ufpe.br/snbu/docs/41.a.pdf> >. Acesso em: 15 fev. 2017.

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

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.

GASQUE, K. C. G. D. **Comportamento dos professores da Educação Básica na busca de informação para a formação continuada: estudo de caso dos Colégios Maristas**. 2003. Dissertação (Mestrado) Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

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.

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

MEADOWS, A. J. Comunicação. **Revista da biblioteconomia de Brasília**, v. 25, nº. 2, p. 239-254, jul./dez. 2001.

PINHEIRO, L. V. R. **Usuário↔Informação**: o contexto da ciência e da tecnologia. Rio de Janeiro, LTC - Editores S. A. 1982. 45 p.

SOARES, J. B. **Comportamento de gestores de empresas de base tecnológica na busca e uso de informação**. 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Ciência da Informação, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2003.

THAYER, L. **Princípios de comunicação administrativa**. [S.l.]: Ed. Atlas, 1972.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação**. 5. ed.. São Paulo. Ed. Cortez. 1992. 110 p.

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.

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

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

WILSON, T. D. Information behavior: an interdisciplinary perspective. **Information Processing and Management**, v. 33, nº 4, p. 551-572, 1997.

WILSON, T. D. Models in information behavior research. **Journal of Documentation**, v. 55, nº 3, p. 249-270, 1999.

WILSON, T. D. Human information behavior. **Informing Science Research**, Colorado, v. 3, nº 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**. Medford, N.J.: Published for the American Society for Information Science and Technology by Information Today, 2005, p. 31-36.