

# ORGANIZAÇÕES INFORMAIS : REDES INFORMAIS NAS ORGANIZAÇÕES

*Gilberto Bizerra Romão <sup>1</sup>, Valdevino Krom <sup>2</sup>*

1- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – Universidade do Vale do Paraíba. Av. Shishima Hifumi 2911 – Urbanova, 11244-000 – São José dos Campos, SP – [Gromao@iconet.com.br](mailto:Gromao@iconet.com.br)

2- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – [valkrom@univap.br](mailto:valkrom@univap.br).

**Palavras-chave:** Redes informais; Gestão do conhecimento; Comunicação eletrônica.

**Área de conhecimento:** VI – Ciências Sociais Aplicadas.

**RESUMO-** As redes informais nas organizações constituem estruturas auto-organizantes que, respondendo em grande parte pela capacidade de as organizações lidarem com os problemas imprevistos, configuram-se como instrumentos importantes ao enfrentamento dos desafios associados à sociedade da informação. Este trabalho aborda as redes informais sob a perspectiva do processamento humano da informação e do conhecimento que efetuam e dos suportes eletrônicos de comunicação que ampliam sua utilização dentro das organizações.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é discutir alguns aspectos que dizem respeito à gestão da informação no âmbito das redes informais, indicando a sua importância, não apenas para os profissionais de informação, mas para a organização, de um modo geral, a despeito de suas estruturas formais, tendo em vista os desafios de incerteza e imprevisibilidade colocados pela sociedade da informação.

Confrontadas com a organização formal – muito eficiente em lidar com os problemas previstos – a organização informal, por sua natureza altamente adaptativa, é capaz de responder melhor do que aquela aos problemas inesperados, o que indica a necessidade de uma visão integradora de suas operacionalidades.

## COMUNICAÇÃO NA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Uma série de estudos sobre a comunicação na ciência foi realizada principalmente entre as décadas de 70 e 80, quando vários trabalhos foram publicados sobre a transferência da informação em organizações de pesquisa e desenvolvimento e o uso de canais formais e informais (Vieira<sup>4</sup>).

Um período de aproximadamente dois anos entre a formulação de uma idéia e sua publicação/difusão associa a informação formal (publicada em periódicos científicos ou disponível em banco de dados) ao passado e, em parte, ao presente, e a informal, ao futuro

– ainda que passível de validação (Dou<sup>5</sup>). Necessitando-se reduzir esse tempo para disseminação de uma idéia por meio da publicação dos resultados das pesquisas, existem os canais semiformais – relatórios técnicos, manuscritos ou originais (*preprints*), trabalhos a serem apresentados em reuniões científicas (*prepapers*), que não se submetem às regras rígidas da publicação científica e contribuem ainda para assegurar a autoria da publicação do corpo científico e reforçar o seu aspecto cooperativo (Pinheiro *et al. apud* Vieira<sup>4</sup>).

Tendo em vista, no entanto, a satisfação das necessidades de informação dos próprios cientistas, os canais informais representam um papel da maior importância, pela troca de idéias (Katz *apud* Vieira<sup>4</sup>) e pelos *feedbacks* imediatos com os pares (Bernal *apud* Vieira<sup>4</sup>). Dessa forma, as redes informais que os cientistas estabelecem entre si é parte essencial do conhecimento científico. O produto final – o trabalho publicado – é não só o resultado da série de agenciamentos e traduções que ocorrem no âmbito de seus laboratórios, como mostram os estudos de Callon<sup>6</sup> na área da antropologia da ciência, mas também da série de informações e conhecimentos que são trocados informalmente no âmbito das redes de suporte que as várias comunidades científicas consolidam ao longo do tempo.

Os "colégios invisíveis" identificados nos anos 60 por Price<sup>7</sup>, constituindo-se em comunidades informais de cientistas que, comunicando-se e reunindo-se periodicamente para a troca de experiências e informações, passaram a desempenhar papel fundamental para a publicação formal e disseminação dos avanços no campo do conhecimento científico, contrastados com os canais mais formais de comunicação acadêmica, apresentam a particular vantagem da atualidade da informação, da oportunidade de *feedbacks* e do compartilhamento dos estágios formativos do desenvolvimento de uma idéia e sua transmissão interdisciplinar (Cronin *apud* Gresham<sup>12</sup>).

A comunicação interpessoal faz parte, portanto, do trabalho dos cientistas no desenvolvimento de suas atividades. Apesar da disponibilidade de dados e da facilidade de acesso às informações que os diversos desenvolvimentos tecnológicos ensejam, a interação pessoal – seja ela face a face ou mediada pelo computador (guardadas as suas singularidades) – ocupa um papel destacado na dinamização e intensificação dos fluxos de informação necessárias às suas pesquisas. A consulta direta aos pares para compartilhamento de dúvidas, ciência de trabalhos de fronteira e redução de equivocabilidades torna-se inerente ao trabalho com conhecimento.

À medida que crescentemente esse trabalho ultrapassa as fronteiras dos laboratórios e invade, pelo menos enquanto discurso, o terreno das organizações de um modo geral, o modo pelo qual os trabalhadores do conhecimento por excelência – os cientistas – equacionam seus problemas informacionais deve servir paradigmaticamente para ensejar paralelos e analogias que possam ser de alguma utilidade para outros contextos nos quais o conhecimento tenha papel de destaque.

#### **GATEKEEPERS NAS ORGANIZAÇÕES**

Apesar de grande parte dos estudos clássicos sobre a comunicação informal estar voltada para as comunidades científicas e tecnológicas, que lidam intensivamente com a construção do conhecimento – conquanto mais recentemente, como se disse anteriormente, o assunto estar sendo objeto de crescente interesse pela literatura gerencial –, algumas generalizações foram feitas, por exemplo, por Tushman & Scanlan *apud*

Grosser<sup>1</sup>, que aplicaram o conceito de *gatekeeper* tecnológico de Allen a outras organizações, estudando o papel dos indivíduos *boundary spanning* na transferência de informação e importação de informações estratégicas para as organizações.

O próprio Allen<sup>8</sup> constatou que as características dos *gatekeepers* não são particulares de um determinado tipo de instituição, mas fazem parte de uma classe muito mais geral de fenômeno, destacando que sempre existirão pessoas que, por várias razões, tendem a se tornar mais familiarizadas com as fontes de informação fora de sua comunidade imediata, tanto lendo mais extensivamente que a maioria quanto desenvolvendo mais contatos pessoais fora da organização à qual pertencem.

Estudando o papel desses indivíduos que, nas organizações de um modo geral, e não apenas nas comunidades científicas, são naturalmente capazes de adquirir, processar e utilizar informações, McClure *apud* Grosser<sup>1</sup> constatou que, apesar de receberem variadas denominações – "especialistas de informação", "consultores internos", "*experts*", "*gatekeepers* tecnológicos" –, eles têm em comum, entre outras coisas, o fato de saberem onde obter informações – tanto de fontes informais quanto formais e semiformais e serem capazes de filtrá-las para transmitir apenas o que é relevante de fora da organização para dentro do grupo com o qual interagem – desempenhando uma espécie de alerta corrente.

Assim, da mesma forma que os *gatekeepers* tecnológicos, nas comunidades científicas e tecnológicas, há indivíduos dentro das organizações que desenvolvem uma rede de contatos internos e externos às suas estruturas e contribuem para o trabalho dos outros indivíduos que fazem parte do seu círculo de contatos pessoais. Devido às suas características de competência técnica e elemento de ligação, eles constituem fontes importantes de informação e novas idéias, ocupando um papel de destaque na rede informal.

Fazendo uma analogia com os "colégios invisíveis" das comunidades científicas, é possível pensar que as organizações – independentemente de sua distribuição geográfica ou configuração formal – são constituídas também por "redes invisíveis", onde *gatekeepers* – não exclusivamente tecnológicos – desempenham papel de destaque no processamento humano da

informação e nos fluxos de informação organizacionais.

organização apresenta ao lidar com os desafios de suas necessidades de informação de forma auto-organizante, em termos da gestão de conhecimento que efetuam.

Alguns autores acreditam que as organizações podem aumentar a efetividade das redes informais mediante seu mapeamento, apontando a continuidade dos estudos sobre o papel dos *gatekeepers* por esse viés, segundo o qual um de seus benefícios poderia ser a identificação de *gaps* comunicacionais onde relacionamentos fortes deveriam ser desejáveis, permitindo o incentivo a que essas interações ocorram – o que, se não assegura, em um primeiro momento, a formação das relações necessárias, aumenta a possibilidade de sua ocorrência pela contínua exposição a elas, o que incrementaria a *performance* organizacional.

Em que pese essa visão de mapeamento poder implicar questões éticas, a referência a essa linha de pensamento foi citada não por uma concordância imediata com ela, mas pela evidência da importância que estudos sobre redes informais vêm merecendo.

### **SUPORTES ELETRÔNICOS PARA REDES INFORMAIS**

Se até agora as redes informais foram pensadas essencialmente como redes humanas, é necessário, a partir desse ponto, ampliar o seu entendimento para comportar a utilização de ferramentas de tecnologia de informação como agentes eletrônicos interativos por meio dos quais informações e conhecimentos podem ser compartilhados e armazenados, independentemente da proximidade dos atores humanos envolvidos.

Tomando por base o aspecto da materialidade heterogênea da Teoria do Ator-Rede e compreendendo as tecnologias de informação como parte das tecnologias intelectuais que participam do processo cognitivo, os processos intelectuais não dizem respeito apenas a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos, mas colocam em jogo uma série de objetos técnicos complexos que, operando interativamente com os elementos humanos, respondem pela inserção da informática no conjunto das formas de conhecimento disponíveis.

Nesse sentido, a comunicação eletrônica, como um subconjunto das tecnologias de informação, não se restringe a ser uma

simples reprodutora de mensagens no âmbito das redes informais, mas um verdadeiro "actante" do processo de construção e disseminação de conhecimentos. Atravessando estruturas e hierarquias, a comunicação eletrônica por computador estabelece não apenas novas relações de tempo e espaço, mas novos padrões sociais que, por sua vez, criam outras formas de produção e circulação de saberes.

### **REDES INFORMAIS, COMUNICAÇÃO ELETRÔNICA, DECISÕES**

Nas organizações, os processos decisórios foram por muitos anos pensados como resultantes apenas de processos formais e deliberados com ênfase em problemas, soluções e suas necessidades de informações associadas – como o do planejamento estratégico, por exemplo – configurando o que ficou conhecido como modelo racional de tomada de decisão.

Os trabalhos mais recentes, no entanto, tentam explicar as decisões e estratégias adotadas pelas organizações como efeitos que se relacionam às questões políticas e processuais das tomadas de decisão, que levam em conta a própria natureza do trabalho gerencial e as subjetividades dos atores envolvidos. As redes informais, paralelamente às estruturas formais, fazem parte do conjunto de instrumentos utilizados, por todos dentro da organização, ao longo das microestruturas decisórias, para debate, esclarecimento de questões e *feedbacks*.

A utilização de mídias ricas por estas redes – como e-mails e conferências, por exemplo – é fundamental para permitir não apenas a disponibilização de dados e informações sob a forma estrita de conteúdos, mas dos contextos de formação dos sentidos que fazem parte dos processos cognitivos, podendo fornecer um ambiente adequado a um compartilhamento de idéias, experiências e informações mais próximo das formas pelas quais as decisões são tomadas, ao mesmo tempo em que permitem a criação de bases de conhecimento que podem ser úteis à organização, de uma maneira geral.

### **CONCLUSÃO**

Não se tratando de propor a replicação de redes pessoais, até porque elas incorporam relações de confiança, mas acreditando que parte do processamento de informações nas

organizações se dá no nível das várias redes informais, onde o conhecimento e *expertise* estão dispersos e freqüentemente guardados em indivíduos e grupos, o reconhecimento da existência desses "clusters" de saber e o estabelecimento de ambientes eletrônicos adequados para o seu armazenamento, como, por exemplo, conferências eletrônicas, pode efetivamente contribuir para o aprendizado organizacional, ultrapassando as barreiras organizacionais, evitando "reinvenções de roda" e incrementando processos de inovação, além de – naturalmente – otimizar os processos de tomada de decisão pela introdução do espaço "rico" da heurística cognitiva distribuída.

LAW, John. Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systems Practice*, v.5, n.4, p.379-393, 1992.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. São Paulo: Editora 34, 1993. 203p.

TANIA MARTA Barbosa Macedo

INT/UFRJ/IBICT, Petrobrás.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GROSSER, K. Human Networks in Organizational Information Processing. *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST), v.26, p.349-402, 1991.

KRACKHARDT, D., HANSON, J. R. Informal Networks: The Company in PRUSAK, Laurence. *Knowledge in Organizations*. S.L.: *Butterworth-Heinemann*, 1997, p.37-49.

LEORNARD, N.H. *et al.* The Impact of Group Cognitive Style on Strategic Decision Making and Organizational Direction. 1996. <http://www.cba.uri.edu/Scholl/Papers/Strategi-c-Groups.html>, consultado em 25/09/1998. (Annual Meeting of the Academy of Management)

VIEIRA, J.L.G. Correio eletrônico: o impacto na comunicação técnico-científica da EMBRAPA. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO; CNPq/IBICT, 1998. 175p. (Dissertação de mestrado)

CALLON, M. L'Agonie d'un laboratoire in CALLON, Michel (org). *La Science et ses réseaux*. Paris: Éditions La Decouverte, 1989, p.173-214.

PRICE, D.J.S. *Little Science, Big Science*. New York: Columbia University Press, 1963. 118p.

ALLEN, T.J. *Managing the Flow of Technology: technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge: MIT Press, 1984. 320p.

