

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

CHRISTINE CONCEIÇÃO GONÇALVES

**Comportamentos e valores relativos à  
informação em uma empresa do setor  
de transporte aéreo.**

Belo Horizonte

2015

CHRISTINE CONCEIÇÃO GONÇALVES

# **Comportamentos e valores relativos à informação em uma empresa do setor de transporte aéreo.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Gestão da informação e do conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

Belo Horizonte

2015

Gonçalves, Christine Conceição.

G635c Comportamentos e valores relativos à informação em uma empresa do setor de transporte aéreo [manuscrito] / Christine Conceição Gonçalves. – 2015.  
115 f. : enc., il.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.  
Referências: f. 92-97.  
Apêndices: f. 98-115.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão da informação – Teses. 3. Gestão do conhecimento – Teses. 4. Comportamento informacional – Teses. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"COMPORTAMENTOS E VALORES RELATIVOS À INFORMAÇÃO EM UMA  
EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO"

Christine Conceição Gonçalves

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**Mestre em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

Dissertação aprovada em: 10 de dezembro de 2015.

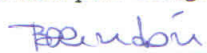
Por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)


  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Max Cirino de Mattos - UNA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Beatriz Valadares Cendón  
Coordenadora

Versão final Aprovada por

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **CHRISTINE CONCEIÇÃO GONÇALVES**,  
matrícula: 2013708747

Às 14:00 horas do dia 10 de dezembro de 2015, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 26/11/2015, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Comportamentos e valores relativos à informação em uma empresa do setor de transporte aéreo**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADA
Prof. Dr. Max Cirino de Mattos	APROVADA
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

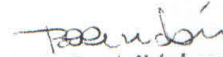
O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 10 de dezembro de 2015

  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa  
ECI/UFMG

  
Prof. Dr. Max Cirino de Mattos  
UNA

  
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula  
ECI/UFMG

  
Prof. Beatriz Valadares Condón  
Coordenadora do Programa Pós-Graduação  
em Ciência da Informação - ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelas oportunidades de aprendizado.

Ao meu orientador Ricardo Rodrigues Barbosa, por sua paciência, generosidade e profissionalismo em conduzir esta pesquisa.

Ao professor Renato Rocha Souza, o primeiro grande incentivador deste projeto.

Aos professores Cláudio Paixão Anastácio de Paula, Marta Araújo Tavares Ferreira e Bernadete Santos Campello pelas considerações no processo de qualificação de minha pesquisa e por todas as contribuições pertinentes a este estudo.

Ao professor Max Cirino de Mattos, pelas valiosas e esclarecedoras contribuições.

Aos professores da Escola de Ciência da Informação pelas valiosas contribuições para a compreensão do processo de pesquisa e do percurso docente, em especial Marília Paiva, Marcello Peixoto Bax e Lídia Alvarenga.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio à pesquisa e viabilização de uma bolsa de estudos.

Aos amigos do programa de pós-graduação Willimar Ruas, Daniel Dutra, Aline Santiago, Destinado Artur Guide e Vinícius Tolentino.

À Gisele, Wanda, Carolina, Maianna, Elaine, Viviam, Nely, Roberto, Fernando e demais profissionais da Escola de Ciência da Informação.

Ao Rodrigo Cortes, profissional fonte de inspiração.

Aos amigos Albino Teixeira, Luciana Lopes, Wanessa Ribeiro, Rose Leite, George Valadão, Victor Gomes, Lela Ramos e Silvana Colla. O auxílio de vocês fez toda a diferença.

À Tatiana Souza de Almeida pelo auxílio e esclarecimento estatístico.

À minha família pelo aprendizado constante.

E todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste projeto.

*“A maneira como o indivíduo lida com a informação, e até mesmo o ato de ignorá-la, reflete o seu comportamento informacional.”*

*Thomas H. Davenport*

*“Mais é preciso estudar os homens do que os livros.”*

*La Rochefoucauld*

## RESUMO

Este estudo descreve e analisa os comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro. Utilizou-se como base teórica para este estudo o modelo de Orientação Informacional (OI) desenvolvido por Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins (2001), complementada pelos modelos de Ecologia da Informação de Thomas Davenport (1998) e Uso da Informação de Joyce Kirk (2002). O modelo OI possui como componentes centrais as práticas de tecnologia da informação, gestão da informação e comportamentos e valores informacionais. Para o desenvolvimento desta pesquisa, caracterizada como quanti-qualitativa de natureza aplicada, concentrou-se no componente 'comportamentos e valores informacionais'. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário enviado a setenta e oito gestores de uma das regionais da companhia, obtendo-se retorno de trinta e dois respondentes; e complementada com seis entrevistas semiestruturadas, permitindo dessa forma uma análise aprofundada dos resultados obtidos por meio do questionário. Para análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, usou-se estatística descritiva para analisar as médias entre as variáveis, bem como a técnica estatística não paramétrica de associação Kendall para explorar a associação entre as variáveis das oito dimensões estudadas nesta pesquisa: proatividade em relação à informação, transparência e formalidade quanto ao uso da informação, integridade, compartilhamento, controle e uso da informação, e cultura informacional. Os dados obtidos com as entrevistas foram transcritos e analisados por meio do desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente que auxiliaram na compreensão dos discursos. Os resultados da pesquisa revelam que alguns comportamentos e valores informacionais são reconhecidos pelos gestores, embora fiquem aquém do ponto de vista dos autores do modelo OI do que seja uma organização orientada informacionalmente. Entre as dimensões que estabelecem um nível superior de desempenho organizacional, houve predominância do controle, uso e compartilhamento da informação.

Palavras-chave: gestão da informação; gestão do conhecimento; cultura informacional; comportamentos e valores informacionais; uso da informação.

## ABSTRACT

This study describes and analyzes information behaviors and values within a Brazilian air transportation company. It was based on the Information Orientation (IO) model devised by Donald A. Marchand, William J. Kettinger and John D. Rollins (2001), as well as on the Information Ecology and Use of Information models by Thomas Davenport (1998) and Joyce Kirk (2002), respectively. The IO model's key components are information technology practices, information management and information behaviors and values. In order to develop this research, of both quantitative and qualitative applied nature, the analysis focused on the 'information behaviors and values' component. The data were collected by means of a questionnaire submitted to seventy eight managers of one of the company's branches; thirty two people filled and returned it. Six semi-structured interviews were also conducted to complement the study, which allowed for a deeper analysis of the results obtained through the questionnaire. To analyze the data, descriptive statistics was used to analyze the average values between variables, as well as Kendall nonparametric statistics to explore the association between the variables of the eight dimensions studied herein: proactive information use, transparency and formality as to the use of information, integrity, sharing, information use and control, and information culture. The data obtained from interviews were transcribed and analyzed by breaking the text down into analogically grouped categories so as to help understanding the discourses. Results show that managers recognize some information behaviors and values, although such results fall short of what the IO model's authors consider an information-directed company. Among the dimensions that provide a higher organizational performance, sharing, information use and control prevailed.

Keywords: information management; knowledge management; information culture; information values and behaviors; use of information.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Modelo do fator confirmatório da Orientação Informacional ou Modelo OI \_\_\_\_\_ 21
- Figura 2 – Modelo do fator confirmatório dos comportamentos e valores informacionais \_\_\_\_\_ 23

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo dos gestores da Regional _____	46
Tabela 2 – Sexo dos respondentes _____	47
Tabela 3 – Faixa etária dos gestores da Regional _____	47
Tabela 4 – Proatividade em relação à informação _____	48
Tabela 5 – Transparência quanto ao uso da informação _____	49
Tabela 6 – Integridade da informação _____	49
Tabela 7 – Compartilhamento da informação _____	50
Tabela 8 – Formalidade quanto ao uso da informação _____	51
Tabela 9 – Controle da informação _____	52
Tabela 10 – Cultura informacional _____	53
Tabela 11 – Uso da informação _____	54
Tabela 12 – Proatividade em relação à informação: associações _____	59
Tabela 13 – Transparência quanto ao uso da informação: associações _____	59
Tabela 14 – Integridade da informação: associações _____	60
Tabela 15 – Compartilhamento da informação: associações _____	61
Tabela 16 – Formalidade quanto ao uso da informação: associações _____	61
Tabela 17 – Controle da informação: associações _____	62
Tabela 18 – Cultura informacional: associações _____	62
Tabela 19 – Uso da informação: associações _____	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Uso da informação _____	39
Quadro 2 – Comportamentos e valores informacionais _____	58
Quadro 3 – Categorias para análise e interpretação das entrevistas _____	66
Quadro 4 – Tipos de fontes de informação utilizadas pelas equipes _____	81
Quadro 5 – Comportamentos e valores informacionais essenciais para a realização do trabalho em equipe _____	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

### SIGLA – NOME COMPLETO

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

CVI – Comportamentos e Valores Informacionais

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

GIC – Gestão da Informação e do Conhecimento

INFRAERO – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

OI – Orientação Informacional

RH – Recursos Humanos

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>20</b>
2.1 Comportamentos e valores informacionais	20
2.2 Cultura informacional	34
2.3 Uso da informação	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>41</b>
3.1 Caracterização da pesquisa	41
3.2 Métodos de coleta de dados	43
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>46</b>
4.1 Caracterização da Regional	46
4.2 Caracterização dos respondentes	46
4.3 Análise de resultados	47
4.3.1 Variáveis dos comportamentos e valores informacionais	48
4.3.2 Variáveis da cultura informacional	53
4.3.3 Variáveis do uso da informação	54
4.3.4 Associações entre as variáveis	55
4.4 Dados obtidos com as entrevistas	64
4.4.1 Proatividade em relação à informação	67
4.4.2 Transparência quanto ao uso da informação	68
4.4.3 Integridade da informação	70
4.4.4 Compartilhamento da informação	72
4.4.5 Formalidade quanto ao uso da informação	73
4.4.6 Controle da informação	75
4.4.7 Cultura informacional	77
4.4.8 Uso da informação	79
4.5 Discussão dos resultados	84
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário competitivo do século XXI, a informação e o conhecimento têm sido cada vez mais reconhecidos como fontes valiosas de vantagens competitivas. Considerando que o uso efetivo da informação e do conhecimento contribui para gerar essas vantagens, é fundamental que as organizações repensem o papel da informação e do conhecimento como matérias-primas estratégicas na tomada de decisões e como fator essencial ao desenvolvimento de processos e serviços. De acordo com Burke (2003), a produção e venda de informações contribui de maneira considerável para o desenvolvimento das economias mais avançadas. De fato, observa-se, no plano mundial, uma tendência no sentido de se produzir e gerir a informação e o conhecimento para promover a inovação de produtos, processos e serviços.

Sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens que as organizações devem coletar e interpretar. A monitoração do ambiente organizacional externo envolve, portanto, a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar futuras ações (AGUILAR, 1967). No entanto, para se utilizar com eficácia a informação e o conhecimento, as organizações devem ser capazes de estimular o desenvolvimento de uma cultura condizente com o uso efetivo da informação.

Davenport (1998) afirma que o comportamento informacional é tão ou mais difícil de gerenciar quanto qualquer outro recurso organizacional e que a finalidade do gerenciamento do comportamento informacional não se limita à eficiência interna da organização, mas inclui a busca de uma vantagem competitiva. É o uso da informação, não somente sua existência, que permite aos gestores tomar decisões e monitorar os resultados de suas escolhas e atitudes.

Como importantes ativos para a organização, a informação e o conhecimento devem ser tratados de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais e para atender às necessidades e demandas de seus clientes. Essa informação pode estar disponível em fontes formais e informais, e saber como tratá-las é fundamental. Portanto, o que determina a excelência de uma empresa, de acordo com Rezende (2013), é a sua habilidade em coletar, organizar, analisar e implementar mudanças com base em informações.

Para Davenport e Prusak (1997) as organizações devem adotar uma perspectiva gerencial que considere não apenas a Tecnologia da Informação (TI), mas também aspectos como valores e crenças em relação à informação, o uso efetivo da informação, bem como os fenômenos políticos que interferem no compartilhamento da informação e do conhecimento. É necessário, portanto, que não apenas a TI seja bem administrada, mas que as organizações fundamentalmente consigam desenvolver processos efetivos de gerenciamento da informação e do conhecimento, ou seja, os comportamentos relativos à informação são essenciais para que as organizações possam alcançar seus objetivos e promover melhorias no seu desempenho.

Para garantir seu uso efetivo, a informação deve ser compartilhada, coletada, organizada e disponibilizada de modo a contribuir com os objetivos da organização. Dessa forma, necessário se faz estimular comportamentos e valores relacionados à informação que auxiliem no estabelecimento de uma base sólida para a gestão da informação e do conhecimento (GIC).

De acordo com Barbosa (2008), embora a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC) lidem com processos complexos, elusivos e de difícil observação, privilegiam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais. A GI evidencia a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, necessita antes ser explicitado e socializado.

A presente pesquisa se baseou no pressuposto de que é possível descrever e analisar, em contextos organizacionais, comportamentos e valores de seus funcionários em relação à informação. Esta pesquisa teve, portanto, o objetivo de descrever como os gestores de uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro entendem os comportamentos e valores referentes à informação em seus ambientes de trabalho.

Choo (1995) considera que uma melhor compreensão das práticas de uso da informação por parte dos gestores, em todos os níveis de uma empresa, pode ajudar no desenvolvimento de processos de gerenciamento de informações de modo a maximizar a aprendizagem e construção do conhecimento nas organizações. Para esse autor, é importante reconhecer que os gestores não são apenas consumidores de informação; eles também são criadores de informação e conhecimento, e é nesse papel que eles aceleram o processo de aprendizagem organizacional. A construção do conhecimento é, portanto, uma

atividade de toda a organização que envolve a alta administração, a gerência média, a gerência de base, bem como os funcionários da linha de frente.

Kirk (2002) analisou os diferentes modos por meio dos quais o uso da informação é compreendido e experimentado em uma organização. Em sua análise, o uso da informação ultrapassa o meramente funcional, a solução de problemas ou a realização de tarefas. Esse uso inclui a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de direcionar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o compartilhamento e a troca de informações com os colegas.

O conjunto de ideias abordado nesta pesquisa constitui uma área temática atual e extremamente relevante, uma vez que o fenômeno informação / conhecimento em contextos organizacionais é alvo de inúmeras discussões. De acordo com Morgan (1996), lidar com as complexidades, ambiguidades e paradoxos das organizações gera o benefício de se encontrarem novas maneiras não só de organizar, mas também de equacionar e resolver os problemas organizacionais. Portanto, considerando-se os ambientes organizacionais como ambientes complexos nos quais se procura promover o uso efetivo da informação, é essencial estimular comportamentos e valores informacionais em seus funcionários de maneira assertiva e constante, uma vez que as organizações são constituídas por pessoas e são elas a maior fonte de conhecimento que as empresas possuem, e somente a partir delas que as práticas de gestão da informação e do conhecimento podem ser eficazes.

As organizações são ambientes nos quais a informação e o conhecimento são adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados a partir da importância atribuída à informação. A perspectiva estratégica a respeito da gestão do conhecimento, que considera o conhecimento como um ativo intangível que pode potencializar os objetivos estratégicos dos negócios, corroborou a necessidade deste estudo, pois a informação e o conhecimento constituem a essência das organizações.

Estudos de comportamento em relação à informação, ou comportamento informacional, de acordo com uma revisão de literatura realizada por Taga e Blattmann (2012), têm se desenvolvido nas últimas décadas, contribuindo para gerar e consolidar teorias e conceitos em diversas áreas do conhecimento. Focar, portanto, em estudos de comportamentos relativos à informação pode ampliar a compreensão da importância de se promover comportamentos e valores informacionais em ambientes organizacionais para uso efetivo da informação e do conhecimento, além de auxiliar no desenvolvimento de estratégias para

melhor gerir as informações provenientes do conhecimento das pessoas e do meio em que as organizações estão inseridas.

A realização de estudos com base no modelo de pesquisa Orientação Informacional (OI) desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) foi recomendado por Macedo (2011) e Fidelis (2013) no sentido de se promover um melhor entendimento das práticas de gestão da informação em contextos organizacionais. Alguns resultados das pesquisas desses autores apontam para a necessidade de maior atenção por parte dos gestores quanto ao aspecto comportamental de seus funcionários. Na mesma linha, Cavalcante (2010) também aborda o tema comportamento informacional e recomenda, a partir dos resultados de sua pesquisa, novos estudos para se aprofundar a compreensão do comportamento informacional em ambientes organizacionais.

De acordo com Valentim (2008), são as pessoas que de fato qualificam a informação como tal e que estudos sobre cultura e comportamento informacionais são extremamente necessários no âmbito da Ciência da Informação. De fato, para Davenport e Marchand (2004), o conhecimento reside primordialmente nas pessoas, e são elas que decidem criar, utilizar e compartilhar suas ideias para o alcance de resultados organizacionais. Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) diz respeito tanto à gestão de pessoas quanto à Gestão da Informação (GI) e à gestão da Tecnologia da Informação (TI).

Para Boshyk (2004), a cultura e os valores de uma empresa têm papel decisivo no processo de GIC no ambiente organizacional. Portanto, para estimular comportamentos e valores em relação à informação, compartilhamento de informação e conhecimento, e uso eficaz da informação é essencial promover práticas e desenvolver nas pessoas comportamentos e valores relativos à informação no âmbito das organizações.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001) declaram que pouco se sabe sobre o relacionamento entre bons comportamentos e valores informacionais e seu efeito na gestão da informação, tomada de decisão e desempenho empresarial. Circunstância considerada por eles lamentável, pois o uso da informação nas organizações é indiscutivelmente centrado nas pessoas, tendo como base o contexto de decisões e tarefas que precisam ser executadas para alcançar os objetivos organizacionais. Não envolve apenas a maneira como as pessoas utilizam a TI e gerenciam a informação para auxiliar na tomada de decisões, mas também a maneira como se comportam em relação à informação, em consonância com os valores organizacionais associados ao seu bom uso.

Para utilizar com eficácia a informação e o conhecimento, as organizações devem ser capazes de estimular o desenvolvimento de uma cultura condizente com o uso efetivo da informação. Para isso, é fundamental que as empresas sejam eficazes em práticas de Gestão do Conhecimento (GC) que, de acordo com Lee e Yan (2000), pode ser compreendida como um conjunto de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001), embora a gestão de pessoas seja reconhecida como recurso estratégico, não há ênfase no desenvolvimento de comportamentos eficientes em relação ao uso da informação. Diferentemente da TI e GI, onde as responsabilidades estão relacionadas às funções de identificar, buscar, selecionar, organizar e disponibilizar a informação desenvolvendo normas e práticas quanto ao seu uso nas organizações, a importância de aprimorar ou motivar comportamentos e valores em relação à informação nos funcionários é pouco valorizada pelos gestores.

De fato, esses autores têm buscando, em seus estudos, estabelecer associações entre o uso efetivo da informação e o desempenho empresarial. Para eles, o aperfeiçoamento dos comportamentos e valores das pessoas em relação à informação, bem como sua incorporação na gestão eficiente da informação e à área de Tecnologia da Informação (TI), é uma atividade de gestão que continua sendo realizada de maneira informal e incompleta. Em seus esforços de desenvolver uma abordagem integrada de gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais, esses autores criaram o conceito de Orientação Informacional (OI).

Orientação informacional, de acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2001), pode ser compreendida como o nível de competência de uma organização em atingir resultados superiores quanto ao uso efetivo da informação. A OI envolve três conjuntos de práticas: práticas de tecnologia da informação; práticas de gestão da informação; e comportamentos e valores relativos à informação, que se referem à capacidade de inculcir e promover comportamentos e valores nas pessoas objetivando o uso efetivo da informação.

Comportamentos e valores relativos à informação ou comportamentos e valores informacionais referem-se à competência de uma organização em promover nas pessoas um conjunto de comportamentos e valores que proporcionam o uso eficiente da informação. Representa, portanto, a capacidade que a empresa tem de inculcir e promover

comportamentos e valores em seus funcionários que resultarão no uso eficiente da informação. A questão central explorada por meio dessa pesquisa, desenvolvida em uma empresa do setor aéreo brasileiro, refere-se aos comportamentos e valores informacionais.

No cenário atual da aviação civil brasileira, de acordo com a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), a demanda por transporte aéreo tem aumentado consideravelmente nos últimos dez anos. Observa-se, portanto, um mercado altamente competitivo, no qual a qualidade dos serviços prestados tem estreita relação com a capacidade da empresa em identificar oportunidades no ambiente e traduzi-las em processos, produtos e serviços. Assim, o reconhecimento do valor da informação como fator essencial para um bom desempenho organizacional é elemento crítico em todos os setores da aviação, pois a transparência e a integridade da informação são fundamentais para garantir o alinhamento dos processos e a segurança dos voos, bem como em todas as operações e atividades de níveis estratégico, tático e operacional, abrangendo cuidados e atenção desde o transporte de cargas ao transporte de passageiros.

Observa-se, nos ambientes de aeroportos, fluxo intenso de informações que muitas vezes não chegam aos setores e interessados finais e, por esse motivo, afetam o desempenho das companhias aéreas causando prejuízos financeiros como multas, ressarcimento de valores aos clientes, exposição negativa na mídia, entre outros. Além de contribuir com as dificuldades e falhas nas comunicações entre companhias aéreas, ANAC, INFRAERO e demais órgãos que atuam no âmbito aeroportuário. Faz-se necessário compreender os motivos que contribuem para a ocorrência dessas falhas de comunicação e buscar, a partir desse entendimento, soluções para questões referentes à gestão da informação e do conhecimento. Nesse contexto, considerando que as organizações são formadas essencialmente por pessoas e que são elas a principal fonte de conhecimento nas empresas, é fundamental compreender como seus comportamentos e valores informacionais podem influenciar sua capacidade de lidar eficazmente com as informações em seus ambientes de trabalho.

No intuito de compreender como os gestores identificam os comportamentos e valores relativos à informação na organização em que atuam, buscou-se descrever e analisar comportamentos e valores informacionais (CVI) que evidenciassem práticas de gestão da informação e do conhecimento.

Levando-se em conta os elementos acima apresentados, a pergunta que norteou esta pesquisa foi: **Quais são os comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro?**

Assim, considerando os componentes do modelo OI de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), o ambiente informacional de Davenport (1998) e o uso da informação de Kirk (2002), buscou-se descrever os comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor aéreo brasileiro sob o olhar e opinião de seus gestores. Esses comportamentos e valores a serem detalhados mais adiante, são classificados nas seguintes dimensões: integridade da informação, formalidade quanto ao uso da informação, controle da informação, transparência quanto ao uso da informação, compartilhamento da informação, proatividade em relação à informação, uso da informação e cultura informacional.

O **objetivo geral** do presente estudo é: descrever e analisar comportamentos e valores relativos à informação em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro.

Os objetivos específicos são:

- Identificar comportamentos e valores relativos à integridade da informação, ao grau de formalidade quanto ao uso da informação, ao controle da informação, à transparência quanto ao uso da informação, ao compartilhamento da informação, a proatividade em relação à informação, o uso da informação e a cultura informacional;
- Propor aprimoramentos no instrumento de pesquisa utilizado no estudo; e
- Elaborar sugestões no sentido de se promover comportamentos e valores referentes ao melhor uso da informação em contextos organizacionais em geral e, em especial, na empresa pesquisada.

Além da introdução, esta dissertação de mestrado está estruturada em mais quatro capítulos. O capítulo 2 apresenta os conceitos gerais e a revisão de literatura, que dizem respeito à fundamentação teórica da pesquisa com as contribuições e os pressupostos relacionados ao tema deste estudo. No capítulo 3 estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta, o tratamento e a análise dos dados da pesquisa. No capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por último, no capítulo 5, estão as considerações finais e recomendações para futuras pesquisas e para a empresa estudada.

## **2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA**

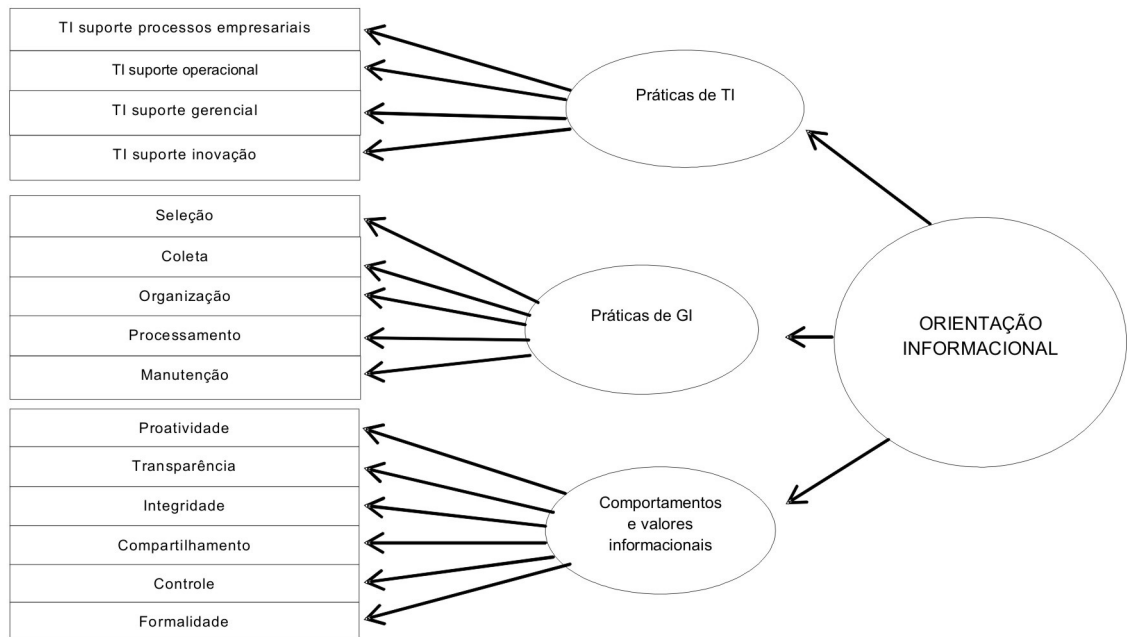
Neste capítulo, inicialmente será apresentado o modelo de Orientação Informacional (OI) de Marchand, Kettinger e Rollins (2001). Tendo em vista os objetivos específicos desta pesquisa, será descrito de forma detalhada o componente da OI “comportamento e valores relativos à informação”, suas premissas e enunciados. Em seguida, serão apresentados o modelo “Ecologia da informação” de Davenport (1998) e os conceitos de cultura informacional que nortearam o desenvolvimento deste estudo. Por fim, é apresentado o modelo de Kirk (2002), que analisa os diferentes modos por meio dos quais o uso da informação é compreendido e experimentado em uma organização.

### **2.1 Comportamentos e valores informacionais**

Comportamento informacional, de acordo com Wilson (2000), é todo comportamento humano relacionado às fontes e canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Engloba atos físicos e mentais envolvidos na incorporação da informação encontrada na base do conhecimento da pessoa.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, considerou-se o modelo de OI (FIGURA 1) elaborado por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), que pode ser compreendido como o nível de competência informacional que uma organização possui para atingir resultados superiores quanto ao uso efetivo da informação. A OI de uma organização envolve capacidades de práticas de tecnologia da informação, práticas de gestão da informação, e valores e comportamentos informacionais, que se referem à capacidade de inculcar e promover comportamentos e valores nas pessoas objetivando o uso da informação.

Figura 1 – Modelo de fator confirmatório da Orientação Informacional ou Modelo OI



Fonte: Adaptado de Marchand; Kettinger e Rollins (2001, p. 143, tradução nossa)

Esses autores fundamentam o seu modelo em três escolas de pensamento, que são as escolas de Tecnologia da Informação (TI), de Gestão da Informação (GI) e a Escola de Comportamento e Controle. Nesse contexto, acredita-se que, para alcançar seus objetivos, uma organização precisa se destacar em três conjuntos genéricos de práticas, que são:

- Práticas de tecnologia da informação, referentes à capacidade de gerenciar bem os aplicativos e a infraestrutura de TI para dar suporte às operações, processos empresariais, inovação e tomada de decisões no nível gerencial;
- Práticas de gestão da informação, relativas à capacidade de gerenciar a informação com eficiência durante seu ciclo de vida de uso, incluindo percepção, coleta, organização, processamento e manutenção da informação, e
- Comportamentos e valores informacionais, que dizem respeito à capacidade de incutir e promover comportamentos e valores nas pessoas objetivando o uso da informação.

A pesquisa sobre Orientação Informacional conduzida pelos autores, realizada com 1009 altos executivos de diversos setores industriais, em 26 países da Europa, Ásia, Oceania e América do Norte e do Sul, conclui que para as organizações serem realmente eficazes no uso da informação e alcançarem um desempenho superior nos negócios, elas devem ser

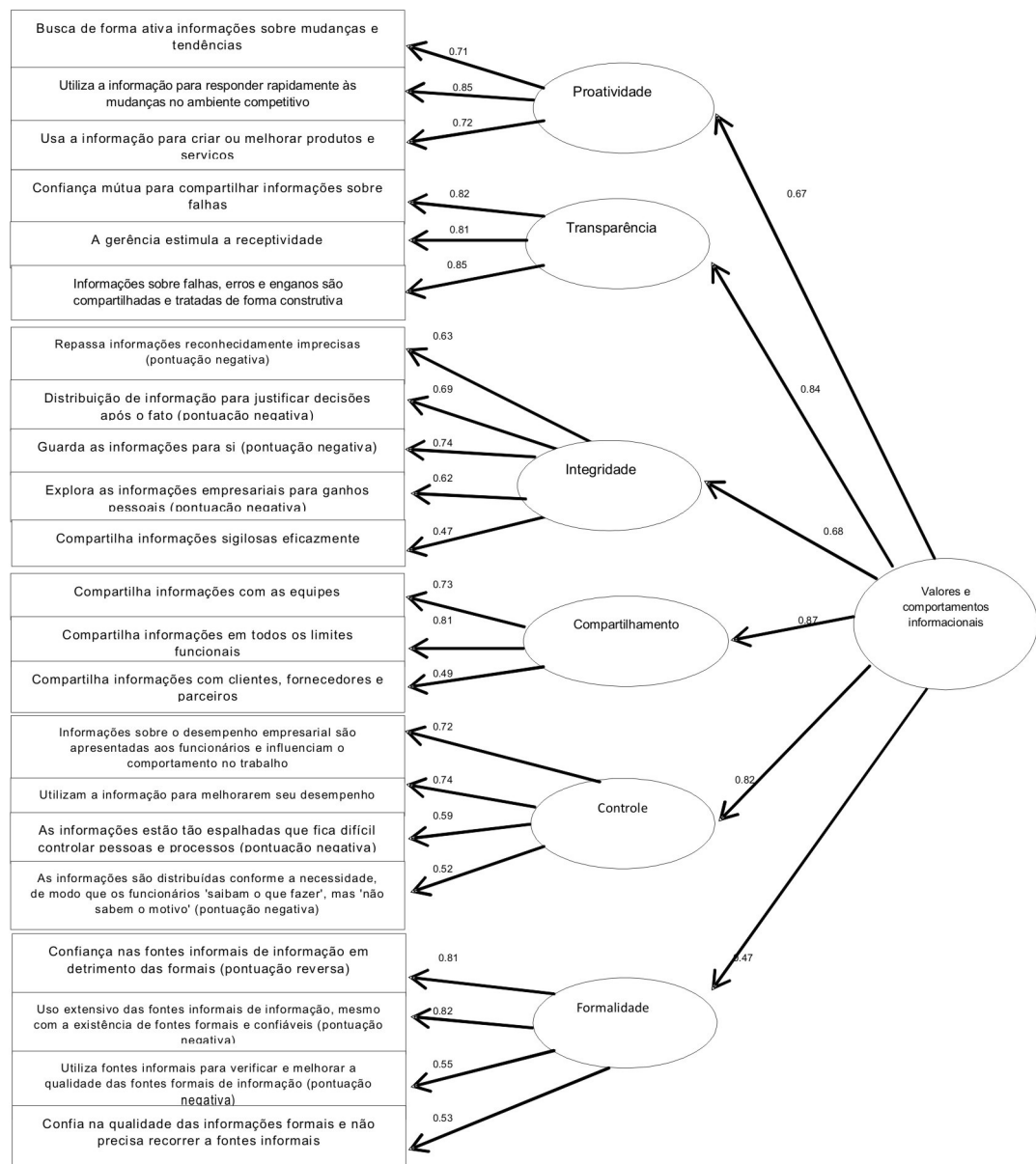
efetivas nessas três capacidades. O presente trabalho focalizou o terceiro conjunto de práticas, que se refere aos comportamentos e valores relativos à informação.

Os fundamentos conceituais sobre comportamentos e valores quanto ao uso eficiente da informação são baseados em alguns pressupostos. Inicialmente, os gestores assumem uma visão organizacional, em vez de individual, de comportamentos e valores agregados. Em seguida, para que o uso da informação seja efetivamente promovido no nível organizacional, os comportamentos e valores individuais, ligados ao uso da informação, precisam ser identificados, mensurados e formalmente gerenciados. Além disso, estimular a proatividade em relação à informação proporciona as condições necessárias para as pessoas perceberem melhor novas necessidades informacionais. Além do mais, um comportamento proativo em relação à informação não se desenvolve naturalmente, mas depende de uma série de outros comportamentos e valores da própria organização.

O modelo de pesquisa dos comportamentos e valores informacionais se baseia na ideia de que a proatividade em relação à informação depende de uma série de dimensões relacionadas aos comportamentos e valores. Essas dimensões, extraídas das vertentes de recursos humanos e controle gerencial, são: integridade, formalidade, controle, transparência e compartilhamento. O enfoque aqui adotado se baseia no pressuposto de que o efeito cumulativo da integridade da informação, formalidade e transparência quanto ao uso da informação, controle da informação e compartilhamento da informação influencia de forma direta e indireta a proatividade em relação à informação. Marchand, Kettinger e Rollins (2001) acreditam que as organizações, ao estimularem a interação entre esses cinco comportamentos e valores, promovem usuários de informação esclarecidos e proativos que possuem uma forte tendência de refletir sobre como usar a informação para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços, para captar informações no ambiente organizacional externo e para tomar as melhores decisões.

Esses autores comprovaram empiricamente que comportamentos e valores informacionais como a integridade da informação, formalidade e transparência quanto ao uso da informação, controle da informação e compartilhamento da informação influenciam diretamente a maneira como as pessoas usam as informações em uma empresa. As pontuações das cargas fatoriais do modelo de fator confirmatório apresentado por eles (FIGURA 2) mostra que os gerentes consideram cada um dos seis comportamentos e valores identificados nesse modelo de comportamento informacional como sendo medidas distintas e válidas.

Figura 2 – Modelo do fator confirmatório dos comportamentos e valores informacionais



Fonte: Adaptado de Marchand; Kettinger e Rollins (2001, p. 120, tradução nossa)

Fundamentado nesses estudos, os comportamentos e valores que contribuem para o desenvolvimento de uma visão mais integrada do uso eficiente da informação são: integridade da informação, controle da informação, formalidade e transparência quanto ao uso da informação, compartilhamento da informação e proatividade em relação à informação. A seguir, serão apresentados alguns resultados da pesquisa realizada por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) e baseado no modelo de OI cada um desses comportamentos e valores foram detalhados e operacionalizados na forma de itens que compuseram o questionário (explicitados nas questões de 1 a 21, 26, 27 e 28) utilizado no processo de coleta de dados do presente estudo.

## **Integridade da informação**

A informação deve ser vista como sendo verdadeira, precisa e não tendenciosa. A integridade da informação é um valor que exerce papel importante no uso eficiente da informação em ambientes corporativos.

No nível individual, a integridade envolve características inter-relacionadas como a firmeza do princípio moral, a busca e revelação da verdade, palavras e atos sinceros ou diretos. Inicialmente, a integridade sugere que uma pessoa pratique o que fala, independentemente de pressão emocional ou social. Uma pessoa íntegra não oculta as más notícias nem ameniza fatos ou considerações relevantes, mas difíceis de serem comunicados a outras pessoas.

No plano organizacional, a integridade é baseada na noção de que uma organização é guiada por princípios fundamentais que estão relacionados a um comportamento ético e está intimamente ligada ao desenvolvimento da confiança entre os membros da organização, ou seja, as pessoas acreditam e compartilham um conjunto de princípios comuns sobre o comportamento apropriado no trabalho. A integridade é, portanto, um valor organizacional demonstrado no comportamento de seus gestores e funcionários e que impõe condições para o uso da informação e do conhecimento na tomada de decisões. Ela atua como base para o uso da informação, estabelecendo limites apropriados para o comportamento ético e influenciando diretamente o uso formal da informação em uma organização.

A integridade é um valor organizacional demonstrado no comportamento dos gestores e funcionários que impõe condições para o uso da informação e do conhecimento na tomada de decisões de várias formas. Inicialmente, para que a informação tenha valor nos processos decisórios, ela deve ser isenta de distorções, de modo que reflita a realidade com precisão, ou seja, os eventos, o contexto e as ações à medida que acontecem. As pessoas não devem repassar informações reconhecidamente imprecisas para seus gestores e colegas de trabalho. A busca pela honestidade pessoal e pela verdade devem levar os gestores e funcionários a cultivar um ambiente na empresa onde as pessoas não repassarão intencionalmente informações imprecisas ou distorcidas.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001), é necessário que todas as informações pertinentes estejam disponíveis com antecedência para que as decisões sejam tomadas com eficiência. Se gestores ou funcionários guardam para si informações relevantes que podem ser usadas nesse processo, a integridade no uso da informação e a tomada de

decisões ficam comprometidas. A retenção da informação ocorre por vários motivos, entre eles: medo de consequências pessoais que possam ocorrer por disponibilizá-la, proteção da influência exercida resultante da retenção dessa informação ou ocultação da informação pela dificuldade de compartilhá-la na organização.

Por fim, a integridade da informação deve, ao menos, impedir que as pessoas utilizem informações da empresa para obtenção de ganhos pessoais. Uma condição básica para a confiança em uma organização é que gestores e funcionários não utilizem seus cargos ou acesso privilegiado a informações importantes com fins pessoais. Sendo assim, a integridade da informação exige que gestores estabeleçam limites para seu uso e que tomem medidas para que esses limites sejam respeitados, promovendo um ambiente organizacional onde a informação é vista como precisa, honesta e confiável. A confiança é uma pré-condição para compartilhar informações, portanto, gestores e funcionários devem possuir uma forte integridade pessoal, caso a empresa tenha como intenção compartilhar regularmente informações relevantes para a tomada de decisões que afetam o desempenho da organização.

Para testar essa visão da integridade da informação, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) incluíram em sua pesquisa quatro itens que se referem a comportamentos negativos e um que se refere a um comportamento positivo. Para determinar até que ponto os comportamentos negativos contribuíram com a dimensão da integridade, esses comportamentos foram pontuados de forma inversa, conforme segue:

#### Comportamentos negativos

1. Frequentemente, nossos funcionários repassam informações reconhecidamente imprecisas para seus chefes ou outros funcionários (0,63).
2. Nossos funcionários costumam disseminar informações para justificar decisões depois do fato ocorrido (0,69).
3. Nossos funcionários costumam reter informações e guardá-las para si próprios (0,74).
4. Nossos funcionários costumam explorar informações empresarias para ganhos pessoais (0,62).

#### Comportamento positivo

1. A forte integridade pessoal de nossos funcionários permite o compartilhamento eficiente de informações sigilosas (0,47).

Os resultados da pesquisa realizada por esses autores indicam que a integridade da informação é reconhecida pelos limites que os gestores acreditam que os membros e eles próprios devem respeitar, em vez de como deveriam usar a informação, principalmente as sigilosas, se forem íntegros. O sistema de limites não diz o que se pode fazer, mas o que não se deve. Assim, a visão dos gestores sobre a integridade da informação é importante para estabelecer os limites em torno do uso apropriado da informação por parte dos membros da empresa. Dentro desses limites, os funcionários podem ser muito proativos, uma vez que a proatividade é uma crença positiva que os gestores devem estimular. A integridade, por outro lado, pode ser mais facilmente compreendida através do que os colaboradores da organização não devem fazer para violar as normas da empresa.

### **Formalidade quanto ao uso da informação**

Formalidade quanto ao uso da informação refere-se ao uso formal da informação em detrimento das fontes informais. O uso formal ou a formalidade quanto ao uso da informação significa que as organizações devem procurar estabelecer processos e fluxos informacionais a fim de obter resultados previsíveis, de modo a garantir controle apropriado para que os produtos e serviços sejam entregues de forma consistente. Nesse contexto, espera-se que gestores e funcionários utilizem fontes e sistemas formais de informação para garantir a eficiência nas operações e gestão dos processos. Entretanto, sabe-se que as organizações buscam complementar as informações formais na tomada de decisões recorrendo a contatos informais e comunicações com pessoas dentro e fora da empresa, a fim de verificar sua confiabilidade ou para complementá-la, se necessário.

Os enunciados que se referem à formalidade quanto ao uso da informação são:

1. Confiança nas fontes informais de informação em detrimento das fontes formais (pontuação reversa).
2. Uso extensivo das fontes informais de informação, mesmo com a existência de fontes formais e confiáveis (pontuação negativa).
3. Utilização de fontes informais para verificar e melhorar a qualidade das fontes formais de informação (pontuação negativa).
4. Confiança na qualidade das informações formais sem necessidade de recorrer a fontes formais.

A formalidade quanto ao uso da informação, de acordo com os resultados da pesquisa desses autores, foi a menos representada das dimensões relativas aos comportamentos e valores informacionais (0,47). Nos componentes incluídos na pesquisa, os gestores reconhecem claramente que os membros de sua organização frequentemente confiam em fontes informais em detrimento das formais (0,81) e fazem amplo uso dessas fontes, mesmo existindo fontes formais e confiáveis (0,82).

### **Controle da informação**

O modelo de OI preconiza que a informação seja controlada no sentido de garantir a apresentação de dados sobre o desempenho corporativo para os funcionários, objetivando influenciar o desempenho individual e do grupo. As pessoas devem estar motivadas a usar a informação fornecida sobre o desempenho da empresa para que, com isso, possam melhorar seus desempenhos individuais. Quando as pessoas não sabem por que estão fazendo o que fazem e como isso está relacionado ao desempenho da empresa onde trabalham, pode-se perder controle, em vez de ganhá-lo.

O controle da gestão é exercido através do controle da informação. Simons (1995) sugeriu que o controle pode ser exercido através de quatro abordagens. Duas delas são positivas e duas são negativas. As abordagens positivas são sistemas de crenças utilizados para inspirar e direcionar a busca por novas oportunidades, e sistemas de controle interativos utilizados para estimular o aprendizado organizacional e o surgimento de novas ideias e estratégias. Já as abordagens negativas são sistemas limitadores utilizados para estabelecer limites ao comportamento que busca oportunidades, e sistemas de diagnósticos usados para motivar, monitorar e recompensar o cumprimento de metas específicas. Os gestores podem usar essas abordagens para promover a busca pela inovação e exercer controle. Os sistemas de crenças inspiram a busca, mas os sistemas de limites definem o foco e a atenção a serem dados à busca por parte dos membros da organização.

Sistemas interativos estimulam os gestores a se comunicarem com os funcionários para incentivar novas ideias e para aprender com erros, enganos e falhas, enquanto sistemas de controle diagnóstico ajudam a avaliar se o desempenho individual e o organizacional estão de acordo com a estratégia corporativa pretendida.

Os enunciados referentes ao controle da informação são:

1. As informações sobre o desempenho empresarial são apresentadas aos funcionários e influenciam o comportamento no trabalho.
2. Os funcionários utilizam a informação para melhorarem seu desempenho.
3. As informações estão tão dispersas que é difícil controlar pessoas e processos (pontuação negativa).
4. As informações são distribuídas conforme a necessidade, de modo que os funcionários 'saibam o que fazer' mas 'não sabem o motivo' (pontuação negativa).

A partir dos resultados da pesquisa realizada por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), observou-se que os gestores compreendem que a ideia da informação no desempenho empresarial deve ser apresentada de forma contínua para os funcionários com vistas a influenciar seus comportamentos no trabalho (0,72), e que as pessoas devem usar a informação fornecida para melhorar seu desempenho. Quando perguntado aos gestores se eles entendem que o controle de pessoas e processos é mais difícil se as informações estiverem espalhadas pela empresa, eles consideraram que essa ideia não contribuiu muito (0,59) com o conceito de controle. Já a questão da distribuição das informações conforme a necessidade, de modo que os funcionários 'saibam o que fazer' mas 'não sabem por que estão fazendo isso', o reconhecimento dessa ideia como sendo algo que contribui com a ideia de controle foi o menor (0,52). Essa descoberta sugere que os gestores estão menos familiarizados com esse comportamento como uma técnica de controle da informação.

### **Transparência quanto ao uso da informação**

A transparência quanto ao uso da informação propicia o tratamento de erros, enganos, falhas e surpresas como oportunidades de aprendizagem construtiva, acelera o *feedback* entre a estratégia pretendida da empresa, suas ações para implementar a estratégia e capacidade de corrigir ou alterar o curso ao longo do processo.

A transparência está associada às seguintes características: franqueza e imparcialidade, honestidade, confiança entre as pessoas, receptividade às ideias e considerações de terceiros, mesmo quando as notícias não forem boas. Sugere que níveis altos de integridade pessoal e empresarial são necessários para que haja transparência em relação às 'notícias ruins' ou surpresas em uma organização. Portanto, a transparência significa que informações sobre erros, surpresas e falhas são tratadas de forma direta, sincera, confiável e justa pelos gerentes e membros da própria empresa. Um ambiente transparente quanto ao

uso da informação melhoraria o uso proativo da informação ao estimular o comportamento de compartilhamento das informações.

A transparência em relação a informações sobre fracassos, erros, enganos, falhas e surpresas é necessária por alguns motivos:

A melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos depende da identificação e resolução de defeitos e erros. Por exemplo, o movimento de 'qualidade total' enfatiza a necessidade de se desenvolver atitudes e valores nos gestores e membros da organização onde o medo de cometer erros, identificar defeitos e solucionar problemas de maneira construtiva deve ser eliminado ou reduzido para que os processos, produtos e serviços melhorem constantemente.

A transparência quanto aos erros e às falhas é fundamental para o aprendizado gerencial e organizacional. Gestores e funcionários são constantemente confrontados com mudanças nos ambientes corporativos internos e externos e o grande desafio é aprender a lidar com essas mudanças de maneira a corrigir suas estratégias ou pontos de vista, adotando atitudes receptivas de aprendizado construtivo. Outro motivo pelo qual a transparência em relação aos erros, enganos, surpresas e falhas é importante diz respeito ao nível de incertezas com os quais as organizações se deparam e a velocidade do *feedback* e da resposta que devem dar para confrontar modificações turbulentas nas condições empresariais. Diante de condições cada vez mais desafiadoras, os gestores devem empregar seu tempo para lidar com a incerteza ao usar informações imprecisas. Se escolhas e resultados são incertos até certo ponto, então, a capacidade que uma organização tem de perceber, processar e aprender sobre as fontes relevantes de incerteza é essencial.

Os enunciados que se referem à transparência quanto ao uso da informação são:

1. Confiança mútua para compartilhar informações sobre falhas, erros e enganos.
2. A gerência estimula a abertura para promover o uso eficiente da informação.
3. Informações sobre falhas, erros e enganos são compartilhadas e tratadas de forma construtiva.

Os autores identificaram que assim como o compartilhamento, a transparência quanto ao uso da informação é um conceito muito bem reconhecido pelos gestores, pois eles afirmaram que: os funcionários confiam uns nos outros para compartilhar abertamente

informações sobre falhas (0,82), que a gerência estimula a abertura para promover o uso eficiente da informação (0,81) e que a empresa incentiva um ambiente onde as informações sobre falhas, erros e enganos são compartilhadas e tratadas de forma construtiva (0,85).

### **Compartilhamento da informação**

Refere-se à disposição das pessoas em fornecer a outros informações de forma apropriada e colaborativa.

O modo como as pessoas podem compartilhar informações em uma empresa será afetado por cinco pré-condições: a existência de uma linguagem comum e significados compartilhados entre os membros da organização; existência de um relacionamento prévio entre os membros de uma organização baseado no quanto se sabe sobre as pessoas em relação às suas funções e cargos; o nível de confiança entre as pessoas. Deve ainda existir um interesse comum e o reconhecimento de que compartilhar informações é importante para atingir resultados melhores. Por fim, o compartilhamento de informações deve fazer parte da cultura da empresa.

A transparência quanto ao uso da informação permite que os gestores promovam a confiança necessária para que se potencialize o compartilhamento de informações em toda a empresa. Se a organização permite que seus membros compartilhem erros, enganos e falhas de forma positiva, então, essas pessoas provavelmente estarão mais dispostas a compartilhar outros tipos de informação.

O controle da informação também tem influência direta sobre o compartilhamento da informação. Se os gestores disponibilizam informações formais, confiáveis e úteis sobre o desempenho da empresa em cada nível de trabalho, pode-se desenvolver um clima de confiança entre os funcionários, determinando a disposição que eles terão para compartilhar informações importantes referentes a seu próprio desempenho e ao da organização como um todo.

O compartilhamento da informação será afetado por algumas pré-condições:

Inicialmente, a existência de uma linguagem comum e significados compartilhados entre os membros da empresa. As pessoas não podem compartilhar informações em uma organização se elas não compartilham uma linguagem e significados comuns de ideias

básicas do segmento, área ou mercado em que atuam. Em seguida, a existência de um relacionamento prévio entre os membros da organização baseado no quanto se sabe sobre as pessoas em relação às suas funções e cargos. As informações compartilhadas podem ser afetadas pelo nível de relacionamento entre os colaboradores da organização, ou seja, certos tipos de informação que provavelmente serão compartilhados com subordinados talvez não sejam compartilhados com os chefes, e mais informações serão compartilhadas com membros experientes do que com os novatos da equipe.

Outra pré-condição para o compartilhamento da informação é o nível de confiança entre as pessoas. O nível de confiança depende das percepções sobre a forma como a informação é compartilhada, ou seja, se ela não será utilizada contra a pessoa que a compartilhou ou se o receptor não a utilizará em benefício próprio.

Deve haver também uma finalidade ou um interesse comum, ou seja, compartilhar informações deve ser considerado importante para atingir bons resultados. Deve existir, ao menos, a ideia de que o não compartilhamento das informações terá consequências negativas. E por fim, o compartilhamento da informação deve fazer parte da cultura da empresa; ele deve ocorrer entre as pessoas da equipe e ultrapassar as fronteiras da organização, alcançando fornecedores, clientes e parceiros. Espera-se que os colaboradores da organização reconheçam a importância de compartilhar informações e tenham comportamentos associados ao compartilhamento constante de informações e conhecimento. No entanto, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) reconhecem que compartilhar informações em uma organização é algo complexo.

Os enunciados que se referem ao compartilhamento da informação são:

1. Compartilhamento de informações entre as equipes de trabalho.
2. Compartilhamento de informações em todos os limites funcionais.
3. Compartilhamento de informações com clientes, fornecedores e parceiros.

De acordo com os resultados de seus estudos, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) identificaram que os gestores reconhecem a dimensão do compartilhamento de informação, principalmente no que diz respeito ao compartilhamento interno de informações com os membros da própria equipe (0,73) em todos os limites funcionais (0,81).

### **Proatividade em relação à informação**

A proatividade em relação à informação refere-se à preocupação ativa sobre como usar e obter novas informações, bem como o desejo de aplicar informações úteis. Consiste na reflexão e aprendizagem ao usar a informação para criar novos produtos, processos e serviços, melhorar a capacidade de buscar de forma ativa mudanças no ambiente corporativo, criar previsões para o mercado e a capacidade de agir e responder a essas informações e conhecimentos. Essa proatividade está, portanto, entrelaçada no reconhecimento da necessidade de refletir e aprender a usar a informação para desenvolver novos produtos, processos e serviços.

No contexto de criação ou melhoria de produtos, processos e serviços, a organização deve avaliar as pessoas que pensam ativamente em usar a informação para gerenciar a inovação com eficiência, e envolve desenvolver vertentes de inovação que podem ser aproveitadas para futuras melhorias ou no aperfeiçoamento de produtos, processos e serviços.

A proatividade em relação à informação envolve também a aquisição de informações para antecipar alterações e tendências corporativas e mudanças no ambiente competitivo. Atuar na informação percebida e coletada exige uma cultura em relação à informação onde as pessoas buscam constantemente informações e respondam a elas rapidamente. Estudiosos da gestão do conhecimento começaram a abordar essa questão como uma necessidade que as organizações têm de desenvolver essa habilidade que proporciona às pessoas flexibilidade para responder a essas informações e conhecimentos.

De acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2001), o comportamento proativo pode impulsionar a adoção de práticas mais eficientes de processamento de informação e conhecimento, como acontece nos locais onde as pessoas compreendem melhor as informações necessárias para executar suas tarefas e consultar o trabalho dos colegas. Quando uma organização possui um entendimento melhor da natureza do trabalho de cada funcionário, ela pode acionar o departamento de TI para dar suporte à tomada de decisão. Quando os sistemas de TI auxiliam na formalização do conhecimento de uma organização, a transparência quanto ao uso da informação aumenta em toda a empresa, estimulando e aumentando o compartilhamento de informações e conhecimentos e os comportamentos proativos em relação à informação.

Os enunciados que se referem à proatividade em relação à informação são:

1. Busca de forma ativa informações sobre mudanças e tendências.
2. Utilização de informações para responder rapidamente às mudanças no ambiente competitivo.
3. Uso da informação para criar ou melhorar produtos e serviços.

A dimensão da proatividade mostrou força como uma ideia válida e confiável. Os gestores reconhecem claramente que seus funcionários deveriam usar a informação para agir rapidamente no ambiente competitivo (0,85). Além disso, eles também reconhecem a importância de as pessoas buscarem de forma ativa informações sobre mudanças e tendências (0,71) e em usá-las na organização objetivando criar ou melhorar produtos e serviços (0,72).

De acordo com os autores do modelo OI, ao mesmo tempo em que as seis dimensões demonstraram ser ideias distintas e válidas, o modelo também mostra que as pontuações do fator variante indicam que algumas dessas dimensões de comportamento e valores contribuíram mais do que outras para com o nível mais elevado de capacidade de comportamentos e valores da informação.

O compartilhamento da informação (0,87), a transparência quanto ao uso da informação (0,84) e o controle da informação (0,82), especificamente, foram muito bem reconhecidos pelos gerentes, seguidos pela integridade da informação (0,68) e pela proatividade em relação à informação (0,67), ficando a formalidade quanto ao uso da informação (0,47) em último lugar.

Observou-se o papel fundamental da integridade organizacional e individual como 'sistema de limites' no estabelecimento de normas apropriadas para o uso da informação na empresa. A integridade estabelece regras comportamentais sobre o que as pessoas não deveriam fazer com a informação, podendo melhorar o uso da informação formal. O uso da informação formal pode melhorar o controle ao garantir que informações precisas sobre desempenho possam ser compartilhadas com funcionários de todos os níveis. Além do mais, empresas que exercem controle ao compartilhar informações baseadas em desempenho em todos os níveis desenvolvem receptividade criando abertura e transparência, de modo que informações sobre erros e falhas possam ser tratadas de forma construtiva.

Para Marchand, Kettinger e Rollins (2001), uma das principais implicações gerenciais desse modelo diz respeito à mudança organizacional e ao papel crucial de “agir conforme o discurso” para estimular comportamentos apropriados em relação à informação. Comportamentos e valores em relação à informação são apenas um componente de um conceito mais elevado de uso eficiente da informação que também deve incluir práticas de TI e GI. No entanto, com base nesse modelo, os gestores podem começar a modelar e estimular aqueles comportamentos comprovados empiricamente como essenciais ao uso eficiente da informação.

## 2.2 Cultura informacional

A cultura informacional representa um conjunto de valores e crenças que influencia a maneira como as pessoas lidam com a informação no nível individual e organizacional.

Segundo Curry e Moore (2003), cultura informacional é

uma cultura em que se reconhece o valor e a utilidade da informação para obter sucesso operacional e estratégico, onde a informação forma a base da tomada de decisões na empresa e a tecnologia da informação é prontamente aproveitada como um recurso facilitador para sistemas de informação eficientes (2003, p.94, tradução nossa)<sup>1</sup>

Oliver (2003), em seu estudo de caso múltiplo sobre a cultura organizacional e informacional em instituições de ensino à distância na Austrália, em Hong Kong e na Alemanha, afirmou que os valores atribuídos à informação e as atitudes em relação a ela são indicadores de uma cultura informacional em contextos organizacionais e que esses valores e atitudes provavelmente são moldados pelas interações nos vários extratos da cultura organizacional.

O modelo “Ecologia da Informação” de Davenport (1998) focaliza o ambiente informacional das organizações e apresenta caráter fortemente sistêmico no gerenciamento informacional. Esse modelo enfatiza a observação e descrição de ambientes, integração entre componentes, descrição de comportamentos e reconhecimento de mudanças evolutivas.

Para Davenport (1998), os três ambientes relevantes na “Ecologia da Informação” para a informação e o conhecimento organizacional são: o ambiente informacional; o ambiente organizacional, que inclui a posição global dos negócios, os investimentos em tecnologia e a

---

<sup>1</sup> *A culture in which the value and utility of information in achieving operational and strategic success is recognised, where information forms the basis of organizational decision making and Information Technology is readily exploited as an enabler for effective Information Systems (CURRY e MOORE, 2003, p.94)*

distribuição; e o ambiente externo à organização, que consiste em informações sobre três tópicos fundamentais, a saber, mercados de negócios, mercados tecnológicos e mercados da informação. No entanto, o autor considera o ambiente informacional o mais importante, pois compreende todo o cenário em que a informação é utilizada e comporta componentes que envolvem o processo informacional, a arquitetura informacional, a política informacional, a estratégia informacional, o comportamento e a cultura informacional.

Em vez de se concentrar na tecnologia, a “Ecologia da Informação” baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram consideradas as características desse modelo no que diz respeito aos conceitos de comportamento informacional e cultura informacional.

Para esse autor é possível identificar como uma organização gerencia seu comportamento informacional de acordo com o nível de concordância com as seguintes afirmações:

- Minha organização identifica com clareza os tipos de comportamentos e cultura ligados à informação que deseja ter.
- Os funcionários são avaliados e recompensados com base em seus comportamentos informacionais, como trocar ou aperfeiçoar apresentações.
- Minha organização estabelece e documenta os comportamentos informacionais que deseja estimular.
- Oferecemos treinamento para ajudar a desenvolver os comportamentos que desejamos.
- Recrutamos e contratamos funcionários, em parte, por causa da maneira como administram, habitual e potencialmente, a informação.

Dos enunciados acima citados, quatro foram detalhados e operacionalizados na forma de itens (explicitados nas questões 22, 29, 30 e 31) que foram incluídos no questionário *online* utilizado no processo de coleta de dados.

A cultura informacional representa os valores e as crenças de um grupo em relação à informação, descreve o padrão de comportamento e as atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização. Já o comportamento informacional refere-se à maneira como os indivíduos lidam com a informação, processo que inclui a busca, o uso, a alteração, o compartilhamento, o acúmulo, a valorização e o estabelecimento de tantas outras atitudes com relação à informação, até mesmo o ato de ignorá-la. Compreender, portanto, como os indivíduos lidam com a informação é o núcleo de toda análise comportamental (DAVENPORT, 1998, p.129).

Comportamento informacional, de acordo com Wilson (2000), é todo comportamento humano relacionado às fontes e aos canais de informação, incluindo a busca ativa e passiva de informação e o uso da informação. Engloba atos físicos e mentais envolvidos na incorporação da informação encontrada na base do conhecimento da pessoa.

A cultura informacional pode, portanto, ser entendida como um conjunto de valores e crenças que influenciam a maneira como as pessoas lidam com a informação no nível individual e organizacional. As autoras Woida e Valentim (2006, p.40), consideram a cultura informacional como um conjunto de pressupostos básicos compostos por princípios, valores, crenças, mitos e comportamentos relativos à construção, socialização, compartilhamento e uso de informação e conhecimento no âmbito corporativo.

Moraes (2013) realizou uma proposta de integração conceitual de cultura em relação à informação, e definiu cultura informacional como

um conjunto de padrões de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que definem o significado e o uso da informação organizacional, da comunicação e da TI, influenciando sua gestão (MORAES, 2013, p.71).

Para Choo, Bergeron e Detlor (2008), cultura informacional refere-se aos padrões de comportamento, normas e valores socialmente compartilhados que definem a importância e o uso da informação. Consideram que cultura em relação à informação são aqueles elementos da cultura de uma organização que influenciam a gestão e o uso da informação. Portanto, a cultura informacional é manifestada nos valores da organização, nas normas e práticas que afetam a maneira como a informação é percebida, criada e utilizada. Os valores são definidos como crenças profundamente enraizadas sobre o papel e a contribuição da informação para a organização, bem como os princípios que definem como as informações devem ser criadas e utilizadas.

As normas são consideradas como regras ou padrões socialmente aceitos que definem quais comportamentos em relação à informação são aceitos ou esperados na organização, e podem ser implícitas ou explícitas. As implícitas não são documentadas formalmente, mas são aparentes nas atividades informacionais diárias do grupo. As normas explícitas costumam ser codificadas como diretrizes e políticas que especificam a criação e o uso da informação como parte das rotinas organizacionais. Ao determinar quais comportamentos são aceitáveis, as normas implícitas são uma parte importante da socialização do grupo. Juntos, os valores e as normas moldam as práticas de informação de pessoas e grupos em

uma organização. As práticas informacionais referem-se aos padrões observáveis e estáveis para trabalhar e inter-relacionar que ligam as pessoas, informações e tecnologias no desempenho social do trabalho organizacional.

Choo, Bergeron e Detlor (2008) investigaram a relação entre cultura e uso da informação em três organizações canadenses: um escritório de advocacia, um órgão de saúde pública e uma empresa de engenharia. Como base conceitual para a pesquisa, utilizaram o modelo de Orientação Informacional (OI) desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2001). Mais de 650 pessoas nas três organizações responderam ao questionário aplicado nesse estudo. Esses autores buscavam compreender se existia uma forma de identificar sistematicamente os comportamentos e valores em relação à informação que podem caracterizar a cultura informacional de uma organização e se essa cultura tem algum efeito nos resultados do uso da informação.

De acordo com a análise dos dados, o instrumento foi capaz de trazer à tona comportamentos e valores que caracterizam a cultura informacional de uma organização. Descobriu-se que os participantes associavam os itens do questionário de forma consistente com conceitos latentes relacionados ao conjunto proposto de comportamentos e valores relativos à informação. Isso sugere que, de acordo com os pesquisadores, com mais testes e refinamentos, esses itens podem formar a base de um método sistemático para identificar comportamentos e valores informacionais que podem descrever a cultura informacional de uma organização. No entanto, a descoberta central dessa pesquisa, é que a cultura informacional afeta de maneira significativa o uso da informação.

A análise também extraiu diferentes conjuntos de comportamentos e valores informacionais para cada organização, o que implica que as organizações são diferenciadas por suas próprias culturas informacionais. Portanto, foi possível identificar comportamentos e valores que descrevem a cultura informacional de uma organização. Esse resultado sugere que os gestores possam desejar avaliar o ambiente informacional em suas organizações, a fim de ter uma visão dos comportamentos e valores relativos à informação e que são essenciais na empresa em que atuam.

De acordo com essa pesquisa, embora a cultura organizacional afete o comportamento em geral, Choo, Bergeron e Detlor (2008) sugerem que uma parte dela que lida especificamente com a informação – percepções, valores e normas que as pessoas têm em relação ao criar, compartilhar e aplicar as informações – tem um efeito significativo nos resultados do uso da informação.

## 2.3 Uso da informação

De acordo com Choo (2006), entre os elementos mais importantes que influenciam o uso da informação estão as atitudes e os comportamentos do indivíduo em relação à informação e à sua busca, atitudes essas que são fruto da educação, do treinamento, das experiências passadas, das preferências pessoais, etc. E que os ciclos de busca e uso da informação estão inseridos num ambiente de processamento da informação constituído das estruturas cognitivas e disposições emocionais do indivíduo, e de um ambiente mais amplo de uso da informação, determinado pelas condições do meio em que a informação é usada. A cultura da organização ou do grupo de trabalho pode afetar as atitudes do indivíduo em relação à coleta e ao uso da informação.

Todd (1999) discute a tendência recente de conceituar o uso da informação como um processo de modificação multifacetado que

estabelece a distinção entre "utilização", como sendo o ato de fazer algo com a informação, afetando o raciocínio e as ações das pessoas; o "impacto", visto como sendo as modificações em um programa ou uma política, e a "utilidade", que se refere à relevância da informação para uma área de política ou programa (TODD, 1999, p.853).

Logo, uma forma importante de uso da informação é a utilização instrumental, que descreve o alcance dos resultados organizacionais, impactos, estados finais e alterações físicas na prática e em procedimentos que são resultado direto das aplicações da informação.

Condizente com a abordagem que examina o uso da informação como resultados, Kirk (2002) desenvolveu um modelo que analisa os diferentes modos por meio dos quais o uso da informação é compreendido e experimentado em uma organização. Em sua análise, o uso da informação ultrapassa o meramente funcional, a solução de problemas ou a realização de tarefas. Esse uso inclui a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de modelar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o movimento, a troca e o compartilhamento de informações com os colegas.

Essa autora concluiu que os gerentes entendem e praticam o uso da informação de cinco maneiras diferentes:

- Remodelagem da informação: diz respeito a remodelar a informação existente, dando a ela uma cara nova, um formato acessível para outras pessoas, uma atividade que frequentemente faz parte do ato de facilitar o fluxo da informação;
- Fluxo da informação: refere-se ao fluxo criado pelo uso da informação quando ela é transmitida para as pessoas ou compartilhada com elas.
- Desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias: refere-se ao uso da informação como um processo que visa ao futuro e que cria novas ideias, conhecimentos e significados;
- Formação de julgamentos: refere-se ao uso da informação para guiar a tomada de decisões; e
- Influência sobre outras pessoas: refere-se ao processo de influenciar o comportamento de terceiros.

Kirk (2002) localiza essas cinco maneiras em um "espaço de resultados do fenômeno do uso da informação", que é dividido em três níveis, conforme segue:

Quadro 1 – Uso da informação

Espaço dos resultados do fenômeno do uso da informação	Organização no primeiro plano	
	Gerente no primeiro plano	
Nível 3 Informação como força de transformação	Condicionamento de julgamentos e decisões	Influenciação de terceiros
Nível 2 Informação como conceito	Novos conhecimentos e ideias	
Nível 1 Informação como objeto	Remodelagem da informação	Fluxo de informação

Fonte: (Kirk, 2002)

No Quadro 1, observa-se que no nível 1 a informação é vista como um objeto e é nesse nível que a remodelagem e o fluxo da informação são praticados e entendidos. No nível

2, a informação é vista como um conceito utilizado para criar novos conhecimentos e ideias. E por fim, no nível 3, a informação é percebida como uma força transformadora que condiciona julgamentos e influencia outras pessoas.

Considerando os objetivos desta pesquisa, como base para descrever o uso da informação na organização estudada foi adotado o modelo conceitual de Kirk (2002), que analisa o uso da informação permitindo aos indivíduos remodelar, trocar e compartilhar informações, construir novos conhecimentos e ideias, condicionar e influenciar outras pessoas. Dos enunciados apresentados nesse modelo, três foram detalhados e operacionalizados na forma de itens (explicitados nas questões 23, 24 e 25) que foram incluídos no questionário *online* utilizado no processo de coleta de dados.

Para a realização das entrevistas, além dos conceitos norteadores da OI, do ambiente e da cultura informacional de Davenport (1998), e do uso da informação de Kirk (2002), levou-se em consideração a importância do uso das metáforas preconizadas por Morgan (1995) e McGarry (1999).

De acordo com Morgan (1995), as metáforas nos colocam além do formalismo e de estimativas rígidas, promovendo o aumento da sensibilidade em relação aos contextos e às culturas. McGarry (1999) afirma que as metáforas constituem parte importante da maneira como solucionamos problemas e pensamos a respeito do mundo. Portanto, para melhor compreender a opinião dos gestores em torno do ambiente informacional da empresa aérea, optou-se por utilizar a metáfora 'plantação' para se referir a esse ambiente. Esse item está explicitado na questão n° 5 do roteiro básico adotado na entrevista (Apêndice D).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A escolha de uma estratégia de pesquisa envolve várias opções possíveis. Não há um modelo único para este fim, e sim opções mais adequadas para cada pesquisa (VERGARA, 2003). O interesse pelo tema, a acessibilidade aos dados, os recursos disponíveis e o tempo foram os principais elementos que nortearam as opções metodológicas deste estudo.

Como complemento à busca bibliográfica que consistiu na fonte inicial básica para a elaboração do presente estudo, foram realizadas pesquisas complementares sobre o uso da informação, a relação entre cultura e comportamento informacional, bem como sobre comportamentos e valores relativos ao uso da informação em ambientes organizacionais.

Neste trabalho, a empresa aérea foi a unidade de análise definida para a pesquisa dos comportamentos e valores relativos à informação. A unidade de observação foi o corpo gerencial das bases integrantes de uma de suas regionais. Portanto, para a coleta dos dados foram escolhidos como respondentes o corpo gerencial de uma das regionais da empresa, que inclui diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e agentes líderes. Essa escolha levou em consideração o fato de eles serem os principais representantes da companhia aérea, pois lidam constantemente com muitas informações e participam direta ou indiretamente dos processos de tomada de decisões dentro da organização.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

A presente pesquisa é descritiva de natureza quanti-qualitativa. Descritiva porque foram estudados os aspectos relacionados a valores e comportamentos relativos à informação do modelo de Orientação Informacional (OI) de Marchand, Kettinger e Rollins (2001) em uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro, sob a perspectiva de diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e agentes líderes.

De acordo com Triviños (1987, p.110), o estudo descritivo tem como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Vergara (2003, p.45) salienta que a pesquisa descritiva não tem que explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para essa explicação, já que expõe características de determinada população.

A natureza quantitativa desta pesquisa resultou da intenção de revelar, em números, os comportamentos e valores informacionais em uma empresa do setor de transporte aéreo

brasileiro. Esses fenômenos foram revelados por meio da opinião dos diretores, gerentes, coordenadores, supervisores e agentes líderes, os quais são responsáveis pelo desempenho de suas equipes e lidam diretamente com as questões referentes ao uso da informação em seus ambientes de trabalho.

Com a abordagem quantitativa, pretendeu-se garantir a precisão dos resultados, evitando distorções nas análises e interpretação dos resultados. A técnica de *survey* adotada nesta pesquisa permitiu a utilização de testes com maior rigor e verificação de proposições empíricas ligadas ao relacionamento entre variáveis (BABBIE, 2005).

Usou-se a técnica estatística não paramétrica de associação Kendall W. Essa técnica tem como objetivo medir a relação entre vários conjuntos de variáveis qualitativas ordinais utilizando o coeficiente de Kendall (W). Isso significa que W exprime o grau de relação dentre K (várias) variáveis associadas. Justifica-se essa técnica por ser a mais apropriada para a fidedignidade relativa à percepção ou julgamento dos respondentes (SIEGEL, 1981).

A natureza qualitativa desta pesquisa resultou da intenção de aprofundar e ampliar a análise dos resultados obtidos por meio do questionário. O uso da entrevista semiestruturada permitiu compreender o fenômeno estudado, uma vez que seria impossível entendê-lo somente com base na observação dos resultados do questionário. Além do mais, as entrevistas possibilitaram a indagação sobre questões momentâneas à entrevista e que contribuíram no esclarecimento de posicionamentos contraditórios ou ambíguos. Portanto, a entrevista foi utilizada como procedimento complementar para a coleta de dados e alcance dos objetivos pretendidos neste trabalho. A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar à pesquisadora melhor compreensão do ponto de vista e das percepções dos entrevistados dentro dos temas abordados e delimitados neste trabalho.

A entrevista semiestruturada, de acordo com Triviños (1987, p.146), pode ser compreendida como aquela que tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. A entrevista semiestruturada favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Após a transcrição integral das entrevistas, o material foi classificado em categorias que auxiliaram na compreensão e interpretação dos discursos.

Para a realização desta pesquisa e por tratar-se de uma única organização, optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa. De acordo com Yin (2005), essa é a estratégia de pesquisa que pode contribuir para aprofundar o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

### **3.2 Métodos de coleta de dados**

A abordagem central desta pesquisa está na descrição dos comportamentos e valores em relação à informação em uma empresa do setor de transporte aéreo. Para a realização deste estudo foram definidos dois métodos de coleta de dados. Em um primeiro momento, foi aplicado um questionário ao corpo gerencial da empresa, cujos resultados foram estatisticamente analisados. Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas.

O levantamento dos dados por meio da técnica *survey* tem como objetivos básicos explorar, descrever ou explicar determinado segmento ou parcela de uma população. Essa parcela se refere a uma amostra supostamente representativa de alguma população. Geralmente os *surveys* são realizados para possibilitar enunciados descritivos sobre determinada população (BABBIE, 2005).

Com base nos resultados obtidos por meio da análise do questionário, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com seis gestores, com o objetivo de se compreender, com profundidade, os resultados obtidos por meio dos questionários. A seleção dos indivíduos a serem entrevistados buscou respeitar o nível hierárquico e o setor de trabalho. As entrevistas permitiram um estudo qualitativo dos dados. Utilizou-se a transcrição integral das entrevistas para auxiliar na análise e interpretação dos dados. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, os dados coletados foram previamente analisados por meio do desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. Para análise e interpretação do material, após a transcrição integral das entrevistas, realizou-se a classificação em categorias que auxiliaram na compreensão dos discursos.

O convite para responder ao questionário foi enviado a 78 gestores de uma das regionais da companhia. Responderam 32 gestores. Os respondentes tiveram acesso ao questionário

através de um *link* para um *site* na *Internet*, armazenado em um servidor de uma empresa de engenharia de *software*. Em função da distribuição geográfica das bases envolvidas na pesquisa e das dificuldades inerentes à aplicação de um questionário impresso, foi definida a aplicação de um questionário fechado a ser respondido via *Internet*. O controle de acesso ao questionário foi feito pelo *e-mail* do respondente.

Os trinta e um enunciados referentes ao uso, à cultura, aos comportamentos e valores informacionais foram exibidos em uma estrutura matricial com uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 01 significou discordo totalmente e 05 concordo totalmente.

O questionário foi desenvolvido em um sistema de *websurvey* e foi adaptado do instrumento de coleta original desenvolvido por Donald A. Marchand, William J. Kettinger e John D. Rollins (2001). Foram considerados os componentes do construto valores e comportamentos relativos à informação, que são: integridade da informação, formalidade quanto ao uso da informação, controle da informação, transparência quanto ao uso da informação, compartilhamento da informação e proatividade em relação ao uso da informação. As declarações para os enunciados de caráter reverso ou negativo foram invertidas para permitir a comparação com os demais enunciados. O questionário desenvolvido por Marchand, Kettinger e Rollins (2001) já foi adaptado por Choo, Bergeron e Detlor (2008), e neste estudo os itens utilizados no questionário *online* estão explicitados nas questões de 01 a 21, 26, 27 e 28. Também foram considerados alguns itens do instrumento desenvolvido por Davenport (1998) para avaliação do comportamento e da cultura informacional, explicitados nas questões 22, 29, 30 e 31. E por fim, para se compreender o uso da informação, foram consideradas algumas questões do modelo de Kirk (2002) que analisa o uso da informação através de seus resultados, e que foram explicitadas nas questões 23, 24 e 25 do instrumento de coleta.

O questionário desenvolvido para esta pesquisa foi adaptado e aprimorado por meio de um pré-teste. Esse pré-teste, realizado com três gestores não participantes do grupo objeto da pesquisa, permitiu a introdução de ajustes nos instrumentos de coleta de dados. Quanto à entrevista, foi realizado um pré-teste com um entrevistado, não participante da entrevista principal, mas cujas características são compatíveis com as da população que fez parte do presente estudo. Esse questionário encontra-se no Apêndice A.

Para a análise dos dados obtidos por meio do questionário, foram realizados testes estatísticos não paramétricos para identificar os pontos de concordância e discordância dos respondentes e explicitar a associação entre as variáveis das dimensões estudadas.

Por meio das respostas fornecidas pelos participantes do estudo, foram construídas tabelas apresentando o nível de concordância dos respondentes e explicitando as associações entre as variáveis das dimensões de uso da informação, cultura informacional, comportamentos e valores informacionais.

O uso da entrevista semiestruturada permitiu compreender o fenômeno estudado, uma vez que seria impossível entendê-lo somente com base na observação dos resultados obtidos e nas análises realizadas por meio da aplicação do questionário *online*. Além do mais, as entrevistas possibilitaram a indagação sobre questões momentâneas à entrevista e que contribuíram no esclarecimento de questões contraditórias ou ambíguas. A entrevista foi, portanto, utilizada como procedimento auxiliar para a coleta de dados e alcance dos objetivos pretendidos neste trabalho. A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar à pesquisadora melhor compreensão do ponto de vista e das opiniões dos entrevistados dentro dos temas abordados e delimitados neste trabalho.

Para a realização das entrevistas, além dos conceitos norteadores da OI, do ambiente e da cultura informacional de Davenport (1998), e do uso da informação de Kirk (2002), levou-se em consideração a importância do uso das metáforas preconizadas por Morgan (1995) e McGarry (1999).

De acordo com Morgan (1995), as metáforas nos colocam além do formalismo e de estimativas rígidas, promovendo o aumento da sensibilidade em relação aos contextos e culturas. McGarry (1999) afirma que as metáforas constituem parte importante da maneira como solucionamos problemas e pensamos a respeito do mundo. Portanto, para melhor compreender a opinião dos gestores em torno do ambiente informacional da empresa aérea, optou-se por utilizar a metáfora 'plantação' para se referir a esse ambiente. Esse item está explicitado na questão nº 5 do roteiro básico adotado na entrevista (Apêndice D).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, após a caracterização da Regional e dos participantes da pesquisa, serão apresentados e analisados os resultados obtidos.

### 4.1 Caracterização da Regional

A Regional é parte integrante da companhia aérea pesquisada. A companhia é uma empresa do setor de transporte aéreo brasileiro e atua nas áreas de transporte de passageiros e cargas.

A Regional possui mais de 1.000 colaboradores e 78 gestores. Todos os gestores foram convidados, dos quais 32 responderam. Portanto, o número de gestores participantes representa 41% do total dos convidados a responder o questionário de pesquisa. O questionário ficou disponível na *Internet* do dia 07/04/2015 ao dia 31/05/2015.

### 4.2 Caracterização dos respondentes

A Tabela 1 mostra os respondentes discriminados por cargo:

Tabela 1 – Cargo dos gestores da Regional

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Supervisor	20	62,5
Agente líder	9	28,1
Gerente	1	3,1
Coordenador	1	3,1
Analista	1	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos 32 gestores participantes da pesquisa, a maioria atua como supervisor de aeroporto, sendo um total de 20 respondentes.

A maioria dos gestores, ou seja, 90,7% dos respondentes atuam no setor operacional (aeroportos), 3,1% atuam no setor administrativo, 3,1% atuam na gerência, e 3,1% atuam no departamento de recursos humanos.

Em relação ao sexo, a participação maior foi das mulheres, sendo 20 (62,5%) respondentes do sexo feminino e 12 (37,5%) do sexo masculino, conforme apresenta a Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Sexo dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Feminino	20	62,5
Masculino	12	37,5
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A faixa etária dos respondentes é apresentada na Tabela 3:

Tabela 3 – Faixa etária dos gestores da Regional

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
de 25 até 34 anos	27	84,4
de 35 até 44 anos	5	15,6
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 3, observa-se que vinte e sete gestores têm idade entre 25 e 34 anos. Apenas cinco gestores têm idade entre 35 e 44 anos.

Os dados obtidos mostram que 34,4% dos gestores trabalham na empresa de 02 a 03 anos, 28,1%, de 03 a 04 anos e 37,5% há 04 anos ou mais.

Quanto à formação acadêmica, 6,3% dos gestores possuem escolaridade de nível médio ou técnico; 9,4% têm especialização e 84,4% têm ensino superior, dos quais 6,3% tem formação em administração, 3,1% em computação, 3,1% em psicologia, 3,1% em turismo e hotelaria, 3,1% em ciências contábeis, 59,4% em turismo e 21,9% dos respondentes não informaram sua área de formação.

### 4.3 Análise de resultados

Os dados foram analisados empregando-se estatística descritiva para a qual se utilizou o *software* SPSS, versão 20.0. As variáveis qualitativas foram descritas através da escala *Likert* de caráter ordinal como critério de avaliação para os respondentes (juízes) em relação

às questões das oito dimensões estudadas na pesquisa *survey*, com o intuito de verificar se as classificações (opiniões) são independentes ou se elas estão associadas. Para tanto, utilizou-se o teste de *Kendall coefficient of concordance W*. Inicialmente, segue a descrição da distribuição de posto dada pelos gestores em relação às dimensões e logo após a estatística Kendall *W*.

#### 4.3.1 Variáveis dos comportamentos e valores informacionais

A Tabela 4 refere-se à opinião dos gestores quanto à proatividade em relação à informação:

Tabela 4 – Proatividade em relação à informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Min.	Máx.
Proatividade	1	... sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.	3,00	0,984	1	5
	2	... sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa.	3,13	0,907	1	4
	3	... constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.	3,47	0,803	2	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,20</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que diz respeito aos enunciados referentes à proatividade em relação à informação, os dados não exprimem diferenças significativas entre as médias no nível de concordância das afirmativas. Baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C) os dados demonstram que 14 (43,8%) gestores identificam em suas equipes comportamento proativo no uso da informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa. Quanto à atitude de buscar informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa, 10 (31,2%) gestores discordaram e 11 (34,4%) não concordaram nem discordaram da assertiva, evidenciando que esta é uma atitude pouco observada ou identificada em suas equipes de trabalho. No entanto, 19 (59,4%) dos gestores concordam que as pessoas da sua equipe de trabalho buscam informações para criar ou aprimorar produtos, processos e serviços. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores identificam o comportamento proativo em relação à informação em suas equipes.

A Tabela 5 refere-se à opinião dos gestores em relação à transparência quanto ao uso da informação:

Tabela 5 – Transparência quanto ao uso da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Mín.	Máx.
Transparência	4	... confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.	3,38	0,907	2	5
	5	... são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.	3,28	1,023	1	5
	6	... sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.	3,44	0,982	2	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,37</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que diz respeito aos enunciados sobre transparência quanto ao uso da informação, os dados não exprimem diferenças significativas entre as médias no nível de concordância das afirmativas. Com base nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os dados demonstram que 17 (53,1%) gestores concordam que as pessoas de suas equipes de trabalho confiam umas nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros, além de serem abertas e receptivas ao receberem essas informações. Dos trinta e dois gestores, 19 (59,4%) concordam que as pessoas de suas equipes de trabalho sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores identificam em suas equipes a transparência quanto ao uso da informação.

A Tabela 6 refere-se à opinião dos gestores quanto à integridade da informação:

Tabela 6 – Integridade da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Mín.	Máx.
Integridade	7	... nunca repassam para outras pessoas ou equipes informações imprecisas e distorcidas.	2,16	0,677	1	4
	8	... nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.	2,31	0,738	1	4
	9	... nunca retêm informações.	2,53	0,718	1	4
	10	... nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.	2,69	0,644	2	4
	11	... sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.	3,72	0,729	2	5
	12	... sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.	3,31	1,401	1	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>2,79</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os enunciados sobre a integridade da informação são os que, no conjunto, apresentam o menor nível de concordância, sendo 2,16 de média na afirmativa “as pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes informações imprecisas e distorcidas”. Em seguida, vem a não utilização de informações para justificar decisões que já foram tomadas, com 2,31 e 2,53 de média no que diz respeito à não retenção de informações. E a afirmativa sobre o não aproveitamento de informações para obter vantagens pessoais apresentou 2,69 de média. A única afirmativa dessa dimensão com nível de concordância 3,72 de média refere-se à integridade da informação no compartilhamento de informações usando uma linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores não identificam em suas equipes comportamentos e valores que estabelecem a integridade da informação.

A Tabela 7 refere-se à opinião dos gestores quanto às práticas de compartilhamento da informação no ambiente em que atuam:

Tabela 7 – Compartilhamento da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Mín.	Máx.
Compartilhamento	13	...sempre compartilham informações com seus colegas.	3,47	0,621	2	5
	14	...sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.	3,16	0,808	2	5
	15	... sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.	2,91	0,588	2	4
	16	... sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.	3,34	0,865	2	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,22</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que diz respeito aos enunciados sobre compartilhamento da informação, os dados acima mostram que o ato de compartilhar informações é reconhecido pelos gestores quando se trata do compartilhamento de informações dentro da empresa. A atitude menos reconhecida pelos gestores em suas equipes foi o compartilhamento de informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa, com o menor nível de concordância, sendo 2,91 de média. No entanto, baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os

dados demonstram que, na questão 13, 50% dos respondentes não concordam nem discordam da afirmativa; na questão 14, 43,8% também não concordam nem discordam da assertiva. Na questão 15, houve um índice elevado de gestores que não concordam nem discordam da afirmativa, um total de 21 respondentes (65,6%). No entanto, 17 (53,1%) gestores concordam que suas equipes sabem o que devem fazer e conhecem o objetivo final do seu trabalho. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores reconhecem em suas equipes o ato de compartilhar informações.

A Tabela 8 refere-se à opinião dos gestores no que diz respeito à formalidade quanto ao uso da informação:

Tabela 8 – Formalidade quanto ao uso da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Mín.	Máx.
Formalidade	17	... nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).	2,78	0,906	1	5
	18	... sempre buscam informações nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).	3,19	1,091	1	5
	19	... nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.	2,53	0,803	1	4
	20	... nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).	2,56	0,669	1	4
	21	... confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).	3,16	1,11	1	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>2,84</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os enunciados sobre a formalidade quanto ao uso da informação são os que, no conjunto, apresentam o segundo menor nível de concordância, com média geral de 2,84. As proposições sobre a formalidade quanto ao uso da informação apresentam baixo nível de concordância no que diz respeito à não utilização de fontes informais, com 2,53 de média, e a não utilização de fontes informais para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais, com 2,56 de média. Quanto à não confiança nas fontes informais, o nível de concordância apresenta uma média de 2,78. Baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os dados demonstram que 18 (56,2%) gestores concordam que suas equipes sempre buscam informações em fontes formais. Dez (31,3%) gestores discordam e 17 (53,1%) gestores não concordam nem discordam da afirmativa que as pessoas de suas equipes nunca confiam

nas fontes informais. No entanto, 15 (46,9%) gestores discordam que as pessoas de suas equipes nunca usam fontes informais, mesmo que confiáveis. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores não reconhecem a formalidade quanto ao uso da informação em seus ambientes de trabalho.

A Tabela 9 refere-se à opinião dos gestores quanto ao controle da informação:

Tabela 9 – Controle da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°		Me	DP	Mín.	Máx.
Controle	26	As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.	3,50	0,880	2	5
	27	O <i>feedback</i> sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.	4,03	1,031	2	5
	28	Na empresa, as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.	3,66	0,653	2	4
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,73</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os enunciados sobre controle da informação são os que, no conjunto, apresentam o maior nível de concordância, em que o *feedback* sobre o desempenho individual é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores da equipe, com uma média de 4,03, e as informações como facilitadoras na gestão de pessoas, processos e fluxos e trabalho, com 3,66 de média. Baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os dados demonstram que 22 (68,7%) gestores concordam que as informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalham. Dos gestores, 75% concordam que o *feedback* sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e que as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores reconhecem comportamentos e valores relativos ao controle da informação.

### 4.3.2 Variáveis da cultura informacional

A Tabela 10 refere-se à opinião dos gestores sobre a cultura e o comportamento em relação à informação na empresa:

Tabela 10 – Cultura informacional

Dimensão	Questão n°	Comportamentos e valores informacionais	Me	DP	Mín.	Máx.
Cultura informacional	22	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.	3,25	0,672	2	4
	29	Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.	3,75	0,568	3	5
	30	A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.	4,19	0,821	2	5
	31	Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.	3,41	0,946	2	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,65</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto aos enunciados sobre a cultura informacional, o que obteve maior nível de concordância foi o que diz respeito aos treinamentos oferecidos pela empresa para aprimorar comportamentos e valores esperados dos colaboradores, com 4,19 de média. Baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os dados demonstram que 50% dos gestores não concordam nem discordam e que 12,5% discordam da afirmativa que as pessoas de suas equipes são sempre avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores. Entre os gestores, 22 (68,7%) concordam com a afirmativa que os comportamentos e valores esperados dos colaboradores são definidos e comunicados a todos. Com o maior nível de concordância (81,3%) de todos os enunciados da pesquisa, ficou a afirmativa que a empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores reconhecem a cultura em relação à informação em seus ambientes de trabalho.

### 4.3.3 Variáveis do uso da informação

A Tabela 11 refere-se à opinião dos gestores quanto ao uso da informação:

Tabela 11 – Uso da informação

Comportamentos e valores informacionais						
Dimensão	Questão n°	As pessoas da minha equipe de trabalho...	Me	DP	Mín.	Máx.
Uso da informação	23	... conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.	3,41	0,875	1	4
	24	... sempre influenciam o que acontece no setor.	3,50	0,762	2	4
	25	... consideram fundamental compartilhar informações para realizarem o seu trabalho.	3,72	0,888	2	5
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>3,54</b>			

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos enunciados relativos ao uso da informação, o que obteve maior nível de concordância foi “as pessoas da minha equipe de trabalho consideram fundamental compartilhar informações para realizarem o seu trabalho”, com 3,72 de média. Baseado nas frequências de respostas (APÊNDICE C), os dados demonstram que 20 (62,4%) gestores concordam que as pessoas de suas equipes conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade, 21 (65,6%) concordam que as pessoas de suas equipes influenciam o que acontece no setor e 22 (68,7%) gestores concordam que as pessoas de suas equipes consideram fundamental compartilhar informações para realizar seus trabalhos. De acordo com as classificações (opiniões) dos respondentes na escala *Likert*, o resultado sugere que os gestores reconhecem o uso da informação em suas equipes de trabalho.

De modo geral, em relação aos comportamentos e valores informacionais, quatro enunciados de menor concordância se destacam nos componentes integridade e formalidade quanto ao uso da informação. Com o menor nível de concordância ficou “as pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes informações imprecisas e distorcidas”, com 2,16 de média e um desvio padrão de 0,677. O segundo enunciado com menor nível de concordância foi “as pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas”, com 2,31 de média e desvio padrão de 0,738. O terceiro enunciado com baixo nível de concordância foi “as pessoas da minha equipe de trabalho nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis”, com 2,53 de média e um desvio padrão de 0,803. O quarto enunciado com baixo nível de concordância foi “as pessoas da minha

equipe de trabalho nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).”, com 2,56 de média e desvio padrão de 0,669.

Dois enunciados de maior concordância se destacam nos componentes cultura informacional e controle da informação. Com o maior nível de concordância ficou “a empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores”, com 4,19 de média e desvio padrão de 0,821. O segundo enunciado com alto nível de concordância foi “O *feedback* sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe”, com 4,03 de média e um desvio padrão alto de 1,031.

#### **4.3.4 Associações entre as variáveis**

Pode-se investigar a relação entre um conjunto de variáveis não paramétricas utilizando-se o coeficiente de concordância de Kendall ( $W$ ), considerado uma forma simples, porém objetiva e satisfatória de determinar o grau de relação entre as variáveis estudadas. Para Siegel (1981), as técnicas estatísticas não paramétricas se apresentam como importante proposta de solução, pois elas são particularmente adaptáveis aos dados das ciências do comportamento. Um de seus méritos é que, ao aplicá-las, não é necessário fazer suposições sobre a distribuição da população da qual tenham sido extraídos os dados para análise, por exemplo, se a distribuição é normal. Outra vantagem das técnicas não paramétricas é que podem ser aplicadas a dados que não sejam exatos do ponto de vista numérico, mas que se disponham simplesmente em “postos”, ou números de ordem.

A escolha desse método se justifica no fato de que quando se deseja examinar a interação entre variáveis, a utilização de coeficientes de correlação em escala ordinal aplicada a pequenas amostras constitui um método mais indicado para a análise dos dados. O coeficiente de concordância de Kendall é um método não paramétrico que busca verificar qual o grau de associação ou correlação entre um conjunto de três ou mais variáveis (SIEGEL, 1981).

Para utilizar essa técnica, cada variável deve estar pelo menos no nível ordinal, para possibilitar a ordenação dos escores de cada variável em postos. Assim, quando se tem  $k$

conjuntos de postos, pode-se determinar a associação entre eles utilizando o coeficiente de concordância de Kendall W.

Com base nesse coeficiente é possível efetuar um teste de hipóteses, onde:

$H_0$ : as variáveis não são associadas

$H_1$ : as variáveis são associadas

Conforme a estatística do teste:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12}k^{-2}(n^2 - n)}$$

Onde k = número de conjunto de postos, ou número de informantes; n = número de variáveis colocadas em ordem; s = soma dos quadrados dos desvios observados a contar da média dos R<sub>j</sub>, definido na equação abaixo:

$$\sum \left( R_j - \frac{\sum R_j}{n} \right)^2$$

Ressalta-se que o nível de significância ( $\alpha$ ) adotado em todos os testes estatísticos efetuados ao longo do desenvolvimento deste trabalho foi de 5%. Portanto, considerado significativo o valor de  $p \leq 0,05$ . O coeficiente de concordância de Kendall W é significativo quando o p-valor é menor ou igual a 0,05, pois rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa que afirma existir associação entre as variáveis.

O coeficiente de concordância W pode variar de 0 a +1, independentemente do número de conjunto de postagens. Isso se deve porque quando mais do que dois conjuntos de postos estão envolvidos, as ordenações não podem estar completamente em discordância (SIEGEL, 1981). Por exemplo, se um conjunto X está em discordância com um conjunto Y, e também com um conjunto Z, logo os conjuntos Y e Z invariavelmente estão em concordância.

Outras medidas de associação como o r's de Spearman e o T de Kendall exprimem o grau de associação entre duas variáveis transformadas em postos; W exprime o grau de

associação dentre  $k$  dessas variáveis. Tal medida pode ser especialmente útil em estudos de fidedignidade relativos a julgamentos ou testes e tem também aplicações no estudo de conglomerados de variáveis (SIEGEL; CASTELLAN, 2006), como no presente estudo.

Observou-se nos testes estatísticos que o coeficiente de concordância de Kendall  $W$  apresentou valores que representam associações entre as variáveis de CVI (QUADRO 2), conforme será explicitado adiante.

Quadro 2 - Comportamentos e valores informacionais

Comportamentos e valores informacionais (CVI)		
Dimensão	Questão	Enunciado da questão no questionário
Proatividade em relação à informação	CVI 1	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.
	CVI 2	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa.
	CVI 3	As pessoas da minha equipe de trabalho constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.
Transparência quanto ao uso da informação	CVI 4	As pessoas da minha equipe de trabalho confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.
	CVI 5	As pessoas da minha equipe de trabalho são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.
	CVI 6	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.
Integridade da informação	CVI 7	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas e distorcidas.
	CVI 8	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.
	CVI 9	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca retêm informações.
	CVI 10	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.
	CVI 11	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.
	CVI 12	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.
Compartilhamento da informação	CVI 13	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com seus colegas.
	CVI 14	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.
	CVI 15	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.
	CVI 16	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.
Formalidade quanto ao uso da informação	CVI 17	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).
	CVI 18	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre buscam informação nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).
	CVI 19	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.
	CVI 20	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).
	CVI 21	As pessoas da minha equipe de trabalho confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).
Controle da informação	CVI 26	As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.
	CVI 27	O <i>feedback</i> sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.
	CVI 28	Na empresa as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.
Cultura informacional	CVI 22	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.
	CVI 29	Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.
	CVI 30	A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.
	CVI 31	Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.
Uso da informação	CVI 23	As pessoas da minha equipe de trabalho conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.
	CVI 24	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre influenciam o que acontece no setor.
	CVI 25	As pessoas da minha equipe de trabalho consideram fundamental compartilhar informações para realizar o seu trabalho.

Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (2001)

Na Tabela 12 são apresentados os dados referentes à proatividade em relação à informação na empresa:

Tabela 12 – Proatividade em relação à informação: associações

Variáveis	w	ρ
CVI 1 x CVI 11	0,363	0,021
CVI 1 x CVI 13	0,383	0,017
CVI 1 x CVI 29	0,343	0,034
CVI 2 x CVI 12	0,322	0,037
CVI 2 x CVI 15	0,330	0,042
CVI 3 x CVI 29	0,369	0,026

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 12, os coeficientes de concordância de Kendall explicitados entre os comportamentos e valores que conferem a um colaborador características proativas em relação à informação apresentam associações sugerindo que a empresa, ao definir e comunicar os comportamentos e valores esperados de seus colaboradores, incute nas pessoas o comportamento de busca por informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa ( $w = 0,343$  com  $p$ -valor = 0,034) e estimula o compartilhamento de informações entre as equipes ( $w = 0,383$  com  $p$ -valor = 0,017), numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo ( $w = 0,363$  com  $p$ -valor = 0,021), além de incutir nos colaboradores o comportamento de busca por informações que auxiliem na inovação ou no aprimoramento de produtos, processos e/ou serviços ( $w = 0,369$  com  $p$ -valor = 0,026). Há associações que sugerem que os colaboradores que usam informações para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes ( $w = 0,330$  com  $p$ -valor = 0,042) e sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas ( $w = 0,322$  com  $p$ -valor = 0,037).

A Tabela 13 apresenta os dados referentes à transparência quanto ao uso da informação na companhia:

Tabela 13 – Transparência quanto ao uso da informação: associações

Variáveis	w	ρ
CVI 4 x CVI 6	0,343	0,028
CVI 4 x CVI 30	0,328	0,038
CVI 5 x CVI 9	0,406	0,011
CVI 5 x CVI 27	0,344	0,026
CVI 5 x CVI 30	0,325	0,039
CVI 9 x CVI 27	0,317	0,047

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 13 os coeficientes de concordância de Kendall evidenciados entre os comportamentos e valores que conferem a um colaborador comportamento transparente quanto ao uso da informação apresentam associações sugerindo que treinamentos oferecidos pela empresa objetivando desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados de seus colaboradores incentivam o comportamento aberto e receptivo para lidar com informações sobre falhas, enganos e erros ( $w = 0,325$  com  $p\text{-valor} = 0,039$ ), além de promover nas equipes confiança para compartilhar abertamente essas informações ( $w = 0,328$  com  $p\text{-valor} = 0,038$ ). Há uma associação apontando que colaboradores que confiam uns nos outros para compartilhar informações sobre falhas, enganos e erros compartilham essas informações de maneira construtiva ( $w = 0,343$  com  $p\text{-valor} = 0,028$ ). Os dados apontam que o *feedback* individual utilizado para melhorar o desempenho do colaborador e da equipe estimula as pessoas a serem abertas e receptivas ao tomarem conhecimento de informações sobre falhas, enganos e erros ( $w = 0,344$  com  $p\text{-valor} = 0,026$ ). Há uma associação indicando que colaboradores abertos e dispostos a receberem informações sobre falhas, enganos e erros não retêm informações ( $w = 0,406$  com  $p\text{-valor} = 0,011$ ).

Na Tabela 14 são apresentados os dados referentes à integridade da informação:

Tabela 14 – Integridade da informação: associações

Variáveis	w	p
CVI 7x CVI 18	0,351	0,029
CVI 11 x CVI 14	0,352	0,028
CVI 12 x CVI 18	0,333	0,031
CVI 12 x CVI 21	0,321	0,035
CVI 14 x CVI 11	0,352	0,028

Coeficiente de concordância de Kendall  $p \leq 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 14, os coeficientes de concordância de Kendall evidenciados entre os comportamentos e valores que estabelecem a integridade da informação apresentam associações sugerindo que os colaboradores compartilham com outros setores de trabalho informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo ( $w = 0,352$  com  $p\text{-valor} = 0,028$ ). Há associações evidenciando que colaboradores que confiam mais em fontes formais do que em fontes informais ( $w = 0,321$  com  $p\text{-valor} = 0,035$ ) buscam informações nas fontes formais ( $w = 0,333$  com  $p\text{-valor} = 0,031$ ), sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas e não repassam para outras pessoas ou equipes informações imprecisas e distorcidas ( $w = 0,351$  com  $p\text{-valor} = 0,029$ ).

Na Tabela 15 são apresentados os dados referentes ao compartilhamento da informação na empresa:

Tabela 15 – Compartilhamento da informação: associações

Variáveis	w	ρ
CVI 15 x CVI 23	0,352	0,033
CVI 16 x CVI 21	0,375	0,016
CVI 16 x CVI 27	0,375	0,017
CVI 21 x CVI 27	0,352	0,028
CVI 27 x CVI 23	0,328	0,039

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 15, os coeficientes de concordância de Kendall explicitados entre os comportamentos e valores que evidenciam o compartilhamento da informação apresentam associações sugerindo que compartilhar informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa auxilia os colaboradores a desenvolver a capacidade de encontrar soluções para problemas de grande complexidade ( $w = 0,352$  com  $p$ -valor =  $0,033$ ). Há associações apontando que o *feedback* sobre o desempenho individual utilizado para melhorar o desempenho do colaborador e da equipe contribui para que os colaboradores desenvolvam a capacidade de encontrar soluções para problemas de grande complexidade ( $w = 0,328$  com  $p$ -valor =  $0,039$ ), confiem mais em fontes formais de informação ( $w = 0,319$  com  $p$ -valor =  $0,038$ ), saibam o que fazer e conheçam o objetivo final do seu trabalho ( $w = 0,375$  com  $p$ -valor =  $0,017$ ). Há uma associação indicando que colaboradores que sabem o que fazer e conhecem o objetivo final do seu trabalho confiam mais em fontes formais do que em fontes informais de informação ( $w = 0,375$  com  $p$ -valor =  $0,016$ ).

Na Tabela 16 são apresentados os dados referentes à formalidade quanto ao uso da informação na empresa:

Tabela 16 – Formalidade quanto ao uso da informação: associações

Variáveis	w	ρ
CVI 7 x CVI 17	0,336	0,035
CVI 7 x CVI 18	0,351	0,029
CVI 17 x CVI 22	0,332	0,039

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 16, os coeficientes de concordância de Kendall evidenciados entre os comportamentos e valores que estabelecem a formalidade quanto ao uso da informação apresentam associações apontando que colaboradores que são avaliados e recompensados ao compartilhar informações com seus colegas e superiores não confiam nas fontes informais ( $w = 0,332$  com  $p\text{-valor} = 0,039$ ). Há outra associação sugerindo que colaboradores que não confiam nas fontes informais ( $w = 0,336$  com  $p\text{-valor} = 0,035$ ) e que buscam informações nas fontes formais ( $w = 0,351$  com  $p\text{-valor} = 0,029$ ) não repassam informações imprecisas e distorcidas.

Na Tabela 17 são apresentados os dados referentes ao controle da informação:

Tabela 17 – Controle da informação: associações

Variáveis	w	$\rho$
CVI 27 x CVI 28	0,367	0,024
CVI 27 x CVI 31	0,386	0,013

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 17, os coeficientes de concordância de Kendall explicitados entre os comportamentos e valores que estabelecem o controle da informação apresentam associações que sugerem que a utilização do *feedback* sobre o desempenho individual para melhorar o desempenho do colaborador indica que, na empresa, a informação é utilizada para gerenciar pessoas, processos e fluxos de trabalho ( $w = 0,367$  com  $p\text{-valor} = 0,024$ ). Há uma associação sugerindo que a empresa utiliza o *feedback* sobre o desempenho individual para melhorar o desempenho dos colaboradores, e usa como critério de contratação a maneira como os candidatos lidam com a informação ( $w = 0,386$  com  $p\text{-valor} = 0,013$ ).

Na Tabela 18 são apresentados os dados referentes à cultura informacional da empresa:

Tabela 18 – Cultura informacional: associações

Variáveis	w	$\rho$
CVI 3 x CVI 29	0,369	0,026
CVI 4 x CVI 30	0,328	0,038
CVI 5 x CVI 30	0,325	0,039
CVI 30 x CVI 31	0,369	0,019

Coeficiente de concordância de Kendall  $\rho \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 18, os coeficientes de concordância de Kendall, evidenciados entre os comportamentos e valores que revelam uma cultura informacional, apresentam associações que sugerem que a empresa, ao definir e comunicar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores, incute nas pessoas e equipes o comportamento de busca de informações tendo em vista a criação ou o aprimoramento de produtos, serviços e/ou processos ( $w = 0,369$  com  $p$ -valor =  $0,026$ ). Há associações apontando que a empresa, ao oferecer treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores, promove nas equipes o desenvolvimento da confiança para compartilharem abertamente informações sobre falhas, enganos e erros ( $w = 0,328$  com  $p$ -valor =  $0,038$ ) e as estimula a serem abertas e receptivas ao tomar conhecimento dessas informações ( $w = 0,325$  com  $p$ -valor =  $0,039$ ). Outro dado aponta que a empresa, ao contratar novos colaboradores, usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação e oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores ( $w = 0,369$  com  $p$ -valor =  $0,019$ ).

Na Tabela 19 são apresentados os dados referentes ao uso da informação:

Tabela 19 – Uso da informação: associações

Variáveis	w	p
CVI 23 x CVI 30	0,332	0,04
CVI 24 x CVI 29	0,407	0,016
CVI 25 x CVI 28	0,383	0,019
CVI 25 x CVI 31	0,399	0,010
CVI 30 x CVI 31	0,369	0,019

Coeficiente de concordância de Kendall  $p \leq 0,05$   
 Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na Tabela 19, os coeficientes de concordância de Kendall evidenciados entre os comportamentos e valores que estabelecem o uso da informação apresentam associações que sugerem que a empresa oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores estimulando nas equipes a capacidade de encontrar soluções para problemas de grande complexidade ( $w = 0,332$  com  $p$ -valor =  $0,040$ ). Há uma associação indicando que as equipes influenciam o que acontece no setor na medida em que vão incorporando os comportamentos e valores que a empresa define e espera delas ( $w = 0,407$  com  $p$ -valor =  $0,016$ ). Um dado indica que colaboradores que consideram fundamental compartilhar informações para a realização de seu trabalho auxiliam e facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho ( $w = 0,383$  com  $p$ -

valor = 0,019). Há uma associação apontando que a empresa, ao contratar novos colaboradores, usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação, oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores ( $w = 0,369$  com  $p$ -valor = 0,019) e incute neles o valor de considerarem fundamental o compartilhamento de informações para a realização de suas atividades no âmbito organizacional ( $w = 0,399$  com  $p$ -valor = 0,010).

#### **4.4 Dados obtidos com as entrevistas**

Os entrevistados foram contatados através de *e-mail* e telefone. Os contatos e as trocas de mensagens resultaram no agendamento e na realização de seis entrevistas. As entrevistas ocorreram entre os dias 24/07/15 e 04/08/2015.

Em cumprimento aos princípios da privacidade, confidencialidade e anonimato, os nomes dos entrevistados foram omitidos; no entanto, o perfil deles pode ser resumidamente apresentado da seguinte maneira:

Entrevistado 1: Gerente (GE1)

Entrevistado 2: Supervisor de Aeroporto (SA2)

Entrevistado 3: Supervisor de Aeroporto (SA3)

Entrevistado 4: Analista de Recursos Humanos (RH4)

Entrevistado 5: Agente Líder (AL5)

Entrevistado 6: Coordenador Manutenção de Base (CM6)

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho de cada entrevistado e duraram entre 27 minutos e uma hora e quarenta minutos. Todas as entrevistas foram gravadas.

Como roteiro para as entrevistas, foram utilizados os resultados do questionário *online* que foi apresentado em gráficos com os níveis de concordância e discordância dos respondentes para cada questão, além de cinco perguntas para nortear a análise solicitada aos entrevistados (APÊNDICE D). Antes de iniciar a entrevista, os entrevistados receberam uma explicação geral da proposta dessa etapa do trabalho e da estrutura da apresentação dos resultados, de modo a facilitar a compreensão e deixá-los à vontade para fazerem suas colocações.

Os resultados da entrevista seguiram a mesma estrutura, ou seja, as respostas foram agrupadas de acordo com os itens explorados no questionário e explicitados da seguinte forma: proatividade em relação à informação, transparência quanto ao uso da informação, integridade da informação, compartilhamento da informação, formalidade quanto ao uso da informação, controle da informação, cultura informacional e uso da informação.

Utilizou-se a transcrição integral das entrevistas para auxiliar na análise e interpretação dos dados. Após a seleção e leitura do material, as categorias foram descritas de acordo com a temática a que o estudo se propôs. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, os dados coletados foram previamente analisados e o texto desmembrado em categorias agrupadas analogicamente que auxiliaram na compreensão dos discursos, configurando-se as primeiras impressões acerca dos comportamentos e valores informacionais e as opiniões dos entrevistados sobre o ambiente informacional da empresa aérea.

O Quadro 3 se refere às categorias e aos conceitos norteadores utilizados para avaliar as opiniões dos entrevistados durante a análise dos dados obtidos. A interpretação e avaliação das entrevistas obedeceram às categorias definidas para este fim, conforme descrito a seguir:

Quadro 3 – Categorias para análise e interpretação das entrevistas

Categoria inicial	Conceito norteador	Categoria final
1. Proatividade em relação à informação	Preocupação ativa em obter e aplicar novas informações para responder a mudanças e promover inovação.	Comportamento e valores informacionais
2. Transparência quanto ao uso da informação	Receptividade para com informações sobre falhas, enganos e erros, permitindo a aprendizagem a partir dos erros.	Comportamento e valores informacionais
3. Integridade da informação	Uso da informação de forma confiável e íntegra no nível individual e organizacional.	Comportamento e valores informacionais
4. Compartilhamento da informação	Boa vontade em fornecer aos outros informações de forma apropriada e colaborativa.	Comportamento e valores informacionais
5. Formalidade quanto ao uso da informação	Tendência em usar e confiar em fontes formais institucionalizadas em detrimento de fontes informais.	Comportamento e valores informacionais
6. Controle da informação	As informações são apresentadas às pessoas para que gerenciem e monitorem seu próprio desempenho.	Comportamento e valores informacionais
7. Uso da informação	Construção de novos conhecimentos e significados; o ato transformador de formar decisões e influenciar outras pessoas; movimento e troca de informações com os colegas.	Uso da informação
8. Cultura informacional	Padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa.	Cultura informacional

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As entrevistas semiestruturadas foram elaboradas em torno dos eixos temáticos alinhadas com o referencial teórico exposto no capítulo 2: comportamentos e valores relativos à informação, cultura informacional e uso da informação.

As cinco questões elaboradas (APÊNDICE D) tiveram como objetivo estimular os entrevistados a discorrerem sobre os temas abordados nesta pesquisa, como suas percepções a respeito da cultura informacional da empresa e qual a fonte de informação mais utilizada por sua equipe, principalmente nas questões que resultaram em opiniões ambíguas, divergentes ou não esclarecidas. O foco principal das entrevistas, portanto, foi explorar melhor a opinião dos gestores e extrair dos entrevistados considerações a respeito dos resultados obtidos por meio da pesquisa *online*.

Observou-se nas entrevistas divergências de opiniões por parte dos gestores quanto aos resultados da pesquisa *online*. Pôde-se depreender que essas discrepâncias ocorrem devido à atuação de cada entrevistado dentro da organização, em setores específicos, uma

vez que a maneira de lidar com a informação e como ela é utilizada pelas equipes evidencia essas diferenças. Para aprofundar e explorar as questões referentes aos temas abordados nesta pesquisa, foram explicitados trechos das entrevistas para análise e compreensão das opiniões dos entrevistados.

Nas próximas seções, após um breve conceito do tópico em questão, foram selecionados trechos das entrevistas que esclarecem e evidenciam as opiniões dos entrevistados em relação aos temas abordados neste estudo.

#### 4.4.1 Proatividade em relação à informação

A proatividade em relação à informação refere-se à preocupação ativa em obter e aplicar novas informações para responder a mudanças e promover inovação.

Observou-se nas entrevistas que a proatividade em relação à informação não é um comportamento identificado nos colaboradores pelos seus gestores. Dos seis entrevistados, cinco acreditam que não há interesse da equipe em buscar informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa, pois suas equipes estão focadas nas atividades operacionais do dia a dia. Além disso, seja por desinteresse ou por indiferença, as equipes nem sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e aos desenvolvimentos externos à empresa. Eles, portanto, discordaram do resultado da pesquisa *online*: 34,4% concordaram e 34,4% não concordaram nem discordaram da afirmativa “minha equipe procura informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa”. É o que mostra as seguintes colocações:

“Elas não procuram informações relevantes a respeito de mudanças e de tendências que vêm de fora da empresa e eu acho que nem procuram mudanças e tendências que vêm de dentro da empresa [...] é muito notório como ficam um pouco a margem do que acontece. Preocupam muito com a operação, com o dia a dia mas não conhecem o mercado, não conhecem as tendências, não entendem muito bem [...]. Tem dificuldades em fazer esta correspondência do que acontece lá fora e quais são as consequências dentro da empresa. Tem muita dificuldade de se atualizar, de buscar e transmitir informação [...]. Então eu discordo bem do resultado dessa pesquisa. E me assusta que 34% acha que as pessoas procuram informação, que é a prova de que elas não fazem a menor ideia do que acontece.” (GE1)

“Eu acho que elas não usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimento externo e nem interno à empresa.” (GE1)

“Na verdade as pessoas não buscam informações fora da empresa e nem da tendência de mercado. Acho que é por desinteresse”. (SA2)

“Acho que as pessoas são indiferentes às informações [...]. Uma questão de comodismo mesmo”. (RH4)

Com relação ao comportamento de busca de informações para criar ou aprimorar serviços e processos, dois dos entrevistados discordaram e quatro concordaram com a assertiva e com o resultado da pesquisa *online* de que 59,4% das pessoas de sua equipe procuram informações para aperfeiçoar ou inovar os produtos, processos e serviços da empresa. Seguem algumas opiniões:

“Claro que há pessoas que fazem isso [...]. Tenho um exemplo aqui que é um exemplo recente... [...] agora ela é gerente [...]. É uma pessoa que analisa e que realmente busca informações o tempo todo. Conhecimentos que ela adquiriu no passado em outra companhia [...], com sugestões frequentes para melhorar os nossos serviços e processos. Temos alguns agentes de aeroportos [...] mas ainda é um número muito pequeno, por isso eu discordo”. (GE1)

“Constantemente? [...] Eu acho que esse resultado não reflete o meu dia a dia na empresa. Nem todos tem esse empenho e interesse em aprimorar produtos e serviços. Inclusive a nossa empresa tem isso como um dos princípios que é a inovação, mas nem sempre as pessoas fazem isso valer, acontecer”. (SA3)

“Estão todos buscando ter uma visão mais crítica dos processos, procurando ficar próximos aos clientes, ouvindo mais as expectativas deles [...]. Estando mais próximos dos clientes conseguimos aprimorar e atender as expectativas deles.” (RH4)

“No setor técnico, noto que a equipe busca a informação para melhorar a sua capacidade de aprendizado, principalmente na divulgação dos processos internos e dos produtos da empresa [...]. Eu acho que a equipe é engajada”. (CM6)

#### 4.4.2 Transparência quanto ao uso da informação

A transparência quanto ao uso da informação refere-se à receptividade para lidar com informações sobre falhas, enganos e erros, permitindo a aprendizagem a partir desses erros.

Com relação à transparência quanto ao uso da informação, dos seis entrevistados, quatro concordaram com o resultado da pesquisa *online* que afirma que 53,1% dos respondentes acreditam que as pessoas das suas equipes de trabalho confiam umas nas outras para compartilhar e receber informações sobre falhas, enganos. No entanto, nas entrevistas essa assertiva não pôde ser corroborada porque quatro dos entrevistados afirmaram que suas

equipes têm dificuldades em lidar com falhas, erros e enganos, conforme os seguintes posicionamentos:

“Não. Não são abertas nem receptivas. Por dois motivos: muitas das vezes quem vai dar um *feedback*, quem vai falar não sabe falar sobre o erro que algum subordinado cometeu, não sabe tratar desse assunto de uma maneira tranquila [...], e as dificuldades que as pessoas têm em admitir que erraram e falarem abertamente sobre isso.” (GE1)

“Acho que a cultura do Brasil é um pouco assim e aqui é a mesma coisa [...] é muito difícil os colaboradores aceitarem uma orientação ou uma reorientação sobre alguma coisa, alguma falha.” (SA2)

“Isso aí já é um pouco complicado [...]. Nem todas as pessoas aceitam receber informações sobre falhas e erros” (SA3)

“Eu discordo neste caso [...]. Há uma barreira. As pessoas costumam, ao se enganar, ao errar ou ao falhar, omitir um pouco a informação. Nós como gestores é que temos que buscar na equipe a informação, o que aconteceu, o que houve pra tentar ajudar neste sentido”. (CM6)

Ficou evidenciado nas entrevistas que as equipes têm dificuldades em receber *feedback* negativo e utilizar essas informações de maneira construtiva:

“Justamente pela dificuldade em admitir que erraram e da dificuldade que têm de enxergar os erros como uma oportunidade de evolução não compartilham essas informações de maneira construtiva [...] Não é sempre, eu acho que é nunca”. (GE1)

De certa forma sim [...]. Ocultar determinadas informações ou falhas pode causar uma tragédia, um acidente aéreo. Então somos sempre levados a pensar desta forma: ‘Bom, *ok*, erros acontecem, nós somos humanos, mas tiramos algum proveito disso? Tivemos algum aprendizado com essa informação? Com esse erro? Vamos divulgar? Vamos passar isso adiante? [...]. As pessoas ficam com a sensação de que serão punidas, mas quando a coisa está muito notória, isso acontece e nós temos que agir para que realmente a equipe participe com informações do que ocorreu, com a falha, o engano, o erro e que se construa algo a partir daí.” (CM6)

Quanto ao compartilhamento de informações sobre falhas, erros e enganos, três dos entrevistados não concordaram com o resultado da pesquisa que afirma que 59,4% dos colaboradores de sua equipe de trabalho compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.

“Pela dificuldade em admitir que erraram e de enxergar nos erros uma oportunidade [...]. Não tem jeito de evoluir sem crise. É preciso lidar com os erros e falhas para identificar o desfalque. Discordo do resultado”. (GE1)

“A equipe de trabalho realmente compartilha informações sobre falhas, mas em alguns momentos a informação acaba não sendo tão construtiva como poderia ter sido [...]. Vai muito do momento em que a pessoa está tentando pontuar essas falhas”. (SA3)

“Isso é muito sério, muito sério e infelizmente nós ainda temos alguns eventos. Nós trabalhamos sempre pra melhorar isso. Mas temos alguns eventos de omissão por medo de ser punido, enfim, da informação em si que pode ter gerado aquele engano, aquele erro”. (CM6)

#### 4.4.3 Integridade da informação

A integridade da informação refere-se ao uso da informação de forma confiável e íntegra no nível individual e organizacional.

Quanto aos enunciados sobre a integridade da informação, dos seis entrevistados, quatro concordaram com o resultado da pesquisa *online*: um nível de discordância de 75% no que se refere à questão das equipes nunca repassarem informações imprecisas e distorcidas, ou seja, as equipes repassam informações imprecisas e distorcidas. Seguem alguns relatos:

“Nós trabalhamos com informações distorcidas o tempo todo, o tempo todo! E justamente porque as pessoas são acomodadas, não buscam, têm medo de errar, têm medo de dizer onde erraram, enfim, trabalham com informações imprecisas o tempo todo. Muitas das vezes com vontade de acertar ou achando que estão fazendo certo.” (GE1)

“Este resultado não reflete a realidade do meu dia a dia. As informações não podem ser distorcidas e às vezes são por alguma falha ou coisa do tipo [...] mas em geral, as informações são precisas.” (SA2)

“Não são todas as informações que são repassadas distorcidas e imprecisas, a maioria é repassada como deveria.” (SA3)

“Não é com maldade, com dolo mas às vezes eles repassam sim informações imprecisas e distorcidas. Tivemos um evento aqui na base [...]. Foi o ruído que causou tudo isso e nós trabalhamos para que esse ruído definitivamente desapareça. Sabemos que não é possível mas tentamos mitigar isso aí.” (CM6)

Quanto à utilização de informações para justificar decisões tomadas, todos os entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa *online*: (71,9%) dos respondentes discordaram da afirmativa de que suas equipes nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas, conforme argumentam:

“Inclusive utilizam informações imprecisas e incorretas para justificar decisões que já foram tomadas e que poderiam ser tomadas de outra maneira se buscassem melhor as informações.” (GE1)

“Em sua grande maioria as pessoas justificam de acordo com as informações que elas receberam, seja uma informação certa ou uma informação distorcida.” (SA2)

“As pessoas estão sempre utilizando informações para justificar decisões já tomadas [...] mas eu sei que realmente isso é padrão.” (RH4)

“Talvez a decisão tomada não necessariamente foi tomada por informações anteriores. Talvez as pessoas que utilizam informações para justificar decisões tomadas, em alguns casos, podem também estar equivocadas.” (CM6)

Quanto à retenção de informações por parte da equipe, cinco dos entrevistados acreditam que suas equipes não retêm informações, portanto, discordaram do resultado da pesquisa *online*: 56,2% não concordaram nem discordaram da assertiva. Três dos entrevistados acreditam que as pessoas da sua equipe de trabalho não retêm informações de maneira voluntária ou com algum propósito particular. Seguem algumas colocações:

“Algumas pessoas veem o conhecimento como poder então retêm informações para que os outros não saibam tanto quanto elas [...] Várias pessoas da minha equipe e de outras equipes retêm informações achando que isso garante algum tipo de poder ou de estabilidade. Então as pessoas da equipe tem essa tendência sim de reter informações.” (GE1)

“As pessoas acabam retendo informações de uma forma ou de outra [...] às vezes nem é por maldade, mas pelo mergulho operacional em que vivemos. Muitas vezes não conseguimos repassar as informações e deixar o processo totalmente amarrado como deveria [...]. Muitas vezes nós retemos informação por falta de comunicação mesmo.” (RH4)

“Acontece sim dos colaboradores reterem e eu discordo de nunca reterem informação. Eles retêm a informação! pode não ser uma ação voluntária mas acontece.” (CM6)

Todos os entrevistados discordaram do resultado da pesquisa *online* referente à questão do colaborador aproveitar as informações para obtenção de vantagens pessoais. De acordo com o resultado do questionário, 50% dos respondentes não concordaram nem discordaram da afirmativa. Quatro dos entrevistados disseram não identificar em suas equipes de trabalho colaboradores que buscam obter vantagens pessoais utilizando-se de informações. Abaixo, alguns posicionamentos:

“Eu acho que a maioria das pessoas tenta não usar do privilégio do conhecimento e da informação para obter vantagem pessoal, mas acho que acontece.” (GE1)

“Elas não buscam informações para obter vantagens pessoais.” (SA2)

“Eu não percebo isso, realmente acredito que eles nunca aproveitam as informações para obter vantagem pessoal.” (SA3)

Quanto ao compartilhamento de informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo, cinco dos entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa *online*, ou seja, 68,8% dos respondentes afirmaram que as pessoas

de sua equipe de trabalho sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns ao setor de transporte aéreo. Seguem algumas opiniões:

“As pessoas têm dificuldades em compartilhar a informação de um jeito fácil e que todos entendam. Há muita gente que trabalha no setor de transporte aéreo e que não é oriundo do setor de transporte aéreo e tem dificuldade de se comunicar numa linguagem comum a todos.” (GE1)

“Eu acho que as pessoas compartilham sim informações numa linguagem e significados comuns.” (SA2)

Com relação às informações sigilosas, quatro dos entrevistados discordaram do resultado da pesquisa *online* que afirma que 40,6% dos respondentes acreditam que suas equipes de trabalho sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas. Portanto, quatro dos entrevistados acreditam que suas equipes não sabem lidar com informações sigilosas. Seguem algumas colocações:

“As pessoas têm uma dificuldade muito grande de tratar informações que deveriam ser sigilosas como sigilosas. E até em alguns casos, usando dessas informações para obter vantagens pessoais”. (GE1)

“Quando falamos de uma informação sigilosa, acredito que as pessoas retêm segura essa informação”. (SA3)

“Eu acho que nós acabamos passando informações sigilosas entre os setores que muitas não precisam ficar sabendo. Muitas vezes as pessoas não têm a noção da dimensão da repercussão que esse tipo de informação pode causar. Muitas vezes aqui na empresa não teria nenhum problema, mas às vezes acaba alcançando outros públicos, até fora da empresa. Acontece demais.” (RH4)

De todas as categorias iniciais, de acordo com o resultado da pesquisa *online*, os enunciados referentes à integridade da informação foram os que obtiveram menor média nos níveis de concordância (2,78 de média geral). Nas entrevistas há evidências de que os comportamentos e valores relativos à integridade da informação não são reconhecidos pelos gestores.

#### **4.4.4 Compartilhamento da informação**

O compartilhamento da informação refere-se à boa vontade em fornecer aos outros informações de forma apropriada e colaborativa.

Dos enunciados referentes ao compartilhamento da informação, as afirmativas das questões 13, 14 e 15 do questionário *online*, que aludem ao comportamento das equipes de sempre

compartilharem informações, obtiveram mais de 43% de respostas “não concordo nem discordo”, o que fez com que pelo menos quatro dos entrevistados discordassem desse resultado. Três dos entrevistados acreditam que as equipes de trabalho precisam compartilhar mais informações com cidadãos, parceiros e clientes até mesmo como uma maneira estratégica de divulgação da empresa. Eles afirmam que há compartilhamento da informação, porém, nem sempre como deveria, conforme segue:

“Justamente da mística de que informação e conhecimento garantem alguma coisa, algumas pessoas têm dificuldades de ensinar, transmitir conhecimento [...]. Deveríamos compartilhar com muito mais intensidade. O fato de não compartilhar com essa intensidade faz com que a comunicação fique comprometida, mas existe sim esse compartilhamento de informação como deveria e não sempre.” (GE1)

“Por necessidade de repassar informações a outros setores, todas as informações que temos aqui, internamente, são compartilhadas. A equipe compartilha informações para fazer ‘tocar’ a operação.” (SA2)

“Acho que deveríamos compartilhar um pouco mais, falar um pouco mais da empresa. Com fornecedores, por exemplo, deixar um pouco mais claro para eles como nós queremos que eles atuem e isso falta um pouco, e acaba refletindo negativamente no dia a dia.” (SA2)

“Sempre compartilham. Quando é uma coisa negativa o compartilhamento dessa informação é maior do que uma positiva. É, tem essa diferença e eu acho que a parte negativa da informação é mais compartilhada do que uma informação positiva.” (SA3)

Dos seis entrevistados, cinco concordaram com o resultado da pesquisa *online*: 53,1% dos respondentes acreditam que as pessoas de suas equipes sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho. Seguem alguns posicionamentos:

“Se partirmos do conceito de que todo mundo sabe o que fazer e qual é o objetivo final do seu trabalho não teríamos tantos erros, não teríamos tantas falhas e tantas divergências.” (GE1)

“Eu concordo com o resultado e concordo também que tem uma boa parte da equipe que ainda não sabe o que fazer e não conhece o objetivo mas sabe onde está a ferramenta e onde buscar a informação”. (SA2)

“A maioria das pessoas aqui sabe sim o que fazer e qual o objetivo final do que está fazendo.” (SA3)

“Eu acho que está muito claro para todo mundo o que deve fazer e o objetivo final. Os nossos valores, a nossa visão, a nossa missão, tudo está muito bem alinhado.” (RH4)

#### **4.4.5. Formalidade quanto ao uso da informação**

A formalidade quanto ao uso da informação refere-se à tendência em usar e confiar em fontes formais institucionalizadas em detrimento de fontes informais. A capacidade que uma

organização tem de usar a informação formal em vez de fontes informais pode auxiliar na confiabilidade e na melhoria da qualidade das informações utilizadas no ambiente organizacional.

Em relação à formalidade quanto ao uso da informação, todos os entrevistados afirmaram que as pessoas de sua equipe de trabalho utilizam mais fontes informais do que formais. No entanto, três dos entrevistados concordaram com o resultado da questão 18: dos respondentes 56,2% concordaram com a afirmativa que se refere ao comportamento da equipe de trabalho de sempre buscar informações em fontes formais. A seguir, algumas opiniões:

“Acho que as pessoas só utilizam fontes informais para conseguir informação e tem muita dificuldade em buscar uma fonte confiável e formal para obter informações [...]. Usam fontes informais o tempo todo e a maioria das vezes não são confiáveis.” (GE1)

“Acho que o grupo de pessoas que busca fontes formais normalmente não confere depois com as fontes informais para saber se está certo ou não. Eu acho que quem busca uma informação numa fonte formal cessa por aí o trabalho.” (GE1)

Apesar de ser um setor muito bem regulamentado - e nós temos manual para quase tudo, a preguiça é maior do que a vontade de fazer certo [...]. Claro que tem gente que busca, se aperfeiçoa e se recicla o tempo todo, mas não é a maioria.” (GE1)

“Nós temos os manuais, existem os documentos virtuais. Existem ferramentas de consultas muito boas para informações e a equipe busca muito pouco isso. As pessoas usam sim fontes informais, usam mais que as fontes formais. Em sua grande maioria elas não chegam a procurar os meios formais não. Elas vão direto às pessoas. É muito mais fácil perguntar do que ler.” (SA2)

“A maioria não busca fonte informal para confrontar com as fontes formais não. A maioria nem busca fonte formal.” (SA3)

“Eu acho que apesar de ter toda essa comunicação dentro da empresa as pessoas confiam muito nas fontes informais, demais, muito mesmo.” (RH4)

“Eles sempre confiam nas fontes informais. Eu acho que não reflete minha realidade. Eles não sabem buscar a informação. Eles confiam muito no que eu falo.” (AL5)

Quanto ao uso de fontes informais para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais, cinco entrevistados discordaram do resultado da pesquisa *online*: 46,9% dos respondentes não concordaram nem discordaram, 6,2% concordaram e 46,9% discordaram da afirmativa. Observou-se na fala dos entrevistados que os colaboradores do setor de manutenção, devido principalmente à natureza técnica de seu trabalho, recorrem com frequência às fontes formais. Para realizar suas atividades, as equipes operacionais (agentes de aeroportos) e administrativas (menores aprendizes) utilizam mais fontes informais. Já as equipes de trabalho do RH e da gerência, de acordo com os entrevistados, embora utilizem fontes informais, recorrem mais às fontes formais.

“A grande maioria busca informação técnica principalmente nos boletins que são informativos. São informações que nós precisamos ter e não pode haver dúvida. Então nós cultuamos isso: do técnico buscar informação no sistema da empresa, e que ele se certifique do assunto formalmente porque a fonte tem de ser formal, tem que ser fidedigna.” (CM6)

“Ele (o colaborador) busca no informal para depois conferir no formal pra ver se bate [...]. Eu percebo muito isso. Ele fica certificando, fica questionando e eu acho isso legal porque para o ambiente de trabalho reforça que a informação tem de ser de fonte formal, e isso é uma coisa segura pra não criar o ruído.” (CM6)

“Nós precisamos estar sempre bem embasados para poder falar alguma coisa, ainda mais a equipe do RH [...]. Confiamos nas fontes formais, precisamos desse embasamento, mas quando é solicitado algo, sempre usamos o conhecimento do outro para agregar.” (RH4)

#### 4.4.6 Controle da informação

O controle da informação refere-se à atitude da empresa de constantemente apresentar o desempenho corporativo e individual aos seus funcionários visando influenciar o desempenho do colaborador e da equipe de trabalho, ou seja, as informações são apresentadas às pessoas para que gerenciem e monitorem seu próprio desempenho.

Os enunciados sobre o controle da informação obtiveram na pesquisa *online* os maiores índices de concordância no que se refere aos comportamentos e valores informacionais.

Dos seis entrevistados, quatro concordaram que as informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe (68,7% no nível de concordância) e que o *feedback* sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe (75% no nível de concordância). No entanto, três dos entrevistados acreditam que o *feedback* não surte o efeito esperado em suas equipes. A seguir, alguns posicionamentos:

“Eu acho que o desempenho corporativo muitas vezes não chega até a equipe então os colaboradores não sabem como estão ‘performando’, quais são os números. Então se perguntamos a um agente de aeroporto qual é a meta de bagagens da base, ele não sabe, não sabe como está o desempenho deste indicador agora e como não tem esse conhecimento não é o desempenho corporativo que faz com que ele mude o seu desempenho individual.” (GE1)

“Eu acho que o *feedback* ainda é uma ferramenta pouco utilizada. Muitos gestores utilizam mas a grande maioria não tem o hábito de dar o *feedback* nem imediato nem o programado, seja mensal, seja trimestral.” (GE1)

“Apresentar o desempenho corporativo, e mostrar como está a empresa, o andamento da empresa? para a grande maioria entra num ouvido e sai no outro. Então fica mais difícil fazer com que eles foquem nos resultados da empresa e que a partir daí busquem o seu desenvolvimento pessoal.” (SA2)

“O *feedback* é utilizado sim. Nem sempre surte efeito, mas ele é utilizado.” (SA2)

“O desempenho individual e da equipe com quem trabalho é influenciado e muito pela apresentação do desempenho corporativo.” (SA3)

“É o que nós sempre tentamos fazer: *feedback* individual pra auxiliar no desempenho e no desenvolvimento do colaborador.” (SA3)

“As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho e o *feedback* sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.” (RH4)

“Aqui tem a campanha do *feedback*, todo ano a equipe é avaliada, o gestor, o lado positivo, o lado negativo, chamam para conversar, e até funciona. Fora dessa campanha tem os *feedbacks* pontuais: um procedimento que a pessoa fez errado, eles (os gestores) chamam para conversar e formalizam o *feedback*. (AL5)

“O desempenho corporativo traz uma informação para o funcionário, para o colaborador do âmbito da empresa mas isso pode ter um viés negativo. Por quê? porque às vezes o funcionário acha que se a empresa está com um desempenho excelente, ótimo, está crescendo e tudo, ele começa a achar que ele também deveria ser agraciado com algum tipo de melhora. Como isso não tem algum tipo de vinculação e às vezes realmente não acontece, começamos a ter vários pontos no grupo em que começam a destoar, aí temos (faz parte da equipe), começamos a ter uma equipe problemática [...]. Ele influencia sim mas não sempre como a gente espera. Ele mexe com as emoções, vamos dizer assim, dos colaboradores.” (CM6)

“O *feedback* é sempre utilizado. E nós esperamos que eles melhorem, façam um programa de desenvolvimento individual. Um plano de desenvolvimento individual porque nem todos aceitam o *feedback* de bom grado.” (CM6)

Quanto à afirmativa de que as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho, todos os entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa (75% no nível de concordância). No entanto, ficou evidente em suas falas que há necessidade de melhorias na forma de disponibilizar informações precisas e íntegras no âmbito organizacional para facilitar a gestão dos recursos humanos, processos e fluxos de trabalho.

“As informações corretas sempre facilitam, as que vêm de fontes formais ou oficiais sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho. Aquelas que são tratadas de forma consciente [...]. O tipo e a fonte da informação é que vai dizer se vai facilitar ou dificultar.” (GE1)

“As informações facilitam sim nos processos e nos fluxos de trabalho principalmente quando as pessoas se empenham e absorvem essas informações.” (SA2)

“As informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho. E de fato isso acontece, e tem que acontecer. Eu acho que sem essas informações nós não conseguiríamos fluir em nada.” (RH4)

“Com certeza informação é primordial. Se nós passarmos um dia sequer sem informação desagrega tudo, então, pessoas, o fluxo de trabalho, tudo é influenciado diretamente pela informação. Informação é tudo! As pessoas pouco se dão conta, eu mesmo era um [...]. Para mim era muito difícil absorver essa coisa da informação como ferramenta de gestão porque nós, naturalmente, como técnicos, temos outra linha de raciocínio: ‘ Bom, eu tenho que manter a coisa funcionando tecnicamente e tal’ mas se não houver um nível de informação elevado nada disso serve. Nós

aprendemos com os erros, principalmente. Muita coisa aconteceu por falta de informação [...] Concordo que facilita muito, muito. Informação é tudo!" (CM6)

#### 4.4.7 Cultura informacional

A cultura informacional representa os valores e as crenças de um grupo em relação à informação, descreve o padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização. Pode, portanto, ser compreendida como um conjunto padronizado de comportamentos, normas e valores socialmente compartilhados que determina o significado e o uso da informação, da comunicação e da TI, no âmbito organizacional.

Dos seis entrevistados, quatro não reconhecem na empresa práticas de avaliação e recompensas ao compartilhar informações, e acreditam que por esse motivo 50% dos respondentes do questionário *online* não concordaram nem discordaram.

"A cultura não é uma cultura de compartilhar a informação. E como a cultura não é essa é difícil fazer com que se chegue ao ponto de ser avaliado e que isso gere uma recompensa. Dentro da empresa especificamente nós temos um programa de excelência que trabalha boas práticas e reconhece sim boas práticas das bases mas muitas das vezes isso só é compartilhado uma vez ao ano [...], enfim, eu acho que há um trabalho grande a ser feito. [...] Então hoje nós temos dificuldades de avaliar e recompensar porque a cultura não é de dividir o que se tem... mas eu acho que está mudando e caminha para algo melhor. Acho que quando a prática do compartilhamento de informação e de conhecimento estiver no *DNA* da empresa acho que avaliar isso e recompensar será mais fácil." (GE1)

"São recompensadas. As pessoas que estão apresentando algo inovador e melhorias, elas estão sempre crescendo na empresa, então tem essa avaliação e recompensa." (SA3)

"Discordo do resultado porque eu acho que de fato isso não acontece. Nós sempre somos avaliados, sempre recompensados quando compartilhamos uma informação, que é sempre bem vinda." (RH4)

"Nem sempre elas são recompensadas, avaliadas talvez. Nós não sabemos qual foi a qualidade e a forma que a informação foi repassada, se ela serviu para alguma coisa ou se essa informação teve função contrária, ou seja, se ela não serviu pra nada ou só serviu para agravar, para piorar a situação. Então eu acho que avaliado sim, recompensado nem sempre." (CM6)

Quanto aos comportamentos e valores, cinco dos entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa *online*: 68,7% dos respondentes concordam que os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.

"Eu acho que essa comunicação é feita de maneira bem tímida e não é reforçada o tempo todo, e nós presumimos que todo mundo sabe o que deve ser feito mas não. Os valores e comportamentos são definidos mas não são comunicados a todos de maneira eficaz." (GE1)

“A empresa sempre deixa bem claro o que espera de todo mundo através de várias ferramentas de comunicação.” (SA2)

“Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos [...]. Com certeza acredito que seja assim.” (SA3)

“Na verdade não conseguiríamos trabalhar sem saber os comportamentos e os valores que a gestão espera de nós.” (RH4)

“Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos. Acho que está certo. A empresa foca muito nesta questão dos valores.” (AL5)

“Talvez o valor seja mais divulgado, mais comunicado. Os comportamentos nem sempre. O comportamento em relação à informação não muito.” (CM6)

Com relação aos treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores, cinco dos entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa *online*: a maioria (81,3%) dos respondentes concorda que a empresa oferece esses treinamentos. No entanto, todos os entrevistados reconhecem que esses treinamentos são voltados para o atendimento e relacionamento com clientes e parceiros, e não focados no aperfeiçoamento dos comportamentos dos colaboradores em relação à informação.

“Realmente a empresa oferece treinamentos para desenvolver as pessoas.” (SA3)

“Em relação à equipe de RH eu discordo totalmente porque não tem treinamento, não tem desenvolvimento e com isso acabamos uns ajudando aos outros. Eu acho que falta muito alinhamento. De modo geral, as áreas chave da empresa têm treinamento. Já as áreas administrativas ficam muito a desejar por causa deste olhar míope da empresa para essas áreas [...]. A empresa valoriza as áreas que estão ligadas diretamente ao seu negócio.” (RH4)

“Sempre houve treinamento e sempre haverá porque é padrão da empresa.” (AL5)

“Sim a empresa oferece, mesmo que estes treinamentos não sejam voltados para aprimorar os comportamentos, incluindo os comportamentos em relação à informação. Às vezes um treinamento técnico não se enquadra aqui. Deveria haver treinamentos específicos para os colaboradores no aprimoramento dos comportamentos e absorção dos valores.” (CM6)

Quanto à questão de a empresa usar como critério de contratação a forma como os candidatos lidam com a informação, três dos entrevistados não concordaram com o resultado da pesquisa *online*: 53,1% no nível de concordância dessa prática. Portanto, três entrevistados não reconhecem na empresa a utilização desse critério.

“A empresa nem sempre usa como critério a maneira como o candidato lida com a informação mesmo porque cada equipe de recrutamento lida com a informação de um jeito [...]. Hoje o processo de seleção e recrutamento está bem espalhado e com critérios bem diferentes.” (GE1)

“Realmente eu não sei qual o critério que a empresa usa na hora de uma contratação [...]. Eu nunca participei de algum processo seletivo então eu realmente não sei o que eles buscam nos candidatos.” (SA2)

“Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação [...]. Acredito que seja dessa forma mesmo.” (SA3)

“Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação. Bom, se estiver falando das informações da empresa, eu concordo.” (RH4)

“A empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação. Tanto é que os colaboradores assinam um termo de compromisso de confidencialidade, de informação sigilosa [...]. Ainda bem que a maioria concorda porque tem esta preocupação.” (AL5)

“A empresa nem sempre usa esse critério. Já participei de alguns processos de contratação e promoção interna e literalmente, isto não acontece [...]. Deveria, mas não usa.” (CM6)

#### 4.4.8 Uso da informação

O uso da informação ultrapassa o meramente funcional, a solução de problemas ou a realização de tarefas. Esse uso inclui a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de modelar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o movimento, a troca e o compartilhamento de informações com os colegas.

Quanto à competência das equipes para encontrar soluções para problemas de grande complexidade, quatro dos seis entrevistados concordaram com o resultado da pesquisa *online*, que obteve 62,4% em termos de nível de concordância dos respondentes com a assertiva. Seguem algumas colocações:

“A equipe efetivamente tem muitas dificuldades em dar soluções porque ou acha que não vai ser levada a sério ou em consideração, ou em alguns momentos efetivamente não é nem aberta essa possibilidade para que a pessoa possa falar. Isso faz com que as pessoas tenham medo de tomar decisões, tenham medo de solucionar problemas de grande complexidade, e é mantida na mão da liderança a responsabilidade de solucionar esses problemas.” (GE1)

“Elas buscam sim e conseguem resolver os problemas de grande complexidade como as contingências, voos cancelados. Então eu concordo com o resultado.” (SA2)

“Não são todos que conseguem buscar soluções para grandes problemas. Acredito que esse resultado não reflete o meu dia-a-dia. Não é qualquer um que consegue resolver problemas de grande complexidade.” (SA3)

“Sim, as pessoas da minha equipe de trabalho conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade. Nós sempre conseguimos, sempre damos um jeito, não fica nada sem solução.” (RH4)

“As pessoas da minha equipe conseguem, elas se viram. Acho que o pessoal aqui é bem criativo para tentar resolver problemas. Eu concordo que as pessoas da minha equipe conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.” (AL5)

“Estes problemas de grande complexidade nós chamamos de *brainstorming*<sup>2</sup>. Colocamos todos juntos e falamos: ‘O problema é este. Vamos começar! [...] Usa-se muito o *brainstorming* na aviação, principalmente na área técnica. Cada um dá a sua opinião e vamos anotando até chegar a um denominador comum. Então eu concordo com o resultado.” (CM6)

O comportamento da equipe de sempre influenciar o que acontece no setor, obteve 65,5% de concordância com a afirmativa no resultado da pesquisa *online*, corroborando, assim, a opinião de cinco entrevistados.

“Eu acho que ainda elas não influenciam porque normalmente a gestão não dá abertura para que elas sejam tão influentes nas tomadas de decisão e nas soluções.” (GE1)

“Concordo com o resultado. As pessoas da minha equipe de trabalho tem que influenciar diretamente para que o trabalho delas flua com mais facilidade.” (SA2)

“Dependendo do que está acontecendo no setor, a maioria influencia mesmo. O resultado reflete meu dia-a-dia na empresa.” (SA3)

“As pessoas da minha equipe de trabalho sempre influenciam o que acontece no setor.” (RH4)

“Acho que o resultado reflete o meu dia-a-dia. Minha equipe influencia o que acontece no setor.” (AL5)

“As pessoas da minha equipe de trabalho com certeza influenciam o que acontece no setor. Às vezes de maneira boa, correta e às vezes, infelizmente, de maneira desagradável, da pior forma.” (CM6)

A afirmativa de que as pessoas da equipe de trabalho consideram fundamental compartilhar informações para a realização do trabalho, obteve um nível de concordância de 68,7% por parte dos respondentes no resultado da pesquisa *online*. Dos seis entrevistados, quatro concordaram com esse resultado e dois discordaram conforme pode ser observado em suas falas:

“Acho que não. Não consideram fundamental compartilhar informações justamente porque tem dificuldades de entender que trabalham em equipe, que um depende do outro. Justamente por não ter essa consciência têm dificuldades de considerar que compartilhar a informação é fundamental.” (GE1)

“Quando as pessoas da minha equipe tem informação elas compartilham. Concordo. Não buscam mas quando tem a informação multiplicam entre elas para facilitar o trabalho da equipe.” (SA2)

<sup>2</sup> *Brainstorming* – “tempestade de ideias”. Uma vez diagnosticado o problema, a etapa seguinte consiste em gerar e analisar as alternativas para sua solução. O propósito do *brainstorming* é obter o máximo de ideias com um foco direcionado ao problema. Para Maximiano (1995, p. 100), os princípios básicos na geração de ideias são: a suspensão de julgamento e a reação em cadeia. Estes dois princípios asseguram que as pessoas se expressem livremente, sem receio de críticas; e que as ideias se associem e gerem novas ideias, num processo em que a quantidade de alternativas seja assegurada.

“As pessoas da minha equipe compartilham informações. Elas acham que compartilhar informações é ótimo para realizar o seu trabalho.” (SA3)

“Concordo com o resultado porque é uma característica bem da aviação: compartilhar informações para realizar o nosso trabalho.” (RH4)

“Concordo com o resultado e é minha opinião também. Compartilhar mesmo [...]. Quando chega alguém novo na equipe, tem que aprender a fazer tudo e digo ‘o que você aprender, compartilhe’.” (AL5)

“Nem todos acham que é fundamental compartilhar informações. É uma deficiência e um trabalho a ser feito.” (CM6)

Além dos objetivos específicos, o roteiro adotado nas entrevistas possibilitou a coleta de informações sobre os tipos de fontes de informação mais utilizados pelas equipes, na opinião dos entrevistados. Permitiu-se também a compreensão com relação à cultura, os valores e comportamentos informacionais no ambiente organizacional, sob a visão desses gestores, conforme será apresentado a seguir.

No Quadro 4, estão explicitados os tipos de fontes de informação mais utilizadas pelas equipes, de acordo com seus gestores:

Quadro 4 – Tipos de fontes de informação utilizadas pelas equipes

Entrevistado	Tipos de fontes de informação mais utilizadas pela equipe
GE1	Fontes informais (colegas de trabalho). Fontes formais: Boletins informativos.
SA2	Fontes informais (colegas de trabalho).
SA3	Fontes informais (colegas de trabalho).
RH4	Fontes formais: Boletins informativos / Legislação Trabalhista. Fontes informais (colegas de trabalho).
AL5	Fontes informais (colegas de trabalho).
CM6	Fontes formais: Relatórios técnicos / Manuais / Boletins informativos. Fontes informais (colegas de trabalho).

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com o Quadro 4, observa-se que todos os gestores citam que suas equipes de trabalho utilizam fontes informais. Um aspecto relevante apontado nas entrevistas é a característica peculiar dos setores em lidar com as informações. Dessa maneira, observou-

se que, para a realização de suas atividades, as equipes operacionais (agentes de aeroportos) e administrativas (menores aprendizes) utilizam mais fontes informais. Já as equipes de manutenção, gerenciais e do RH, embora utilizem fontes informais, recorrem mais às fontes formais de informação.

No Quadro 5 estão descritos os valores e comportamentos informacionais considerados pelos entrevistados como essenciais ou mais importantes para suas equipes trabalharem com eficiência e qualidade:

Quadro 5 – Comportamentos e valores informacionais essenciais para a realização do trabalho em equipe

Entrevistado	Comportamentos e valores informacionais essenciais para a realização do trabalho em equipe com eficiência e qualidade
GE1	- Integridade da informação - Transparência quanto ao uso da informação - Cultura informacional
SA2	- Integridade da informação - Compartilhamento da informação - Transparência quanto ao uso da informação - Formalidade da informação
SA3	- Integridade da informação - Transparência quanto ao uso da informação - Cultura informacional
RH4	- Integridade da informação
AL5	- Integridade da informação
CM6	- Integridade da informação

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Todos os gestores consideraram a integridade da informação essencial para a realização eficiente e com qualidade do trabalho em equipe. A transparência quanto ao uso da informação também foi considerada um fator importante para se trabalhar com eficiência e qualidade. Cultura informacional, compartilhamento e formalidade quanto ao uso da informação foram igualmente considerados como valores e comportamentos necessários à realização do trabalho em equipe. Os entrevistados consideram que a integridade da informação é a base para todos os outros comportamentos e valores informacionais. Para eles, trabalhar com informações íntegras permite lidar com as outras dimensões de maneira eficaz, contribuindo para o compartilhamento formal e seguro de informações, receptividade

das equipes ao lidar com falhas, enganos e erros, além de desenvolver um ambiente onde a cultura informacional seja, de fato, estabelecida.

Os elementos abordados nesta pesquisa foram considerados parte integrante do ambiente informacional da empresa que abrange todo o cenário em que a informação é utilizada. Foi solicitada a opinião dos entrevistados a respeito desse ambiente. Para isso, foi pedido a eles que imaginassem o ambiente informacional da companhia como se fosse uma plantação. Em seguida, que dissessem em que momento do cultivo esse ambiente estaria e se ele evoluiu ou involuiu com o tempo, narrando casos ou situações que evidenciassem suas considerações. Esse item está explicitado na questão nº 5 do roteiro básico adotado na entrevista (Apêndice D). A seguir, são apresentados trechos das entrevistas que explicitam as opiniões dos gestores a respeito do ambiente informacional da empresa:

“Nós ainda estamos semeando [...] No início da empresa, era muito mais fácil, mesmo que as informações fossem informais, o grupo era menor e nós confiávamos nas informações, sabíamos qual era a fonte, o ambiente era menos complexo. Fazer uma comparação é até injusto com o ambiente atual. [...] Eu acho que na verdade, não houve evolução. São momentos completamente diferentes e não houve uma estratégia que acompanhasse o crescimento da empresa, que acompanhasse a mudança na complexidade da companhia. [...] A palavra correta realmente não seria evolução até mesmo porque eu falaria em involução pois hoje a comunicação está mais difícil do que no passado mas é porque o ambiente atual está diferente, o cenário é outro. Eu acho que hoje é um momento diferente e que a importância dada à informação não é muito grande dentro da companhia. Portanto, ainda estamos engatinhando, e do período inicial ao atual a importância que deveria ter sido dada a informação não foi dada.” (GE1)

“Acho que nós somos uma plantinha em fase de crescimento. Ainda não é uma planta grande nem um jardim formado porque se fosse a informação iria fluir com mais naturalidade. Ainda se tem muita dificuldade exatamente por essa mudança contínua da empresa: aumenta número de voos, diminui número de voos, mudam as tarifas, as regras, então é informação o tempo todo, a todo momento tem informação nova [...]. Eu acho que a cultura informacional da empresa está no caminho certo, pelo menos no caminho certo. Difícil é como as pessoas absorvem esse tipo de cultura, mas o ambiente informacional, num contexto geral, está bem bacana, pelo nível da empresa. Nós temos muitas ferramentas.” (SA2)

“Eu acho que está bem desenvolvida porque a empresa tem métodos de comunicação muito eficazes para conseguir despachar e direcionar a informação a todos [...]. Eu acredito que o ambiente informacional está desenvolvido, mas tem muito a desenvolver. Analisando-o como uma plantação nós ainda não estamos colhendo frutos, estamos crescendo, mas não colhendo frutos.” (SA3)

“Eu acho que a empresa é uma plantinha e está fechada ainda, mas está para abrir, está precisando abrir um pouco mais. Está naquele momento que já cresceu, mas precisa dar frutos para realmente o negócio ficar 100% [...]. Aqui simplesmente as coisas acontecem, e nós vamos juntos. Quando eu vejo a empresa do tamanho que ela está hoje e de como as coisas acontecem aqui dentro, de como as informações circulam, eu vejo que as informações existem, que nós precisamos delas mas estamos num ponto de entendimento do quanto isso é importante e o tanto que isso precisa está amarrado para que os processos realmente não tenham falhas, para que a comunicação não tenha ruídos. Eu vejo que nós estamos no ponto para conseguir que isso seja feito de uma maneira mais eficaz, menos burocrática. Eu acho que a comunicação vai nessa ponta.” (RH4)

“De modo geral, acho que não está maduro. Acho que o ambiente informacional está começando a florir para dar os frutos porque quando acostumamos com alguma coisa a empresa inova, aí temos que mudar os processos, os procedimentos. Por exemplo, muitas vezes temos que treinar toda a equipe, investir em coisas novas, processos novos [...] mas acho que em alguns setores nós já colhemos frutos, a informação já está estável.” (AL5)

“O ambiente informacional está maduro, não está em tempo de colheita, mas está bem maduro. Eu acho que dizer em relação à informação que está pronto e perfeito para a colheita, nunca estará. Nós temos que trabalhar sempre para manter essa plantação madura, mas nós nunca vamos conseguir colher, nunca! porque a informação está num contexto dinâmico. Informação não se retém, ela aparece todo dia [...]. A informação é dinâmica, é viva e está sempre se renovando. Sempre! Considero o ambiente informacional da empresa maduro, não só do meu setor, mas de todos os setores da organização.” (CM6)

Na opinião dos entrevistados, o ambiente informacional da empresa, de modo geral, não está maduro a ponto de dar frutos. Eles reconhecem alguns componentes que abrangem esse ambiente, por exemplo, os processos de trabalho e métodos de comunicação estabelecidos, o compartilhamento e uso da informação. Todavia, admitem que os comportamentos e valores informacionais precisam ser aprimorados e incorporados à cultura da organização. Para os gestores, a companhia possui boas ferramentas para a busca, o uso e o compartilhamento da informação; no entanto, reconhecem a necessidade de desenvolver comportamentos e valores nos colaboradores que consigam acompanhar o crescimento e a complexidade da companhia. Compreendem que os colaboradores da empresa encontram-se próximos a um ponto de entendimento do quanto a informação é fundamental para que os processos não falhem e a comunicação não tenha ruídos.

#### 4.5 Discussão dos resultados

Quanto ao objetivo de identificar e descrever comportamentos e valores relativos à informação e de acordo com os dados coletados nesta pesquisa, as evidências sugerem que os comportamentos e valores informacionais observados na empresa participante deste estudo não estão estabelecidos em todas as dimensões. Observou-se a predominância do controle, uso e compartilhamento da informação, seguida pela proatividade em relação à informação, cultura informacional, formalidade e transparência quanto ao uso da informação. Por último, ficou a integridade da informação.

Nos estudos de Marchand, Kettinger e Rollins (2001) a dimensão da **proatividade em relação à informação** mostrou força como uma ideia válida e confiável, e os gestores reconheciam claramente que seus funcionários deveriam usar a informação para agir rapidamente no ambiente competitivo. Além disso, eles também reconhecem a importância

de as pessoas buscarem de forma ativa informações sobre mudanças e tendências, e em usar essas informações para criar ou aperfeiçoar produtos, processos e serviços. Conforme os dados desta pesquisa, os gestores da companhia aérea pesquisada não identificam em suas equipes comportamentos proativos em relação à informação no que diz respeito à busca e ao uso de informações e tendências que vêm de fora da empresa. Contudo, reconhecem que suas equipes de trabalho buscam informações para inovar ou aprimorar produtos, processos e serviços. De acordo com as associações entre as variáveis, ao definir e comunicar aos colaboradores os comportamentos e valores esperados, a empresa incute neles o comportamento proativo em relação à informação.

A **transparência quanto ao uso da informação** foi um conceito muito bem reconhecido nas pesquisas realizadas por Marchand, Kettinger e Rollins (2001), pois os gestores afirmaram que: os funcionários confiavam uns nos outros para compartilhar abertamente informações sobre falhas; a gerência estimulava a abertura para promover o uso eficiente da informação e a empresa incentivava um ambiente onde informações sobre falhas, erros e enganos eram compartilhadas e tratadas de maneira construtiva. Na empresa aérea pesquisada, os gestores reconhecem que os colaboradores têm dificuldades em lidar com falhas, enganos e erros de forma construtiva. As associações apontam que, ao oferecer treinamentos aos colaboradores para desenvolver e aprimorar os comportamentos relativos à transparência quanto ao uso da informação, a companhia promove nas equipes a capacidade de lidar com falhas, enganos e erros de maneira construtiva.

Quanto à **integridade da informação**, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) acreditam que as informações podem contribuir com as decisões somente se forem utilizadas antes das decisões serem tomadas e não apenas para justificá-las após a ocorrência dos fatos. Todavia, de acordo com os dados desta pesquisa, os gestores da companhia aérea observam, na organização, a disseminação de informações para justificar ou legitimar decisões já tomadas. Além disso, reconhecem que as pessoas repassam informações imprecisas e distorcidas. Essa evidência sugere a importância de investigar essa prática para melhor compreender os motivos pelos quais ela é recorrente. Com relação à retenção de informações, os gestores reconhecem que essa prática acontece, porém, acreditam que não é um comportamento voluntário e proposital. Outro aspecto relevante é que os gestores percebem que suas equipes retêm informações, embora acreditem que não seja uma prática voluntária ou com algum propósito particular. Quanto ao uso comedido de informações sigilosas, os gestores reconhecem que suas equipes não sabem em que medida devem compartilhar informações confidenciais. Um aspecto positivo nessa

dimensão é que os gestores reconhecem que os colaboradores compartilham informações utilizando uma linguagem e significados comuns do setor de transporte aéreo.

Quanto ao **compartilhamento da informação**, de acordo com Marchand, Kettinger e Rollins (2001), é necessário considerar que as pessoas não conseguem compartilhar informações de maneira efetiva se elas não compartilham uma linguagem e significados comuns da empresa em que atuam. Na companhia aérea pesquisada, conforme explicitado na dimensão da integridade da informação, os gestores reconhecem a existência de uma linguagem e significados comuns do setor de transporte aéreo.

De acordo com os resultados de seus estudos, Marchand, Kettinger e Rollins (2001) identificaram que os gestores reconheciam a dimensão do compartilhamento de informação, principalmente no que diz respeito ao compartilhamento interno de informações com os membros da própria equipe. Na companhia aérea, observou-se que o compartilhamento de informações é uma prática reconhecida pelos gestores em relação ao compartilhamento de informações para a realização do trabalho específico de cada setor. Os gestores não reconhecem em suas equipes o comportamento de compartilhar informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa; no entanto, de acordo com as associações, esse comportamento auxilia as equipes a encontrar soluções para problemas de grande complexidade.

No contexto da **formalidade quanto ao uso da informação**, de acordo com a pesquisa dos autores supracitados, esperava-se que gestores e funcionários utilizassem fontes e sistemas formais de informação para garantir a eficiência nas operações e na gestão dos processos. Entretanto, observou-se que as organizações buscavam complementar as informações formais na tomada de decisões recorrendo a contatos informais e comunicações com pessoas dentro e fora da empresa, a fim de verificar sua confiabilidade ou para complementá-la, quando necessário. Conforme os dados da presente pesquisa, os gestores da empresa aérea também reconhecem que as pessoas que formam suas equipes frequentemente usam e confiam amplamente em fontes informais em detrimento das fontes formais de informação, mesmo existindo fontes formais e confiáveis. As equipes não têm o hábito de utilizar fontes informais para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais, embora utilizem fontes formais de informação. Um aspecto relevante apontado nas entrevistas é a característica peculiar dos setores em lidar com as informações. Dessa maneira, observou-se que as equipes operacionais (agentes de aeroportos) e administrativas (menores aprendizes) utilizam mais fontes informais para realizar suas

atividades. Já as equipes de manutenção, gerenciais e do RH, embora utilizem fontes informais, recorrem mais às fontes formais.

Marchand, Kettinger e Rollins (2001), observaram em seus estudos que os gestores compreendiam que a ideia da informação no desempenho corporativo deve ser apresentada de forma contínua para os funcionários, visando influenciar seus comportamentos no trabalho, e que as pessoas deviam usar a informação fornecida para melhorar seu desempenho. Na empresa aérea estudada, o **controle da informação** é um valor e comportamento bem reconhecido pelos gestores. Conforme os dados da pesquisa, os gestores da companhia aérea acreditam que o desempenho corporativo influencia o desempenho individual e da equipe. E, apesar de não surtir o efeito esperado, os gestores concordam que o *feedback* sobre o desempenho individual é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe. Um aspecto relevante é que os gestores acreditam que as informações facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho; no entanto, reconhecem que há necessidade de aperfeiçoar a maneira de disponibilizar informações no âmbito organizacional para facilitar a gestão de recursos humanos, processos e fluxos de trabalho.

Para Davenport (1998), a **cultura informacional** representa os valores e as crenças de um grupo em relação à informação, descreve o padrão de comportamento e as atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização. Com base nos dados da pesquisa, a cultura informacional na empresa aérea parece não ser um valor reconhecido pelos gestores. Embora essa dimensão tenha obtido o segundo maior nível de concordância geral nos enunciados das dimensões de comportamentos e valores informacionais, ficou evidente nas entrevistas que a maioria dos entrevistados se referia à cultura organizacional e não especificamente à cultura em relação à informação. De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional pode ser compreendida como

um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Para Nassar (2000) a cultura organizacional é

o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o

conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.” (NASSAR, 2000).

Essa evidência sugere que seja interessante buscar a compreensão da cultura e dos comportamentos em relação à informação das equipes de trabalho, pois, de acordo com Davenport (1998), entender como os colaboradores lidam com a informação é o núcleo de toda análise comportamental. Logo, perceber a cultura informacional como um conjunto de valores e crenças que influencia a maneira como as pessoas lidam com a informação no nível individual e organizacional, pode auxiliar os gestores a desenvolver estratégias de uso eficiente da informação e apoiar a tomada de decisões no âmbito organizacional. Considerando um ponto forte da companhia, que são os treinamentos, pode-se promover valores e comportamentos informacionais nos colaboradores por meio de treinamentos focados no aperfeiçoamento desses comportamentos, além de reforçar, no momento da contratação, o critério de avaliar como os candidatos lidam com a informação.

A cultura informacional da empresa aérea necessita, portanto, de melhor compreensão, uma vez que, sob esse aspecto, os dados revelaram que essa dimensão apresentou contradições entre os resultados do questionário e das entrevistas, evidenciando pouco esclarecimento ao se tratar de comportamentos e práticas que estabelecem uma visão voltada para uma cultura em relação à informação.

Kirk (2002), em seus estudos, concluiu que o uso da informação ultrapassa o meramente funcional, a solução de problemas ou a realização de tarefas. Esse uso inclui a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de modelar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o movimento, a troca e o compartilhamento de informações com os colegas. Na empresa aérea, a dimensão de uso da informação foi bem reconhecida pelos gestores, os quais percebem em suas equipes a postura de considerarem fundamental compartilhar informações para a realização de suas atividades, além de identificarem em seu pessoal a competência para solucionar problemas de grande complexidade e a capacidade de influenciar o que acontece no setor.

Com base no que foi observado neste estudo, sugere-se que a organização pesquisada elabore planos de execução para aperfeiçoar os comportamentos e valores informacionais das dimensões aqui apresentadas. A partir dos modelos utilizados nesta pesquisa, sugere-se, também, mapear a melhor maneira de desenvolver a maturidade de suas capacidades em relação à informação e elevar seu nível de orientação informacional. Nesse sentido, é fundamental que a empresa gerencie e estimule as práticas de gestão da informação e do

conhecimento e desenvolva mecanismos de mensuração dos resultados para acompanhar e aprimorar os comportamentos e valores informacionais no âmbito organizacional.

Conforme preconiza o modelo de OI, as empresas que exercem todas as capacidades de informação incutem em seus funcionários os comportamentos e valores que afetam a forma como a organização utiliza as informações para clientes, fornecedores e a interação com parceiros, bem como para controle interno da gestão, incluindo a boa execução de práticas de GI e TI. De fato, gerenciar os comportamentos e valores informacionais não se limita à eficiência interna, mas diz respeito também à busca de vantagens competitivas.

Acredita-se que desenvolver estratégias para coletar, explorar, compartilhar e disseminar o conhecimento dos colaboradores de uma empresa, com vista a aperfeiçoar e melhorar os processos de GIC, é fundamental. Portanto, a identificação e descrição de comportamentos e valores informacionais envolvendo a avaliação e a maturidade dos processos de gestão da informação e do conhecimento se faz primordial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As considerações finais incluem as limitações do estudo e sugestões de futuras pesquisas. Esta dissertação teve por objetivo primordial contribuir para a compreensão dos comportamentos e valores relacionados à informação em ambientes organizacionais, com base nos modelos de OI de Marchand, Kettinger e Rollins (2001), Ecologia da informação de Davenport (1998) e uso da informação de Kirk (2002).

Pelos resultados obtidos na pesquisa, nota-se que a empresa aérea estudada apresenta comportamentos e valores informacionais estabelecidos em algumas dimensões dos construtos da OI, Ecologia da informação e uso da informação. O controle, o uso e o compartilhamento da informação foram bem reconhecidos pelos gestores. Em seguida, vem a proatividade em relação à informação. A cultura informacional não está clara, e a formalidade quanto ao uso da informação não foi bem reconhecida. A transparência quanto ao uso da informação e a integridade da informação não foram reconhecidas pelos gestores. Portanto, eles identificam alguns valores e comportamentos em relação à informação, apesar de os resultados estarem aquém do que seja uma organização orientada informacionalmente do ponto de vista dos autores do modelo OI. Os resultados mais significativos revelam a predominância do controle da informação para auxiliar a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho, seguida pelo compartilhamento e uso da informação, evidenciando que essas práticas devem ser aperfeiçoadas para auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais. Na empresa estudada, um dado relevante foi o baixo nível de integridade da informação e transparência quanto ao uso da informação, apontando a importância de se aprimorar os comportamentos e valores de seus colaboradores em relação à informação para atuarem na qualidade e confiabilidade das informações compartilhadas no âmbito organizacional. Merece destaque o fato de que todos os gestores entrevistados consideraram a integridade da informação o valor mais importante para a realização do trabalho em equipe num nível de eficiência e qualidade.

A cultura informacional necessita de melhor compreensão uma vez que, sob esse aspecto, os dados revelaram que essa dimensão apresentou contradições entre os resultados do questionário e das entrevistas. Essas contradições podem ser compreendidas pelas dificuldades inerentes ao diferenciar cultura em relação à informação de cultura organizacional, uma vez que elas estão fortemente associadas. Provavelmente, uma análise mais aprofundada desses tópicos, confrontados com a história da companhia aérea, seus ritos e suas contradições, possam contribuir para o melhor entendimento desse quadro.

Um das limitações deste estudo se refere ao fato de o instrumento principal de pesquisa ter sido elaborado originalmente em inglês. Naturalmente há complexidades no idioma para realizar uma tradução exata dos termos abordados, contudo, foi construída dentro do possível uma tradução próxima do sentido original dos temas abordados neste estudo.

Uma das dificuldades foi a aplicação dos questionários. Houve necessidade de mudanças na estratégia de coleta de dados, uma vez que a demora no retorno para a autorização e realização dessa etapa da pesquisa exigiram outros posicionamentos para o alcance dos objetivos deste trabalho.

O tema 'comportamentos e valores informacionais em ambientes organizacionais' abre caminhos para futuras pesquisas ligadas à gestão da informação e do conhecimento. De onde extrair e como sistematizar o conhecimento, como promover melhores práticas de lidar com a informação e inculcar comportamentos e valores adequados em relação à informação em seus funcionários é o ponto crucial para aperfeiçoar a qualidade da informação, redefinir processos, inovar produtos e serviços. Em síntese, acredita-se que um nível elevado de orientação informacional resulta de uma postura gerencial adequada e peculiar sobre como conectar pessoas, informações e TI.

A perspectiva de uso estratégico da informação para o alcance dos objetivos organizacionais evidencia a necessidade de as organizações serem capazes de estimular o desenvolvimento de uma cultura condizente com o uso efetivo da informação. Para isso, é fundamental que as empresas sejam eficazes em práticas de GC, desenvolvendo a maturidade de suas capacidades informacionais.

Elaborar mecanismos de avaliação, diagnóstico e identificação de aspectos relevantes que revelem as áreas-chave que devam ser aperfeiçoadas em ambientes organizacionais visando à maturidade em gestão da informação e do conhecimento podem contribuir de maneira decisiva para o desenvolvimento da área de Ciência da Informação.

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, F.J. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1967.

ANAC. Disponível em: < <http://www.anac.gov.br/> >. Acesso em: 27 out. 2014.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2005. 519 p.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*. Londrina, v.1, n. esp., p. 1-25, 2008.

BOSHYK, Y. Além da gestão do conhecimento: como as empresas mobilizam a experiência. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 2, p. 64-72.

BURKE, P. A comercialização do conhecimento: o mercado e a impressão gráfica. In: \_\_\_\_\_. *Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. cap. 7, p. 136-158.

CAVALCANTE, L. de F. B. *Gestão do comportamento informacional apoiada na cultura organizacional e em modelos mentais*. Marília: UNESP, 2010. 240f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (UNESP). Disponível em: < [http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/cavalcanti\\_lfb\\_me\\_mar.pdf](http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/cavalcanti_lfb_me_mar.pdf) >. Acesso em: 01 jul. 2014.

CHOO, C. W. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOO, C. W. et. al. Information culture and information use: an exploratory study of three organizations *Journal of the american society for information science and technology*, 59(5):792–804, 2008. Disponível em: < <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/JASIST2008.pdf> >. Acesso em: 06 abr. 2014.

CHOO, C. W. Managers as information users. In: \_\_\_\_\_. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford, NJ: Asis: Information today, 1995. cap. 3, p. 51-69.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: an exploratory model. *International Journal of Information Management*, n. 23, 91-110, 2003.

DAVENPORT, T. H. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap. 1 e 6, p. 1-28 e 129-147.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 2ª ed. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DAVENPORT, T.H. Resgatando o “I” da “TI”. In: DAVENPORT, T.H.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 1, p. 15-20.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A. A CG é apenas uma boa gestão da informação. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 6, p. 189-194.

FIDELIS, J. R. F. *Competência informacional na gestão de instituições de ensino privadas*. 2013. 244 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9N4L89/tese\\_doutorado\\_\\_\\_joubert\\_fidelis\\_\\_\\_v\\_final\\_2.0.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9N4L89/tese_doutorado___joubert_fidelis___v_final_2.0.pdf?sequence=1)>. Acesso em 22 out. 2014.

GESTÃO DO CONHECIMENTO =: On knowledge management. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 205 p. (Harvard Business Review book)

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

KIRK, J. *Theorising information use: managers and their work*. Unpublished doctoral thesis. University of Technology Sydney, Sydney, 2002. Disponível em: <<https://opus.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/2100/309/02whole.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 18 nov. 2014.

LEE, C. C.; YANG, J. Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, v. 19, n. 9, p. 783-793. 2000.

MACEDO, S. M. S. *Orientação informacional em instituições de ensino superior de Belo Horizonte*. 2011. 147f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ECID-8LAK77?show=full> >. Acesso em: 09 fev. 2013.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Desempenho empresarial e gestão da informação. In: DAVENPORT, T.H.; MARCHAND, D.A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 1, p. 20-28.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Information orientation: people, technology and the bottom line. *Sloan Management Review*, Summer 2000, v. 41, n.4, p. 69-80.

MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. *Information orientation: the link to business performance*. Nova York: University Oxford, 2001. 314 p.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MCGARRY, K. *O contexto dinâmico da informação*. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MORAES, L.B. de. *Cultura informacional: proposta de integração conceitual e modelo com o foco organizacional*. 2013. 200 f. Tese (Doutorado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2009.

NASSAR, Paulo. História e cultura organizacional. *Revista Comunicação Empresarial*, n. 36, 2000.

OLIVER, G. Cultural dimensions of information management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(1), 53-61, 2003.

PRUSAK, L. Tornando visível o conhecimento. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 6, p. 208-211.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf> >. Acesso em: 07 jan. 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. rev.atual. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SIEGEL, S. *Estatística não paramétrica para ciências do comportamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981. 288 p.

SIEGEL, S.; CASTELLAN. *Estatística não paramétrica*. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SIMONS, R. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

TAGA, V.; BLATTMANN, U. Comportamento informacional em teses e dissertações na ciência da informação no Brasil entre 2007-2012: revisão de literatura. *Biblios revista de bibliotecología y ciencias de la información*, n. 47, 2012. Disponível em: < <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/52/106> >. Acesso em: 20 jun. 2014.

TODD, R. J. Back to our beginnings: Information utilization, Bertram Brookes and the fundamental equation of information science. *Information Processing and Management*, 35, 851-870, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. v. 1, n. 1, 2008. *Tendências da pesquisa em ciência da informação*. Disponível em: < <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151> >. Acesso em: 05 jan. 2013.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003. Disponível em: < [http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm) >. Acesso em: 05 jan. 2013.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.

VERGARA, S. C. *Método de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WILSON, T.D. Human Information Behavior. *Informing Science*, v. 3, n. 2, p. 49-55. Disponível em: < <http://inform.nu/Articles/Vol3/v3n2p49-56.pdf> >. Acesso em: 20 set. 2014.

WOIDA, L. M. *Cultura informacional voltada à inteligência competitiva no setor de calçados de São Paulo: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação*. Marília: 2008. 263f. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, área de concentração Informação, Tecnologia e Conhecimento – Faculdade de Filosofia e Ciências, Unesp – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2008. Disponível em: < [http://base.repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/93619/woida\\_lm\\_me\\_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://base.repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/93619/woida_lm_me_mar.pdf?sequence=1&isAllowed=y) >. Acesso em: 25 jul. 2014.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva. In: VALENTIM, M.L.P. et al. *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282 p.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

## BIBLIOGRAFIA

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 9. ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2013. 263 p.

MACULAN, B. C. M. S. *Manual de normalização: padronização de documentos acadêmicos do NITEG UFMG e do PPGCI UFMG*. Disponível em: < <http://normalizacao.eci.ufmg.br/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado – perfil do entrevistado e questões sobre comportamentos e valores informacionais

1. Qual é o seu cargo na empresa?

<input type="checkbox"/>	Diretor
<input type="checkbox"/>	Gerente
<input type="checkbox"/>	Coordenador
<input type="checkbox"/>	Supervisor
<input type="checkbox"/>	Outro (favor especificar)

2. Qual é o seu sexo?

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

3. Qual é a sua idade?

<input type="checkbox"/>	Menos de 25 anos
<input type="checkbox"/>	25 até 34 anos
<input type="checkbox"/>	35 até 44 anos
<input type="checkbox"/>	45 até 54 anos
<input type="checkbox"/>	55 até 64 anos
<input type="checkbox"/>	65 anos ou mais

4. Qual a sua principal área de atuação na empresa?

<input type="checkbox"/>	Setor administrativo
<input type="checkbox"/>	Setor comercial
<input type="checkbox"/>	Setor operacional (Aeroportos)
<input type="checkbox"/>	<i>Marketing</i>
<input type="checkbox"/>	Setor de treinamento
<input type="checkbox"/>	Departamento de recursos humanos

<input type="checkbox"/>	Tecnologia da Informação
<input type="checkbox"/>	Outra (favor especificar)

5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

<input type="checkbox"/>	Há menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	De 01 até 02 anos
<input type="checkbox"/>	De 02 até 03 anos
<input type="checkbox"/>	De 03 até 04 anos
<input type="checkbox"/>	04 anos ou mais

6. Qual o seu nível de escolaridade?

<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental
<input type="checkbox"/>	Ensino médio ou técnico
<input type="checkbox"/>	Ensino superior
<input type="checkbox"/>	Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado ou doutorado

7. Se nível superior, qual a sua área de graduação?

<input type="checkbox"/>	Administração
<input type="checkbox"/>	Biblioteconomia / Arquivologia / Ciência da Informação
<input type="checkbox"/>	Computação
<input type="checkbox"/>	Comunicação Social
<input type="checkbox"/>	Engenharia
<input type="checkbox"/>	Pedagogia
<input type="checkbox"/>	Psicologia
<input type="checkbox"/>	Outra (favor especificar)

Qual o seu grau de concordância com as afirmativas abaixo, as quais se referem aos comportamentos e valores dos colaboradores da sua equipe de trabalho?

	<b>AFIRMATIVA</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
	As pessoas da minha equipe de trabalho...					
1.	... sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
2.	... sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
3.	... constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
4.	... confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
5.	... são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
6.	... sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
7.	... nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas e distorcidas.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
8.	... nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
9.	... nunca retêm informações.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
10.	... nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
11.	... sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
12.	... sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
13.	... sempre compartilham informações com seus colegas.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
14.	... sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
15.	... sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
16.	... sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
17.	... nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
18.	... sempre buscam informações nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).					

19.	... nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	... nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	... confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	... sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	... conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	... sempre influenciam o que acontece no setor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	... consideram fundamental compartilhar informações para realizarem o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	O <i>feedback</i> sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Na empresa, as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faça no espaço abaixo, os comentários que você julgar adequados.

## APÊNDICE B – Identificação dos componentes das dimensões: cultura, comportamentos e valores em relação à informação e uso da informação

Comportamentos e valores informacionais (CVI)			
Dimensão	Definição	Nº da questão	Enunciado da questão no questionário
Proatividade em relação à informação	Preocupação ativa em obter e aplicar novas informações para responder a mudanças e promover inovação.	1	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.
		2	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e desenvolvimentos externos à empresa.
		3	As pessoas da minha equipe de trabalho constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.
Transparência quanto ao uso da informação	Receptividade para com informações sobre erros, falhas e enganos, permitindo a aprendizagem a partir dos erros.	4	As pessoas da minha equipe de trabalho confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.
		5	As pessoas da minha equipe de trabalho são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.
		6	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.
Integridade da informação	Uso da informação de forma confiável e íntegra no nível individual e organizacional.	7	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas e distorcidas.
		8	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.
		9	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca retêm informações.
		10	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.
		11	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.
		12	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.
Compartilhamento da informação	Boa vontade em fornecer aos outros informações de forma apropriada e colaborativa.	13	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com seus colegas.
		14	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.
		15	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.
		16	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.

Comportamentos e valores informacionais (CVI)			
Dimensão	Definição	N° da questão	Enunciado da questão no questionário
Formalidade quanto ao uso da informação	Tendência em usar e confiar em fontes formais (institucionalizadas) em detrimento de fontes informais (colegas, por exemplo) de informações.	17	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).
		18	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre buscam informação nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).
		19	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.
		20	As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).
		21	As pessoas da minha equipe de trabalho confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).
Controle da informação	As informações são apresentadas às pessoas para que gerenciem e monitorem seu próprio desempenho.	26	As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.
		27	O <i>feedback</i> sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.
		28	Na empresa as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.
Cultura informacional	Representa os valores e as crenças de um grupo em relação à informação, descreve o padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma organização.	22	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.
		29	Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.
		30	A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.
		31	Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.
Uso da informação	Representa a construção de conhecimentos e significados novos, o ato transformativo de modelar decisões e influenciar outras pessoas, bem como o movimento, a troca e o compartilhamento de informações com os colegas.	23	As pessoas da minha equipe de trabalho conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.
		24	As pessoas da minha equipe de trabalho sempre influenciam o que acontece no setor.
		25	As pessoas da minha equipe de trabalho consideram fundamental compartilhar informações para realizar o seu trabalho.

## APÊNDICE C – *Output* dos dados de concordância e discordância dos respondentes em cada questão do questionário

### Questões de 1 a 3 – Proatividade em relação à informação

1. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre procuram informações relevantes a respeito de mudanças e tendências que vêm de fora da empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	6,3
Discordo	8	25
Não concordo nem discordo	11	34,4
Concordo	10	31,3
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

2. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre usam a informação para encontrar respostas às mudanças e aos desenvolvimentos externos à empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo	8	25
Não concordo nem discordo	9	28,1
Concordo	14	43,8
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

3. As pessoas da minha equipe de trabalho constantemente procuram informações para criar ou aprimorar nossos produtos, serviços e/ou processos.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	5	15,6
Não concordo nem discordo	8	25
Concordo	18	56,3
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Questões de 4 a 6 – Transparência quanto ao uso da informação

4. As pessoas da minha equipe de trabalho confiam uma nas outras para compartilhar abertamente informações sobre falhas, enganos e erros.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	8	25
Concordo	15	46,9
Concordo totalmente	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

5. As pessoas da minha equipe de trabalho são abertas e receptivas quando recebem informações sobre falhas, enganos e erros.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo	8	25
Não concordo nem discordo	6	18,8
Concordo	15	46,9
Concordo totalmente	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

6. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações sobre falhas, enganos e erros de maneira construtiva.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	8	25
Não concordo nem discordo	5	15,6
Concordo	16	50
Concordo totalmente	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Questões de 7 a 12 – Integridade da informação

7. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca repassam para outras pessoas ou equipes, informações imprecisas distorcidas.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	12,5
Discordo	20	62,5
Não concordo nem discordo	7	21,9
Concordo	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

8. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam informações para justificar decisões que já foram tomadas.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	6,3
Discordo	21	65,6
Não concordo nem discordo	6	18,8
Concordo	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

9. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca retêm informações.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	9,4
Discordo	10	31,3
Não concordo nem discordo	18	56,3
Concordo	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

10. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca aproveitam as informações para obter vantagens pessoais.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo	13	40,6
Não concordo nem discordo	16	50
Concordo	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

11. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações numa linguagem e significados comuns de ideias básicas do setor de transporte aéreo.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo	2	6,3
Não concordo nem discordo	8	25
Concordo	19	59,4
Concordo totalmente	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

12. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem em que medida devem compartilhar informações sigilosas.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	2	6,3
Discordo	10	31,3
Não concordo nem discordo	7	21,9
Concordo	2	6,3
Concordo totalmente	11	34,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

### Questões de 13 a 16 – Compartilhamento da informação

13. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com seus colegas.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	1	3,1
Não concordo nem discordo	16	50
Concordo	14	43,8
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

14. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com pessoas de outros setores de trabalho, mas de dentro da empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	14	43,8
Concordo	10	31,3
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

15. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre compartilham informações com cidadãos, parceiros, fornecedores ou clientes de fora da empresa.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	21	65,6
Concordo	4	12,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

16. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre sabem o que devem fazer, e conhecem o objetivo final do seu trabalho.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	8	25
Concordo	16	50
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

### Questões de 17 a 21 – Formalidade quanto ao uso da informação

17. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca confiam nas fontes informais (colegas, por exemplo).

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	3	9,4
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	17	53,1
Concordo	4	12,5
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

18. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre buscam informação nas fontes formais (como memorandos, manuais e relatórios, por exemplo).

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo totalmente	2	6,3
Discordo	9	28,1
Não concordo nem discordo	3	9,4
Concordo	17	53,1
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

19. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca usam fontes informais (colegas, por exemplo), mesmo que confiáveis.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	9,4
Discordo	12	37,5
Não concordo nem discordo	14	43,8
Concordo	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

20. As pessoas da minha equipe de trabalho nunca utilizam fontes informais (de outras pessoas ou colegas, por exemplo) para conferir e aumentar a qualidade das fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.).

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo	14	43,8
Não concordo nem discordo	15	46,9
Concordo	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

21. As pessoas da minha equipe de trabalho confiam mais em fontes formais (como memorandos, manuais, relatórios, etc.) do que em fontes informais de informação (colegas, por exemplo).

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	6,3
Discordo	9	28,1
Não concordo nem discordo	5	15,6
Concordo	14	43,8
Concordo totalmente	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Questões de 26 a 28 – Controle da informação

26. As informações sobre o desempenho corporativo sempre influenciam o desempenho individual e da equipe com quem trabalho.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	3	9,4
Concordo	21	65,6
Concordo totalmente	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

27. O *feedback* sobre o desempenho individual sempre é utilizado para melhorar o desempenho dos colaboradores e da equipe.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	4	12,5
Não concordo nem discordo	4	12,5
Concordo	11	34,4
Concordo totalmente	13	40,6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

28. Na empresa, as informações sempre facilitam a gestão de pessoas, processos e fluxos de trabalho.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	3	9,4
Não concordo nem discordo	5	15,6
Concordo	24	75
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## Questões 22 e de 29 a 31 – Cultura informacional

22. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre são avaliadas e recompensadas quando compartilham informações com seus colegas e superiores.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	4	12,5
Não concordo nem discordo	16	50
Concordo	12	37,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

29. Os comportamentos e valores esperados dos colaboradores sempre são definidos e comunicados a todos.

Alternativas	Frequência	Percentual
Não concordo nem discordo	10	31,3
Concordo	20	62,5
Concordo totalmente	2	6,3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

30. A empresa sempre oferece treinamentos para desenvolver e aprimorar os comportamentos e valores esperados dos colaboradores.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	1	3,1
Não concordo nem discordo	5	15,6
Concordo	13	40,6
Concordo totalmente	13	40,6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

31. Ao contratar novos colaboradores, a empresa sempre usa como critério a maneira como os candidatos lidam com a informação.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	7	21,9
Não concordo nem discordo	8	25
Concordo	14	43,8
Concordo totalmente	3	9,4
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

### Questões de 23 a 25 – Uso da informação

23. As pessoas da minha equipe de trabalho conseguem encontrar soluções para problemas de grande complexidade.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	3,1
Discordo	5	15,6
Não concordo nem discordo	6	18,8
Concordo	20	62,5
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

24. As pessoas da minha equipe de trabalho sempre influenciam o que acontece no setor.

Alternativas	Frequência	Percentual
Discordo	5	15,6
Não concordo nem discordo	6	18,8
Concordo	21	65,6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

25. As pessoas da minha equipe de trabalho consideram fundamental compartilhar informações para realizar o seu trabalho.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Discordo	4	12,5
Não concordo nem discordo	6	18,8
Concordo	17	53,1
Concordo totalmente	5	15,6
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

## **APÊNDICE D – Roteiro básico adotado na entrevista**

1. Em sua opinião, os resultados refletem o que você percebe no dia a dia da empresa?  
Que exemplos você pode dar para justificar sua resposta?
  
2. Quais seriam as possíveis implicações desses resultados para a empresa?
  
3. Quais as fontes de informação mais utilizadas por sua equipe de trabalho?
  
4. Quais destes valores e comportamentos em relação à informação você considera essencial para realizar o trabalho em equipe com eficiência e qualidade?
  
5. Considerando os elementos abordados nesta pesquisa como parte integrante do ambiente informacional da empresa, imagine esse ambiente como se fosse uma plantação. Em sua opinião, em que momento do cultivo ele estaria? Você diria que o ambiente informacional evoluiu ou involuiu com o tempo? Você poderia narrar casos ou situações que evidenciem sua opinião?