

Luana Maia Woida

**Cultura Informacional Voltada à
Inteligência Competitiva Organizacional no setor de
calçados de São Paulo**



**Marília
2008**

Luana Maia Woida

**Cultura Informacional Voltada à
Inteligência Competitiva Organizacional no setor de
calçados de São Paulo**

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília, como parte das exigências para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. Pomim Valentim

Linha de Pesquisa: Informação e Tecnologia

**Marília
2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

W825c	<p>Woida, Luana Maia</p> <p>Cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional no setor de calçados de São Paulo / Luana Maia Woida – Marília, 2008. 254f.</p> <p>Dissertação de Mestrado (Mestrado – Ciência da Informação) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências. Orientadora: Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim Banca: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa e Profa. Dra. Bárbara Fadel</p> <p>Inclui bibliografia</p> <p>1. Cultura Informacional. 2. Tecnologias de Informação e Comunicação. 3. Inteligência Competitiva Informacional. 4. Cultura Organizacional. I. Woida, Luana Maia. II. Título. III Marília – Faculdade de Filosofia e Ciências.</p> <p style="text-align: right;">CDD: CDU:</p>
-------	--

Ficha catalográfica elaborada pela autora

Luana Maia Woida

**Cultura informacional voltada à inteligência competitiva
organizacional no setor de calçados de São Paulo**

Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim
Departamento de Ciência da Informação
Faculdade de Filosofia e Ciências
Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília

Membro Titular

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Membro Titular

Profa. Dra. Bárbara Fadel
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Faculdade de Filosofia e Ciências
Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília

Marília, 15 / 05 / 2008.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família que sempre me forneceu apoio (Iracema Couto Maia, Sandra Lúcia Couto Maia, Temístocles Maia, Francesca Maia Faria, Jamila Maia Woida).

Dedico também ao grupo de pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional”, que quase como uma família, apóia o crescimento das pessoas que dele participam fornecendo a oportunidade de discutir intensamente os problemas organizacionais.

Dedico especialmente à minha filha, Camila e ao meu companheiro, Carlos.

AGRADECIMENTOS

A Doutora Marta LÍgia Pomim Valentim, por orientar este trabalho, com paciência e seriedade e servir sempre de inspiração profissional;

Às contribuições dos professores Ricardo Barbosa e Bárbara Fadel, os quais fizeram parte da Banca de Qualificação e Defesa deste trabalho.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), por financiar a pesquisa, a qual proporcionou muito mais do que recursos financeiros, ou seja, a oportunidade de dedicação exclusiva à pesquisa;

Aos membros do grupo de pesquisa 'Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional': Letícia Gorri Molina; Bárbara Fadel; Cássia Regina Bassan de Moraes; Cíntia Gomes Pacheco; Daniela Pereira dos Reis de Almeida; Luciana Santarém; Luciane de Fatiam Beckman Cavalcante; Rodrigo Rodrigues; Viviane Lazarini; Amanda Martins Moraes; Cristiane Luiza Salazar Garcia; Débora Regina Cardoso; Heide Miranda da Silva; Lívia Domingues Silva; Maria Luiza Carpi Semeghini; Mariana Lousada; Thais Helena Freitas Fauvel por colaborar direta e indiretamente para a execução deste trabalho fornecendo informações e reflexões valiosas durante as discussões realizadas nas reuniões do grupo.

Aos meus colegas do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e demais pessoas que conheci na trajetória de desenvolvimento deste trabalho.

Às professoras e demais profissionais do Centro de Convivência Infantil (CCI) da Unesp-Marília, por cuidar com tanto carinho da minha filha, enquanto eu me dedicava à pesquisa.

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. Trabalho Financiado pela FAPESP.

RESUMO

O setor de calçados do estado de São Paulo é uma das indústrias que mais contribui para suprir as demandas de calçados, tanto os demandados internamente no país, quanto em relação ao mercado exterior. Conseqüentemente, é uma indústria representativa para o Brasil, assim sendo necessita de informação e tecnologias de informação e comunicação (TICs), para trabalhar no ambiente competitivo, principalmente, em relação ao mercado externo e voltado à exportação. Esse setor demonstrou a necessidade da realização de um estudo que envolvesse temas como a inteligência competitiva organizacional (ICO) e a cultura informacional (CI), de forma a estabelecer a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação nesse contexto. Ressalta-se a relevância desta pesquisa, uma vez que poderá proporcionar um modelo concernente à CI das organizações pertencentes ao setor de calçados do estado de São Paulo. A partir da análise dos dados e informações coletados na realidade observada, foi possível propor um modelo de CI voltada ao processo de ICO. O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar os processos e elementos constitutivos da cultura informacional essenciais ao processo de ICO em empresas do setor de calçados do estado de São Paulo. Pressupõe-se que exista uma relação, que deve ser investigada, entre os processos e elementos culturais orientadores das relações entre os indivíduos, informação e tecnologias de informação e comunicação enfatizando-se, principalmente, os processos de transferência de informação e conhecimento. Os procedimentos metodológicos foram ancorados na abordagem qualitativa, cujo método refere-se a pesquisa descritiva-exploratória, bem como ao método comparativo. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados: um questionário, com perguntas mistas, um roteiro de entrevista e um roteiro de observação. Visando a análise qualitativa aplicou-se a 'Análise de Conteúdo' de Bardin, de forma a atender a complexidade dos temas abordados. Assim, a discussão enfocou os aspectos humanos como algo inerente e essencial às organizações no processo de ICO, visto que concorre com a importância atribuída às informações e às tecnologias de informação e comunicação no âmbito organizacional. Considera-se que os objetivos traçados para a pesquisa foram atingidos, bem como foi obtido um posicionamento sobre a presença ou não do processo de inteligência competitiva organizacional nas organizações pesquisadas. Além disso, a pesquisa trouxe contribuições relevantes à Ciência da Informação. Portanto, foi obtida considerável compreensão sobre os fenômenos sociais, culturais e tecnológicos inerentes ao processo de ICO e às indústrias do setor de calçados pesquisadas, visando, principalmente, contribuir para o desenvolvimento do referido setor. Além disso, os resultados obtidos revelam a ausência de uma base cultural voltada ao trabalho com a informação e, do processo de inteligência competitiva organizacional.

Palavras-Chave: Cultura Informacional; Tecnologias de Informação e Comunicação; Inteligência Competitiva Organizacional; Informação Empresarial.

WOIDA, L. M. **Informational culture applied competitive intelligence**: study about the relation between the persons, the information and the communication and information technologies. Marília: 2008. 263f. Dissertation (Master) 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. Trabalho Financiado pela FAPESP.

ABSTRACT

The footwear industry in the state of São paulo is one of the industries that more contribute to supply the footwear demand, both, in the country and abroad. Consequently, it is a representative industry for brazil, being so, it needs information and communication and information technologies (ICTs), to work in the competitive environment mainly, regarding the foreign market and turning to exportation. This sector showed a need for achievement of a study that involves subjects such as the organizational competitive intelligence (OCI) and the information culture (IC), to establish the relation among people the information and the information and communication technologies in this context. The relevance os this research is relevanted, since it will be able to provide an IC concerning the model of the organizations that belong to the footwear industry in the state of São Paulo. From the analyses of data and information collected in the observed reality, it was possible to propose an IC model turned to the OCI process. The main objective of this culture, essential to the OCI process in companies of the footwear industry in the state of São Paulo. It's presumed that there's a relationship between the process and the cultural elements that must be investigated, focusing mainly in the information transfer and knowledge process. The methodological procedures were anchored in the qualitative approach, which approach refers to the descriptive-exploratory research, as well as to comparative approach. As data collection instrument were used: a questionnaire, with mixed questions, a script of the interview and an observation script. Aiming the qualitative analyses applied to the Bardin's "Analyses Content", in a way to attend the complexity in the approached subjects. Being so, the argument focused on the human aspects as something inherent and essential to the organization in the ICO process that competes with the importance attributed to the information and to the information and communication technologies in the organizacional scope. It's considered that the introduced objectives for the research were reached, as well as it was obtained a position about the presence or not from the organizational competitive intelligence in the researched organizations. Besides, the research brought relevant contributions to the Information Science. Therefore, a deep level of understanding about the social, cultural, technological phenomena inherent to the ICO process and to the footwear industries research was obtained, aiming at mainly contribute to the develoment of the above industry.

Key-Words: Information Culture; Communication and Information Technologies; Organizational Competitive Intelligence; Business Information.

LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva.....	25
Figura 2	- Fases e Operações para a Implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento.....	30
Figura 3	- Ciclo de IC: 5 operações básicas.....	45
Figura 4	- Processo de IC - Impacto!.....	46
Figura 5	- A Informação no Processo de Inteligência Competitiva Organizacional.....	46
Figura 6	- Tarefas Essenciais do Processo de Inteligência Competitiva Organizacional.....	47
Figura 7	- Esquema Geral da Transformação Social.....	60
Figura 8	- O Que a Cultura engloba?.....	91
Figura 9	- Evolução da cultura informacional.....	107
Figura 10	- Modelo de Aceitação da Tecnologia.....	108
Figura 11	- Modelo de Cultura Informacional.....	114
Figura 12	- Cultura informacional como processo social de uso da informação e da tecnologia de informação e comunicação.....	115
Figura 13	- Comportamento Informacional - Empresa A.....	143
Figura 14	- Elementos - Empresa A.....	146
Figura 15	- Processos - Empresa A.....	148
Figura 16	- Informação - Empresa A.....	151
Figura 17	- Tecnologias de Informação e Comunicação - Empresa A.....	154
Figura 18	- Comportamento Informacional - Empresa B.....	156
Figura 19	- Elementos - Empresa B.....	158
Figura 20	- Processos - Empresa B.....	161
Figura 21	- Informação - Empresa B.....	163
Figura 22	- Tecnologias de Informação e Comunicação - Empresa B.....	165
Figura 23	- Modelo de Cultura Informacional Adaptado à Realidade Encontrada.....	186
Figura 24	- Categoria Tecnologia de Informação e Comunicação - Empresa A.....	214
Figura 25	- Categoria Informação - Empresa A.....	215
Figura 26	- Categoria Comportamento Informacional - Empresa A.....	216

Figura 27	- Categoria Socialização - Empresa A.....	217
Figura 28	- Categoria Comunicação - Empresa A.....	218
Figura 29	- Categoria Mudança - Empresa A.....	219
Figura 30	- Categoria Líder/Herói - Empresa A.....	220
Figura 31	- Categoria História - Empresa A.....	220
Figura 32	- Categoria Valores - Empresa A.....	221
Figura 33	- Categoria Normas e Costumes - Empresa B.....	222
Figura 34	- Categoria Crenças – Empresa A.....	223
Figura 35	- Categoria Tecnologia de Informação e Comunicação – Empresa B.....	225
Figura 36	- Categoria Informação - Empresa B.....	225
Figura 37	- Categoria Socialização - Empresa B.....	226
Figura 38	- Categoria Comunicação - Empresa B.....	226
Figura 39	- Categoria Mudança - Empresa B.....	227
Figura 40	- Categoria Comportamento Informacional - Empresa B.....	227
Figura 41	- Categoria Líder/Herói - Empresa B.....	228
Figura 42	- Categoria História - Empresa B.....	228
Figura 43	- Categoria Valores - Empresa B.....	229
Figura 44	- Categoria Normas e Costumes - Empresa B.....	229
Figura 45	- Categoria Crenças – Empresa B.....	230

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	- Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ADI	- American Documentation Institute
ALA	- American Library Association
DW	- Data Warehouse
EDI	- Eletronic Data Interchange
ERP	- Enterprise Resource Planning
IC/VT	- Inteligência Competitiva / Vigilância Tecnológica
ICO	- Inteligência Competitiva Organizacional
PARTTEN	- Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers
ELECTRE	- Elimination et Choix Traduisant la Réalité
AHP	- Analytic Hierarchy Process
MACBETH	- Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique
OAIS	- Open Archival Information System
OLAP	- On-Line Analytic Processing
SCIP	- Society of Competitive Intelligence Professionals
SIG	- Sistema de Informação Gerencial
SIC	- Sistema de Inteligência Competitiva
SMIC	- Sistema e Matriz de Impactos Cruzados
SPT	- Sistema de Processamento de Transação
SSD	- Sistema de Suporte à Decisão
SSE	- Sistema de Suporte ao Executivo
SWOT	- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TICs	- Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

	P.
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Organizações no Contexto da Informação e da Tecnologia.....	14
CAPÍTULO 2 - MODELOS DE GESTÃO APLICADOS À ICO.....	24
2.1 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	24
CAPÍTULO 3 – INTELIGENCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL.....	34
3.1 A Informação como Problemática em Áreas Influentes sobre a ICO....	34
3.2 Problemática do Modelo de Inteligência Competitiva Organizacional.	35
3.3 Definindo o Processo de Inteligência Competitiva Organizacional.....	38
3.3.1 <i>Fases da Inteligência Competitiva Organizacional: uma idéia recorrente.....</i>	<i>45</i>
3.4 Fontes de Informação para a Inteligência Competitiva Organizacional.....	49
3.5 Monitoramento para a Inteligência Competitiva Organizacional.....	52
CAPÍTULO 4 - AS TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL.....	55
4.1 Conceito de Tecnologia Aplicado ao Ambiente Organizacional.....	57
4.2 Tecnologias de Informação e Comunicação.....	62
4.3 Relações das Tecnologias de Informação e Comunicação com a ICO.....	74
CAPÍTULO 5 – CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL.....	76
5.1 Antropologia: entendimentos e influências sobre a cultura organizacional.....	78
5.2 Definições de Cultura Organizacional.....	83
5.3 Cultura Organizacional: sob o enfoque de Schein.....	88
5.3.1 <i>Os Três Níveis da Cultura.....</i>	<i>88</i>
5.3.2 <i>Constituição da Cultura: uma abordagem complexa e profunda.....</i>	<i>90</i>
5.3.2.1 <i>Questões de sobrevivência externa.....</i>	<i>91</i>
5.3.2.2 <i>Questões de integração interna.....</i>	<i>92</i>
5.3.2.3 <i>Certezas profundas.....</i>	<i>94</i>
5.4 Cultura Informacional.....	97
5.4.1 <i>Origem da Noção de Cultura Informacional.....</i>	<i>97</i>
5.4.2 <i>Definindo a Cultura Informacional.....</i>	<i>98</i>

5.4.3 Comportamento Informacional.....	99
5.4.3.1 Compartilhamento.....	104
5.4.4 Modelos Teóricos de Cultura Informacional.....	104
5.4.4.1 A utilidade percebida e a facilidade de uso percebida.....	107
5.5 Posicionamento da Cultura Informacional no Processo de ICO.....	109
5.6 A cultura voltada à ICO: modelo conceitual de cultura informacional.	111
CAPÍTULO 6 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	117
6.1 Abordagem da Pesquisa.....	120
6.2 Delineamento da Pesquisa.....	122
6.3 Universo e População.....	122
6.3.1 Amostragem Sistemática.....	122
6.3.2 Caracterização das Empresas	124
6.3.1.1 Jaú – Empresa A	124
6.3.1.2 Birigui – Empresa B.....	125
6.4 Instrumento e Técnica de Coleta de Dados.....	126
6.5 Procedimentos de Coleta dos Dados.....	128
6.6 Procedimentos de Análise dos Dados.....	129
6.7 Procedimentos de Ética em Pesquisa.....	133
7 CAPÍTULO 7 -APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	134
7.1 Disposição do Organograma das Empresas.....	134
7.2 Páginas das Empresas na Internet (Sites).....	135
7.3 Documentos.....	137
7.3.1 Documentos da Empresa B.....	137
7.3.2 Documentos da Empresa A (Anexo 1).....	138
7.4 Apresentação e Análise da Observação.....	140
7.4.1 Apresentação e Análise da Observação da Empresa A.....	140
7.4.2 Apresentação e Análise da Observação da Empresa B.....	142
7.5 Apresentação e Análise dos Questionários Fechados.....	142
7.5.1 Questionários Fechados da Empresa A.....	143
7.5.2 Questionários Fechados da Empresa B.....	156
7.5.3 Resumo da apresentação e Análise dos Questionários Fechados...	167
7.6 Entrevistas.....	168
7.6.1 Entrevista com o Gerente da Empresa A.....	168
7.6.2 Entrevista com o Gerente da Empresa B.....	176
7.7 Avaliação das culturas informacionais das empresas.....	182

7.7.1 Avaliação da cultura informacional da Empresa A.....	182
7.7.2 Avaliação da cultura informacional da Empresa B.....	184
7.8 Ajuste do Modelo de Cultura Informacional.....	186
7.9 Comparação entre as Empresas A e B.....	187
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
REFERÊNCIAS.....	194
APÊNDICES.....	207
APÊNDICE A – Questionário Estruturado.....	208
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	210
APÊNDICE C – Roteiro de Observação.....	213
APÊNDICE D – Apresentação da Pesquisa.....	214
APÊNDICE E – Categorias de Análise Empresa A.....	215
APÊNDICE F – Categorias de Análise Empresa B.....	226
APÊNDICE G – Entrevistas Transcritas.....	233

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Organizações no Contexto da Informação e da Tecnologia

As discussões acerca do desenvolvimento das organizações estão contempladas em diversas áreas do conhecimento. Algumas buscam compreendê-las em relação aos papéis sociais que desempenham ou aos efeitos de sua atuação na sociedade, como ocorre na Sociologia. Outras áreas buscam estudar as melhores práticas em relação à competitividade, visando a gestão, como se pode verificar na Administração e na Engenharia da Produção, entre outras. Da mesma forma, pode-se citar a Ciência da Informação como uma área dedicada aos problemas informacionais.

A informação surge, mais recentemente, como objeto de preocupação do setor empresarial. No entanto, apesar das iniciativas atuais, investigar fenômenos organizacionais a partir das pessoas ainda recebe atenção insuficiente, principalmente quando a tentativa é estabelecer a relação entre a informação, a tecnologia e as pessoas. É nesse sentido que este trabalho pretende contribuir para a linha Informação e Tecnologia, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – campus de Marília, visto que proporciona uma discussão teórica e aplicada sobre a informação e a tecnologia no ambiente organizacional, e acrescenta à discussão os aspectos culturais que envolvem esse contexto.

No presente trabalho, buscou-se uma abordagem mais complexa sobre os temas mencionados no parágrafo anterior e, por isso, foram vinculados ao modelo de gestão, consagrado por enfatizar a informação como base para seu funcionamento, a tecnologia de informação e comunicação como ferramenta essencial, e, por fim, as pessoas que colaboram efetivamente com o processo de inteligência competitiva organizacional (ICO). Verifica-se que essa área atua a partir de um intrincado uso de diversas teorias e práticas que versam sobre os diferentes fatores que a organização deve atentar, como a competitividade e a produtividade, por meio do uso da informação e do conhecimento produzidos internamente e

externamente à organização, visando o processo decisório e o planejamento de curto, médio e longo prazo em relação às estratégias e vantagens organizacionais.

É importante mencionar que no âmbito da ICO, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) se sobressaem, a ponto de alguns teóricos, como Queyras e Quoniam (2006, p.73), afirmarem que a ICO se desenvolveu juntamente com as TICs, talvez por isso se encontre facilmente na literatura a abordagem da ICO vinculada ao uso das TICs.

Devido a reconhecida importância das TICs para as organizações e para a ICO, faz-se necessário sua exposição a partir da vertente que desenvolve estudos sobre sua aceitação e impacto nas organizações.

Por isso, considera-se relevante compreender o momento ou espaço para efetivar a relação das TICs, das pessoas e da informação, visto ser essa relação uma das questões fundamentais de competitividade para as organizações, assim como para qualquer modelo de gestão da inteligência competitiva organizacional (ICO).

A ICO é um modelo que visa trabalhar a informação formal e informal do ambiente da organização com o intuito de transformá-la em recurso para a tomada de decisão. A gestão em ambientes organizacionais fundamentados em informação e tecnologia requer atenção sobre os aspectos culturais e sociais da organização. Portanto, a ICO se constitui em um modelo e processo de gestão de pessoas, de informação e tecnologia, sem os quais o processo não é concretizado.

A cultura informacional não se define como um movimento antagônico aos interesses organizacionais, pelo contrário, tem no cerne de cada elemento e processo da cultura uma relação estreita com a informação e a tecnologia de informação e comunicação. Por isso, pode-se considerá-la como indispensável à ICO, porque permite às pessoas incorporarem melhor e mais rapidamente as mudanças, bem como possibilita e facilita um dos objetivos principais do processo de ICO, qual seja, uma tomada de decisão melhor fundamentada em informação relevante advinda deste processo.

Sendo assim, juntamente à importância atribuída as organizações na sociedade atual, estão os recursos por meio dos quais as suas atividades podem ser desempenhadas. Não só as tecnologias de informação e comunicação são consideradas recursos indispensáveis, como também a informação e o conhecimento.

A problemática da pesquisa, inicialmente, observou a tendência em relação à forma como vêm sendo tratados, principalmente na literatura, os temas dedicados à informação, ao conhecimento e às tecnologias de informação e comunicação, bem como se fornecem subsídios para afirmar que esses temas estão se tornando, cada vez mais, prioridade para as organizações. A justificativa pode ser concentrada na forma como esses temas são percebidos em relação aos ciclos e processos maiores, como o da inteligência competitiva organizacional. Na realidade, defende-se que seria pretensão imaginar qualquer fundamento, na idéia de que esses recursos isolados representam as soluções para os problemas organizacionais.

Apesar do avanço nas tecnologias de informação e comunicação e da expressiva redução de suas limitações, elas ainda dependem diretamente da ação das pessoas, visto que somente os indivíduos realizam os processos criativos de conhecimento, ou seja, os fenômenos cognitivos são inerentes ao homem. Enquanto as tecnologias de informação e comunicação são insuperáveis em quesitos quantitativos, as pessoas ocupam o posto principal como criadoras de conhecimento.

Mesmo antes da ênfase dos últimos anos sobre a temática da cultura organizacional, estudos mais antigos – por exemplo: Elton Mayo, Douglas MacGregor, entre outros - demonstravam a existência de uma dinâmica organizacional, a qual pode ser entendida como se constituindo a partir das estruturas formais e padrões estabelecidos por normas, bem como pelos limites impostos pelo espaço físico, e isso também tem efeito sobre os objetivos, estratégias e funcionamento da organização. Esses estudos foram realizados há algumas décadas por administradores, psicólogos e engenheiros, os quais suprimiram as correntes mais voltadas à dimensão humana na organização e, por isso, se contrapunham às propostas de linhas mais quantitativas que concebiam o ser humano como uma extensão da máquina (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.57-101).

Esses estudos sobre as pessoas foram realizados com base em diversas frentes de interesse. A cultura organizacional foi um dos temas mais requisitados para auxiliar a explicar ou entender a nuance não tangível e imprevisibilidade do ambiente interno da organização. Porém, o objetivo maior dos estudos realizados no passado permanece com o intuito de obter o máximo de controle sobre as ações das pessoas. A cultura ainda suscita estudos, porque seu objeto de estudo não pode ser caracterizado como estático e previsível. Sendo assim, é uma fonte rica de

fenômenos a serem estudados visto que os modelos gerenciais se tornam cada vez mais complexos, porque exigem intensamente o uso da totalidade dos recursos organizacionais, incluindo o conhecimento e a informação advindos das pessoas.

Os recursos mais citados na literatura como indispensáveis às organizações são a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação. Entretanto, não estão dispersos e alheios ao ambiente organizacional e às relações de dependência que mantêm com as pessoas que atuam nas organizações. Por isso, há que se compreender, de maneira mais profunda, as relações que as pessoas mantêm com a informação, com o conhecimento e com as tecnologias de informação e comunicação, atuando segundo os parâmetros da cultura informacional.

O tema da cultura organizacional em relação à geração, compartilhamento e uso de informação e conhecimento, ou simplesmente cultura informacional, é mencionada freqüentemente na literatura, como sendo essencial para o processo da inteligência competitiva organizacional, bem como para efetivar a gestão do conhecimento. Em menor escala, travam-se discussões que envolvem a cultura informacional e a gestão da informação, em teses de doutorado e dissertações como a de Mudalier (2002), Clemmons (2005) e Moraes (2004).

A dimensão humana ou social é considerada parte fundamental para realizar o trabalho relacionado à informação e ao conhecimento, e possibilitar a competitividade¹. Verifica-se que o simples fato de diversos autores mencionarem a cultura organizacional, enfatizando a cultura informacional como ponte necessária para a execução da gestão voltada à informação e que faz largo uso de tecnologia de informação e comunicação, fornece pressupostos importantes para levantar idéias pertinentes ao presente trabalho.

Primeiramente, pressupõe-se que, para muitos autores, como os mencionados no parágrafo anterior, a cultura possui papel essencial para efetivar o ciclo informacional, a criação e uso do conhecimento, bem como para aferir competitividade para a organização. Em segundo lugar e de forma geral, ela se torna veículo indispensável para inculcar na realidade organizacional os

¹ . Idéia presente em diversos autores da literatura pesquisada (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.84; PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2006, p.117, 127; MIRANDA, 2006, p.158, 162; LIMA-MARQUES; MACEDO, 2006, p.247; MORESI, 2006, p.279, 286, 288, 291; ROBREDO, 2006, p.304; REY VÁZQUEZ, 2006, p.42-43; MERINO MORENO, 2006, p.60; TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.73; ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p.133, p.137; ANTONIO ARRIETA; AZKARATE; ARANGUREN, 2006, p.150, p.155; GÓMEZ GÓMEZ, 2006, p.163)

pressupostos de modelos, de processos e sistemas, tal como os relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento. Dessa forma, a própria literatura, enfatiza a relevância de estudar questões relacionadas às pessoas, inserindo-as nos propósitos da gestão voltada à informação e ao conhecimento.

A importância atribuída à cultura informacional não ultrapassa, na maioria das vezes, a simples menção na literatura mais voltada às discussões que envolvem gestão de informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva organizacional. Percebe-se a necessidade de intensificar a discussão, visando compreender a participação das questões culturais nesses processos, a fim de traçar a relação entre as pessoas, as tecnologias de informação e comunicação, a informação e o conhecimento, atingindo, portanto a construção de uma proposta de modelo de cultura informacional.

As pessoas estão inseridas em um ambiente organizacional caracterizado pela competição, pelo uso intensivo de tecnologias variadas e pela ênfase sobre o ciclo da informação e do conhecimento. O ciclo contempla fases relativas à criação, disponibilização e uso. Além disso, está implícito que esses fatores são, no mínimo, partes das rotinas diárias e, inevitavelmente, refletem-se na e a partir da cultura da organização, ou seja, os fatores se refletem na cultura, mas sua existência na organização se deve aos elementos e processos da cultura.

A partir dessas considerações iniciais torna-se mais fácil compreender o tema central da pesquisa, qual seja, um estudo sobre a cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional em indústrias de pólos produtores do setor de calçados de São Paulo, especificamente voltado para algumas questões: De que maneira a cultura informacional pode ser, de fato, considerada a base para as ações dirigidas à competitividade no âmbito das indústrias de médio porte do setor de calçados? As ações e os processos destinados a efetivar a competitividade das indústrias de médio porte do setor de calçados dependem da presença e execução de uma cultura informacional? Como questões auxiliares à problemática da pesquisa: A cultura informacional é a base para melhor aceitar e utilizar as tecnologias de informação e comunicação? A cultura informacional existente nas empresas pode ser considerada base para a ICO? Existe ICO nas empresas pesquisadas? Um modelo conceitual de cultura informacional auxiliaria a avaliar a base competitiva da empresa ou seria apenas condição para implantação do processo de ICO?

A inteligência competitiva organizacional tem seu início reconhecido na década de 1990, principalmente pelo surgimento de associações como a estadunidense *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), que iniciou suas atividades e popularizou o tema. Desde então, os adeptos da inteligência competitiva organizacional cresceram significativamente. A SCIP atua efetivamente desde 1986 e, conforme os dados por ela disponibilizados, congrega cerca de 71 países como membros associados e 7 grupos internacionais afiliados. Em relatório recente, concluiu-se que o crescimento dessa associação, comparando os anos de 2005 e 2006, ficou em torno de 10%².

Esses dados são relevantes e demonstram que a inteligência competitiva organizacional é uma área que, ao contrário do fim comum que os modismos da área de gestão possuem, continua crescendo em número de adeptos e, por isso, tanto a aplicação quanto o estudo permanecem relevantes na atual sociedade, mesmo tendo sua existência prolongada por quase duas décadas.

Da mesma forma, no Brasil, existe a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), que atua desde 15 de abril de 2000³. Sua implantação significa que o tema e o problema do conhecimento nas organizações interessam às organizações brasileiras, e ao meio acadêmico.

A inteligência competitiva é uma disciplina que se destacou nos últimos anos, não somente porque alguns governos de países desenvolvidos, como a França, aderiram aos conceitos, práticas e vantagens oferecidas por essa área, mas principalmente, porque o processo visa antecipar as mudanças do ambiente e prevenir futuros acontecimentos, o que facilita o uso das informações na tomada de decisão, bem como no planejamento de médio e longo prazo.

O estudo proposto se concentra na dimensão social do processo, não obstante freqüentemente citada como indispensável e base do processo de inteligência competitiva organizacional. Sendo assim, verifica-se a necessidade em contemplar estudos que tenham como objetivo explorar e conhecer melhor a participação das pessoas como produtoras e usuárias de informação e conhecimento, bem como usuárias das tecnologias de informação e comunicação. Portanto, assume-se que a cultura informacional voltada ao processo de inteligência

² Os dados descritos foram obtidos no site da SCIP. Disponível em: <http://www.scip.org/pdf/annual_report_06_v10.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2007.

³ Mais informações podem se obtidas no site da ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/V2/conteudo.asp?c=1>>. Acesso em: 02 mar. 2007.

competitiva organizacional deve-se apresentar positiva e facilitadora deste processo, além de adequada às políticas adotadas para o desenvolvimento do mesmo, e obedecendo às características organizacionais e individuais das empresas. Por exemplo, se se assumir como política para a empresa que os comportamentos informacionais positivos devem ser realizados apenas por uma parcela dos indivíduos da empresa, então, a cultura informacional positiva é aplicada apenas nessa parcela. Porém, percebe-se que se trata de um posicionamento que visa proteger a informação e não o seu uso pelas pessoas. Nesse sentido, registra-se que outras opções são descartadas e inapropriadas para o entendimento do que deve constituir o processo de inteligência competitiva organizacional.

A presente pesquisa define como universo dois dos três pólos mais importantes do setor de calçados do Estado de São Paulo, localizados nas cidades de Jaú, e região de Birigui (Birigui, Bilac, Bento de Abreu, Araçatuba, entre outras). Nesse sentido, o Estado de São Paulo possui grande importância para o setor, ficando em quarto lugar no volume de exportações no ano de 2007 (ABICALÇADOS, 2007). O terceiro pólo produtor de calçados considerado importante, porém não incluído na pesquisa é o pólo de calçados masculinos, presente na região de Franca.

Ao contrário do excelente desempenho de outros setores voltados aos produtos básicos (FIESP, 2007), a queda no valor do dólar refletiu-se diretamente no setor de calçados, evidenciando estreita relação entre a diminuição do faturamento e da exportação em relação à queda registrada. De forma semelhante, a situação se reproduz no Estado de São Paulo, segundo maior produtor do setor no país, de acordo com dados disponibilizados pela ABICALÇADOS (2007). Apesar do crescimento no número de indústrias do setor, o faturamento no Estado teve queda de aproximadamente 7%. O setor vem enfrentando tendência negativa de aproximadamente 23%, desde 2004, no que diz respeito à exportação total do setor, no Brasil. Apesar desse cenário de declínio, a produção de calçados no país, teve um crescimento de mais de 5%, no período de 2004 a 2006 (SINDICATO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO DE FRANCA, 2007).

Além de definir o setor, é importante estabelecer o porte das indústrias para a pesquisa. Acredita-se que as pequenas empresas não possuem a mesma dinâmica em relação ao ambiente se comparadas às empresas de maior porte, bem como fazem pouco uso das tecnologias de informação e comunicação. Muitas são

consideradas empresas familiares, no sentido de que somente a família e, no máximo, poucos indivíduos não pertencentes diretamente à família atuam nela. Portanto, potencialmente possuidoras de uma cultura que pouco se aproxima do conteúdo de uma cultura informacional.

De acordo com o (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiamento – Máquinas e Equipamentos (FINAME) e BNDES Participações S.A. (BNDESPAR) (1998, p.1), as grandes empresas do setor de calçados estão voltadas para o mercado interno, enquanto as micro e pequenas empresas são as que mais sofrem com as mudanças na economia. As empresas de médio porte direcionam a produção para o mercado externo, principalmente aos Estados Unidos (BNDES, FINAME; BNDESPAR, 1998, p.1).

Sendo assim, as empresas de médio porte possuem características peculiares em relação às demais, pois atendem mercados diferenciados, e precisam trabalhar melhor a informação, por isso constituíram o foco desta pesquisa.

A informação e a tecnologia de informação também têm impacto sobre a teoria da cultura organizacional. Um estudo na linha da cultura informacional busca discutir questões mais fundamentais sobre a competitividade e, portanto, é relevante como tema central desta pesquisa.

É necessário afirmar que as discussões propostas e os resultados esperados são importantes para a Ciência da Informação, visto que se propõe a trabalhar temas de interesse dessa área, tal como as pessoas, não somente no sentido de usuárias, mas também como geradoras de informação e usuárias das tecnologias de informação e comunicação como recursos essenciais para as organizações.

Como objetivo geral, pretendeu-se avaliar os elementos e os processos constitutivos da cultura informacional essenciais ao processo de inteligência competitiva organizacional (ICO) em indústrias do setor de calçados de São Paulo. Como objetivos específicos, esta pesquisa pretendeu: a) verificar os elementos e processos constitutivos da cultura informacional existentes nas indústrias; b) verificar nas indústrias pesquisadas a existência da ICO; c) analisar os elementos e processos constitutivos da cultura informacional, identificados nas indústrias, visando definir uma matriz que evidencie a relação entre a cultura, a informação/conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação no processo de ICO; d) propor modelo teórico de cultura informacional para a

formação/construção de uma cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva organizacional para o setor de calçados dos pólos pesquisados.

Antes de apresentar um resumo do trabalho, é necessário mencionar parte das dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa que foram, principalmente, a recusa de um dos pólos produtores de calçados em participar como sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, o pólo que não foi possível aplicar os instrumentos, e, portanto, obter maiores informações para a construção de um modelo de cultura informacional, foi o pólo calçadista de Franca.

Apresentando noções introdutórias, bem como justificativa, problema e objetivos, o capítulo 1 discorre brevemente sobre alguns dos conceitos tratados no decorrer do trabalho. Além disso, foi proposto que a discussão precisaria ser realizada em relação a três eixos: pessoas, informação e tecnologias de informação e comunicação.

O capítulo 2 aborda a gestão da informação e a gestão do conhecimento, sob o ponto de vista de autores da ICO; enfatiza a apresentação de discussões vinculadas à gestão do conhecimento, visto que neste modelo se encontra a maior ênfase sobre as pessoas; ressalta a importância da construção de conhecimento para a tomada de decisão.

A proposta do capítulo 3 foi definir o processo de inteligência competitiva organizacional, abordou as fases e etapas do processo, além de outros aspectos como o produto desse processo.

O capítulo 4 pretendeu explanar sobre as tecnologias de informação e comunicação, buscando compreender sua relação com a informação e sua relação com as pessoas quanto ao uso efetivo da informação e das tecnologias de informação e comunicação. Apresentou também a relevância dessas tecnologias para o processo de inteligência competitiva organizacional.

A cultura informacional foi abordada no capítulo 5, introduzindo o tema sobre a cultura organizacional e enfatizando a cultura informacional, além de estruturar em um modelo os principais elementos e processos dessa cultura, seguindo as três categorias principais: pessoas, informação e tecnologia de informação e comunicação.

O capítulo 6 enfocou os procedimentos metodológicos adotados, e visou unicamente explicar e explicitar sobre o delineamento da pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados, tanto para a coleta das informações como para a análise.

A apresentação e análise dos dados estão contempladas no capítulo 7, apresentando todas as informações coletadas, bem como realizando breves análises sobre as informações. Além disso, também estão incluídas as avaliações da cultura informacional das empresas pesquisadas, além de um ajuste do modelo de cultura informacional proposto, levando em conta as particularidades encontradas nas empresas, indicando a presença de elementos e processos da cultura informacional, o que proporcionou a base para as diretrizes e matriz proposta. Por fim, nesse capítulo foi incluída a comparação entre as duas empresas, sugerindo diretrizes para o setor, a partir da matriz pessoas, informação e TIC's.

As considerações finais buscaram apresentar diretrizes ao setor de calçados do Estado de São Paulo, tendo como base tanto o modelo conceitual de cultura informacional, quanto o modelo adaptado à realidade encontrada nas empresas pesquisadas. Além disso, apresentam-se motivos e conclusão sobre a presença ou não da ICO nas organizações pesquisadas.

CAPÍTULO 2

MODELOS DE GESTÃO APLICADOS À ICO

2.1 Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

A inteligência competitiva organizacional possui contribuições de modelos de gestão baseados na presença das pessoas, na informação e nas tecnologias de informação e comunicação. O vínculo se estabelece, principalmente, com a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Para a discussão deste tópico, optou-se por recuperar a visão exposta por autores da ICO e, conseqüentemente, um ponto de vista desses modelos aplicado ao processo de ICO. Além disso, a relevância dos modelos para a compreensão sobre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação estabelece-se na medida em que são aspectos triviais na composição da gestão da informação e da gestão do conhecimento.

A relação entre a ICO, a gestão da informação e a gestão do conhecimento integra parte das preocupações da literatura. Valentim (2002) demonstra os aspectos que aproximam esses modelos da ICO, sendo que as principais evidências estão centradas no foco de cada modelo e na maneira que a ICO adota para trabalhar a informação, bem como ressalta que o tipo de informação também consta como uma das diferenças em relação aos modelos. A figura elaborada por Valentim (2002) elucida sobre a efetiva relação e essência de cada modelo.

Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva		
Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento	Inteligência Competitiva
Foco: Negócio da Organização	Foco: Capital Intelectual da Organização	Foco: Estratégias da Organização
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospecção, seleção e obtenção da informação ▪ Mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação ▪ Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação ▪ Disseminação e mediação da informação ao público interessado ▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento ▪ Mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação ▪ Tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação ▪ Transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional ▪ Criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento da capacidade criativa do capital intelectual da organização ▪ Prospecção, seleção e filtragem de informações estratégicas nos dois fluxos informacionais: formais e informais ▪ Agregação de valor às informações prospectadas, selecionadas e filtradas ▪ Utilização de sistema de informação estratégico voltado à tomada de decisão ▪ Criação e disponibilização de produtos e serviços específicos à tomada de decisão
Trabalha essencialmente com os fluxos formais de informação	Trabalha essencialmente com os fluxos informais de informação	Trabalha com os dois fluxos de informação: formais e informais

Figura 1: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva
 Fonte: Valentim – 2002

A partir da figura demonstrada, tanto a informação quanto o conhecimento, bem como as tecnologias de informação e comunicação se confirmam como vitais aos modelos. Porém, a abordagem em relação à presença das pessoas é mais evidente na gestão do conhecimento; uma vez que os aspectos sociais e culturais são essenciais para esse modelo, visto que o fluxo de informação de interesse é o informal, ou seja, diz respeito ao que não se encontra registrado. No caso da gestão da informação, os procedimentos em relação à informação são automatizados, porquanto o fluxo de interesse recai sobre o que está formalizado, fato que permite armazenamento e transferência de informação mais facilmente. A ICO se abastece dos recursos e produtos dos dois modelos, proporcionando maiores resultados para a tomada de decisão.

No entendimento de Queyras e Quoniam (2006, p.77), existe a expressa conexão entre a gestão do conhecimento, a gestão da informação e as tecnologias

da informação, todos compreendidos como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. Porém, apesar de estar vinculada aos modelos e às tecnologias de informação e comunicação mencionadas, para esses autores, a ICO é entendida, atualmente, apenas como a atividade de monitoramento. Sendo assim, o processo de ICO não ganha a dimensão de um processo complexo, e mesmo as contribuições que a gestão da informação, a gestão do conhecimento e as TICs poderiam trazer para o processo ficam prejudicadas, visto que não existe ênfase sobre o processo, mas sobre uma das fases que é a coleta da informação. A percepção e o entendimento do que constitui a ICO influencia sobre a presença ou não desses modelos e das tecnologias de informação e comunicação no processo. Para compreender melhor a relação e as contribuições dos modelos de gestão para a ICO, faz-se necessário defini-los, bem como ressaltar suas características.

O princípio fundamental pertinente à gestão do conhecimento é a construção de conhecimento organizacional. Essa construção depende da interação entre dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito, entendido como conhecimento subjetivo do indivíduo e, portanto, difícil de ser exposto formalmente; e o conhecimento explícito, que é aquele registrado e, portanto, possível de ser praticada sua gestão. Choo (2003, p.37; p.203) argumenta que os dois tipos de conhecimento não são excludentes mutuamente, mas complementares.

As formas ou fases de interação entre os tipos de conhecimento são indispensáveis para compreender a gestão do conhecimento, visto que evidenciam que se trata de conhecimento e não de informação. Nesse sentido, expressam mais do que conversões de tipos de conhecimento, mas, principalmente, a presença das pessoas, como alicerce desse modelo de gestão. Os tipos de conversão possíveis são demonstrados usualmente na forma de fases distintas umas das outras, todavia, destaca-se que se deve considerar essa divisão apenas para efeito de exposição didática das idéias, ou seja, para facilitar a compreensão do mecanismo de conversão. Se a divisão proposta pela maioria dos autores que abordam sobre a gestão do conhecimento for colocada sob um exame mais atento, percebe-se que os limites entre as fases não são exatamente claros. Nonaka e Takeuchi (1997, p.68), principais autores que tratam sobre a gestão do conhecimento e que são citados para explicar os tipos de conversão possíveis:

- A socialização: é o compartilhamento entre indivíduos a respeito das experiências, idéias e considerações sobre aspectos pertinentes ao grupo

do qual faz parte. É um dos mecanismos essenciais para qualquer cultura, o momento de tornar explícitos os conhecimentos individuais, a fim de construí-los e ajustá-los ao coletivo. A socialização possui como intuito principal a inserção de determinado indivíduo em um grupo.

- A exteriorização: é o momento no qual a intenção é estritamente expor o que se conhece ao grupo, ou seja, transformar o conhecimento tácito em explícito.
- A combinação: diz respeito ao instante dedicado às combinações entre os diversos conhecimentos exteriorizados. Nesse sentido, não existe uma conversão, mas antes uma criação a partir da combinação de conhecimento explícito com conhecimento explícito.
- A internalização: segue o sentido oposto da exteriorização, isto é, trata-se da transformação do conhecimento explícito em conhecimento implícito. Esse momento evidencia a profunda relação com os aspectos sociais e culturais que envolvem a construção do conhecimento. Choo (2003, p.40) explica que “As experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns”.

A gestão do conhecimento é um processo contínuo de construção de conhecimento, cuja presença das pessoas é fundamental. O fato de criar conhecimento para a organização é suficiente para ser considerado um modelo importante para a ICO, porque respalda as decisões da organização com conhecimentos produzidos a partir da experiência dos indivíduos que a integram.

Percebe-se que o entendimento de alguns autores sobre os modelos e, principalmente, sobre o objeto a ser gerido influi sobre a relação com a ICO. Nesse sentido, a gestão do conhecimento está mais presente na literatura de ICO do que a gestão da informação, pelo menos em relação ao uso do termo, porém em alguns momentos parece apenas substituir um termo pelo outro.

Wilson (2006, p.54) apresenta uma visão diferente sobre a gestão do conhecimento, costurando uma crítica quanto aos princípios dessa disciplina. O autor defende a impossibilidade da prática da gestão do conhecimento, afirmando que o que realmente prospera na literatura é a gestão da informação. Para esse teórico, a gestão do conhecimento é uma falácia porque o conhecimento que se quer gerir reside nas pessoas e, por isso, as tecnologias de informação e

comunicação não são capazes de colocar esse conhecimento do tipo “tácito” em circulação, na forma registrada para usufruto da organização. Para Wilson (2006, p.54), a gestão da informação deve ser entendida como a

[...] gestão do ciclo de vida até o ponto da entrega da informação para o usuário. O que acontece depois depende de muitos fatores, tais como o clima organizacional, os sistemas de recompensa, a cultura organizacional e assim por diante – todos fora do controle do gestor da informação.

Para desestimular os argumentos que emergem a favor da gestão do conhecimento, os quais buscam fundamentar-se nos aspectos sociais e culturais considerados próprios da gestão do conhecimento, utilizados para diferenciar a gestão do conhecimento da gestão da informação, Wilson não se abstém de inseri-los na discussão, mencionando inclusive que não fazem parte das competências do gestor da informação. O autor (2006, p.54) complementa com a seguinte afirmação: “Não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas”. Dessa forma, ele exclui completamente a existência da cultura informacional da organização, bem como a possibilidade de ampliar a ação dos gestores da informação em relação aos aspectos sociais. A opinião do autor sobre a gestão do conhecimento é extremamente relevante, pois traz contrapontos ao que é tratado como prosaico na literatura, porém limitada porque tenta inviabilizar a participação das pessoas. Contudo, no final do texto, o autor se encontra em posição duvidosa em relação ao que pode ou não ser considerado falácia para a gestão do conhecimento. O autor considera que “O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação” (WILSON, 2006, p.54), isto é, existe uma possibilidade para viabilizar a gestão do conhecimento, qual seja a de trabalhar a cultura da organização, ou melhor, preparar as pessoas para trabalharem com a informação, principalmente em relação ao compartilhamento de informação.

Essa é uma posição pouco comum na literatura, mesmo assim, acredita-se ser válido trazê-la para a discussão, com o objetivo de auxiliar a compreensão dos modelos de gestão, bem como evidenciar a necessidade das pessoas para a gestão do conhecimento e, portanto, para a ICO.

Compondo uma linha mais positiva em relação à gestão do conhecimento, o autor Perez-Montoro Gutierrez (2006, p.121) define a gestão do conhecimento, manifestando-se favorável à existência do modelo.

A GC pode ser entendida como sendo a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma.

Quando o interesse é efetivar a gestão do conhecimento em uma organização, a primeira questão é identificar o que deve ser gerenciado e distinguir o que é considerado conhecimento para diferenciá-lo da informação. Entretanto, esse raciocínio separa elementos cujas fronteiras não estejam nitidamente separadas.

[...] o conhecimento é todo aquele estado mental (ou seja, disposição neuronal concreta), que possui um sujeito, causado por determinada informação, e permitindo a esse sujeito tomadas de decisão adequadas e realização de ações concretas, resultantes dessas decisões (PEREZ-MONTORO GUTIERREZ, 2006, p.122).

Na definição atribuída por Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.124), a gestão do conhecimento encontra subsídios suficientes quanto à idéia de processo e de transformação dos tipos de conhecimento, bem como dá a ênfase necessária para os indivíduos enquanto usuários e produtores do conhecimento. O entendimento de Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.124) é importante para apreciar e valorizar melhor sobre o papel das pessoas enquanto usuárias e produtoras de conhecimento na organização. Sendo assim, o autor define gestão do conhecimento como sendo

[...] aquela disciplina que visa a projetar e implementar um sistema, com o principal objetivo de converter todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização, sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo. Este, ao ser acessível e compartilhado, permitirá aumentar o conhecimento individual de todos os seus membros, redundando diretamente em melhor contribuição desses indivíduos na consecução dos objetivos da própria organização (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2006, p.124).

Uma questão secundária, porém importante na gestão do conhecimento, é o papel da aprendizagem como processo que visa ampliar os conhecimentos do indivíduo, do qual se prevê considerável retorno à organização, perfazendo um ciclo, de forma que o indivíduo é orientado pelo modelo, criando conhecimento e agregando concomitantemente novos conhecimentos ao conhecimento coletivo da organização (PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, 2006, p.125).

Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.125-126) destaca que, no processo de conversão do conhecimento do tácito para o explícito, sua importância é redobrada porque possibilita documentar o conhecimento e, sendo assim, materializa-o e torna-o mais facilmente acessível. Nesse momento, os sistemas e as tecnologias de informação e comunicação são indispensáveis. O autor chama esse enfoque de dimensão documentalista.

A metodologia de implantação da gestão do conhecimento, proposta por Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.126-127), deve ser considerada um modelo didático interessante porque demonstra os vínculos de dependências em relação às pessoas e às tecnologias.

Pérez-Montoro Gutiérrez (2006, p.127) destaca que a gestão do conhecimento não deve ser entendida como a aplicação das tecnologias de informação e comunicação, mas afirma que estas têm relativa importância para o processo, ou seja, é necessário ponderar sobre outros aspectos relacionados à organização, tal como os relativos à dimensão da cultura organizacional. Segundo o autor, as fases para implantar a gestão do conhecimento são:

Fase DE ANÁLISE	Fase DE PROJETO	Fase DE IMPLEMENTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria do conhecimento ▪ Mapa do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de conteúdos cognitivos ▪ Desenho de recursos documentários ▪ Comunidade de GC 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa-piloto e migração ▪ Desenvolvimento de ferramentas tecnológicas

Figura 2: Fases e Operações para a Implementação de um Programa de Gestão do Conhecimento

Fonte: Pérez-Montoro Gutiérrez – 2006 – p.128

Miranda (2006, p.157) entende que o processo da gestão do conhecimento deve obter conhecimento do tipo estratégico. No início de seu texto, delimita o tipo de conhecimento mais importante para a sua proposta de modelo. O mesmo autor define conhecimento estratégico como sendo

[...] o tipo de conhecimento organizacional que abarca saberes relacionados ao planejamento, à descrição, ao impacto, à predição, à avaliação e à geração de estratégias, sendo formado por vertente explícita – as informações estratégicas e as de acompanhamento – e tácita – o conhecimento acumulado por estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas (MIRANDA, 2006, p.158).

Na tentativa de diferenciar a gestão do conhecimento da gestão do conhecimento estratégico, Miranda (2006, p.158) define a gestão de conhecimento estratégico como

[...] o processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento organizacional, sendo formado por informações estratégicas e de acompanhamento, bem como pela “intuição” de estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas.

Apesar de válida, a definição não deixa explícita a real diferença entre os dois tipos de gestão do conhecimento, a não ser pelo fato de tratar apenas, e de forma restrita, de informações e conhecimentos relacionados ao nível estratégico organizacional. Ademais, estabelece como um dos fundamentos que as informações e os conhecimentos serão tratados para serem usados por decisores e estrategistas da organização. Sabe-se que esses profissionais posicionam-se de acordo com a estrutura organizacional, em cargos de nível hierárquico sempre mais elevados, porque são responsáveis pela tomada de decisão e, sendo assim, executam tarefas mais abstratas e diferenciadas das ações dos níveis tático e operacional, além de terem mais autoridade sobre os indivíduos da organização.

Porém, há que se considerar que o conhecimento organizacional é formado, de maneira mais ampla, em todos os níveis organizacionais, sendo equivocado conceber o afunilamento do processo de gestão do conhecimento, visto que, logo de antemão, se percebe a participação e necessidade de mais indivíduos, e não somente os que constam no nível estratégico organizacional.

Não se pode discordar das condições e elementos que fazem parte da definição atribuída por Miranda à gestão do conhecimento. Contudo, as condições e elementos citados por Miranda, não acrescentam muito aos entendimentos mais clássicos da gestão do conhecimento, pois a gestão do conhecimento estratégico trabalha no mesmo sentido da noção de gestão do conhecimento divulgada na literatura. Executa-se a gestão do conhecimento, estratégico ou não, com o intuito de abastecer o nível estratégico com conhecimentos suficientemente substanciais. Nesse sentido, a visão mais corriqueira da gestão do conhecimento, cumpre indiretamente a tarefa de fornecer o conhecimento estratégico.

A gestão do conhecimento, na visão mais tradicional, se perfaz de dimensões e alcances bem maiores, porquanto não deve ser minimalista, visto que o tipo de conhecimento trabalhado é mais complexo, porque se perfaz de informações

que nem sempre estão atreladas ao nível estratégico organizacional, mas à estrutura como um todo da organização. Além disso, a gestão do conhecimento tradicional contempla fatores relacionados à estrutura informal, porque é estreitamente vinculado aos fatores sociais e culturais. Por estrutura informal, emprestando a definição de Oliveira (2001), uma vez que é um dos principais teóricos sobre a estrutura organizacional, pode-se entender como sendo

[...] a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da intenção social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2001, p.82).

Analisando as afirmações de Miranda (2006, p.159), pode-se supor que o entendimento expresso na definição de conhecimento carrega dois pressupostos centrais: deriva da informação; e deve necessariamente ser o resultado de um processo cognitivo, realizado por uma pessoa.

Seguindo na mesma linha que entende a gestão do conhecimento como um conjunto de fases, Lima-Marques e Macedo (2006, p.250) definem a gestão do conhecimento como sendo um

[...] conjunto de atividades que buscam planejar e controlar a obtenção, o tratamento e a distribuição de informações por meio de produtos e serviços com valor agregado, com a finalidade de dar suporte à tomada de decisões, garantindo vantagem competitiva no contexto organizacional.

Rezende (2006, p.265) partilha de pontos comuns citados nas definições de gestão do conhecimento, preferindo inserir componentes que viabilizam o registro do conhecimento tácito, a fim de torná-lo acessível à organização.

[...] a gestão do conhecimento consiste na identificação e mapeamento dos ativos intelectuais da organização, divulgando e gerando novos conhecimentos para a vantagem competitiva e compartilhando as melhores práticas e tecnologias que impulsionarão estes processos (REZENDE, 2006, p.265).

Para Robredo (2006, p.303), a gestão do conhecimento é um conceito que advém da ICO, “[...] consiste em criar um fluxo otimizado dos conhecimentos, alimentada de forma cíclica por todos os atores da empresa” (ROBREDO, 2006, p.304).

Constata-se, nas idéias de Tarapanoff (2006, p.24), que a gestão da informação é usada atualmente com a intenção de gerar competitividade à organização. A autora argumenta que a gestão da informação é atualmente

denominada de gerência de recursos informacionais, visto que procura atender a novos parâmetros, os quais estão submetidos às novas necessidades organizacionais, ou seja, às necessidades de monitoramento da concorrência, bem como à necessidade de se criar vantagem competitiva constantemente (TARAPANOFF, 2006, p.24). Assim, seu uso é direcionado ao ambiente externo da organização. Não que isso possa ser acusado como diferença com relação à gestão do conhecimento, contudo, a gestão do conhecimento parece mais dedicada a gerenciar conhecimentos produzidos internamente à organização.

Tanto o que pertence ao escopo da gestão da informação, quanto o que pertence à gestão do conhecimento são de interesse à ICO. Por meio das definições de gestão do conhecimento, conclui-se que se trata de um conjunto de ações fundamentais para gerir dados, informação e conhecimento, fazendo uso das tecnologias de informação e comunicação, assim como possibilita a inserção das contribuições intelectuais das pessoas da organização em processos de criação de conhecimento e uso deste para gerar vantagens à organização.

CAPÍTULO 3

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

3.1 A Informação como Problemática em Áreas Influentes sobre a ICO

Os motivos pelos quais a informação, o conhecimento e a tecnologia de informação e comunicação continuam a ser temas reiteradamente relevantes em grande escala na sociedade hodierna respondem, de certa forma, por um passado histórico, que deve ser exposto para dimensionar a importância que lhes é atribuída.

Para que os argumentos sobre a importância da informação, das pessoas, bem como da tecnologia de informação e comunicação possam ser desenvolvidos e auxiliar na condução dos temas centrais do presente trabalho, é necessário relatar alguns momentos e precursores das áreas que mais contribuíram, e ainda o fazem, para concretizar pressupostos sobre a Sociedade da Informação, que perfaz o ambiente das organizações, influenciando desde a estrutura da cultura informacional, até a presença das tecnologias de informação e comunicação.

Tomando como base a literatura, algumas relações indicam que podem ser encontradas e delineadas aproximações em relação aos problemas contemplados no âmbito da gestão da informação e da gestão do conhecimento, sob a base teórica da Ciência da Informação, porquanto fazem uso de conceitos, métodos e outros aspectos da Ciência da Informação (CHOO, 2003; TARAPANOFF, 2006).

As evidências desvelam e apontam vínculos entre as teorias que sustentam a Ciência da Informação, com os objetos e fenômenos relacionados à gestão da informação e à gestão do conhecimento no setor produtivo.

No entanto, anterior aos fatos e influências da Ciência da Informação sobre as áreas de gestão, há que se considerar que existia um pano de fundo para estimular o crescimento e desenvolvimento da Biblioteconomia, da Documentação e, posteriormente, da Ciência da Informação. No caso, seria a relevância atribuída à informação na sociedade da época, final do século XVIII e início século XIX, e que se estende até a atualidade (RAYWARD, 1997, p.3).

É sob esse contexto impregnado de intenções que o estado teve um papel decisivo e, por isso, as áreas dedicadas a estudar os problemas relacionados à informação surgiram e tiveram condições para se desenvolver. Sendo assim,

considera-se que, para compreender a ICO, é necessário mencionar a Ciência da Informação, concebida como uma área de grande influência sobre a ICO. Parte do contexto que impulsiona o desenvolvimento da Ciência da Informação demanda e justifica a necessidade da ICO, porém tendo como foco a gestão das organizações. O interesse em comum converge, principalmente, sobre a informação, mas a problemática geral da ICO envolve outros aspectos, que serão tratados no tópico seguinte.

3.2 Problemática do Modelo de Inteligência Competitiva Organizacional

As organizações atuais estão envolvidas em um contexto caracterizado por mudanças freqüentes, por pressões econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas advindas de diversos agentes que compõem o ambiente organizacional. Além disso, têm, dentre os recursos fundamentais para atuar no ambiente competitivo, a informação e o conhecimento.

Esses ativos intangíveis são considerados os recursos que mais conquistaram espaço nas prioridades corporativas. No entanto, foram reconhecidos porque o avanço das tecnologias de informação e comunicação possibilitou maior agilidade ao ciclo informacional e, com isso, impulsionou as possibilidades das organizações.

A ascensão e a importância atribuídas à informação e, mais recentemente, ao conhecimento, estão relacionados ao desenvolvimento tecnológico, muitas vezes promovido por meio de ações do Estado, principalmente os obtidos no decorrer das guerras mundiais do século XX. Antes desses acontecimentos, há que se considerar que a busca por diferenciais e vantagens entre as nações motivou o desenvolvimento dos fundamentos da ICO.

Nesse caso, Queyras e Quoniam (2006, p.74) citam a França que, no início da década de 1990, adotou a inteligência com fins políticos para aplicá-la na economia; as ações desse país, quanto à aplicação de inteligência, estão fundamentadas no Relatório Martre.

A Sociedade da Informação foi planejada em sua maior parte e baseada, primordialmente, em tecnologias de informação e comunicação. Além disso, aparentemente, trata-se de algo natural e aceito como consequência gerada a partir

da Revolução Industrial, mas que em seus pressupostos deixam evidências de que por trás de sua construção existiam intenções de obtenção de maior controle pelo Estado (MATTELART, 2002).

A estatística foi considerada uma ciência valiosa para o Estado, por fornecer subsídios para estabelecer padrões e previsões. Além da estatística, outras áreas emergiram, fornecendo subsídios para as ações estratégicas do estado. Esses e outros fatos históricos da Sociedade da Informação são relatados em Mattelart (2002), cujo livro fornece informações fundamentais para o entendimento de como os pressupostos dessa sociedade foram construídos e o quanto foram úteis para as estratégias governamentais. O essencial a perceber é que até a atualidade mantêm-se os pressupostos de que a informação é fundamental para o funcionamento de qualquer organização, seja pública ou privada.

O processo de inteligência competitiva organizacional possui como principal recurso, a informação, daí sua importância para a atual conjuntura. As fases consideradas essenciais para o processo de inteligência competitiva organizacional são: prospectar, captar, organizar, armazenar e disseminar a informação. Em tópico subsequente, serão trazidos autores e as respectivas idéias sobre o processo de ICO.

Dentre as atividades do processo de inteligência competitiva organizacional, a prospecção e o monitoramento do ambiente são as mais conhecidas. Discutir sobre a atividade de prospecção e monitoramento é especialmente interessante porque na própria história da inteligência competitiva organizacional se relata a dificuldade em distinguir a atividade de prospecção e monitoramento do processo de inteligência competitiva organizacional. Por isso, é necessário esclarecer que a prospecção e o monitoramento são fases/atividades do processo de inteligência competitiva organizacional.

Provavelmente o cerne da falta de clareza conceitual entre a atividade de monitoramento e o processo de inteligência competitiva organizacional tenha sido movido pela valorização exagerada das tecnologias de informação e comunicação. Por algum tempo, o diferencial ficou atrelado à tecnologia, mas, nas duas últimas décadas, o fator humano nas organizações voltou a se valorizar visto que é a partir dele que o conhecimento pode ser gerado e compartilhado. Essa ascensão da pessoa em meio à valorização dos recursos intangíveis e do uso das tecnologias de informação e comunicação demonstra os limites desses recursos sem a participação

das pessoas. Por mais evoluídas que possam estar as tecnologias de informação e comunicação, é inexequível acontecer um ciclo informacional sem a presença de pessoas.

Queyras e Quoniam (2006, p.75) explicam que “[...] na era da informação, o desafio não se resume à questão da armazenagem da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinadas aos tomadores de decisão”. A participação das pessoas no ciclo informacional da organização, é enfatizada por outros teóricos que consideram relevantes dimensões variadas como a estrutural, tecnológica e a humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1998)⁴.

É freqüente vincular a inteligência competitiva organizacional aos avanços proporcionados pela Internet e, às exigências da globalização. Dessa forma, a inteligência competitiva organizacional só pode se desenvolver plenamente com o acesso às bases e fontes de informação eletrônicas (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.75; FULD, 2007). Em relação a isso, discute-se a questão da prospecção e do monitoramento de informações legalmente expostas ou conseguidas de maneira ética, considerando-se um dos pressupostos mais importantes para os profissionais nessa área (OLIVEIRA, 2006).

Para a maioria dos teóricos desse campo, a inteligência competitiva organizacional é um processo composto por ferramentas, que tem a informação como principal recurso. Por modelos de gestão e ferramentas que auxiliam o processo, tais como: a gestão da informação, a gestão do conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação. Portanto, são indispensáveis para a execução da inteligência competitiva organizacional. É necessário citar a presença de tais modelos de gestão, e não somente as tecnologias de informação e comunicação, para deixar explícito que o ponto de vista assumido para o presente trabalho, não assume a inteligência competitiva organizacional como uma teoria, ou conjunto de teorias que avançaram somente das ações de prospecção e monitoramento. Trata-se de um modelo de gestão mais atual e que visa, diferentemente da idéias pertencentes à prospecção e ao monitoramento, gerenciar e usar inteligentemente os recursos (os possíveis de serem gerenciados), as informações e os conhecimentos da empresa. Nesse sentido, assume-se que a

⁴ A respeito dessa citação, é necessário acrescentar uma nota, pois algumas citações do livro *Ecologia da Informação* omitem o nome de um dos autores. Nesse sentido, fica registrado que além do autor Davenport, existe também o autor Prusak. Persistindo a dúvida, recomenda-se observar a ficha catalográfica do livro.

prospecção e o monitoramento são idéias influentes, e desse modo também se assume que a inteligência competitiva é uma arte milenar e que teve seu início com as idéias sobre estratégia presentes no texto “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu.

Em suma, adota-se como idéia do que constitui a ICO, entendê-la como processo contínuo e modelo de gestão baseado essencialmente no uso de informação e conhecimento, nas tecnologias de informação e comunicação e totalmente imersos na cultura informacional da organização. Prestados os esclarecimentos iniciais, faz-se necessário explanar tópicos que abordem os aspectos da ICO de forma um pouco mais aprofundada, definindo-a a partir de autores da literatura.

3.3 Definindo o Processo de Inteligência Competitiva Organizacional

A literatura sobre o assunto é vasta e as definições convergem sobre diversos aspectos e características consideradas fundamentais ao processo de ICO. É usual atrelar a ICO às tecnologias de informação e comunicação, ou seja, ao uso de aprimorados *softwares* de gestão da informação, além disso, o processo de ICO visa suprir com informações realmente relevantes à tomada de decisão (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.75).

Tarapanoff (2001, p.45) argumenta que as tecnologias advindas das telecomunicações são fundamentais para se ter inteligência nas organizações. Em outras palavras, a inteligência é o produto obtido do processo de ICO, são informações estratégicas para a tomada de decisão. Essa autora pertence a um grupo majoritário nessa linha de pensamento.

Na realidade, não foram encontrados autores que não inserissem as tecnologias de informação e comunicação como requisito para se obter inteligência competitiva organizacional. Esse pensamento está apoiado, principalmente, na grande quantidade de informação disponível no ambiente de cada organização; nesse caso, as tecnologias de informação são ferramentas que auxiliam nessa perspectiva quantitativa. Além disso, também não se deve omitir as vantagens de as empresas aderirem ao uso das tecnologias de informação, principalmente em relação a maior agilidade que elas proporcionam nas trocas e interações com os atores do ambiente organizacional.

Tarapanoff (2001, p.45) entende a ICO como uma “[...] nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”. A autora (2001, p.45) sintetiza algumas características necessárias à ICO:

- Constitui-se de um processo sistemático de tratamento e transformação do dado em conhecimento;
- Pauta-se no processo de monitoramento do ambiente, a fim de realizar, de forma iterada, a obtenção de informações sobre o ambiente no qual a organização é integrante ativa.

Compondo uma linha interessante de inserção e uso da ICO em discussões que tratam do desenvolvimento sustentável das organizações, Ruthes (2007, p.43) corrobora com Tarapanoff (2001, p.45) ao afirmar que a ICO se direciona para o tratamento da informação, além de realizar o monitoramento das informações do ambiente. Nesse sentido, o monitoramento se confirma como um ingrediente indispensável ao processo de ICO.

Oliveira (2006, p.1) não destoa das afirmações feitas até o momento sobre as características da ICO e afirma que “A inteligência competitiva com suas técnicas e modelos analíticos contribui com informações estratégicas oportunas ao processo decisório reduzindo o grau de incerteza do tomador de decisão”. Oliveira (2006, p.2) também registra que a ICO deve estar fundamentada em procedimentos éticos para conseguir informações legais, ou seja, não é conivente com a idéia de espionagem e comportamentos negativos dos profissionais diante dos procedimentos para se conseguir informação da concorrência. Especificamente nesse ponto, é relevante colocar que nem todos os autores destacam a necessidade de procedimentos éticos, porém parte considerável dos autores esboça alguma preocupação com o fato, como Fuld (2007, p.12) e Queyras e Quoniam (2006, p.83), que se preocupam com a coleta ética da informação atrelada à confiabilidade da fonte. Rouach e Santi (2001, p.553) confirmam que, geralmente, a ética é um dos aspectos mencionados pela maior parte da literatura de ICO. Autores como Crane (2005, p.234) questionam sobre a veracidade da ética usada na ICO.

Certamente, está aberto o debate se a mera existência de uma situação competitiva outorga a uma organização carta branca para agir por qualquer meio, para abater seus competidores, incluindo

mentir, enganar, fornecendo informação falsa sobre competidores a consumidores [...] e outras práticas questionáveis (Tradução nossa).

Mais uma vez, a idéia de sistematização da ICO é repetida em outra definição. Assemelhando-se ao entendimento de Tarapanoff (2001, p.45), Oliveira (2006, p.2) define a ICO como

[...] o processo **contínuo e ordenado** para obtenção de informação das atividades desenvolvidas pela concorrência e das tendências gerais do ambiente de negócios, buscando proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. O ciclo de inteligência é composto por quatro fases: planejamento, coleta, análise e difusão (Grifo nosso).

A ICO é concebida também como parte da gestão estratégica da empresa. No relato do caso da AVNET, Hovis (2002, p.108) argumenta sobre o papel da ICO na estrutura estratégica da organização, atribuindo-lhe a função de analisar, utilizando-se de ferramentas e técnicas para proporcionar recomendações de impacto sobre as tomadas de decisão. Nesse sentido, ele define a ICO como

[...] informação acionável. Em outras palavras, é dar oportunidade aos tomadores de decisão de sua empresa de considerar um conjunto de dados e agir em função dele. Mas você nunca os levará a agir, se não lhes disser o que os dados significam. Porque eles não têm tempo de sentar e refletir sobre esse significado. Quando você começa a oferecer recomendações, começa a exercer impacto (HOVIS, 2002, p.120).

Em relação à definição de inteligência competitiva organizacional, Tarapanoff (2006, p.26) compreende que seja “[...] como um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo”.

Seguindo uma linha mais aplicada ao marketing, juntamente com a corrente que utiliza a informação e o conhecimento como recurso essencial para a tomada de decisão, Garber (2001) se apóia nas técnicas estatísticas para demonstrar a aplicabilidade da inteligência competitiva voltada ao mercado. O autor (2001, p.26) define a inteligência competitiva como “[...] um conjunto de conhecimentos que as organizações armazenam e nos quais se baseiam para entender a lógica pela qual o mercado se movimenta, de modo a tomar partido destes conhecimentos na conquista do mercado”. Trata-se, especificamente, de produzir informações e conhecimentos para decisões com riscos relativamente menores, relacionadas à concorrência. Além disso, é interessante destacar que o autor considera que o conhecimento produzido a partir de informações disponíveis no ambiente da

organização, se for acessível e produzido também pelos concorrentes, não deve constar como inteligência. Em outras palavras, há inteligência quando houver vantagem competitiva.

A inteligência competitiva organizacional é equivalente a um sistema de informação, cuja função é fazer o intangível se tornar tangível (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.79). Queyras e Quoniam (2006, p.80) entendem a ICO de forma muito semelhante a Tarapanoff, ou seja, um “[...] processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo”. Na realidade, como as definições são muito semelhantes, principalmente nos termos escolhidos, presume-se que ambos tenham a mesma influência teórica, mesmo que tenham omitido a fonte da definição. Nenhum dos dois textos (de Tarapanoff e de Queyras e Quoniam), indica que a definição seja de algum autor específico, porém, nas referências do texto de Queyras e Quoniam, indica menção ao texto de Tarapanoff. No texto de Tarapanoff, não existem indicações, nas referências, de textos de Queyras e Quoniam. Mas não entraremos mais a fundo nessa discussão, já que esse não é um objetivo do presente capítulo, nem contribui para estabelecer as relações entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação no âmbito da inteligência competitiva organizacional.

Para Fuld (2007, p.5), a inteligência competitiva organizacional consiste em saber trabalhar a informação e identificá-la em ambientes variados e em formas variadas, mesmo que por meio de conversas informais. Sendo assim, considera que toda informação identificada no ambiente externo é relevante, e, para ser descartada ou não coletada, é necessário investigar se não existem vínculos com as informações que a organização possui, entre outras possibilidades. Além disso, o autor se refere à realidade da organização como uma pintura na qual o cenário que se espera entender não está nítido o suficiente, sempre faltarão informações. “Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (FULD, 2007, p.16). Hovis (2002, p.118), como Fuld, menciona a presença de algum grau de risco na composição da tomada de decisão. A imagem sobre o ambiente dificilmente estará clara e inteligível, pois o conhecimento gerado no processo de ICO é considerado imperfeito, porém suficiente para a ação (FULD, 2007, p.16).

De acordo com Tena Millán e Comai (2006, p.16), “A Inteligência Competitiva (IC/VT) é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização” (Tradução nossa). Esses autores concordam em quase todos os aspectos com o que é mais tradicionalmente divulgado em relação à composição do processo de ICO, porém é relevante enfatizar as palavras finais da definição dos autores, pois se presume que contenham uma idéia importante em relação à cultura organizacional. Eles afirmam que o processo deve ser aceito e reconhecido por toda a organização, ou seja, o fato de ser reconhecido implica que a cultura presente na empresa deve estar alinhada ao processo e vice-versa, pois só assim as pessoas conseguem aceitar o processo e praticá-lo da forma colocada por Tena Millán e Comai. Todavia, voltaremos ao tema da cultura organizacional e informacional no capítulo 5.

Na linha que enfatiza a informação como sendo o principal insumo para o processo de ICO, Rey Vázquez (2006, p.30) argumenta que “A inteligência Competitiva é um conceito relativamente novo, que tem como objetivos a busca da “boa” informação do ambiente externo da organização, e imediatamente a converte em um produto inteligente para a tomada de decisões” (Tradução nossa).

Arroyo Varela (2006, p.116), relatando sobre a aplicação da inteligência competitiva no setor hoteleiro, afirma que a ICO é uma atividade e constitui-se como

“[...] vital para a viabilidade de uma organização, pois ajuda a estas empresas, entre outras coisas, a um melhor entendimento dos negócios e da indústria e a uma aprendizagem contínua das estratégias corporativas e de negócio dos competidores” (Tradução nossa).

Em outras palavras, mantém parte da atenção, recursos e compreensão na concorrência.

Trazendo para a discussão um dos pontos mais polêmicos, ou seja, sobre a disponibilidade da informação às pessoas da organização, Rouach e Santi (2001, p.553) reafirmam em sua definição a síntese das características mais usualmente mencionadas nas definições de ICO:

[...] é uma arte de coleta, processamento e armazenamento de informação para que fique disponível às pessoas em todos os níveis da organização para ajudar a formar seu futuro e protegê-la contra ameaça competitiva atual: deve ser legal e respeitar códigos de ética: envolve uma transferência de conhecimento do ambiente à organização dentro de regras estabelecidas (Tradução nossa).

Torna-se um ponto polêmico, pois a disponibilidade é controversa no sentido de que a informação que passa pelo processo de ICO é acrescida de algum valor para a organização e, portanto, o acesso a ela deve ser direcionado e permitido a algumas pessoas. A restrição à informação é indispensável, principalmente por questão de segurança, sendo que se pode exercer maior controle sobre o acesso e sobre o uso da informação.

Na visão de Miller (2002, p.35), “O processo de inteligência baseia-se no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios de maneira formal e sistemática. Inteligência é a informação filtrada, depurada”. Nesse sentido, a informação é previamente direcionada a um grupo específico de pessoas na organização, quais sejam, os gerentes.

Não integra o interesse deste capítulo desenvolver entendimentos sobre a relação entre os termos nas definições dos autores citados, porém faz-se necessário incluir uma reflexão, a qual talvez não tenha implicações sobre a teoria dos autores. Como em relação a esse aspecto não existe consenso, preferiu-se mencionar o fato, para evitar desvios na interpretação da opção tomada.

Existem alguns termos utilizados para designar a prática da ICO: a idéia de ciclo de inteligência competitiva; a idéia de processo de inteligência competitiva; a idéia de ferramenta de inteligência competitiva; e, a idéia de programa de inteligência competitiva. A idéia de ciclo se assemelha bastante com a de processo, pois ambos possuem essencialmente sua formação baseada em fases seqüenciais, bem como visam o ambiente como um todo da organização. Por exemplo, pode-se perceber essa ênfase em Arroyo Varela (2006, p.118), quando afirma: “O processo de Inteligência começa, portanto, com a identificação e articulação de requerimentos, quer dizer, aquelas questões a que se necessita dar resposta para poder levar a cabo uma tomada de decisão efetiva”.

A definição de Valentim et al. (2003, p.2) também se insere na perspectiva de processo e representa a perspectiva adotada para o presente trabalho.

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

A idéia de conjunto de ferramentas apresenta-se bastante próxima ao uso de técnicas de gestão, as quais podem ser implantadas e controladas com o objetivo de gerir a informação (TARAPANOFF, 2001; TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.77). A idéia de programa é a mais frágil porque transparece que a ICO pode ser implantada e necessária durante determinado tempo, sendo que não é um processo que integra os objetivos de longo prazo da organização, não é contínua. Porém, como última idéia, existe uma que menos se aproxima da complexidade das fases do processo de ICO, como, por exemplo, a apresentada por Gieskes (2002, p.97), que relata o caso da prática da ICO na Lexis-Nexis Group, “[...] é qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado que mantenha nossa empresa competitiva”. É uma visão que exclui a participação de pessoas do ambiente interno organizacional e, portanto, profissionais dedicados a trabalhar a informação. Resumir a ICO à coleta de dados ou informações não parece o caminho mais indicado para as organizações conseguirem vantagens competitivas; sem dúvida, a coleta é uma parte importante, mas não o passo primordial.

Percebe-se que, apesar das diferenças, existem as semelhanças nas idéias apresentadas pelos autores, os quais descrevem e dividem a ICO em fases ou ações necessárias para gerir a informação, mas é essencialmente uma maneira de se obter vantagem competitiva, bem como de ter subsídios para formular estratégias e tomar decisões. É necessário acrescentar que os autores não afirmam que a ICO é igualada ao uso de TICs e, portanto, a tecnologia é importante, mas não o fulcro principal. Esse papel é atribuído à informação, à qual não se deve atribuir indiscriminadamente o título de inteligência. A partir das definições, percebe-se que a ICO é um modelo de gestão importante, porém complexo, não depende somente da aplicação de algumas técnicas e tecnologias ou mesmo de informações explicitadas no ambiente da organização, mas, antes de tudo, um modelo que reforça a importância das pessoas, na mesma intensidade da informação e da tecnologia de informação e comunicação. Para deixar mais evidente a importância das pessoas para a ICO, é importante explicar ou demonstrar com mais detalhes as etapas/fases que a compõem, a fim de reforçar a presença das pessoas para a sua execução.

3.3.1 Fases da Inteligência Competitiva Organizacional: uma idéia recorrente

A ICO apresenta-se como a junção de várias fases e é formada por atividades ou ações fragmentadas. As idéias apresentadas a seguir procuram representar a ICO, sendo que algumas fases são semelhantes e se repetem. Pode-se afirmar que são encontradas, de forma geral e comum, nos processos de inteligência competitiva organizacional, as seguintes etapas/fases: coleta, seleção, análise, disseminação e identificação das informações mais adequadas e úteis para os usuários.

A inteligência competitiva organizacional é dividida por Gomes e Braga (2002, p.42) da seguinte forma, enfocando primeiramente a necessidade de identificar as necessidades de informação antes de coletá-la:

- Identificação das necessidades de informação;
- Coleta das informações;
- Análise das informações;
- Disseminação;
- Avaliação.

Outra demonstração gráfica e resumida da inteligência competitiva organizacional é feita por Marceau e Swaka (2002, p.176). Da mesma forma que o esquema anteriormente explicitado, o processo contém fases e resume a presença dos principais atores. Os autores inserem as necessidades dos usuários, a presença de um profissional e as técnicas para tratar a informação e fazer a relação entre os usuários e os profissionais que atuam no processo.

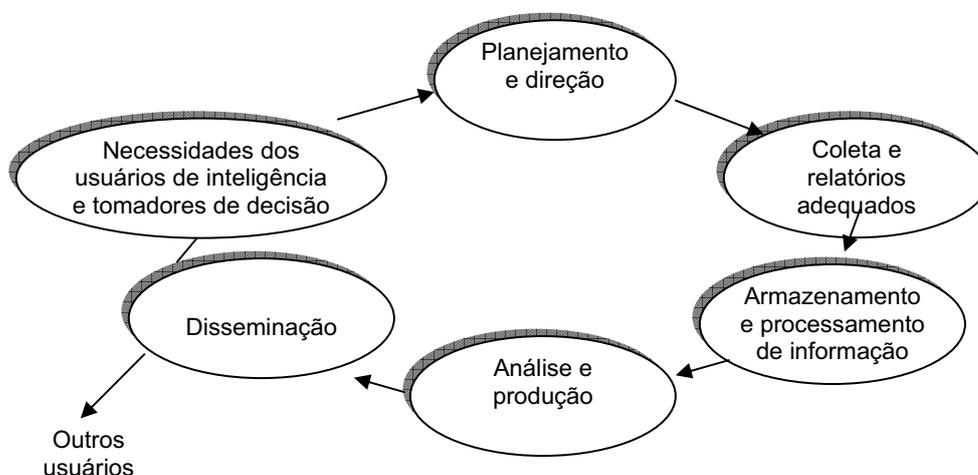


Figura 3: Ciclo de IC: 5 operações básicas

Fonte: Marceau e Swaka – 2002 – p.183

A ICO é definida no esquema proposto por Hovis (2002, p.120), que coloca o processo como impactante nas estratégias e tomadas de decisão da empresa, sendo que contempla desde a identificação das necessidades de informação até a disseminação. É impactante porque as informações são munidas de recomendações, possibilitadas pelas pessoas:

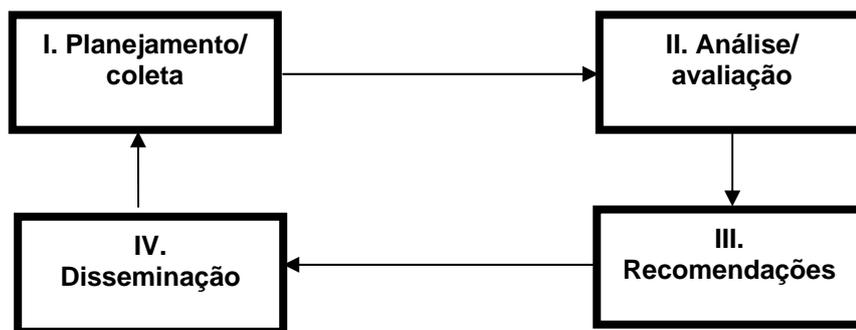


Figura 4: Processo de IC - Impacto!

Fonte: Hovis – 2002 – p.120

Dentre as etapas ou fases do processo mencionado por Queyras e Quoniam (2006, p.78), destacam-se as seguintes:

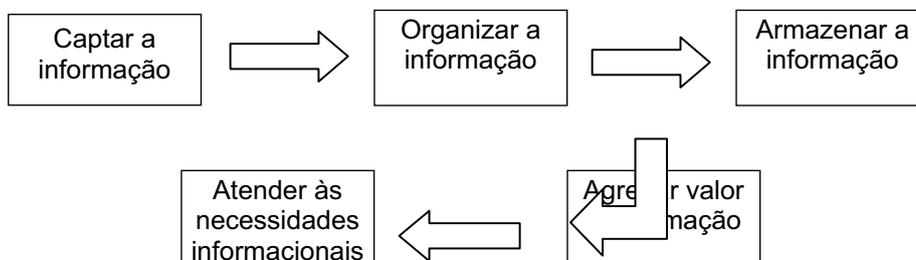


Figura 5: A Informação no Processo de Inteligência Competitiva Organizacional

Fonte Adaptada: Queyras e Quoniam – 2006 – p.78

As tarefas essenciais do processo de inteligência competitiva organizacional, enumeradas por Queyras e Quoniam (2006, p.81), são:

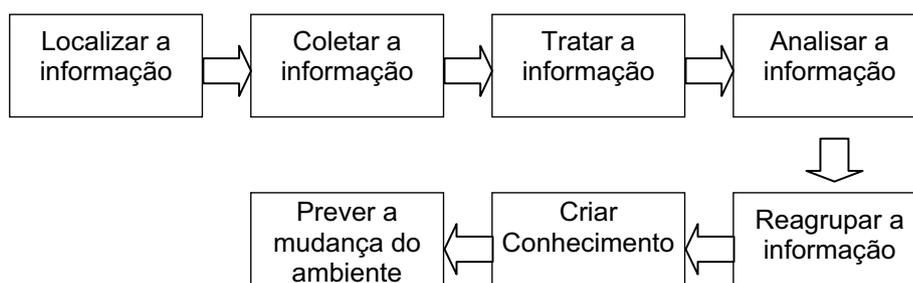


Figura 6: Tarefas Essenciais do Processo de Inteligência Competitiva Organizacional

Fonte Adaptada: Queyras e Quoniam – 2006. Elaborada pela autora.

As idéias de Queyras e Quoniam (2006, p.81) sobre as fases que compõem a ICO, embora comuns na literatura, são importantes porquanto atrelam a informação à produção do conhecimento. Todavia, sua noção de conhecimento é baseada no fato de que pode ser obtido pelo reagrupamento das informações. É confuso do ponto de vista de que não é suficiente agrupar informações para se chegar ao conhecimento. Agrupar não significa o mesmo que combinar, incorporar ou desenvolver novas, diferentes ou inéditas representações de qualquer fenômeno. Mesmo assim, as idéias dos autores são importantes porque representam uma corrente que cresce, cada vez mais, cujo foco também é defendido por Davenport e Prusak (1998), no qual afirmam que informação não é poder e, portanto, deve estar associada ao fluxo e acesso, permitindo agilidade em seu uso.

Para Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006, p.136), as fases da ICO são as seguintes:

1. Identificar, ao longo da organização, as necessidades de Inteligência para a tomada de decisões chave. Para isso, terá que identificar os tomadores de decisão chave, e suas necessidades particulares de Inteligência.
2. Coletar informação – de fontes impressas, eletrônicas e orais – sobre eventos do ambiente da empresa.
3. Analisar e sintetizar a informação.
4. Disseminar a Inteligência resultante a aqueles que tomam decisão na organização (Tradução nossa).

Antonio Arrieta, Azkarate e Aranguren (2006, p.145) entendem a ICO como um sistema, e o denominam de Sistema de Inteligência Competitiva (SIC):

Este SIC detecta, captura e analisa a informação mais relevante do ambiente industrial da empresa (mercado, tecnologia, competidores, tendências), com base em ferramentas TICs e um software personalizado, permitindo assim orientar a tomada de decisões estratégicas em relação a produto e tecnologia (Tradução nossa).

No argumento desses autores, detectar, capturar e analisar a informação são as principais fases. Observa-se que esses autores omitem fases importantes como a identificação das necessidades de informação, bem como da disseminação, contudo, elas encontram-se presentes na idéia geral dos autores, pelo fato de citarem a presença das TICs, utilizadas como principal meio para disseminar as informações aos tomadores de decisão.

Com ênfase sobre a participação do profissional de ICO, Miller (2002, p.35) destaca três fases principais do que ora denomina processo, ora função e até mesmo de ciclo de ICO:

- 1) identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em toda a empresa;
- 2) colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais;
- 3) analisam e sintetizam as informações;
- 4) disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

Os esquemas usados, os quais representam o processo de inteligência competitiva organizacional, não são consensuais na literatura, mas, por meio das definições, é lícito afirmar que foram suficientes para fornecer subsídio para serem extraídas as principais fases que compõem o processo: identificação das necessidades de informação da organização, fase amplamente influenciada pelas características da indústria ou ambiente do qual a organização faz parte, ou seja, dos interesses particulares da organização sobre os atores do ambiente; fase de coleta das informações, em que normalmente são enfatizadas as informações do ambiente externo, sendo regularmente prospectadas e monitoradas, bem como incorporadas a algum banco de dados antes de serem analisadas; fase de tratamento, na qual a informação é trabalhada por profissionais que buscam indícios ou outras informações úteis para a organização; fase de disseminação, etapa em que os profissionais que trabalharam a informação selecionam somente as informações realmente úteis para a organização, e fazem a distribuição e direcionamento da informação, juntamente com explicações sobre os motivos de serem enviadas tais informações, visando o interesse das pessoas. Como qualquer processo, é necessário que exista o *feedback* ou retorno sobre a validade das informações repassadas, para que o processo continue atendendo aos interesses da organização. Além da presença da informação, é evidente que tanto as pessoas quanto as tecnologias se mostram essenciais para a execução do processo.

Ademais, é necessário que seja introduzido mais um aspecto, que será tratado no próximo tópico, sobre as fontes de informação para a ICO, principalmente porque as fontes de informação são essenciais para compreender o grande valor de dois eixos do trabalho, a informação e as tecnologias de informação e comunicação.

3.4 Fontes de Informação para a Inteligência Competitiva Organizacional

Este tópico vem colaborar para o estabelecimento da relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação. Portanto, pretende tratar, de forma geral, das fontes de informação mais usadas na ICO, reforçando a importância da informação e a compreensão do processo de ICO.

As fontes de informação têm como principal objetivo alimentar as bases internas da organização. São especialmente relevantes para a questão do monitoramento, cujo tema é tratado em tópico específico deste capítulo. Por conseguinte, devem seguir e atender aos interesses da organização. As fontes devem contemplar a concentração de informações dos seguintes tipos: técnicas, jurídicas, financeiras, estatísticas e setoriais (OLIVEIRA, 2006, p.21), podendo ser complementadas com informações de ordem mais geral, econômica, ou referente ao ambiente interno (REY VÁZQUEZ, 2006, p.35).

Rey Vázquez (2006, p.36-37) insere, como fontes importantes:

1. os contatos pessoais diretos com os competidores, fornecedores, centros de pesquisa ou universidades.
2. a participação em colóquios, congressos e outras manifestações científicas.
3. as revistas especializadas.
4. as patentes como sistemas de informação já que refletem quais são as grandes tendências tecnológicas e as bases de dados.

Segundo Marcial e Grumbach (2005, p.54-55) as fontes de informação relativas ao ambiente externo podem ser formais e informais. As formais seguem a linha das registradas, publicadas e, portanto, podem ser acessadas legalmente, ainda que se despendam valores financeiros para isso, como ocorre com alguns tipos de bases de dados. Dentre as fontes informais, destacam-se os *blogs* e *sites* de grupos ou listas de discussão na Internet. Marcial e Grumbach (2005, p.55) afirmam que as fontes informais são movimentadas por informações não registradas.

A inteligência competitiva organizacional evoluiu devido aos novos recursos obtidos a partir da Internet. Dessa forma, a ICO atrelou parte de suas fases ou ações ao acesso às bases de dados e fontes de informação encontradas na Internet (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.75).

A grande dependência da ICO em relação à Internet deve ser um aspecto melhor debatido, principalmente em relação ao surgimento da Internet II (Web 2.0), mencionado por Queyras e Quoniam. A Internet II é considerada uma evolução da Internet e traz em seu bojo problemas que são pouco expostos ou explorados para o futuro da ICO. A nova Internet tem como princípios barrar o avanço e a comunicação entre terroristas e outros tipos de usuários cujos comportamentos são considerados inapropriados pela sociedade e que infringem aspectos legais. A nova Internet não possui o mesmo caráter liberal, lugar no qual todos podem se relacionar e trocar informações sejam quais forem. Barreiras, regras e leis são impostas mais intensamente, fato que afeta diretamente à ICO. Alguns podem afirmar que existem mais benefícios do que desvantagens, mas se muitas informações relevantes para a ICO são coletadas em listas de discussão, como sugere Fuld, entre outras formas não convencionais, então parte das ações realizadas na Internet pela ICO pode ser comprometida.

Oliveira (2006, p.17) corrobora com Fuld (2007) no que tange à importância da Internet como meio e canal, bem como ferramenta e fonte de informação atual para a ICO.

A Internet é uma grande fonte de informação e tornou possível o acesso a instituições como: órgãos públicos, empresas, universidades, museus, bibliotecas, e com a globalização da economia, está crescendo o seu uso para fins empresariais. [...] Dessa forma, a associação Internet/inteligência competitiva não pode ser ignorada pelas organizações, por oferecer, em grande parte, fontes de informação disponíveis gratuitamente (OLIVEIRA, 2006, p.17).

É justamente sobre essa gratuidade que Garber argumenta que a informação perde seu valor, pois uma informação acessível a todos não representa qualquer vantagem para a organização. Discorda-se, parcialmente, dessa posição, pois não se trata de ter acesso e tentar aproveitar informações muito evidentes, mas conseguir extrair, do emaranhado de informações do ambiente externo, algum indicador ou elemento para se chegar, em um segundo momento, à informação valiosa.

Apesar de outras fontes serem importantes, optou-se por enfatizar a Internet, pois nela se localizam diferentes fontes, como as bases de dados de patentes, de literatura científica, informações governamentais, informações sobre a concorrência, bem como as informações sobre os clientes ou nichos possíveis de atuação da organização. É válido também mencionar que, para alguns autores, a Internet é fonte de informação, para outros é tratada apenas como uma ferramenta.

Percebe-se que as fontes estão relacionadas diretamente aos três eixos do presente trabalho. Por um lado, é o local no qual estão armazenadas; por outro, o acesso às fontes e a sua localização é ação que depende das tecnologias de informação e comunicação para ser efetivada; e, por último, percebe-se que as pessoas se relacionam com as fontes, principalmente no que tange às escolhas das mesmas, pois, sendo profissional da informação ou não, as fontes são identificadas como relevantes por pessoas da organização, são classificadas como confiáveis a partir de critérios estabelecidos pelos indivíduos. As fontes de informação são essenciais para produzir dados relevantes para a organização, ou seja, fornecem as substâncias essenciais para os produtos da ICO. Aludir ao que a ICO produz é importante na medida em que o processo deve se desenvolver e ter como um dos objetivos esses produtos. Além disso, fazer referência aos produtos é também relevante porque evidencia a relevância de um dos eixos do trabalho para a ICO, qual seja, a informação.

Os produtos constituem-se basicamente de informações relevantes, cuja finalidade é prover a construção de conhecimentos úteis à tomada de decisão, porém essas informações podem ser estruturadas ou visualizadas, por exemplo, na forma de documentos. Em relato de estudo de caso sobre a Fundação Tabasco A. C, Górgora Sánchez (2006, p.234) cita alguns dos produtos da ICO que podem assumir a forma de: “Perfis de mercado para o setor exportador local (*Briefings*); Boletim eletrônico mensal de oportunidades tecnológicas de exportação; Boletim eletrônico trimestral de perspectivas tecnológicas setoriais” (Tradução nossa).

Segundo Oliveira (2006, p.5), os produtos da ICO têm o objetivo de fornecer subsídios para a tomada de decisão, e devem apresentar três características: “ - Resultam da aplicação de técnicas e modelos analíticos na coleta de dados; - Buscam interpretar o significado de fatos ou situações, estabelecendo suas implicações para a organização; - São produzidos para os tomadores de decisão”.

Além disso, os produtos podem variar segundo a percepção que se tem sobre o processo de ICO, ou seja, serem percebidos como a informação coletada, tratada e disseminada. É plausível considerar que o produto mais valioso da ICO não fique restrito à informação tratada; a informação em si não deve ser percebida como o único produto da ICO, mas como subsídio para o produto verdadeiro, qual seja, o conhecimento gerado a partir da informação, que possibilita a tomada de decisão.

3.5 Monitoramento para a Inteligência Competitiva Organizacional

O monitoramento é um dos aspectos mais importantes para a ICO. Sem o intuito de fazer uma análise profunda sobre as transformações que estão ocorrendo nas diversas dimensões das sociedades, afirma-se que essas mudanças são efetivas e que tornaram tendências em incertezas. As organizações atuam em um ambiente marcado pelo capitalismo, o que quer dizer que os fatores econômicos predominam como relevantes sobre os demais, em praticamente todas as sociedades. É nesse sentido e dentro do que concerne ao frenesi econômico que as empresas se situam. Concomitantemente, outras dimensões se ajustam ao modo econômico do capitalismo. O desenvolvimento tecnológico é um exemplo lembrado por Marcial e Grumbach (2005, p.33) como o principal causador das mudanças. Os autores justificam que as tecnologias promoveram fenômenos que mudaram, por exemplo, as questões relativas à competitividade entre as empresas, que está cada vez mais acirrada. Outro fato e, talvez, o mais importante, é que as informações estão mais acessíveis devido ao avanço mencionado em relação às tecnologias.

Para Marcial e Grumbach (2005, p.33), esses são fatores suficientes para justificar a relevância atual sobre as técnicas prospectivas como ferramentas que auxiliam a amenizar as mudanças. São técnicas que se destacam atualmente, mas seu princípio fundamental sempre esteve presente dentre as preocupações da humanidade.

Moresi (2001, p.95) define o monitoramento de ambientes como "[...] a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações". O autor entende que o monitoramento "É um processo de filtragem

de um corpo grande de informação para alguma necessidade, e atende a critérios específicos" (MORESI, 2001, p.95). Nesse ponto, é possível delimitar algumas características retiradas da definição de Moresi: o monitoramento visa a busca de informações, que devem recobrir algumas necessidades, sendo que o processo de monitoramento requer imediata seleção do tipo de informação desejada, bem como devem ser empregados outros critérios no processo.

O monitoramento é referente aos eventos atuais que ocorrem no ambiente organizacional (FULD, 2007, p.106) e é extremamente útil para a formulação de cenários para a organização. As questões relativas ao monitoramento do ambiente não serão pormenorizadas, na medida em que não são contemplados de forma profunda por este estudo, mas são consideradas essenciais para a ICO e, portanto, admite-se que possuem estreita relação com a informação, as tecnologias de informação e as pessoas. Em outras palavras, a relação pode ser compreendida da seguinte maneira: as pessoas possuem dúvidas e incertezas quanto às ações dos agentes que compõem o ambiente, e para sanar as incertezas buscam informação, utilizando-se das tecnologias de informação e comunicação. Mas como as incertezas são mais frequentes em relação aos períodos e acontecimentos mais longínquos, aplica-se então outra perspectiva, aquela na qual o futuro, e não mais o presente, torna-se o objetivo para entender e projetar os movimentos da organização.

A ICO é um modelo de gestão que se apóia nos seguintes eixos: pessoas, informação e tecnologia de informação e comunicação. Mesmo que parte dos autores de ICO procure enaltecer mais a informação, nas definições sobre o processo ou sobre o modelo, é evidente que sem as tecnologias isso não ocorreria com o mesmo peso. Contudo, e como vem sendo exposto desde a introdução desta dissertação, as pessoas são as responsáveis por utilizar as tecnologias e as informações. Este capítulo é essencial para o alcance do objetivo maior da proposta desta pesquisa, qual seja "Avaliar os elementos e os processos constitutivos da cultura informacional essenciais ao processo de inteligência competitiva organizacional (ICO) em empresas do setor de calçados de São Paulo". Os principais elementos da cultura informacional são a informação e a tecnologia; os demais processos e outros elementos que perfazem a cultura organizacional voltada à ICO, serão tratados no capítulo 5. Sendo assim, este capítulo cumpre parte de sua

função, ou seja, elucidar a ICO a partir das explicações trazidas pelo referencial teórico e auxiliar no alcance do objetivo principal da dissertação.

Considera-se essencial, neste trabalho, expor a compreensão sobre o processo, sua constituição no ambiente organizacional, como também ressaltar a presença dos três eixos nas fases da ICO, evidenciando a necessidade de se discutir a realidade da organização construída a partir desses três eixos. Essa realidade, representada na cultura da organização voltada à ICO, entendida aqui como cultura informacional, tem como fulcro a informação e as tecnologias, além obviamente das pessoas, ou seja, é uma realidade construída a partir da existência desses elementos em interação com as pessoas. Por isso, considera-se a ICO um processo social e cultural.

CAPÍTULO 4

AS TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

As tecnologias atuais são artefatos que impressionam e demonstram grande poder sobre a sociedade hodierna. Impressionam pela velocidade com que ajudam a resolver problemas de diferentes naturezas, assim como impressionam pela capacidade de reduzir o tempo gasto para realizar diferentes atividades/tarefas. No que tange à Sociedade da Informação e do Conhecimento, significam avanço e possibilidades para o tratamento adequado aos recursos dado, informação e conhecimento, bem como para a construção, compartilhamento e uso desses. Obedecendo a uma dinâmica sem precedentes, as organizações demandam e investem recursos em seus processos, sem questionar a validade das ferramentas tecnológicas como fator de vantagem competitiva. A informação é considerada tão relevante para o funcionamento de qualquer organização quanto às próprias tecnologias, visto que sustentam a denominada Sociedade da Informação ou Sociedade do Conhecimento.

O presente capítulo pretende explicar sobre as tecnologias de informação e comunicação, buscando compreender sua relação com a informação e, com as pessoas, quanto ao uso efetivo da informação e das tecnologias de informação e comunicação, bem como apresentar a relevância dessas tecnologias para o processo de inteligência competitiva organizacional.

De certa forma, as tecnologias sempre causaram distintos impactos e provocaram mudanças nas sociedades, permaneceram como parte das culturas, desde os tempos mais remotos do desenvolvimento do homem. Por mais freqüentes que sejam as mudanças provocadas pelas tecnologias, o homem sempre se deparou com a necessidade de criá-las e usá-las para sobreviver e, mais tarde, perpetuar e sustentar o poderio de uma civilização e o tempo de existência ou sucesso de uma organização. Sendo assim, as tecnologias possuem uma relação estreita com a cultura, pois, ao mesmo tempo em que emergem a partir de seus padrões, determinam inovações, rupturas e mudanças. Por isso, dentre as discussões apresentadas neste capítulo, serão recuperadas idéias pertencentes a uma área que se dedica a estudar a cultura como produção humana, a Antropologia.

Essa área possui idéias suficientemente desenvolvidas a respeito dos artefatos culturais, identificados para o presente trabalho, como as tecnologias de informação e comunicação. O tema da cultura sob o olhar da Antropologia será trazido para fundamentar a hipótese de que as tecnologias de informação são artefatos atuais, fruto das inclinações culturais das nações e das organizações.

É falsa a imagem de que as novas tecnologias são alheias ao ser humano; ao contrário, são dependentes das pessoas para funcionarem. Apesar de não ser um capítulo dedicado a discorrer sobre a cultura no âmbito geral, será amplamente usada como referência, num primeiro momento do texto, evidenciando a relação entre cultura e tecnologia, com o objetivo de propiciar maior clareza e compreensão desses artefatos, visto que podem ser considerados quase como naturais ou obrigatórios na produção humana. Dessa forma, mesmo as tecnologias atuais voltadas ao trabalho com a informação, convergem para essa relação com os aspectos culturais.

As tecnologias das sociedades antigas emergiram para facilitar os trabalhos realizados e atendiam às necessidades mais básicas das pessoas. Refletindo-se sobre isso, percebe-se que as tecnologias continuam mantendo suas funções ou papéis de forma muito semelhante. Considera-se que a informação como um dos elementos trabalhados pela tecnologia é um aspecto essencial para satisfazer às necessidades básicas de atuação e convivência das sociedades atuais. É essencial no sentido de que somente a informação é capaz de suprir e preencher as lacunas cognitivas dos indivíduos e permitir que convivam em sociedade. Para que a informação esteja no campo sensível do indivíduo, é necessário um trabalho sobre ela. Por isso, as tecnologias de informação e comunicação são, fundamentais para as organizações, porquanto atendem a uma dupla necessidade, a individual e a grupal.

A partir do momento em que a relação com o ambiente interno ou externo perde ou apresenta lapsos no funcionamento/dinâmica, é suficiente tê-los como indícios da necessidade de rever, criar e adotar novos padrões na estrutura cultural. Portanto, por mais inovador ou inesperado que tenha sido o aparecimento e adesão às novas tecnologias das últimas décadas, elas devem ser vistas como necessárias do ponto de vista cultural, social, econômico, estratégico, político etc., já que representam a necessidade de mudança demandada pela própria sociedade. Em suma, a sociedade atual apresenta padrões de mudança semelhantes aos ocorridos

nas sociedades antigas, embora com maior complexidade, assim como os fenômenos pertencentes à época contemporânea.

Posteriormente a essa discussão, será introduzida a importância da tecnologia para a inteligência competitiva organizacional, conceituando-se o que é tecnologia, de forma geral, bem como as tecnologias de informação e comunicação, a funcionalidade, o objetivo e a aplicação de cada uma dessas ferramentas para o processo de ICO.

4.1 Conceito de Tecnologia Aplicado ao Ambiente Organizacional

Para se chegar a uma definição de tecnologia, é desnecessário afirmar sua importância para a sociedade, tarefa essa já suprida pelo exposto até o momento. Os problemas que podem recair sobre a tentativa de definir o que é a tecnologia avançam sobre as características assumidas e o que ela significa para as áreas compreendidas para a pesquisa proposta. As influências mais diretas estão sob a Administração e a Ciência da Informação. Entendimentos advindos das Ciências Sociais também são válidos, apesar de normalmente estarem vinculados às críticas quanto ao papel da tecnologia hodierna, enquanto percebida como um artefato que desestrutura a vida do trabalhador ou colaborador das organizações, porque é um dos principais motivos para as mudanças freqüentes na forma de realizar as tarefas.

Com efeito, a abordagem dedicada a traçar críticas quanto à atuação, à necessidade das tecnologias e às conseqüências de seu uso na dimensão do trabalho não explica ou não atende exatamente à relação entre as pessoas, bem como à informação e às tecnologias de informação e comunicação no âmbito da inteligência competitiva organizacional, por isso não será adotada como linha teórica e explicativa. Assim, considera-se importante mencionar que existem vertentes comprometidas com questões voltadas aos problemas que as tecnologias não resolveram e, em alguns casos, majoraram, ainda mais se se comparar às três principais fases ou modos de organização de produção da sociedade, quais sejam, a baseada na agricultura, a feudalista e a industrial.

As definições encontradas sobre tecnologia se constituem segundo os interesses e os objetos das áreas, e cada uma a percebe e a define de maneira particular. Por enquanto, é suficiente recorrer a entendimentos mais gerais do assunto. O mais coerente é buscar em dicionário dedicado ao tema um significado

inicial. Nesse sentido, encontra-se no verbete ‘Tecnologia’ do dicionário crítico de ‘Trabalho e Tecnologia’ a seguinte afirmativa:

Tecnologia pode ser definida, genericamente, como um conjunto de conhecimentos e informações organizados, provenientes de fontes diversas como descobertas científicas e invenções, obtidos através de diferentes métodos e utilizados na produção de bens e serviços. Na sociedade capitalista, tecnologia caracteriza-se por ser um tipo específico de conhecimento com propriedades que o tornam apto a, uma vez aplicado ao capital, imprimir determinado ritmo à sua valorização (CORRÊA, 1997, p.250).

No âmbito das organizações, predomina a forma específica de perceber que certos tipos de conhecimento têm a função de produzir um bem ou serviço, ou seja, a tecnologia possui, como destino de aplicação, o papel de elevar ao máximo o uso e a transformação dos recursos da melhor maneira possível, e não de uma forma apenas satisfatória. Dentre os recursos, encontra-se o tempo para a execução de tarefas e processos organizacionais, e é nesse sentido que Corrêa afirma que a tecnologia tem seu uso direcionado para que o capital ou investimento da organização obtenha sua valorização com a aplicação de maior velocidade em periodicidades cada vez menores. O autor atrela a tecnologia à atuação das organizações e, como se refere à sociedade capitalista, pode-se supor que se trata, principalmente, das organizações privadas, por isso, se refere à tecnologia como aceleradora do ciclo organizacional, sendo que atualmente ela se posiciona como um item importante para a competitividade.

A tecnociência, considerada a aproximação entre a técnica e a ciência no sentido de mútua influência, deve ser mencionada para o entendimento do que constitui a tecnologia, porquanto forma um dos fatores de desenvolvimento dela própria. Segundo Morin (2003), foi no século XX que essa aproximação se concretizou e no século seguinte se tornou fonte de inovação para a indústria e o governo. Morin (2003, p.214) afirma que “[...] a aliança ciência- técnica ampliou-se na indústria e em benefício do capitalismo. É este quadrimotor, ciência-técnica-indústria-lucro, que impulsiona a marcha da história”.

Bell (1977), autor de texto clássico sobre a sociedade pós-industrial, relacionando o desenvolvimento da tecnologia à ciência e, portanto, ao contexto social e modo de pensar que vem se propagando desde os tempos de Descartes, afere à tecnologia moderna ou nova tecnologia como um dos fatores que modificaram a maneira de as pessoas perceberem o tempo, além de sugerir que a

tecnologia auxilia a concretização do modo racionalista de organizar e consumir os recursos pela sociedade.

Na cisão radical entre o presente e o passado, a tecnologia representou um dos principais fatores na configuração do tempo social porque, introduzindo uma nova métrica e ampliando o novo controle sobre a natureza, a tecnologia mudou as relações sociais e a nova maneira de considerar o mundo (BELL, 1977, p.214).

As tecnologias possuem impresso em sua gênese a necessidade, quiçá pretensão do homem, de obter maior controle sobre a natureza. Porém as intervenções pretendidas sobre a natureza, ou seja, sobre seus recursos, igualmente afetam os indivíduos, culturas e sociedades, trazendo grandes mudanças na maneira com que as pessoas percebem sua relação em sociedade e com a própria natureza. Estendendo essas idéias para as organizações, é lícito afirmar que as tecnologias de informação e comunicação também mantêm essa posição de influenciadoras na vida dos indivíduos que fazem parte e atuam em contextos organizacionais e, portanto, fornecer nuances diferentes para a cultura do grupo que as utiliza.

Capra (1997) é um teórico que se posiciona sobre as discussões da Física e da Filosofia, traçando críticas importantes ao modelo racionalista da sociedade moderna. A partir de suas considerações, que analisam os paradigmas que dominam a sociedade (por exemplo, o paradigma e a evolução dos modelos físico, biomédico e econômico), observam-se claramente as falhas e as conseqüências na adoção dessa visão fragmentada adotada por tais modelos, os quais desconsideram os conhecimentos que a princípio não se vinculam ao problema tratado. A especialização do conhecimento tornou a solução de problemas reducionistas, bem como a maneira de percebê-los. Nesse contexto, o papel atribuído pelas organizações às tecnologias, principalmente as tecnologias de informação e comunicação, parece assumir semelhante posição fragmentada, porquanto essas tecnologias são comercializadas e consumidas como prioridades e apresentadas como os fatores mais importantes na resolução de problemas. Afirmar que essa visão é fragmentada significa que ela não compreende que outros fatores são tão relevantes quanto à aquisição e a utilização da tecnologia, ou seja, as pessoas que atuam na organização e fazem uso das tecnologias de informação e comunicação para tornar a organização mais competitiva. São as pessoas que tornam a tecnologia interessante enquanto uma ferramenta que pode auxiliar a adquirir

vantagem. Não se pretende reduzir o papel e a participação das tecnologias nas organizações, apenas elucidar a compreensão que recai sobre elas, assumindo que são ferramentas úteis, mas não o fator mais importante.

	Pré-Industrial	Industrial	Pós-Industrial	
Regiões	Ásia África América Latina	Europa Ocidental União Soviética Japão	Estados Unidos	
Setor Econômico	Primário Extrativo: Agricultura Mineração Pesca Madeiras de Construção	Secundário Produção de Bens: Manufatura Processamento	Terciários Transportes Utilidades	Quaternário Comércio Finanças Seguro Bens Imóveis Quinário Saúde Educação Pesquisa Governos Lazer
Níveis de Ocupação	Lavrador Mineiro Pescador Trabalhador não-qualificado	Trabalhador semiqualficado Engenheiro	Profissional e técnico Cientistas	
Tecnologia: Projeto:	Matérias-primas Jogo contra a natureza	Energia Jogo contra a natureza fabricada	Informação Jogo entre indivíduos	
Metodologia:	Experiência do bom senso	Empirismo Experimentação	Teoria abstrata: modelos, simulação, teoria da decisão, análise de sistemas	
Perspectivas no tempo:	Orientação para o passado Respostas <i>ad hoc</i>	Adaptação <i>ad hoc</i> Projeções	Orientação futura Previsão	
Princípio axial:	Tradicionalismo : Terra/limitação de recursos	Desenvolvimento econômico: Controle estatal ou privado das decisões sobre investimentos	Centralidade e codificação do conhecimento teórico	

Figura 7: Esquema Geral da Transformação Social

Fonte: Bell – 1977 – p.139

A reflexão sobre a trajetória das mudanças que culminaram na sociedade do conhecimento ou sociedade pós-industrial, termo cunhado por Bell (1977), retrata o esquema geral da transformação social compreendida por Bell, ilustra e posiciona as principais fases de desenvolvimento das sociedades. Segundo o exposto na figura, a atual era centra-se em questões vinculadas à informação e ao conhecimento. Bell (1977) adota como tecnologia a própria informação, como forma de perceber o mundo, o jogo entre os indivíduos, entre outros aspectos que reforçam a presença da tecnologia de informação na constituição da sociedade, tal como as metodologias

e os princípios axiais norteadores de modelos de gestão como a gestão da informação e a gestão do conhecimento.

Considera-se que, da mesma forma que a informação e o conhecimento são essenciais para a atual sociedade, à tecnologia também deve ser conferido patamar semelhante enquanto parte de uma estrutura maior, e não como o elemento fundamental. Cresswell (1989, p.334) afirma que é preciso ter maior cuidado sobre a forma com a qual a tecnologia é tratada e propõe que

[...] reconhecer às técnicas o lugar que lhes pertence na produção não significa de modo algum que se deva conceder-lhes a primazia na organização e no funcionamento da vida social; elas são um dos elementos de uma equação, e as suas relações com os fenômenos econômicos, sociais e culturais são relações dialéticas.

A visão destinada à tecnologia não deve ser isenta da influência que outras dimensões exercem. Reforçando o que Capra (1997) afirma, muitos fatores devem sempre ser considerados como interagindo mutuamente, construindo e destruindo as estruturas, mesmo que isso não seja percebido pelos sentidos. Para Capra (1997), a interação e as trocas constantes entre os elementos da estrutura são inevitáveis, portanto a tecnologia não basta para resolver todos os problemas organizacionais.

Passando dessas considerações mais gerais que dizem respeito à maneira como se deve perceber o papel da tecnologia tanto na estrutura maior da sociedade quanto no ambiente organizacional, parte-se da idéia de que a tecnologia é um produto ou processo maleável, influenciador da dinâmica social e influenciado por essa mesma dinâmica. Seus usuários são capazes de produzi-las e transformá-las num processo de desenvolvimento constante, o que também afeta sobremaneira a realidade que circunda essa estrutura.

Entender a tecnologia no que concerne ao âmbito organizacional requer considerar fatores internos e externos ao funcionamento dessa ferramenta, ou seja, não é um elemento que se possa considerar como um sistema fechado e imune às interferências sociais da organização, principalmente quando se trata do processo de inteligência competitiva organizacional, cujo princípio está em não abdicar da participação de qualquer parte da estrutura da organização. Fica evidente que a relação entre os indivíduos e a tecnologia deve ser mais um ponto para definir o significado da tecnologia, pelo menos seu papel, enquanto parte do processo de inteligência competitiva organizacional.

Em suma, a tecnologia é um processo ou ferramenta que permite e facilita a atuação e cumprimento de parte das tarefas exercidas pelas pessoas no ambiente organizacional. A tecnologia, com um sentido mais geral, não corresponde ao entendimento buscado, é necessário torná-la mais específica, por isso, a partir do próximo tópico, o termo e as considerações expostas referir-se-ão à tecnologia de informação e comunicação.

Os entendimentos sobre como a Administração e a Ciência da Informação tratam a tecnologia no ambiente organizacional, demonstram interesses específicos sobre sua utilidade para auxiliar em processos de gestão da informação. No próximo tópico, serão trazidos alguns conceitos vinculados ao tema, que permitem entender melhor a tecnologia no ambiente organizacional.

4.2 Tecnologias de Informação e Comunicação

As tecnologias de informação e comunicação são consideradas importantes para a inteligência competitiva organizacional porque, além de propiciarem a gestão sobre dados e informação, facilitam os processos sociais da gestão do conhecimento. Outro fator que permite às tecnologias de informação e comunicação o desenvolvimento acelerado é a redução dos custos relacionados aos processos organizacionais e, sendo assim, também se tornam acessíveis para empresas de portes e necessidades variados.

Antes de prolongar a discussão sobre as tecnologias de informação e comunicação, é necessário explicar o que se entende sobre elas. Primeiramente, compreende-se que tecnologias de informação e comunicação não significam o mesmo que sistemas de informação, pois nem todo sistema é vinculado às tecnologias de informação e comunicação. Em outras palavras, pode-se optar por fazer uso de sistemas de informação baseados em recursos menos avançados como, por exemplo, organizar a informação a partir de documentos no sistema tradicional de armazenagem e recuperação, de forma que o suporte principal é o papel. Porém, essa opção é cada vez menos presente, mesmo em organizações de pequeno porte, principalmente, porque o tempo demandado para acessar os documentos e as informações é muito maior do que por meio das tecnologias de informação e comunicação. Para realizar tal comparação, é necessária uma situação

ótima, na qual se tenha a presença da tecnologia e de profissionais para fazê-la funcionar.

De forma a ressaltar o significado de sistema de informação, Rezende (2006, p.258) o define com as seguintes características:

Todo sistema, usando ou não recursos da tecnologia da informação, que guarda, manipula e gera informação, pode ser genericamente considerado sistema de informação. Seu maior objetivo é auxiliar os processos de tomadas de decisões nas organizações. Seu foco está direcionado para o principal negócio das empresas privadas ou para a principal atividade das organizações públicas.

Os sistemas de informação, apesar de não incorporarem o mesmo significado das tecnologias de informação e comunicação, são desenvolvidos com trabalho semelhante à construção e implantação dessas tecnologias, tornando necessária a presença de suportes para a informação, de equipamentos, de técnicas de coleta, de organização, de acesso e de uso dessas informações, além de pessoas treinadas para a tarefa, a fim de que as informações façam parte dos processos decisórios dos níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, deve existir um planejamento para a coleta e a organização, identificando quais são as fontes de informação do ambiente organizacional, ou seja, pode-se considerar que esses fatores devem estar presentes na construção e implantação das tecnologias de informação e comunicação na organização. Porém, são maiores as vantagens dos sistemas que utilizam a informática e se relacionam, principalmente, aos custos envolvidos e à agilidade que fornece aos processos organizacionais.

Quanto ao funcionamento dos sistemas de informação e gestão das informações, Rezende (2006, p.261) acrescenta à discussão outro fator, que por vezes é compreendido como insignificante, ou mesmo, quando citado na literatura, é mencionado rapidamente e sem aprofundamento, qual seja, o recurso humano. Esse é um item de menor menção na literatura voltada às tecnologias de informação e comunicação. O autor afirma:

Todos estes componentes interagem e necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da tecnologia da informação, sem ele esta tecnologia não teria funcionalidade e utilidade (REZENDE, 2006, p.261).

Parece óbvio que os sistemas não são capazes de grandes feitos sem a ação direta do homem, mas nem sempre esse fato é considerado nas organizações.

Silva (2005, p.333) explica que o sistema de informação gerencial é importante para o funcionamento da organização porque possibilita o fornecimento adequado de informações úteis para a tomada de decisão. Essa é a idéia mais recorrente, ou seja, o sistema tem a finalidade de auxiliar as pessoas com informações relevantes para a ação, são ferramentas de apoio para as pessoas.

A abordagem da Administração quanto ao sistema de informação gerencial (SIG) também é foco de estudo da perspectiva quantitativa da Administração e se “[...] refere ao desenvolvimento e uso de sistemas de informação eficazes na organização, e isto não se aplica aos níveis gerenciais somente, mas a todos os níveis e pessoas da estrutura organizacional” (SILVA, 2005, p.333). Para Oliveira (2004, p.40), SIG é o “[...] processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. Esses autores levam em conta que os sistemas devem atender as diversas necessidades informacionais da organização e das pessoas, mas não reconhece nos usuários uma fonte de problemas e desajustes para o sistema, ou seja, não estão previstos estudos aprofundados em relação aos usuários do sistema, a fim de garantir o seu bom funcionamento. Um SIG trabalha com informações pontuais para o desempenho de atividades e tarefas que visem atingir as metas e objetivos organizacionais, não valorizando questões como a criação de conhecimento a partir da informação ou o próprio uso das informações por parte dos usuários dos sistemas. Mesmo não partindo de profunda e vasta revisão sobre a relação entre os sistemas de informação e as pessoas, o pressuposto parece apontar para um estado, cujos usuários são considerados plenamente capacitados a usarem o sistema, de forma praticamente independente de profissionais que fariam a mediação e o trabalho com os dados e as informações.

Apesar de não haver um distanciamento das definições usadas na Ciência da Informação, é necessário sublinhar que, para a Administração, os dados “[...] consistem em fatos primários, básicos, como figuras e outros símbolos usados para representar pessoas, eventos, conceitos etc.” e a informação é considerada “[...] o dado tornado útil para a tomada de decisão e solução de problemas” (SILVA, 2005, p.333). O trabalho sobre o dado e a utilidade da informação é uma tendência em ambas as áreas, mas somente na Ciência da Informação existe a preocupação em elaborar sistemas a partir das necessidades dos usuários.

É importante esclarecer que a relação que se estabelece entre sistema de informação e tecnologias de informação e comunicação não representa de fato uma relação indissociável. O sistema de informação pode ser realizado com ou sem o aparato tecnológico da informática. Das duas maneiras, a informação disponibilizada deve conter as seguintes características: ser compreensível, confiável, relevante, completa, concisa, oportuna e ter qualidade (SILVA, 2005, p.334). Mais uma vez, percebe-se que o sistema não trabalha independente, pois todas essas qualidades são atribuídas pelo usuário da informação, e somente por ele. Não existe maneira de o sistema conseguir informações que atendam a esses padrões sem considerar o usuário.

Se o caso não é o acréscimo de qualidades e características para validar a informação produzida pelo sistema como genuinamente relevante para o usuário, pelo menos, devem-se ressaltar as qualidades e aspectos sociais e cognitivos da informação, para perceber que a tecnologia empregada nesses sistemas possui limites quanto à promessa de fornecer informações relevantes. Isso parece estar esquecido e relegado em relação ao profissional dedicado a trabalhar a informação, do ponto de vista da corrente quantitativa da Administração. Isso ocorre, principalmente, pelo fato de que os sistemas de informação são sustentados pelos recursos informáticos e, portanto, são automáticos e mecânicos, presumindo que a proposta desse tipo de sistema caminhe para que sejam independentes ou sem interferência humana; de certa forma, pode-se notar que a presença de um profissional da informação e líder informacional passa despercebida pelas definições de SIG.

Silva (2005, p.334) serve de exemplo para ilustrar o problema da preferência por aspectos que abordam a tecnologia e a automação nas discussões direcionadas ao SIG, considerando que isso afeta o entendimento sobre a informação produzida pelas tecnologias de informação e comunicação. “Um sistema de informação é a coleta, organização e distribuição de dados, de tal modo que eles se tornem significativos como informações” (SILVA, 2005, p.334). Reduzir a explicação sobre o sistema a partir da enunciação de algumas fases e ações é uma maneira de manipular o significado do sistema, bem como os elementos que o compõem a fim de criar e supervalorizar a presença das tecnologias.

Para expressar melhor a situação dos sistemas de informação, enquanto sistemas planejados e elaborados para as informações fluírem, é necessário

registrar que existem problemas quanto a esse fluxo, visto que os sistemas podem se apresentar em formais e informais. Os primeiros são produtos de planejamento e aceitos como meios oficiais para que as pessoas acessem as informações, enquanto que os sistemas informais são produtos sociais e uma forma de contornar as deficiências e outros impedimentos que o sistema formal impõe para acessar e usar a informação.

Uma forma de amenizar os problemas dos sistemas formais é realizar planejamentos que prevejam as características e idiosincrasias de cada nível da organização, sendo uma tentativa de suprir as necessidades dos usuários. Segundo Silva (2005), um aspecto interessante e que os sistemas de informação buscam atender, são as demandas específicas para cada nível hierárquico da estrutura organizacional, ou seja, as informações trabalhadas são direcionadas para os diferentes níveis da organização. Isso deve ser levado em conta, porque as necessidades informacionais são completamente diferentes. Enquanto o nível estratégico requer informações mais relacionadas às decisões estratégicas, cujo impacto afeta a organização como um todo, como o fato de traçar planejamentos estratégicos para o longo prazo e estar permanentemente atento aos agentes e às mudanças do ambiente, o nível operacional se ocupa de informações pontuais e detalhadas sobre os processos e tarefas, ou seja, as rotinas.

De acordo com Silva (2005, p.336), o sistema de informação gerencial pode ser desmembrado em três tipos distintos: o sistema de processamento de transação (SPT), o sistema de suporte à decisão (SSD) e o sistema de suporte ao executivo (SSE). O primeiro é mais direcionado para transações e operações rotineiras e tarefas básicas da organização. O segundo tipo é o vinculado a tarefas de interesse gerencial, pois fornece subsídio para a tomada de decisão, estruturando informações a partir da análise e variações possíveis da combinação de dados. Além disso, o foco não está restrito à busca de informações no ambiente interno organizacional. O terceiro tipo associa-se ao nível estratégico, atende à demanda por informações, concentrando-se em atender aos problemas mais externos à organização, tal como a mudança no ambiente ou no comportamento de algum *stakeholder* específico.

Silva (2005, p.343) demonstra que as tecnologias de informação e comunicação se estabeleceram nas organizações, porque as vantagens em relação à sua adoção cresceram expressivamente nas últimas três décadas. Aponta alguns

motivos para que modelos e processos de gestão, como a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva organizacional, tenham fortes vínculos com as tecnologias e adotem ferramentas desse tipo desde as suas origens.

A velocidade e eficácia da informação e as tecnologias baseadas no computador têm crescido fortemente nestes últimos 30 anos, enquanto os custos destas capacidades têm caído vertiginosamente. Estudos têm mostrado que o custo do poder de computação relativamente ao custo de processamento de informações é, pelo menos 8000 vezes menor do que há 30 anos.

A escolha da organização por um tipo de tecnologia de informação, principalmente quanto aos *softwares*, é uma questão que envolve fatores relacionados ao ambiente externo organizacional, e devem-se julgar desdobramentos enquanto possível fator de vantagem sobre a concorrência. Além de motivos vinculados ao ambiente externo, o ambiente interno da própria organização, no que diz respeito aos seus objetivos e a dinâmica dos fluxos de informação, também deve ser examinado. É relevante incluir os usuários como elementos importantes, no momento de selecionar e adquirir as tecnologias de informação e comunicação, porque são eles que de fato as fazem funcionar.

Emprestando o cenário que Bell (1977) descreve na figura 7 sobre a transformação social, para situar a importância da tecnologia e da informação para as organizações, percebe-se uma realidade que, apesar de descrita há três décadas, permanece atual, porquanto representa a tendência das organizações em adotarem e implantarem, cada vez mais, tecnologias de informação e comunicação, cuja finalidade é dar suporte para a tomada de decisão. Catarino et al. corroboram com a ideia de que essas tecnologias aplicadas ao processo de inteligência competitiva organizacional são necessárias porque fornecem informações tratadas e maior velocidade para a organização. Além disso, os autores do texto procuram atrelar a tecnologia de informação à diferenciação perante a concorrência (CATARINO et al., 2006, p.177).

Fatores baseados em tendências dos concorrentes, além de tendências gerais sobre o ambiente externo ao qual a organização está submetida, são importantes, porque respondem às variáveis econômicas, políticas e sociais.

Brandão (2006, p.141) cita algumas das ferramentas mais recentes que reafirmam a revolução das tecnologias sobre as organizações:

Sistemas Integrados de gestão (*Enterprise Resource Planning – ERP*), *data warehouse*, *data mining*, *text mining*, bancos de dados relacionais e bancos de dados orientados a objeto completam a revolução tecnológica que impacta e subverte os modelos tradicionais de gestão.

Brandão (2006, p.143) afirma que as tecnologias de informação e comunicação ajudam as corporações a superarem as restrições impostas pelas dimensões tempo e espaço.

Dentre as ferramentas mais citadas, o *Data Warehouse* (DW) possui um tipo de função básica, a de armazenar muitas informações que podem ser de fontes variadas. Desse modo, trabalha com grandes quantidades de informações disponíveis, fornecendo maior possibilidade de encontrar e usar a informação correta, além de possibilitar, a relação entre as informações. Catarino et al. (2006, p.180) discutem as tecnologias e os sistemas de informação para a tomada de decisão no âmbito da inteligência competitiva organizacional, e definem o *data warehouse* como

[...] um grande armazém de dados, ou seja, um banco de dados capaz de armazenar dados provenientes de diversas fontes. Os DWs são capazes de fornecer dados provenientes de sistemas diversos, tais como contas a pagar e a receber cadastro de clientes, vendas, faturamento recursos humanos etc., e tem, a capacidade, principalmente, de prover o cruzamento dos dados, fornecendo informações para a tomada de decisão.

Para Jamil e Neves (2000, p.51), o *Data Warehouse* assume o papel de um armazém de informações da organização, cuja função é possibilitar o acesso às informações e amparar a tomada de decisão, ou seja, trabalha para fornecer a “[...] esperada plataforma de construção de consultas e formação de opiniões necessárias ao suporte de tomadas de decisão” (JAMIL; NEVES, 2000, p.51). Afirmam ainda: “Os *Data Warehouse* se destinam a suportar modelos de negócio que poderão constituir uma camada de novo projeto de solução, priorizando a informação como bem estratégico, ao agregarem as informações dispersas” (JAMIL; NEVES, 2000, p.51). Essa informação dispersa ganha sentido quando analisada a partir da história de sua produção.

Brandão (2006, p.141) opta por utilizar o termo *Data Warehousing* e o define como “[...] sistemas de aplicativos que permitem a integração e/ou transformação de dados de aplicativos legados, convertidos para uma estrutura informacional integrada”. É comum que os dados sejam trabalhados por essa ferramenta e

possuam direcionamento, contexto ou outra característica atribuída e incorporada, percebida nas tendências identificadas no conjunto de dados. Tanto os padrões quanto possíveis anomalias e irregularidades são descobertas no conjunto das informações e qualquer um pode servir para as estratégias da organização.

Outra ferramenta importante é o *Datamart*. É semelhante aos DW, porém não abrange toda a organização, sendo usado de forma a atender necessidades específicas de setores ou funções, por exemplo, no caso de existirem bancos de dados específicos e que contenham somente informações relevantes para o setor de marketing, o setor financeiro ou outros setores de uma organização. Esses vários bancos de dados podem se relacionar, formando um único banco de dados e, portanto, uma estrutura de DW, mas possuem a vantagem de serem usados independentemente.

O uso de grandes bancos de dados, ou de bancos de dados menores com função específica, não é suficiente para atender às necessidades da organização, uma vez que o simples processo de armazenamento não representa, em si, qualquer vantagem para a empresa, porquanto a informação que não pode ser localizada e usada não tem valor. Um dos problemas relacionados ao acesso da informação contida nos bancos de dados demanda soluções, como as oferecidas pela ferramenta conhecida como *Data Mining*. Segundo Catarino et al. (2006, p.181), esse processo tem a função de garimpar informações valiosas dentre grande quantidade de informações contidas nos bancos de dados. Os mesmos autores (2006, p.181) afirmam que o *Data Mining* fornece “[...] modelos e correlações de forma automática, baseando-se em estatística ou em inteligência artificial ou, ainda, por meio da junção das duas, o denominado *machine learning*, isto é, o sistema aprende com os dados coletados”.

De acordo com Brandão, esse tipo de ferramenta busca informações que nem sempre se encontram explícitas nos bancos de dados e, por isso, considera que os

Data Mining são ferramentas aplicadas à estratégia de busca e descoberta de informações veladas ou inadequadamente explicitadas em bases de dados ou de conhecimento. Banco de dados relacional e banco de Dados Orientados a Objeto são os novos paradigmas em bases de dados, que tornam triviais a estruturação de *data warehousing*, uma vez que tratam, integralmente, de campos e objetos dispostos em diversas tabelas (ou bibliotecas de dados), rompendo as barreiras do conceito de

estruturas fechadas dos antigos bancos de dados (BRANDÃO, 2006, p.141).

A ênfase mais comum nas discussões que tratam de ferramentas ou processos tecnológicos que visam trabalhar a informação recai sobre o acesso a essa informação. Poucas são as organizações que se preocupam com a questão da preservação das informações. Atuando no quesito de preservação dos objetos, conteúdos, formatos ou tecnologias (como *hardware*, *software* e pessoas que conheçam/usem a tecnologia) e que permitem o acesso às informações, existe o processo de preservação digital ou arquivamento digital. Não se trata apenas de uma temática interessante para discussões acadêmicas, mas de um assunto fundamental e que diz respeito ao acesso das informações no longo prazo, além de propor a integridade das informações (THOMAS; SOARES, 2004). Trata-se de um processo de interesse para a inteligência competitiva organizacional, porque auxilia na preservação das informações dos bancos de dados, principalmente as mais valiosas. Os problemas inerentes à preservação digital encontram-se substancialmente, além das tentativas ou propostas de preservação individualmente desenvolvidas ou pretendidas pelas organizações. Por isso, a solução mais divulgada, atualmente, se concentra sobre o *Open Archival Information System* (OAIS), que propõe alternativas e atende de forma global aos problemas encontrados na preservação. Segundo Thomas e Soares (2004, p.9), o objetivo desse modelo de arquivamento é

[...] ampliar a consciência e a compreensão dos conceitos relevantes para a preservação de objetos digitais, especialmente entre instituições não arquivísticas; definir terminologias e conceitos para descrever e comparar modelos de dados e arquitetura de arquivos; ampliar o consenso sobre os elementos e os processos relacionados à preservação e acesso à informação digital; e criar um esquema para orientar a identificação e o desenvolvimento de padrões.

A proposta desse modelo é inegavelmente válida, mas não garante que as informações sejam preservadas por muito tempo. Sua complexidade inibe as intenções de aplicação por parte da maioria das organizações que não estão financeiramente preparadas para a preservação.

Os Fatores Críticos de Sucesso também devem ser mencionados, pois permanecem atuantes, mesmo tendo seu auge entre as décadas de 1970 e 1980, quando o assunto priorizava a análise sobre a aplicação da informática nas organizações, principalmente sobre os sistemas de informação usados pelo nível

estratégico. Seu idealizador foi Rockart, cuja perspectiva visava a identificação das necessidades e prioridades individuais de informações para a execução dos processos da organização (TORRES, 1989, p.41). A metodologia dessa análise orienta-se por uma abordagem *top-down*, tem como ponto de partida o traçado amplo do que é o objetivo da empresa, para, na seqüência, partir para a verificação dos processos e dentro dos processos, identificação de minúcias como os sistemas e as informações essenciais para os tomadores de decisão do nível estratégico. Concordando com a opinião que Torres (1989, p.42) empresta de Cornelius H. Sullivan Jr., a análise por Fatores Críticos de Sucesso é insuficiente, porque fornece uma perspectiva reduzida da organização, trabalhando sobre setores ou partes da empresa.

Existem outras ferramentas que auxiliam no processo de inteligência competitiva organizacional e na função de prospecção e monitoramento de informações do ambiente, por exemplo, a Internet, cujas funções extrapolam a questão da prospecção e do monitoramento, sendo útil atualmente e contribuindo para as empresas atuarem em nichos de mercados virtuais ou eletrônicos.

A comunicação interna à organização é garantida pela Intranet, facilitando aos funcionários a troca de informações. A relação com fornecedores e outras organizações da cadeia produtiva é auxiliada pela Extranet.

Dentre as ferramentas citadas como úteis ao processo, encontra-se o *groupware*, que pode ser entendido como a aplicação e uso de ferramentas que auxiliam as pessoas a trabalharem em grupo. Segundo Jamil e Neves (2000, p.50), as ferramentas de *groupware* “[...] permitem que atividades sejam realizadas simultaneamente, com o auxílio de diversos serviços de segurança e sincronismos de comunicação”.

Para Castilho Jr. e Diniz (2005, p.112), os *groupware* “consistem basicamente em softwares desenvolvidos para apoiar a coordenação e comunicação de grupos de pessoas. Estes sistemas incluem ferramentas de produtividade, de compartilhamento de informações e de troca de mensagens”. São relevantes quando o objetivo é acentuar comportamentos e trocas de informação entre as pessoas.

Brandão (2006, p.141) destaca a questão da participação das pessoas no desenvolvimento de projetos. Apesar de não fazer referência à importância do

groupware para facilitar a comunicação entre as pessoas, pode-se concluir que, de forma implícita, é um requisito para essa ferramenta funcionar.

Groupware são aplicativos que permitem o desenvolvimento de projetos por diversas pessoas, mediante uso simultâneo dos mesmos programas e arquivos de dados ou bases de conhecimento. Exemplos: Lótus Note/ Domino, Microsoft Exchange, Open Mind, Groupwise etc.

Em relação ao *workflow*, Castilho Jr. e Diniz (2005, p.112) entendem-no como um sistema que permite transferir e comunicar informações entre as pessoas, além de delimitar as diferenças entre esse sistema e outro semelhante. Os autores afirmam que são

Mais abrangentes os sistemas de automação do gerenciamento do fluxo de trabalho, conhecidos como *workflow*. Estes sistemas permitem a transferência de documentos, informações e tarefas, entre participantes de um processo, de acordo com a definição de papéis e regras estabelecidos para este. Podemos dizer que a diferença entre Groupware e Workflow é que, enquanto a primeira ocupa-se da transferência e compartilhamento de informações entre indivíduos ou grupos, a segunda enfoca o processo como um todo.

Jamil e Neves (2000) possuem entendimento parecido, porém, procuram destacar que o *workflow* é usado para que o trabalho seja realizado por meio de um fluxo, que tenha uma continuidade e interdependência entre as diversas fases e tarefas executadas, ou seja, obedeça a uma seqüência determinada de tarefas e participação de pessoas pré-estabelecidas para o fluxo. Castilho Jr. e Diniz (2005, p.113) corroboram com a idéia de que o *workflow* gerencia o fluxo de trabalho para se alcançar a execução dos processos. Essa ferramenta pode “[...] decidir, de forma limitada, sobre ações a tomar, chamar um aplicativo especializado ou delegar tarefas às pessoas, colocando aquelas em listas de trabalho individualizadas” (CASTILHO JR.; DINIZ, 2005, p.113). É uma ferramenta que não prevê imprevistos relacionados à dinâmica dos processos organizacionais. Sua funcionalidade baseia-se em planejamentos e explicitação de todas as tarefas e ações de execução.

O *Business Intelligence* é uma ferramenta com alta capacidade de processamento de dados contextualizados. As fontes de dados representam parte importante do trabalho, pelas quais se busca estabelecer relações. Fundamenta-se na formulação e teste de hipóteses e com base na experiência adquirida (SELL, 2006). Uma das possibilidades pouco prováveis atribuídas a essa ferramenta é a de transformar o dado em informação e a informação em conhecimento. Sua utilidade para fornecer informações com consistência para os tomadores de decisão

não está sendo questionada, porém o trabalho cognitivo prometido deve ser acatado com ponderação.

Sobre o gerenciamento eletrônico, Jamil e Neves (2000, p.51) afirmam que essas ferramentas

[...] permitem o armazenamento, busca e integração de informações para trabalhos em geral e processos de tomadas de decisão. Estes sistemas capacitam, atualmente, empresas financeiras, montadoras de automóveis, companhias de seguros, escritórios de área jurídica e as do setor de saúde a escolherem caminhos corretos no lançamento de novos produtos, a adequarem seu atendimento aos clientes, bem como a agirem no mercado por força da concorrência e competição, ao se basearem nos estudos e projetos anteriores, armazenados, recuperados e processados com melhor desempenho pela organização.

Os sistemas especialistas, de forma concisa, estão relacionados à aplicação de um conjunto de regras que servem para resolver problemas.

Um sistema especialista compõe-se, basicamente, de um banco de conhecimentos, um banco de fatos, um motor de inferências e uma interface de usuário. No banco de fatos, encontram-se os dados de partida do problema proposto ao sistema especialista, além de outros dados que o sistema especialista incorpora enquanto procura uma conclusão ou um raciocínio válido. No banco de conhecimentos encontram-se as regras que podem ser aplicadas aos diversos fatos e fazem parte da competência profissional e dos conhecimentos do especialista humano. O motor de inferência contém os procedimentos de aplicação das regras, ou seja, o modo de escolher e aplicar as regras (RECODER; ABADAL; CODINA, 1995, p.145-146).

A interface do usuário compreende a forma de comunicação e apresentação que deve ser estabelecida entre o sistema e o usuário e entre o sistema e o especialista (RECODER; ABADAL; CODINA, 1995, p.145-146).

A constante evolução das ferramentas utilizadas pelas organizações fornece, para este trabalho, a perspectiva de que a mudança das tecnologias de informação e comunicação não possui limite e a única certeza é que a organização é obrigada a entrar em novos padrões, toda vez que surge alguém carregando a bandeira da melhor solução.

Frequentemente, o EDI envolve um parceiro dominante, que obtém a maior parcela de ganhos. Para os parceiros minoritários, tais aplicações podem ter natureza mandatária, ainda que tragam algum benefício econômico. Hoje, o EDI tem sido substituído pelo B2B (via Internet), mas as características nas relações entre as empresas são similares (LAURINDO, 2002, p.97).

Em rápido comentário sobre as peculiaridades do *Electronic Data Interchange* (EDI), percebe-se, na explicação de Laurindo (2002), que a mudança é inevitável e que essa ferramenta não escapou à regra da adaptação às novas necessidades das organizações. De forma mais agressiva e enérgica, essa ferramenta teve que sofrer modificações para se adaptar a outra ferramenta, no caso, a Internet.

A Internet emergiu e se confirmou de forma mais efetiva, passando a fazer parte das operações das empresas e transformando o contexto sobre o qual outras ferramentas pautavam sua funcionalidade.

Partindo-se dessa idéia, percebe-se que seria inútil demonstrar todas as ferramentas que eventualmente estão sendo usadas pela inteligência competitiva organizacional, porquanto estão sujeitas as mudanças freqüentes.

Sem querer adornar o texto com a explicação de todas as ferramentas - mesmo porque as explicações sucintas não acarretariam em conhecimento profundo sobre as funcionalidades - a opção que resta é citar, por exemplo, o que comporta o *Text Mining*, que busca extrair informações de textos usando modelos computacionais; a *Web Mining*, que busca extrair informações da *Word Wide Web*; e os Recursos *On-Line Analytic Processing* (OLAP), que se concentram em trabalhar com dados em tempo real (FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, 2004).

A intenção é demonstrar que a presença da tecnologia nas organizações é essencial, por fornecer agilidade e expandir as oportunidades. Também não se pode perder de vista que ela está inexoravelmente ligada aos outros elementos da organização, principalmente as pessoas, que, se esquecidas, podem comprometer o sistema como um todo.

4.3 Relação das Tecnologias de Informação e Comunicação com a ICO

As tecnologias são instrumentos que proporcionam aos indivíduos da organização subsídios para a tomada de decisão no processo de ICO. As tecnologias de informação e comunicação atuam em diferentes segmentos e ambientes das organizações, mas todas têm como princípio melhorar o acesso e o uso da informação e do conhecimento. Sem o intuito de comparar ou igualar o trabalho que os profissionais da informação realizam no ambiente organizacional, chega-se ao ponto no qual a importância da tecnologia se torna mais evidente, pois,

cumprir, na maior parte das vezes, o papel de intermediária entre as necessidades informacionais das pessoas e a informação.

A relação é o fio condutor para a intensificação dessa interação entre as pessoas e o ambiente organizacional, interno e externo, ou seja, as pessoas voltando seus comportamentos para a ação e a intervenção sobre o ambiente.

A discussão direcionada às tecnologias de informação e comunicação é essencial para se chegar ao objetivo traçado para esta dissertação. Ela compõe um dos eixos temáticos do trabalho, além de inserir efetivamente a discussão na linha de pesquisa Informação e Tecnologia, e proporcionar a perspectiva da tecnologia no processo de ICO, isto é, as questões que emergem da relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação.

CAPÍTULO 5 CULTURA ORGANIZACIONAL E INFORMACIONAL

A cultura é sempre um tema motivador de divergência nas Ciências Sociais e Sociais Aplicadas. A divergência ocorre em relação aos pontos de vista dos teóricos que se propõem a estudá-la. Esse entendimento invariavelmente ocorre a partir de comparações com a própria cultura do estudioso, bem como norteado por uma área do conhecimento específica na qual ancora seu entendimento.

É possível apresentar algumas definições sobre cultura, com o intuito inicial de ilustrar o conceito a partir da Filosofia, da Psicologia e da Antropologia, e buscar processos e elementos geralmente indicados nos entendimentos expostos. Porém, não é necessário definir uma linha em relação a essas três áreas, pois a cultura organizacional fundamenta sua teoria sobre todas essas áreas, com especial ênfase para a Antropologia.

Segundo Japiassú e Marcondes (1996, p.61), em verbete do Dicionário Básico de Filosofia, a cultura “[...] serve para designar tanto a formação do espírito humano quanto de toda a personalidade do homem: gosto, sensibilidade, inteligência”. Os autores (1996, p.61) afirmam:

Em oposição a natura (natureza), a cultura possui um duplo sentido antropológico: a) é o conjunto das representações e dos comportamentos adquiridos pelo homem enquanto ser social. Em outras palavras, é o conjunto histórica e geograficamente definido das instituições, características de determinada sociedade, designando ‘não somente as tradições artísticas, científicas, religiosas e filosóficas de uma sociedade, mas também suas técnicas próprias, seus costumes políticos e os mil usos que caracterizam a vida cotidiana’ (Margaret Mead); b) é o processo dinâmico de socialização pelo qual todos esses fatos de cultura se comunicam e se impõe em determinada sociedade, seja pelos processos educacionais propriamente ditos, seja pela difusão das informações em grande escala, a toda as estruturas sociais mediante os meios de comunicação de massa. Nesse sentido, a cultura praticamente se identifica com o *modo de vida* de uma população determinada, vale dizer com todo o conjunto de regras e comportamentos pelos quais as instituições adquirem um significado para os agentes sociais e através dos quais se encarnam em condutas mais ou menos codificadas.

Insistindo sobre o entendimento da linha filosófica, Japiassú e Marcondes (1996, p.61) defendem que “[...] a cultura pode ser considerada como um feixe de representações de símbolos, de imaginário, de atitudes e referências suscetível de

irrigar, de modo bastante desigual, mas globalmente, o corpo social”, ou seja, a cultura pertence ao indivíduo enquanto um corpo de conhecimentos, bem como se posiciona como objeto ou fenômeno pertencente à maioria dos indivíduos de determinado agrupamento social. Nota-se que os autores frisam a questão de a cultura não ser unanimidade entre os indivíduos de um mesmo grupo, por isso não se deve considerá-la homogênea, mas caracterizada por alguns elementos e processos que possibilitam distingui-la de outras culturas.

Na linha da psicologia, Camilleri (2001, p.206) define a cultura como

[...] a configuração diversamente integrada das significações adquiridas, persistentes e partilhadas, que os membros de um grupo são levados, de um lado, a distribuir de maneira prevalente sobre os estímulos que provêm de seu ambiente e deles próprios, que induzem, com relação a eles, atitudes, representações e comportamentos comuns valorizados, e, de outro, inserir-se nos produtos de suas atividades, cuja transmissão eles tendem a assegurar.

A cultura estaria nas significações que os indivíduos atribuem aos fenômenos presentes no ambiente: é uma criação de significados a partir das experiências realizadas e representadas nos comportamentos que são amplamente partilhados entre as pessoas; é uma criação realizada a partir da interação entre dois níveis, o individual e o coletivo; quando se trata do nível individual, é uma maneira de responder aos estímulos do ambiente; quando é pertinente ao coletivo, é uma forma de manter os indivíduos unidos em torno de significações comuns e aceitas pela maioria.

O estudo direcionado às pessoas, enquanto membros de uma sociedade ou grupo social qualquer, é relacionado diretamente ao estudo da cultura. O estudo sobre as pessoas que formam uma organização recebe da mesma maneira a atenção do prisma cultural. O presente capítulo tem o intuito de introduzir a cultura organizacional como tema base e enfatizar a cultura informacional, além de estruturar, em um modelo, os principais elementos e processos da cultura, seguindo as três categorias principais: pessoas, informação e tecnologia de informação e comunicação.

5.1 Antropologia: entendimentos e influências sobre a cultura organizacional e cultura informacional

A Antropologia é uma área de estudo relevante para o estudo dos costumes do homem, não como ser isolado, mas atuante em grupos que formam a cultura. Constitui-se como área que pesquisa conceitos importantes sobre a origem, a formação e a essência das diversas culturas criadas na interação com as adversidades do meio, com as diversas sociedades. Alguns questionamentos quanto à origem da cultura foram responsáveis pelas pesquisas acerca do tema, sendo que um deles questiona se a cultura surgiu depois que o homem já havia aprendido alguns mecanismos de comunicação, ou se surgiu posteriormente às descobertas, invenções e usos de tecnologias. Na vertente antropológica, a cultura surgiu junto ao desenvolvimento físico e biológico do homem que vivia em sociedades tribais, possibilitando-lhe ampliar a capacidade psicológica, realimentando o processo de criação da cultura.

Outra questão que no passado pertencia à antropologia refere-se à crença de que a genética é o fator principal e que determinaria a diferença de cultura entre os agrupamentos de pessoas. Laraia (1999, p.17) afirma: “Os antropólogos estão convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais”. A influência biológica sobre a cultura foi refutada por antropólogos como Félix Keesing, que afirmou não existir “correlação significativa entre a distribuição dos caracteres genéticos e a distribuição dos comportamentos culturais” (LARAIA, 1999, p.17). Tais conclusões possibilitaram aos estudos sobre a cultura maior despreendimento de preconceitos e estudos mais centrados em entender os elementos e processos fundamentais e próprios das culturas.

De forma a aproximar a discussão do que mais interessa ao presente trabalho, é necessário mencionar o ponto de vista de Cuche (2002, p.209), situado nas ciências sociais, sobre a origem do termo ‘cultura de empresa’ ou cultura organizacional, como é mais conhecido. Para esse autor, a origem não se vincula às ciências sociais, tendo sua verdadeira procedência dentro das próprias empresas, a partir de uma visão particularizada de seus dirigentes (gerentes, diretores e proprietários). Pode-se afirmar que um dos fatores atribuídos para o sucesso do termo, de forma resumida, foi a emergência do Japão como uma ameaça ao progresso dos Estados Unidos, na década de 1970. Foi o engajamento dos

japoneses, enquanto operários das indústrias do país, fato não repetido pelos Estados Unidos e, portanto, considerado um dos pontos que deveria ser melhorado nesse país.

Apesar de seu argumento, Cucho (2002, p.211) afirma que o termo cultura passou a ser usado com sentido mais próximo da Antropologia pelos dirigentes das empresas, na década de 1980, o que dava respaldo à idéia de que a cultura da empresa era fechada e, assim sendo, não receberia interferências do meio externo, por isso ela era estável e “imutável”. Supunha-se que a cultura organizacional era única no sentido de ser totalizada e não fragmentada para toda a organização, vertente para a qual não existiam subculturas, mas a homogeneidade de comportamentos entre as pessoas. Todos que atuavam nesse ambiente interno organizacional deveriam aderir ao mesmo padrão, caso contrário, seriam vistos como indivíduos estranhos e destoantes do grupo.

A concepção gerencial da cultura adotou do conceito antropológico de cultura apenas o que podia servir a seus objetivos, isto é, uma interpretação culturalista muito empobrecida segundo a qual a cultura domina (em todos os sentidos do termo) o indivíduo (CUCHE, 2002, p.212).

Interessante expor ainda a observação feita por Cucho (2002, p.213) quando cita o uso do termo cultura pelos cursos de nível superior de Administração, que pretendem, assim como em outras áreas de estudo, racionalizar de maneira que a cultura seja administrável.

[...] os profissionais saídos destas escolas geralmente adotam do conceito de cultura apenas o que lhes parece aplicável diretamente na gestão das empresas, ignorando o desenvolvimento das pesquisas que mostram a complexidade de todo sistema cultural (CUCHE, 2002, p.212).

Especialmente sobre esse ponto, e a título de observação, a cultura informacional na Ciência da Informação parece seguir semelhante uso, porque centra a menção ao tema, indicando as maneiras de administrar a cultura informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.111). Fato que perpetua uma visão parcial sobre o tema, como já observado. No mínimo, deve-se considerar e interpor nas discussões o fato de que a cultura não é fechada e que o ambiente maior ao qual pertence, seja político, tecnológico, cultural, social, econômico, etc., interfere sobre a cultura da organização, comparando com as tentativas de intervir, realizadas

pelos dirigentes. O fato de que o ambiente interfere sobre a cultura organizacional talvez seja o mais significativo para a Ciência da Informação, mas não o único.

Deixando bem claro seu pensamento, Cuche (2002, p.212) afirma a desvinculação do termo cultura com as ciências sociais, cuja área de estudo realizou pesquisas sobre cultura de empresa, direcionados aos subgrupos formados por profissionais específicos, de certa classe. A cultura, sob este aspecto, era vista como um conjunto de subgrupos, subculturas. Diferentemente da concepção apresentada pelo uso da antropologia, o conceito da sociologia concebeu uma cultura heterogênea.

Mais uma vez, esse enfoque pode ser localizado entre as discussões e linhas dos estudos da cultura organizacional, e, juntamente com a corrente de gestão da cultura organizacional, que admite uma cultura homogênea, representam os germes da cultura informacional.

Segundo Cuche (2002, p.213), os sociólogos definem a cultura organizacional como sendo “[...] o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa”. A cultura organizacional pode ser entendida como inerente às pessoas que fazem parte do contexto da organização e só existe a partir do momento em que as pessoas, ou membros organizacionais, passem a realizar processos culturais específicos que as façam interagir entre si, afirmando suas inclusões na cultura organizacional.

Seguindo a sociologia, Cuche (2002, p.217) afirma ser difícil estudar a cultura organizacional em sua totalidade, e que uma forma alternativa para esse problema seria estudá-la identificando primeiro suas várias subculturas, ou “microculturas”.

Subcultura, nesse caso, não se refere a uma cultura inferior, mas a uma cultura menor, devido ao número de indivíduos que dela participam como grupos. Na empresa, é comum que se formem grupos, principalmente por área ou departamento. Sendo assim, a possibilidade da existência das subculturas significa que a cultura organizacional não é necessariamente um elemento/processo que se possa fabricar e se impor aos indivíduos. Cuche (2002, p.217) complementa com um questionamento e uma resposta: “Quem ‘fabrica’ a cultura da empresa? Evidentemente, todos os atores sociais que pertencem à empresa”.

Cuche (2002, p.218) considera que a origem de cada microcultura, além da atuação dos grupos, existe na delimitação fornecida pelo contexto no qual a

organização está imersa. Desse contexto, ele ressalta as “limitações da organização formal do trabalho e da tecnologia utilizada”.

Uma organização não é um sistema fechado que não recebe influências do meio, por isso o ambiente que a cerca auxilia na definição dos processos e estratégias adotados pela empresa, “[...] a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano econômico quanto no plano social e cultural” (CUCHE, 2002, p.219). Tomar-se-á este argumento do autor como um dos pontos mais relevantes para compreender a noção de cultura informacional.

Com o intuito de encontrar uma definição de cultura que seja apontada como uma das mais relevantes, mesmo para a noção de cultura organizacional, busca-se na Antropologia semelhante definição. Cuche (2002) e Laraia (1999) citam a definição de cultura de Edward Tylor, considerado o primeiro a definir cultura no sentido etnológico⁵, como é conhecida atualmente: “[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA,1999, p.25; CUCHE, 2002, p.35). Segundo Cuche (2002), Meyer, Chang Júnior e Serra (1998), Monteiro, Ventura e Cruz (1999) e Smircich (1983, p.339), autores de textos que discutem em maior ou menor grau a cultura organizacional, essa definição foi importante para a antropologia e para os estudos organizacionais, possibilitando a constituição do conceito de cultura organizacional.

Vista como um fenômeno naturalmente previsível, a cultura assemelha-se à perspectiva de que pode ser obtido controle sobre sua criação, podendo-se afirmar que seja um simples fenômeno cujo processo é considerado como fechado, sem recebimento de interferência e influência do ambiente e dos atores que o compõem. A cultura é vista como um fenômeno administrável, para Tylor. Sua perspectiva influenciou muitos estudos sobre a cultura organizacional e informacional.

Considerando o exposto neste tópico introdutório sobre o termo cultura, torna-se manifesto que a Antropologia está presente nas linhas de estudo da cultura organizacional e, conseqüentemente, da cultura informacional. Portanto, as influências, tendências e uso das teorias da Antropologia, bem como possíveis equívocos gerados na interpretação e na construção das linhas da cultura

⁵ Etnológico é o estudo realizado sobre determinada cultura e povo.

organizacional estão, provavelmente, inseridos e são reproduzidos na cultura informacional, que tem como fonte principal as teorias daquelas linhas.

Não se trata de um dos objetivos do presente trabalho averiguar a veracidade da interpretação e do uso das teorias antropológicas que fundamentaram a cultura organizacional. Todavia, deve-se expor que existe discórdia de teóricos daquela área quanto ao uso e sentido atribuído à cultura no ambiente empresarial (organizacional, corporativa, de empresa, entre outros termos). Por exemplo: a mudança da cultura e dos comportamentos dos indivíduos realizados por meio de uma gestão adequada são idéias utilizadas sem grandes problemas por autores como Davenport e Prusak (1998). Os mesmos podem e devem ser utilizados para fundamentar a cultura informacional, principalmente por serem dos primeiros autores a enunciar a existência dessa cultura, no que diz respeito ao que se encontra disponível no sobre o assunto, em textos impressos, no Brasil.

A mesma idéia não é aceita por Collins e Porras (1997), autores de texto considerado clássico quando se trata de demonstrar o sucesso e a prática das empresas visionárias. Argumentam sobre um núcleo ideológico intacto e inalterável, portanto imutável. Porém encontram-se indícios na afirmação de Cuche (2002, p.220-221) de que a cultura de empresa, segundo o sentido antropológico, “está na designação da resultante complexa em um dado momento, de um processo de construção cultural que nunca está acabado⁶”. Essas palavras sugerem que a mudança também integra a dinâmica da cultura organizacional.

As afirmações sobre a cultura informacional, encontradas na literatura de inteligência competitiva (REY VASQUEZ, 2006, p.42; ANTONIO ARRIETA; AZKARATE; ARANGUREN, 2006, p. 150, TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p.53), estão coerentes com a idéia expressa por Cuche (2002). Fazer o caminho inverso e verificar os fundamentos da cultura informacional é indispensável para compreender quais são os elementos e processos que a constituem. Mesmo considerando que isso deve ser realizado, afirma-se novamente que não se trata de objetivo para este trabalho. Serve apenas para justificar um dos temas utilizados no instrumento de pesquisa (anexado), principalmente porque é citado na literatura que trata da cultura informacional (CLAVER; LLOPIS; GONZALES; GASCÓ, 2001, p.247).

⁶ Grifo nosso.

De forma a complementar e evidenciar a relação entre os estudos direcionados ao ambiente organizacional e à Antropologia, Galvin (2002, p.148), autor de texto cuja discussão foca a implantação da ICO em uma grande empresa, argumenta sobre a importância da Antropologia na prática da ICO, ou seja, sobre o uso da Antropologia para compreender mais profundamente a complexidade do ambiente no qual as organizações realizam suas trocas.

As preocupações fundamentais da Antropologia, isto é estudar o homem e sua produção intelectual e física em relação aos aspectos culturais e sociais, auxiliam com teorias e técnicas nos estudos organizacionais específicos, como os direcionados à cultura organizacional e à cultura informacional, principalmente porque o objeto é semelhante.

5.2 Definições de Cultura Organizacional

As definições de cultura organizacional são apresentadas com o intuito de explicar brevemente o que é entendido em relação aos processos e aos elementos que constituem a cultura de empresa.

Este trabalho não buscou refletir sobre as correntes de cada um dos autores pesquisados. Todavia, sabe-se que pertencem a correntes com visões totalmente diferenciadas, o que possivelmente poderia interferir na construção dos entendimentos voltados à cultura informacional.

Iniciam-se as definições e a busca da compreensão de elementos e processos que possam estar representados na cultura informacional em um dos autores mais importantes sobre o tema. Para Schein (2001, p.45), a cultura é “[...] a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”. O autor enfatiza o processo de aprendizagem, bem como o compartilhamento dos elementos e processos culturais entre as pessoas. Do mesmo modo, consta no texto do autor uma idéia que se relaciona à abordagem da Psicologia Organizacional, porque acompanha a noção de autoridade, de poder entre outros assuntos da dinâmica organizacional, a qual diz respeito ao papel do líder na cultura organizacional. No entendimento de Schein e de forma semelhante em Collins e Porras (1997, p.57-61), o líder tem papel crucial, pela capacidade de influenciar os liderados e, conseqüentemente, a criação da

cultura, principalmente se se tratar do fundador da organização. Entretanto, os liderados também estabelecem influência sobre a construção da cultura. Entre tantas possibilidades, o líder pode “[...] garantir que as subculturas sejam aceitas como algo necessário e que precisa se alinhar com a empresa” (SCHEIN, 2001, p.110), isto é, o líder deve conseguir levar o grupo a algum consenso e a criar certezas tácitas.

Schein explica que a cultura organizacional não está limitada somente ao que o líder ou fundador da empresa acredita que a cultura possa ser. “A cultura é, portanto, produto do aprendizado social, e as maneiras de pensar e agir compartilhadas *que funcionam* acabam se tornando elementos da cultura” (SCHEIN, 2001, p.178, grifo do autor).

A definição mais clássica de cultura organizacional, de autoria de Schein, contém explicitamente elementos envolvidos com a Psicologia Organizacional, tal como as questões que envolvem grupos e o compartilhamento, aprofundando a relação da cultura com o complexo ambiente organizacional. Desse modo, a cultura organizacional pode ser entendida como

A pattern of shared basic assumptions that the group learned as is solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (SCHEIN, 1992, p.12).⁷

No entendimento de Fraga (2005, p.13) - em relato de pesquisa que foca como método o estudo de caso em um banco privado e, portanto inserido em um ambiente de instabilidade cujos elementos e processos culturais devem estar atrelados aos movimentos financeiros e econômicos do país e do mundo - a cultura constitui-se como a união de indivíduos que formam um grupo; essa união é possibilitada por mecanismos de aprendizado, de compartilhamento e outros que permitem estabilizar o coletivo em torno de interesses comuns.

Autores que trabalham com o tema da cultura organizacional, cuja abordagem contempla discussões pertinentes à teoria e à pesquisa, Carvalho e Ronchi (2005, p.31), norteados pela revisão de um quadro teórico, sintetizam em

⁷ Optou-se por manter esta definição em sua língua original, por se tratar da definição mais importante para a cultura organizacional. Porém, também foi inserida uma tradução da mesma: “O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas”.

sua definição os elementos e processos relevantes à cultura organizacional a partir dos principais autores do tema:

[...] pode ser considerada como um complexo construído a partir de valores, crenças, pressupostos, sentimentos, atitudes, influência dos fundadores, histórias, símbolos, costumes, rituais, cerimônias, slogans, mitos, tabus, heróis, normas, critérios de ascensão na carreira, processo de comunicação e processo de socialização de novos membros, roupas e outros elementos particulares inerentes a cada organização.

Carvalho e Ronchi falam sobre os interesses que pertencem ao coletivo de uma organização, elementos e processos construídos à partir do ambiente organizacional que perfazem a união do grupo.

Para Motta (1995, p.199), a cultura é entendida como um mecanismo de controle, compartilhada por todos os indivíduos:

[...] um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

A abordagem de Srour (1998) centra-se na ética e nas relações de poder que ocorrem na organização. Não se trata de um problema contemporâneo, apenas se tornou motivo de estudo por duas razões. Em primeiro lugar a ética se tornou discussão obrigatória no ambiente organizacional, porque novas leis de proteção ambiental surgiram, além de existir maior pressão da sociedade reivindicando que o funcionamento das empresas não afete e prejudique o meio ambiente. Por isso, tornou-se importante para áreas como o marketing, bem como para a ICO, pois é uma tendência que influi sobremaneira no planejamento e na gestão das organizações. A segunda razão complementa a primeira, pois aborda a questão do poder exercido nas organizações sobre os indivíduos. Esta razão é particularmente relevante, e sua reflexão é necessária ao modelo de ICO, visto que o poder exercido erroneamente constitui uma barreira aos valores relacionados ao compartilhamento da informação.

Para Srour (1998, p.168), a cultura organizacional é um dos substratos que compõem a ideia de organização: “Não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização”. Para ele, a cultura é considerada simbólica e de certa

forma pode ser compreendida e decifrada, justamente por fazer parte de um universo simbólico.

Sendo assim, processos culturais como a socialização e mesmo a aprendizagem funcionam melhor, sendo suficiente a presença dos indivíduos e da capacidade e motivação inata para serem inseridos na cultura.

Srouf (1998) explica a verdadeira participação das pessoas na cultura organizacional, afirma que são elas que a tornam real por meio de mecanismos de aprendizagem, de transmissão e de compartilhamento. O aspecto do compartilhamento é igualmente de suma importância no entendimento de Weick (1973), para quem a cultura é tudo aquilo que é compartilhado, ou seja, descarta os elementos e processos que não pertencem ao coletivo.

Srouf assinala que, para a cultura se tornar real no cotidiano das pessoas, é necessário considerar o transcorrer de certo tempo: tempo para construir, tempo para assimilar, tempo para praticar e tempo para adaptar, reiniciando parte do processo. Essa construção da cultura depende obviamente da interação entre as pessoas. As idéias de Srouf (1998) retratam cada cultura organizacional como uma cultura diferenciada das demais, mas considera um universo, único, composto por símbolos que variam entre a possibilidade de serem decifráveis ou não.

Para Bruno, Santos e Sagae (2001), a cultura é definida como

[...] o reconhecimento por parte de uma empresa, de que sua cultura é uma variável importante, pois pode funcionar como um complicador ou um aliado na implantação e adoção de novas políticas administrativas e, inclusive, pode relacionar-se até mesmo com o desempenho (BRUNO; SANTOS; SAGAE, 2001, p.19).

Já para Morgan (1996, p.125), a complexidade está na composição da cultura, que é a junção de variadas subculturas. “Nas organizações existe freqüentemente sistema de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme” (MORGAN, 1996, p.131). Morgan (1996) explica que as subculturas emergem, na realidade, de um processo fundamentado na divergência entre os valores dos grupos que se formam na organização.

O caminho da construção da cultura é criar significados compartilhados, bem como conseguir que os indivíduos venham a aderir a essa cultura.

Em certo sentido, então, pode-se dizer que a natureza de uma cultura seja encontrada nas suas normas sociais e costumes e que, se alguém adere a essas regras de comportamento, ele será bem-

sucedido em construir uma realidade social adequada (MORGAN, 1996, p.133).

A visão de Souza (1978, p.36) delimita o espaço de ação e existência da cultura organizacional: “[...] o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. A autora define e menciona a presença da tecnologia como parte constituinte do sistema da organização, além de estar em constante interação com a dimensão social.

Por tecnologia entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.

Thévenet (1990) é um dos autores mais importantes quando o assunto é a cultura organizacional, principalmente porque sua abordagem segue uma linha totalmente relacionada à prática e procura fazer a relação da teoria exposta no livro com a efetiva realidade das organizações. Apesar de ser um texto elaborado há mais de duas décadas, ainda permanece atual, porque os problemas da cultura organizacional circundam em torno de questões universais quando se trata da dinâmica interna das empresas, do relacionamento e interação entre as pessoas, do comportamento dos indivíduos, bem como sobre a possibilidade da mudança na cultura organizacional.

Ainda que outros elementos tenham sido acrescentados à problemática da cultura organizacional, nos últimos anos, como a valorização da informação e a introdução de tecnologias de informação e comunicação de forma massificada, dentre as várias idéias encontradas no livro do autor, recupera-se o entendimento de Thévenet (1990, p.185) sobre o tema, para ilustrar melhor a questão dos grupos de indivíduos na organização, assim como sobre a presença das subculturas.

[...] Poderá falar-se de cultura de empresa quando a empresa é um mundo tão diversificado, tão marcado por subgrupos dotados de identidade própria e, além do mais, muito forte? Dentro da mesma empresa os técnicos combatem os gestores, os colarinhos brancos opõem-se aos colarinhos azuis, como se opõe o pessoal da produção técnica e o da distribuição na E.D.F., e o pessoal circulante e o sedentário na S.N.C.F. Não é pensável negar a existência de subculturas e também não é possível ignorar o peso que as subculturas têm na fisionomia geral da empresa.

Terra afirma que “A Cultura Organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e

inapropriado” (TERRA, 2001, p.114). Transparece em seu entendimento, que a cultura é um instrumento que auxilia a entender o ambiente no qual a organização se insere, e, deste modo, assume feição de instrumento próximo à idéia da montagem de cenários sobre o ambiente.

Além das definições de cultura organizacional, é necessário definir também alguns dos elementos da cultura mais citados na literatura. As idéias de Freitas quanto aos elementos mais essenciais são citadas por Aliglieri (2001, p.61):

Valores: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;

Crenças e Pressupostos: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;

Ritos, Rituais e Cerimônias: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos salientando uma visão consensual para a ocasião;

Estórias e Mitos: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido;

Heróis: personagens que condensam as forças da organização;

Normas: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito;

Processo de comunicação: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

Muitas são as definições de cultura organizacional, demonstrando a complexidade do tema, e as definições comumente atendem a interesses restritos das linhas teóricas, não compreendendo a abrangência necessária para o estudo de cultura organizacional. Schein (2001) fornece uma contribuição importante para entender as organizações atuais que devem agir no paradigma da competitividade e, principalmente, da ICO, por isso sua perspectiva é retomada mais detalhadamente no tópico seguinte.

5.3 Cultura Organizacional: sob o enfoque de Schein

5.3.1 Os Três Níveis da Cultura

Para que a cultura possa ser administrada e compreendida, Schein (2001, p.31) propõe, em seu modelo, que a cultura organizacional seja dividida em três

níveis, que variam entre elementos facilmente percebidos e o que está oculto na organização. Essa divisão é utilizada para que os elementos da cultura possam ser pesquisados e estudados, num primeiro momento, objetivando compreendê-los isoladamente. Posteriormente, o conjunto dos elementos é analisado para garantir a interligação entre eles, e não incorrer no erro de generalizar os fenômenos de um elemento para o restante da cultura.

No primeiro nível, dos artefatos culturais, o que se percebe são os elementos culturais mais perceptíveis e que podem ser visualizados com facilidade praticamente por qualquer pessoa, mesmo por aquelas que não fazem parte da cultura da organização. Nesse nível, encontra-se a estrutura física da empresa, como o *layout*, que pode influenciar o comportamento das pessoas. Apesar de ser facilmente visualizado, esse nível apresenta o problema da interpretação equivocada dos artefatos por indivíduos que não pertençam à cultura observada. Essa interpretação pode ser superficial quando tomada como base apenas o nível dos artefatos e, por isso, é necessário compreender em quais valores os artefatos estão calcados e o que significam de fato para os indivíduos e grupos da organização.

O segundo nível estabelecido por Schein (2001, p.33) é referente aos valores casados ou valores adotados como verdades absolutas seguidas pela organização. Esse nível pode estar em completa incoerência com o primeiro nível, provocando conflito a respeito do entendimento do fenômeno da cultura.

Do mesmo modo, Schein (2001) elege outro nível para que a compreensão atinja mais profundidade em relação à realidade cultural da empresa: é o nível das certezas tácitas compartilhadas, considerado o mais profundo, visto que tenta compreender a cultura do ponto de vista histórico. Dessa forma, os fatos e acontecimentos marcantes que afetam a organização alteram ou acrescentam valores e outros elementos à cultura, portanto são relevantes para o entendimento do que representa a cultura organizacional.

Um aspecto ressaltado por Schein (2001, p.31) quanto à formação da cultura diz respeito ao papel dos líderes e fundadores que, principalmente no terceiro nível da cultura, se tornam particularmente importantes, pois as organizações são resultado dos valores e certezas que os líderes e fundadores estabelecem como verdades. Isto não significa que esses valores e certezas sempre existirão na cultura da organização, eles podem passar por mudanças, incluindo novos padrões de valores, os quais se integrarão à cultura da empresa.

Há que se perceber a existência de um mecanismo paralelo de construção da cultura, que foge, de certa forma, ao controle do líder, no qual os indivíduos interagem e aderem aos valores impostos pelos líderes, contudo, são somados valores não previstos pelos líderes. Assim, o processo de criação da cultura sucede-se além da seleção dos valores criados pelos fundadores e líderes. Por isso o líder deve se dispor a monitorar e controlar os acréscimos realizados pelos demais indivíduos da organização, para que os objetivos da empresa não sejam afetados.

A imposição de valores funciona para culturas emergentes, cuja base de valores ainda deve ser criada. Para que os valores e certezas sejam sedimentados na cultura, é necessário que as pessoas, no decorrer de um determinado tempo, aceitem e compartilhem das mesmas certezas tácitas, à medida que problemas são resolvidos pela coletividade, ou seja, “[...] a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2001, p.35).

O terceiro nível, das certezas tácitas compartilhadas, é considerado mais profundo porque não está explicitado, pois a origem dos valores é desconhecida pelos membros da organização. Sabe-se somente que são corretos porque ajudaram a organização e, por isso, foram consolidando-se historicamente.

A abordagem teórica de Schein (2001), descrita anteriormente, revela a importância do líder na construção da cultura, não menosprezando a participação dos demais indivíduos no processo. O autor menciona a necessidade de manter padrões de valores compartilhados, os quais possibilitam às certezas tácitas a sua continuidade, bem como a integração dos indivíduos e maior adesão aos objetivos da organização.

5.3.2 Constituição da Cultura: uma abordagem complexa e profunda

Um dos grandes problemas dos estudos referentes à cultura organizacional está na certeza de que as informações coletadas em relatos, em questionários e por meio da observação podem ser considerados fidedignos da realidade organizacional. Não basta pesquisar a cultura organizacional fazendo uso de diversos meios e instrumentos, é necessário compreender o que constitui toda a cultura organizacional.

De forma detalhada, Schein (2001, p.45) aborda a cultura mais próxima à realidade organizacional. Um resumo acerca das questões dessa abordagem pode ser visualizado na figura seguinte, que reúne fenômenos da formação da cultura em questões que tratam de sobrevivência externa, integração interna e certezas mais profundas.

QUESTÕES DE SOBREVIVENCIA EXTERNA
Missão, estratégia, objetivos
Meios: estrutura, sistema, processos
Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção
QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA
Linguagem e conceito comuns
Identities e limites do grupo
Natureza da autoridade e dos relacionamentos
Alocação de recompensas e status
CERTEZAS PROFUNDAS
Relacionamentos humanos com a natureza
Natureza da realidade e da verdade
Natureza da natureza humana
Natureza do tempo e do espaço

Figura 8: O Que a Cultura engloba?

Fonte: Schein – 2001 – p.46

5.3.2.1 Questões de sobrevivência externa

As questões que tratam de sobrevivência externa são orientadas para a compreensão das certezas consideradas corretas pela organização. As certezas e valores, estão comprometidos com missão, estratégia e objetivos organizacionais que visam “[...] satisfazer o que os vários ambientes demandam e oferecem” (SCHEIN, 2001, p.45).

A questão estratégica, segundo Schein (2001, p.48), não deve ser vista como um elemento separado da cultura, mas como elemento fundamentado nas certezas tácitas da organização. Com referência à sobrevivência externa, podem ser incluídos, como formadores da cultura e presentes nesse nível, os meios que são as estruturas, sistemas e processos. Nesse nível, procura-se discutir “O modo como uma organização decide implementar sua estratégia e seus objetivos” (SCHEIN, 2001, p.50).

Por meio da estrutura, dos sistemas e dos processos, a organização adota estratégias e atinge os objetivos. Leva-se em conta, na questão de sobrevivência externa, que está ligada aos meios, que tanto a informalidade quanto a formalidade

são concebidas como corretas e como acontecimentos possíveis para a realidade estrutural da empresa. Dessa forma, podem surgir subculturas impulsionadas pela informalidade nas relações entre as pessoas. As subculturas são criadas quando a “[...] estrutura se adapta à tarefa a ser cumprida e a natureza do ambiente em que a organização opera [...]”, criando “[...] as certezas tácitas compartilhadas sobre o modo de organização” (SCHEIN, 2001, p.51), que cada grupo opera dentro das subculturas presentes na cultura organizacional.

Seguindo a abordagem prática de Schein (2001, p.46), um outro aspecto da cultura organizacional, referente mais uma vez à questão da sobrevivência externa, mas voltado à avaliação que é realizada pela e para a empresa, deve ser analisado: de que maneira a organização faz o próprio julgamento e retificação a respeito da assertividade dos objetivos traçados. Situação que é influenciada diretamente pela cultura presente, de modo que ela seja responsável nas decisões de quais elementos são apropriados para avaliarem a empresa. Schein (2001) afirma que um dos mecanismos utilizados são as informações financeiras. Mesmo as interpretações das informações são influenciadas pelas certezas consideradas corretas pela organização. Esse terceiro nível da abordagem, atinente à avaliação da empresa, como aspecto relevante da constituição da cultura, busca compreender a maneira como a organização faz o próprio julgamento a respeito do alcance dos objetivos, a forma como detecta as falhas e como retroalimenta o sistema, para só então poder corrigi-las.

5.3.2.2 Questões de integração interna

Schein (2001) discute quais elementos são decisivos e essenciais para a integração das pessoas na cultura da empresa. A integração humana na organização depende da linguagem e de conceitos adequados e usados por todos, para que a cultura seja transmitida e interpretada, e para que os indivíduos se relacionem e tenham comportamentos adequados à cultura da empresa (SCHEIN, 2001, p.56).

Segundo Schein (2001, p.55), “As manifestações mais óbvias da cultura são a linguagem e o modo de pensar comum”. Podem ser consideradas óbvias, todavia, são difíceis de interpretar.

Uma das razões por que leva tempo até que alguém se torne produtivo em uma organização é que muitas das regras, o modo de trabalhar e de pensar são únicos para aquela empresa e têm que ser aprendidos através de tentativas e erros (SCHEIN, 2001, p.56).

Essa afirmação de Schein (2001), referente ao aprendizado, à socialização das pessoas e ao que isso pode acarretar, revela que, por meio da falta de treinamento formalizado, o indivíduo passa a depender da aprendizagem realizada durante a execução do trabalho, e só consegue efetivá-las com presteza, após inúmeros erros cometidos no processo de desenvolvimento e aprendizagem do trabalho. A concretização do trabalho e o alcance dos objetivos representa a adesão das pessoas à cultura da empresa.

Outro fator a ser considerado na questão da integração das pessoas, além da linguagem da organização incorporada pelo indivíduo, refere-se aos símbolos adotados e utilizados pela empresa, uma vez que quando os indivíduos conhecem o significado passam a ter mais responsabilidade com o trabalho, porque estão compartilhando segredos organizacionais que não podem ser comunicados aos que não pertencem à empresa. Como situação hipotética, pode-se imaginar o resultado de um relato ou qualquer tipo de manifestação, ambos indesejados pela organização, de pessoa da empresa a outra que não faça parte da empresa, sobre interesses particulares por tecnologias específicas do ramo de atuação. Tal situação levanta suspeita das ações pretendidas pela organização e confirma tendências de seus planos, além de poder desencadear reações na concorrência, impossibilitando ganho de vantagens competitivas. Assim, não podem ocorrer equívocos dos indivíduos quanto às certezas da organização.

A hierarquia e o tipo de relacionamento incentivado pela organização também influenciam na cultura. Esse aspecto é relevante porque os relacionamentos estão sujeitos sobremaneira à autoridade característica da hierarquia e às normas que criam limites para a comunicação entre as pessoas (SCHEIN, 2001, p.58). Assim, as relações entre os indivíduos e níveis hierárquicos dependem da maneira como a empresa deseja que sejam desenvolvidos os comportamentos, como exemplo, o fluxo de informação e de conhecimento.

Schein (2001) afirma que, para existir a integração humana na organização, são necessários os incentivos e as punições, que são indicadores de relacionamento e de comportamento adequado.

5.3.2.3 Certezas profundas

Na abordagem de Schein (2001, p.61) em relação à discussão sobre o nível das certezas profundas, faz-se necessário (para compreender a cultura da empresa) o conhecimento profundo das certezas que perfazem “a realidade, o tempo, o espaço, a verdade, a natureza humana e os relacionamentos”. Nesse nível, a cultura organizacional é resultado do ambiente externo, trazido para o interior da organização pelos indivíduos que nela atuam, sejam líderes ou liderados.

Nem sempre os valores explicitados e teoricamente adotados são condizentes com os artefatos observados na organização, levando a acreditar que existam certezas mais arraigadas que determinam os artefatos e os comportamentos. Tratando-se de questões sobre as certezas profundas, que envolvem os relacionamentos dos indivíduos, Schein (2001, p.62) recorrendo a exemplos de objetivos traçados pelas empresas, afirma:

Na arena organizacional, essas certezas têm sua contrapartida na suposição de algumas empresas de que elas assumirão uma posição dominante e “definirão” o mercado, enquanto outras procuram um nicho de mercado e tentam se adaptar a ele da melhor maneira possível.

Essas certezas apóiam-se em pensamentos da sociedade ocidental, que prescrevem para as organizações um posicionamento como líderes de mercado, para sobreviver e ter vantagens sobre as demais empresas.

Schein (2001, p.63) examina a questão da natureza humana e da existência de percepções diferenciadas quanto à bondade e à maldade, próprias do ser humano; ele supõe que essas características possam sofrer mudança ou serem qualidades eternas nos indivíduos. A título de exemplo, o autor retoma as teorias X e Y e registra que surgiram do questionamento apresentado por Douglas McGregor, em 1960. O ser humano, na Teoria X, é por natureza indolente e precisa de controle e incentivos para trabalhar. Por outro lado, a teoria Y trata as pessoas como boas, pró-ativas e sempre dispostas ao trabalho, precisando somente de recursos disponíveis para desempenhar as atividades.

Nas certezas dos relacionamentos humanos, existem disfunções na relevância atribuída pela organização, que pendem, normalmente, para os interesses do coletivo, em detrimento dos interesses dos indivíduos. Schein (2001) explica que os indivíduos não devem ser subjugados e seus interesses considerados

secundários, mas também, não devem receber demasiados incentivos ou motivações. Ao delegar-lhes poder e responsabilidade, é interessante saber a medida, pois pode resultar em problema de relacionamentos.

Reforçando a idéia de coletivo, também não deve receber toda a atenção a ponto de indivíduos serem marginalizados e sacrificados pelo sucesso do grupo. A forma balanceada proposta por Schein (2001) sugere que tanto o coletivo quanto o indivíduo devem ser considerados importantes, para se obter equilíbrio nas motivações, dando a responsabilidade ao grupo, evitando a centralização de poder e a obrigação de fornecer o *feedback* para cada pessoa pertencente ao grupo. O autor alega que as recompensas devem ser instituídas para o grupo, sendo necessárias para auferir resultados.

Independentemente de quanto o trabalho em equipe seja teoricamente recomendando, ele não existirá na prática até que a responsabilidade seja designada a toda a equipe e até que o sistema de pagamento e recompensa de grupo sejam instituídos (SCHEIN, 2001, p.65).

Valores mais abstratos e difíceis de serem mensurados são normalmente herdados como as certezas sobre a realidade e a verdade, pertencentes ao nível das certezas profundas. Schein (2001) aposta na experiência como sendo fonte de continuidade e transmissão do real e do verdadeiro, e serve para testar, questionar e modificar a realidade da realidade e a verdade da verdade pelos indivíduos. O pragmatismo⁸ não é a única fonte de verdade e de realidade onde “Acreditamos naquilo que funciona” (SCHEIN, 2001, p.66). Por isso, outras fontes de autoridade que emanam poder podem atuar sobre a organização como princípios de caráter moral, vigentes na sociedade. Como é o caso das empresas que adotam a ética no relacionamento com os clientes, como um reflexo das mudanças e exigências advindas do ambiente externo. Existem aquelas que utilizam a responsabilidade social para se adequar às leis da sociedade, além do estandarte da ética para promover uma imagem positiva da organização. “Em uma sociedade moralista, a realidade muitas vezes é definida por um código moral comum, enquanto em uma sociedade pragmática, o equivalente é a lei” (SCHEIN, 2001, p.66).

Schein (2001, p.67) aborda temas como o tempo e o espaço, que são essenciais para discorrer sobre indivíduos, grupos e organização, sempre inseridos

⁸ Não será discutido o sentido atribuído pela Filosofia à palavra pragmatismo, portanto, este é considerado mais próximo ao senso comum, o qual se refere à prática e não está ligada ao sentido atribuído por James, Peirce entre outros da Filosofia.

num determinado ambiente. Para as empresas, o tempo e o espaço ganham significados muito particulares, de acordo com o ambiente que as cercam, tornando-se até mesmo percalço para o crescimento das organizações.

Para as empresas competitivas, o tempo e o espaço, são vistos como recursos escassos e precisam ser bem administrados, através de planejamentos e de estratégias. Quanto ao espaço, ele pode ser norteado por certezas profundas e usado de maneira estratégica, como o *layout* físico da organização, simbolizando a hierarquia e a discrepância de poder entre as pessoas, bem como pode facilitar ou dificultar a comunicação e o trabalho de indivíduos e de grupos.

A abordagem de Schein (2001) fornece um modelo de cultura e ao mesmo tempo, uma metodologia para estudá-la, ou seja, procura-se descobrir os aspectos interessantes e indispensáveis para que um estudo de cultura organizacional possa ser realizado, sem reduzir a cultura, unicamente, aos aspectos que são visíveis, e sem generalizar para a totalidade da cultura as análises e conclusões posteriores ao estudo.

A proposta de Schein (2001) para investigar a cultura organizacional pode ser resumida em quatro categorias:

- Análise da socialização, pela qual os membros devem passar para ingressar na cultura da organização;
- Análise de incidentes críticos e respectivos comportamentos pertencentes à história da organização;
- Análise das crenças, dos valores e das convicções dos fundadores e dos líderes responsáveis pela criação da cultura;
- Análise e exploração junto às pessoas da organização, das irregularidades ou características, observadas ou descobertas nas entrevistas.

Schein foi um dos autores mais influentes no que se refere à construção do modelo conceitual de cultura informacional. Justamente porque sua perspectiva contempla desde os elementos e processos da cultura organizacional, até a relação mais profunda destes com outros aspectos da organização. Além disso, o autor acrescenta a perspectiva do ambiente externo à organização como um dos fatores que levam a organização e sua cultura à mudança, e três dos quatro pontos considerados importantes nortearam esta pesquisa na investigação da cultura informacional.

5.4 Cultura Informacional

O contexto que impulsiona a cultura informacional tem por base três elementos: pessoas, tecnologias de informação e comunicação e a informação. Neste tópico, pretende-se justificar mais um estudo sobre a relação entre esses elementos, além de evidenciar a importância de alguns dos capítulos deste trabalho, como o dedicado às tecnologias de informação e comunicação. O contexto que permeia a cultura informacional, elucidado em tópicos anteriores, permite avançar na parte conceitual das definições sobre a cultura informacional, apresentando um modelo que sintetiza a cultura informacional voltada à inteligência competitiva organizacional.

5.4.1 Origem da Noção de Cultura Informacional

Os elementos e processos que surgem frequentemente nas definições sobre cultura organizacional aparecem mais timidamente nas definições sobre a cultura informacional, principalmente porque esta se abstém da discussão de alguns itens e enfatiza outros, como é o caso do papel da informação, destacada como um elemento importante para a cultura informacional, ou seja, são enfoques diferenciados. Enquanto um visa discutir questões mais amplas, o outro empenha-se sobre especificidades das organizações que valorizam a informação e as tecnologias de informação e comunicação.

Além disso, é difícil saber exatamente o momento em que surgiu a idéia de uma cultura organizacional diferenciada e preocupada especialmente com a informação e com a tecnologia de informação e comunicação. Percebe-se, segundo um breve exame em referências da literatura, que existem textos produzidos a partir da metade da década de 1980 – como os de El Sawy (1985) apud Claver et al (2001) - indicando que não se trata de tema recente ou inovador. Pressupõe-se que exista alguma relação com o período de maior expressão e desenvolvimento das TICs e da adoção em larga escala, pelas empresas, dessas tecnologias, com o propósito de trabalhar mais efetivamente a informação.

Contudo, deve-se assinalar que na Ciência da Informação, a preocupação sobre o tema da cultura informacional está representado no tema do comportamento informacional e que segundo Wilson (1999, p.250), foi uma discussão anteriormente

desenvolvida ao termo Ciência da Informação. Além disso, também é necessário acrescentar que na origem das pesquisas sobre a cultura informacional na Ciência da Informação, encontra-se a necessidade de discutir e entender a função dos usuários, a dinâmica da necessidade de informação e da busca de informação. Sendo assim, a ênfase sobre dos estudos destinados à cultura informacional, especificamente aos estudos sobre o comportamento informacional, recai sobre a Recuperação da Informação.

5.4.2 Definindo a Cultura Informacional

Percebe-se que existe mais consenso na literatura sobre o que constitui a cultura informacional do que sobre a cultura organizacional, apesar de existir opinião contrária, como se percebe em Curry e Moore (2003, p.94). Prováveis motivos que promovem diferenças nas perspectivas da cultura organizacional e da informacional são variados, e podem ser sugeridos alguns: o momento econômico ou período em que foram produzidas as idéias sobre esses temas; o surgimento de novas teorias envolvendo as organizações; o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação; o enfoque sobre o ambiente e questões relacionadas à competitividade; a importância da informação e do conhecimento; entre outros que se esquivam da ênfase sobre o controle absoluto da cultura organizacional e conseqüentemente das pessoas⁹, principalmente porque tratam de inserir os indivíduos como colaboradores nos processos de aquisição e uso da informação.

Destacam-se dois autores que tratam do tema, porém bem mais recentes. Davenport e Prusak seguem um tom que visa transportar as discussões tradicionais da cultura organizacional para a cultura informacional. Para isso, tornam salientes as questões comportamentais dos indivíduos presentes na cultura informacional, entendida como o “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110). A idéia dos autores extrapola uma discussão ingênua e sem propósito, visto que poderiam apenas exaltar a importância da cultura para o trabalho com a informação,

⁹ Argumento sustentado por autores que visavam enfatizar a idéia de uma cultura homogênea, forte, prevaiente e consensual sobre todos os indivíduos da organização (MARTIN; FROST, 2001). A idéia de controle absoluto sobre o comportamento dos indivíduos foi abandonada, outras linhas com propostas diferenciadas emergiram, acrescentando questões como a presença de subculturas e a influência do ambiente externo a respeito da dinâmica cultural.

porém preferem sugerir que tanto o comportamento como a cultura sejam passíveis de administração, o que contribui para trabalhar a informação. *Pari passu* a essa idéia, encontram-se as discussões sobre a busca e o uso da informação, bem como o uso das tecnologias de informação, contribuindo com a idéia da existência da cultura informacional na organização.

5.4.3 Comportamento Informacional

Uma discussão indispensável à cultura informacional diz respeito ao comportamento informacional que, pensado de forma mais geral, “[...] se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.110). Entende-se que o comportamento informacional seja o resultado da incorporação e prática dos elementos e processos da cultura informacional da organização que valoriza a informação.

Apesar do enfoque atribuído na definição seguinte, Choo (2003), autor de texto que discute a construção e uso do conhecimento nas organizações, corrobora com o entendimento de Davenport e Prusak, mas enfoca, sobretudo, na influência que as dimensões cognitiva, emocional e situacional têm sobre a percepção dos indivíduos acerca da utilidade da informação. Inicia sua idéia sobre o comportamento de uso da informação, inserindo-o no meio social de um grupo, o qual deve partilhar determinados pressupostos, situação motivada pela cultura da organização, bem como por uma parte mais tangível dessa cultura que é a estrutura da organização, a qual define o ambiente de trabalho.

[...] o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como à disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam (CHOO, 2003, p.98).

A organização deve valorizar a informação e favorecer seu uso e busca, tanto pelas pessoas como pelos grupos, tirando proveito do ambiente organizacional

e profissional, no qual a hierarquia e as tarefas podem se tornar ferramentas para efetivar a busca e uso da informação.

No que diz respeito ao comportamento informacional, Davenport e Prusak (1998, p.113) propõem que a administração desse comportamento seja realizada de modo a obter a utilização do sistema de informação e o uso da informação. Pressupõe-se que o ambiente de trabalho citado por Choo (2003, p.98) constitua um dos meios para administrar esse comportamento. A administração pode ser efetuada em três tipos de comportamento: em primeiro lugar existem percalços a propósito da obtenção sobre o consenso dos significados, portanto torna-se relevante controlá-los.

De acordo com Choo,

A criação de significado gera uma estrutura de significados e entendimentos dentro da organização, com base nos quais pode ocorrer uma ação pactuada. Uma rede de significados e interpretações comuns gera um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza para coordenar e relacionar suas ações. Sendo uma estrutura cognitiva, a rede apresenta critérios para selecionar, avaliar e processar a informação. Onde houver falta de informações ou as informações forem ambíguas, crenças e princípios comuns podem suprir a falta ou reduzir suficientemente a ambigüidade para que a organização possa agir (CHOO, 2003, p.142).

Percebe-se que a criação de significado atua sobre as certezas profundas, bem como sobre as questões de integração interna de determinado grupo, ambas mencionadas por Schein (2001) a respeito do que seja a cultura organizacional, portanto o compartilhamento dos significados entre os indivíduos é um elemento indispensável para qualquer tipo de cultura, inclusive para a cultura informacional.

Em segundo lugar o compartilhamento de informações, como um tipo de comportamento que precisa ser administrado, possibilita que os fluxos de informação, formais e informais, sejam efetivados entre setores e departamentos, valorizando os fluxos horizontais entre os indivíduos; situação que parece intensificar as trocas de informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.116).

Não se discorda de que o compartilhamento de informação seja de fato importante, porém o uso da informação deve receber maior atenção, porque possibilita a construção do conhecimento. No entendimento de Choo, o conhecimento organizacional é construído a partir das pessoas, porém o uso da informação depende de ações relacionadas a fatores externos e internos ao indivíduo. Sendo assim, a administração do comportamento informacional deve ser

explícita e conhecida por todas as pessoas da organização. Além de ser coordenada e explícita, deve ser, principalmente, formalizada na estrutura organizacional e, portanto, nas tarefas individuais.

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (CHOO, 2003, p.107).

Sintetizando as conclusões sobre uma pesquisa que trata do comportamento de compartilhamento de informação, Davenport e Prusak (1998, p.119) concluem que “A troca de informações, nas empresas, é um ato quase anormal”. O ato de efetivar o compartilhamento é percebido como decorrência de muito esforço por parte dos líderes (ou níveis hierárquicos superiores), depende do que é ou não permitido em relação ao comportamento, bem como em relação a quem pode ou não trocar informação. Nesse sentido, incluem, junto à discussão do compartilhamento, o processo de comunicação e afirmam que

[...] para administrar a comunicação ou partilhar as informações de modo efetivo, os responsáveis precisam definir como os funcionários devem decidir que tipo de informações compartilhar e com quem fazê-lo. Os gerentes não apenas devem apresentar o comportamento correto, mas também remover as barreiras organizacionais para a troca de conhecimentos – sejam eles políticos, emocionais ou tecnológicos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.118-119).

O comportamento relacionado à administração de sobrecarga de informação constitui o terceiro tipo necessário à administração e ao uso adequado da informação. É uma encruzilhada ou ponto de confronto entre fatores externos e internos aos indivíduos; as pessoas estão constantemente em contato com várias fontes de informação (fatores externos), bem como limitadas na posição de receptoras dessas informações, porque possuem fatores internos como a percepção e a predisposição de perceber ou não a informação como relevante. Além disso, os meios de acesso à informação, que são as numerosas tecnologias de informação e comunicação, ao invés de favorecer o acesso à informação, prejudicam-no, porque consomem o tempo e a atenção do usuário. Por isso, a filtragem de informação é essencial tanto para ajudar o usuário a perceber a informação, como também a utilizá-la (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.119-120).

A mudança de comportamento necessita da orientação e definição dos líderes e gerentes. Nesse intento, são bem-vindos os processos culturais de socialização, como os treinamentos, os incentivos, as punições, as recompensas e as avaliações, que se tornam indispensáveis como meios de mudar o comportamento e criar a cultura informacional da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.129).

O problema da mudança reside em como efetivá-la na organização. Davenport e Prusak (1998, p.135) identificam sete táticas possíveis para auxiliar na administração do comportamento informacional e tornar a mudança uma situação possível para a organização:

- Comunicar que a informação é valiosa.
- Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização.
- Identificar competências informacionais necessárias.
- Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional.
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional.
- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

Os textos de Davenport, Prusak e Choo são usados para discorrer sobre o comportamento informacional como a forma mais clara de se perceber a prática da cultura informacional, e expressam o que deve existir em relação aos níveis individuais e coletivos, sobre o tema. Mesmo assim, outros autores são citados, principalmente porque incluem em suas abordagens a questão das tecnologias de informação e comunicação, além da informação.

Visando apresentar a função da cultura informacional enquanto um mecanismo para auxiliar a perceber o ambiente externo organizacional, Hambrick (1982 apud SAXBY et al., 2002, p.31) afirma que a cultura torna-se relevante para a organização na medida em que possibilita às pessoas um comportamento adequado em relação ao monitoramento do ambiente. Corrobora com a idéia de que o comportamento é responsável pelo ato de monitorar informações valiosas, como também pelo ato de percebê-las no ambiente organizacional, ou seja, um bom monitoramento é a interpretação e a execução de uma cultura informacional positiva em relação à maneira de se perceber as informações e à inerente valorização destas.

Para Wilson (1999, p.249), o comportamento informacional é definido como “[...] as atividades que uma pessoa pode desempenhar quando identifica as próprias necessidades informacionais, procurando tal informação de qualquer maneira, e usando ou transferindo essa informação”.

O autor adota uma noção de comportamento informacional que mantém vínculo com a Recuperação da Informação. O modelo de comportamento informacional de Wilson (1999) é importante porque se preocupa com implicações entre os usuários de um sistema de informação e o próprio sistema de informação. A relação é o comportamento de busca de informação que o usuário possui frente a uma busca no sistema de recuperação de informação. O modelo torna-se relevante também porque inclui discussões sobre a comunicação humana, bem como se fundamenta em comportamentos informacionais. Deve-se apontar que para o presente trabalho, as noções descritas no modelo são importantes porque realizam a relação entre a categoria pessoas e a categoria tecnologia de informação e comunicação. É um modelo que se preocupa com o tipo de informação registrada e sendo assim, os fluxos informacionais e os comportamentos de recuperação da informação realizados em fontes não registradas formalmente em bases de dados e disponíveis nos sistemas, são desconsiderados. Portanto, estudos nessa perspectiva visam auxiliar a projetar ou prever as implicações para os sistemas de recuperação da informação.

Um segundo posicionamento adotado pelo autor, sobre o comportamento informacional, vincula-se às necessidades informacionais da pessoa, consideradas de ordem secundária e que existem para satisfazer as necessidades de ordem primária. Variam as noções de comportamento informacional, ora contemplando aspectos gerais, ora focando sobre os sistemas de informação, ora vinculando-se aos aspectos psicológicos das pessoas, como ocorre em relação ao comportamento de informacional de busca.

Comportamento informacional de busca é a busca objetiva por informação como uma consequência de uma necessidade para satisfazer algum objetivo. No curso da busca, o indivíduo pode interagir com sistemas de informação manuais (assim como um jornal ou uma biblioteca), ou com sistemas de computador básicos (tal como a Word Wid Web) (WILSON, 2000, p.49).

Nesse linha, o autor ressalta a perspectiva da presença da necessidade de informação como origem primeira e motivadora deste comportamento.

5.4.3.1 Compartilhamento

O compartilhamento permanece sendo uma das idéias mais comuns entre os autores, podendo manifestar-se no comportamento informacional, ou nos comportamentos mais gerais, relacionados à cultura da organização.

As idéias sobre a função do compartilhamento na cultura da organização, seja ele em relação aos significados ou em relação às informações, trazidas pelos autores que compõem o quadro teórico, são confirmadas pela afirmação de Weick, na qual se encontra o principal indício da existência de uma cultura, ou seja, somente aquilo que é compartilhado pode ser verdadeiramente considerado parte de uma cultura. Os elementos e processos, impostos por níveis hierárquicos superiores, e não aceitos ou praticados pelos demais, não fazem parte da cultura; sendo assim, não se pode afirmar que exista uma cultura para todo o grupo.

Pode-se incluir nesse entendimento que as questões que envolvem as tecnologias de informação também fazem parte dessa problemática, visto que a presença de valores e outros elementos e processos da cultura organizacional que dificultam o uso ou a aceitação das tecnologias de informação pode indicar o não compartilhamento entre os indivíduos e, portanto, de uma cultura que valoriza verdadeiramente a informação e as tecnologias de informação.

5.4.4 Modelos Teóricos de Cultura Informacional

Uma visão compartilhada entre as pessoas envolvidas é importante para a cultura informacional. Curry e Moore (2003, p.93), com base em Earl (1994), afirmam que a cultura informacional é necessária por fornecer a visão de que a informação é um recurso importante para alcançar os objetivos, assim como para fazer um melhor uso da TI e da capacidade do sistema de informação. Esses autores definem a cultura informacional como

Uma cultura em que o valor e a utilidade da informação é reconhecida por alcançar êxito operacional e estratégico, onde a informação forma a base de construção da decisão organizacional e a Tecnologia de Informação é prontamente explorada para permitir um eficiente Sistema de Informação (CURRY; MOORE, 2003, p.94).

Curry e Moore (2003) constroem um modelo a partir de uma revisão de literatura, inserindo itens relevantes para trabalhar a informação e o conhecimento, e para fazer melhor uso da capacidade dos sistemas de informação, o qual ajuda a avaliar a cultura informacional. Os itens ou temas apontados pelos autores (2003, p.98) são:

- Fluxo de comunicação: sendo relacionado aos tipos de fluxos horizontais e verticais. O fluxo vertical ocorre de cima para baixo, comunicando decisões administrativas, bem como de baixo para cima, representado *feedback* dos indivíduos e sua maior participação na tomada de decisão.
- Parceria inter-organizacional: está relacionada à sinergia entre funções e departamentos, levando os indivíduos a atuarem e a aprenderem em conjunto com os demais.
- Ambiente interno: é pertinente ao trabalho cooperativo e à confiança entre os indivíduos para compartilhar a informação.
- Gestão de sistemas de informação: relacionada à estratégia de negócio da empresa, e acrescenta a questão da aceitação do usuário em fazer uso dessas tecnologias.
- Gestão de informação: diz respeito à política de informação da organização, à sobrecarga de informação, à busca por uma terminologia comum.
- Processos e procedimentos: se refere à ação de documentar o que é considerado correto em relação aos processos e procedimentos, ou seja, o estabelecimento de diretrizes para a gerência de tecnologia de informação, gerência de informação e gerência de dados.

Os autores citam também a questão da liderança participativa, bem como aspectos mais gerais da cultura organizacional, como: o sistema operacional e cultural; o contexto histórico; o contexto social; o ambiente externo da organização; a cultura profissional. Considera-se que na literatura de cultura organizacional são pontos demasiadamente debatidos, portanto, não serão examinados minuciosamente.

Particularmente no quesito sobre a liderança, os autores Curry e Moore (2003) afirmam que ela é influenciadora da cultura organizacional como um todo, e dessa forma não pode ser imposta, mas praticada em primeiro lugar pelos líderes e gerentes, para que possa ser reconhecida por outros indivíduos, e, finalmente, para

que se possa exigir um comportamento semelhante ao dos líderes. A liderança é essencial para gerenciar o compartilhamento de informação, incentivando freqüentemente ações isoladas, buscando estendê-las para os demais do grupo. A figura 9 aborda a evolução da cultura informacional, resumindo o modelo de Curry e Moore (2003, p.95), e fornece elementos e processos relevantes para compreender o que é a cultura informacional. Também demonstra que a cultura informacional está em constante interação com a cultura organizacional.

A Figura 9 indica que a cultura organizacional está em contato com o ambiente externo, enquanto a cultura informacional permanece praticamente recebendo influências pertinentes ao ambiente interno organizacional. De qualquer forma, direta ou indiretamente, a cultura informacional mantém relações com o ambiente externo organizacional, baseando-se em informação, em tecnologia de informação e no comportamento informacional dos membros organizacionais, sejam eles líderes ou liderados. A cultura informacional é produto do que é pertinente ao ambiente interno organizacional, destacando o que diz respeito aos aspectos formais, pois, dos cinco pontos colocados como influentes diretos à cultura informacional, três podem apresentar-se como formais, ou seja, inseridos e reconhecidos na estrutura da organização: sistemas de gestão da informação, gestão da informação e processos e procedimentos. A cultura informacional se aproxima da possibilidade da administração de seus elementos e processos, em virtude dos elementos formais que a constituem.

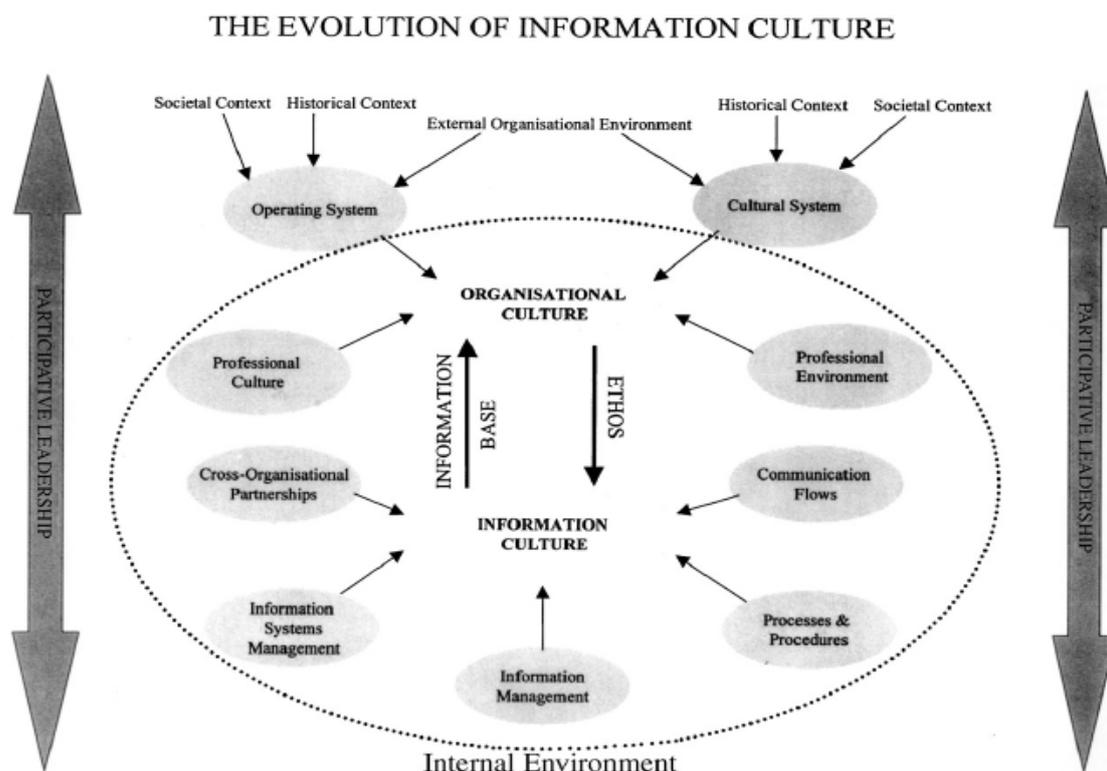


Fig. 1. Evolution of information culture.

Figura 9: Evolução da cultura informacional

Fonte: Curry e Moore (2003, p.95)

Henrique e Barbosa (2005, p.12 e p.14) corroboram com a idéia de que a cultura informacional deve propiciar condições para efetivar o compartilhamento de informação e de conhecimento. O conhecimento produzido pelos indivíduos, é, portanto, o resultado da sua interação com o ambiente que os cerca, moldado pelas formalidades da estrutura organizacional, e da informalidade da cultura organizacional.

5.4.4.1 A utilidade percebida e a facilidade de uso percebida

O uso da tecnologia de informação pelas pessoas é parte fundamental da cultura informacional, demonstra a efetiva relação do indivíduo com a tecnologia de informação e comunicação. Pode-se afirmar que o uso é a aceitação dessa ferramenta e sua inclusão na cultura da organização.

O comportamento de uso efetivo da tecnologia de informação (e com menor ênfase, da informação) é tratado por David (1989), a partir do ponto de vista de duas

idéias consideradas fundamentais: a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida. Idéias pertencentes ao Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), demonstrado no trabalho de tese de David (1986):

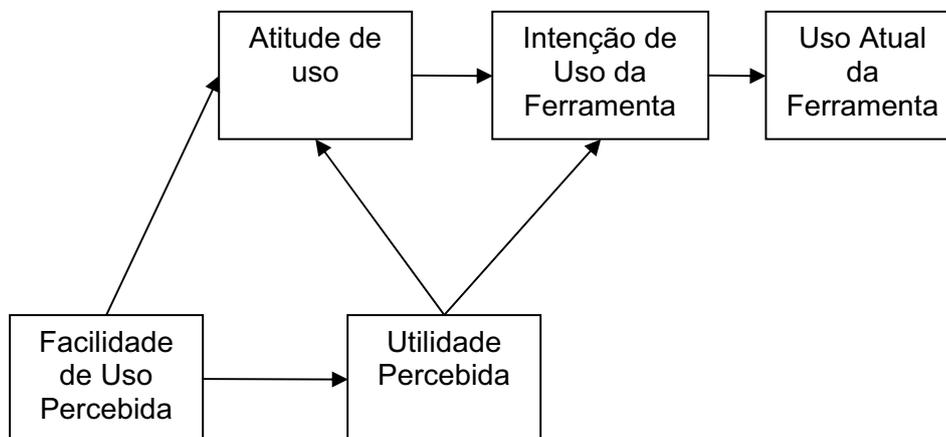


Figura 10: Modelo de Aceitação da Tecnologia

Fonte: Dishaw; Strong – 1999 - p.10

O autor busca formular medidas para explicar o uso da tecnologia de informação. Sua preocupação centra-se na qualidade das medidas disponíveis e na relação que as medidas mantêm com o comportamento de uso (DAVID, 1989, p.320).

A definição adotada pelo autor para utilidade percebida dispõe-se da seguinte forma: “A utilidade percebida é definida aqui como o grau pelo qual uma pessoa acredita que usando um sistema particular aumentaria seu desempenho no trabalho” (DAVID, 1989, p.320).

A utilidade percebida mantém, portanto, estreita relação com a noção de desempenho no trabalho, enquanto a facilidade de uso percebida é vinculada diretamente à noção de esforço que o indivíduo emprega para efetivar o uso da

tecnologia de informação e da própria informação, ou seja, quanto menor for o esforço despendido no processo, maior será a facilidade de uso percebida.

Por sua vez, a facilidade de uso percebida é definida como “o grau pelo qual uma pessoa acredita que usando um sistema particular estaria livre de esforço” (DAVID, 1989, p.320).

A facilidade de uso percebida pode ser identificada pelas preferências do usuário por determinada tecnologia de informação, além de ser influente sobre a aceitação, pelas pessoas, de determinadas tecnologias.

As idéias de David (1989) são importantes para a cultura informacional, visto que demonstram a relação do indivíduo com a tecnologia de informação.

5.5 Posicionamento da Cultura Informacional no Processo de ICO

A breve apresentação dos elementos e processos necessários para a constituição da cultura informacional, foi trazida a fim de identificar os principais, de acordo com a literatura. É indispensável trazer parte da literatura que discute sobre a inteligência competitiva organizacional e que inclui nessa discussão os aspectos da cultura própria ao processo. Nesse intuito, expõe-se uma citação considerada importante para os objetivos deste capítulo.

São fatores fundamentais da função de inteligência, independente do porte da empresa: 1) os valores culturais, como compartilhamento de informação, chefes dispostos a acolher e avaliar acuradamente contribuições dos funcionários, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e a disposição de ajustar os processos organizacionais de maneira a capacitá-los a enfrentar essas mudanças; 2) fatores estruturais, como a naturalidade da interação entre os chefes e a equipe da inteligência, e a colocação dessa mesma equipe próxima a esses chefes, responsáveis pelas decisões (note-se que as tecnologias da comunicação digital redefiniram o conceito de “proximidade”, reduzindo e, em muitos casos, eliminando a necessidade de colocar fisicamente próximos os integrantes da equipe); 3) fatores comportamentais, como mecanismos de sustentação da coleta e compartilhamento da informação e mecanismos destinados a recompensar quem ajuda e a punir quem atrapalha (MILLER, 2002, p.54-55).

Miller (2002, p.54-55) enumera e descreve três fatores considerados fundamentais para a inteligência competitiva, próximos ou equivalentes às características, elementos ou processos de uma cultura informacional. O autor

afirma que o início da inteligência competitiva é o momento crítico de percepção das mudanças do ambiente e constatação da necessidade de mudança. Sendo essa percepção e constatação um primeiro passo, ainda que realizado forçadamente numa ação reativa ao ambiente, o segundo passo trata justamente de criar os fatores citados pelo autor como fundamentais. Especificamente quanto ao terceiro item, os fatores comportamentais, apesar de parecerem um aspecto diferente da cultura organizacional, tratam da execução de alguns elementos da cultura, referentes às normas, interditos, procedimentos e rituais de uma cultura organizacional.

A fim de compartilhar efetivamente as informações, as empresas devem comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança – valorizar as pessoas, bem como suas idéias e contribuições, dentro de uma atmosfera de confiança (MILLER, 2002, p.60).

Miller contribui de forma significativa para o modelo e corrobora com a literatura que aborda o tema.

Com relação à confiança mencionada por Miller, Prescott (2002, p.24), Breeding (2002, p.69), Hovis (2002, p.122-124), Flynn (2002, p.135) e Marceau e Swaka (2002, p.176), todos estes são autores de textos na área da inteligência competitiva e atribuem à credibilidade e à confiança papel relevante e necessário para o processo de ICO. Principalmente quanto à questão da confiança, quesitos citados também por Curry e Moore (2003, p.98) na cultura informacional, há a necessidade de inserção e destaque dessa idéia nas discussões voltadas à cultura informacional, pois sem a confiança, comportamentos informacionais não são possíveis.

Em relação à questão da mudança, Schein (2001, p.118) afirma que “Mudar alguma coisa implica não só aprender algo novo, mas desaprender algo que já existe e que possivelmente atrapalhará o processo”. A aprendizagem é um dos meios utilizados para estabelecer a mudança na cultura da organização e, portanto, na cultura informacional. Além do mais, a mudança é considerada, para esse contexto competitivo, um processo de desprendimento e eliminação de conhecimentos que se constituam como barreiras.

Para Fadel e Moraes (2007, p.15),

Num mundo em que todas as organizações podem adquirir novas tecnologias, a motivação, as habilidades, e o comprometimento dos colaboradores podem garantir a vantagem competitiva. O sistema de

Recursos Humanos pode ser projetado para atrair, desenvolver uma força de trabalho eficiente. Por vezes, para obter uma nova maneira de pensar, é necessária uma mudança nos valores e normas subjacentes à cultura organizacional.

Pepper (2002), Behnke e Slayton (2002) confirmam a importância de inserir a discussão sobre a mudança na empresa e sobre a participação da cultura nesse processo. Esse é mais um item que, se não previsto na figura do modelo conceitual, deve ao menos constar implicitamente, pois é parte dos processos de adaptação da empresa ao ambiente organizacional e destaca a importância da cultura informacional por auxiliar nas mudanças necessárias.

5.6 A cultura voltada à ICO: modelo conceitual de cultura informacional

A princípio, e com base no quadro teórico demonstrado e pesquisado, percebe-se que a cultura se mostra como uma das dimensões mais importantes de qualquer organização, uma vez que é a filosofia adotada para filtrar o significado dos fenômenos que pertencem ao ambiente da organização.

Do mesmo modo, é fundamental, para compreender e concretizar a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação; por meio de seus elementos e processos, a pessoa é inserida no contexto organizacional e passa a criar significados semelhantes às demais pessoas, unindo-se ao grupo e perpetuando seus pressupostos básicos.

A cultura propícia a ICO deve compreender e privilegiar as ações e elementos voltados ao trabalho tanto com relação à informação e ao conhecimento, como em relação à tecnologia de informação e comunicação.

As definições de cultura organizacional apontadas por Schein, além do que foi exposto sobre a cultura informacional, mostraram que um dos princípios fundamentais no mecanismo da cultura é o comportamento informacional e seus desdobramentos.

A troca e o compartilhamento são mecanismos sociais inerentes aos agrupamentos de pessoas e devem constar na cultura informacional como ações mais incentivadas, principalmente porque a ICO depende do compartilhamento para desenvolver e executar as diversas ações que lhe são inerentes.

O compartilhamento está diretamente relacionado ao cumprimento de alguns elementos, como os valores positivos voltados a ICO, e o uso das tecnologias de informação e comunicação. Essa situação centra-se no que diz respeito aos processos de comunicação, de aprendizagem, de socialização e de mudança.

A cultura informacional depende da flexibilidade à mudança, ou seja, deve ser capaz de mudar conforme as necessidades da organização e exigências do ambiente. Quanto à questão do tempo para se efetivar a mudança, pressupõe-se que a mudança realizada com rapidez e sucesso caracteriza uma organização voltada à cultura informacional, lembrando que é informacional por uma questão de relação com a informação e com as tecnologias de informação e comunicação. Por isso, seus processos ocorrem, em alguns casos, efetivados pelas tecnologias.

O uso, o desempenho (utilidade percebida), o acesso, o esforço (facilidade de uso percebida), as fontes de informação (formais e informais), bem como a coleta, são questões de interesse da cultura informacional, conceitos já expostos anteriormente.

Outros elementos pertinentes à cultura informacional e extraídos da literatura de cultura organizacional são os rituais, cerimônias, histórias, interditos, líderes, crenças, valores e normas (CARVALHO; RONCHI, 2005, p.31; MORGAN, 1996, p.133; TERRA, 2001, p.114; ALIGLIERI, 2001, p.61).

Os itens que estão descritos a seguir e combinados, formam o modelo proposto:

- Ambiente Externo: composto pelos agentes ou agentes que influenciam e interagem com a organização e provocam mudanças.
- Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional: compõe o ambiente interno da empresa, com estruturas formais e informais, as quais propiciam a interação com o ambiente externo e influenciam e norteiam o ambiente interno.
- Cultura Informacional: constituída por três eixos: tecnologias de informação e comunicação (Datawarehouse, Datamining, Business Intelligence, bancos de dados, sistemas de informação, entre outros tipos de sistemas e ferramentas tecnológicas que facilitam o acesso e uso da informação); informação (de natureza estratégica, operacional, tecnológica, entre outras e empregadas nos processos organizacionais); Pessoas (com realidades objetivas e subjetivas, norteadas por ritos, cerimônias, líderes, valores, costumes,

normas, história, entre outras questões como as questões de credibilidade e confiança).

Existe ainda, a relação entre cada um dos elementos que compõe a cultura informacional. Por exemplo, torna-se evidente que o acesso à informação, bem como as fontes de informação e a comunicação de informações formais possuem relação mais estreita com os temas 'tecnologias de informação e comunicação' e a 'informação'.

Quanto à facilidade de uso percebida e a utilidade percebida, são fenômenos que se localizam entre as tecnologias de informação e comunicação e as pessoas.

No que diz respeito à relação entre a informação e as pessoas, evidenciam-se fenômenos como o da comunicação, pois depende basicamente de pessoas e de informação. Além disso, existem também as fontes de informação informais e o uso da informação incluídos nessa relação por motivos semelhantes à inclusão da comunicação.

Entre os itens/temas principais da cultura informacional, existem combinações que são pertinentes e dependem da presença de todos esses itens. Por exemplo, o processo de socialização, para a cultura informacional é um processo que necessita de pessoas, de tecnologia de informação e comunicação e de informação. Inclui-se também que certos tipos de comportamento como o de coleta, de troca e de compartilhamento, encontram-se dependentes da presença desses eixos para serem efetivados.

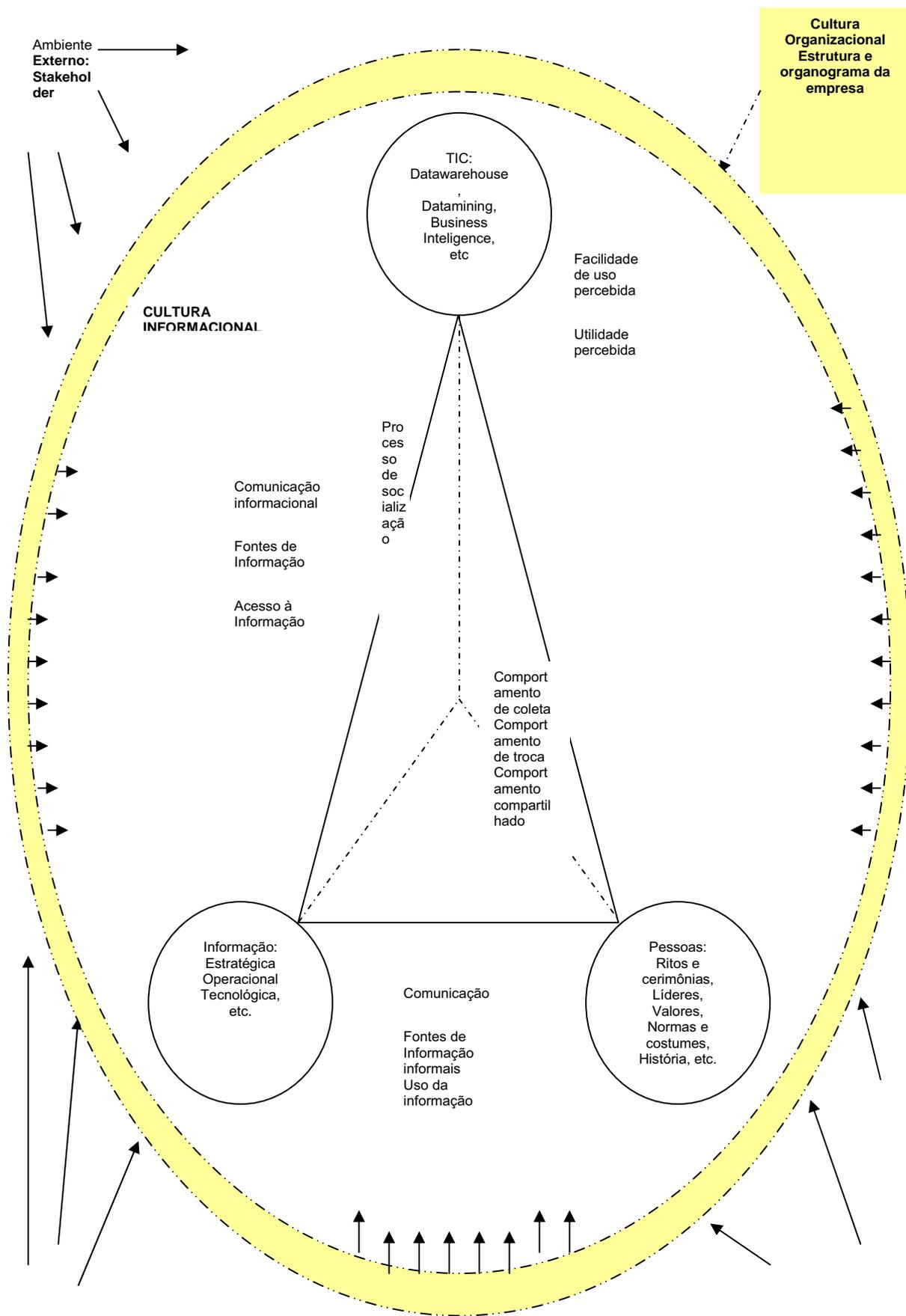


Figura 11: Modelo de Cultura Informacional
 Fonte: Elaborado pela autora

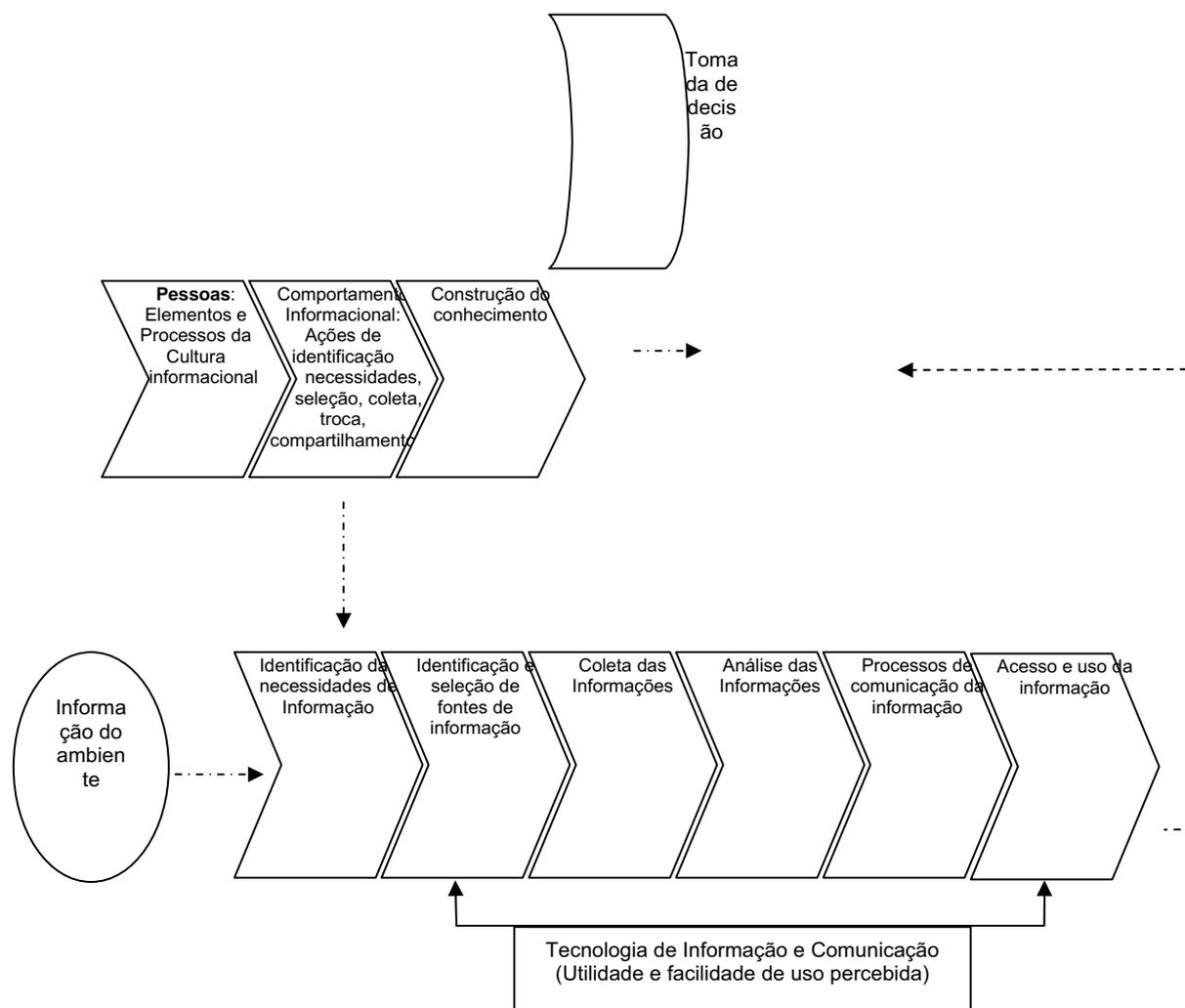


Figura 12: Cultura informacional como processo social de uso da informação e da tecnologia de informação e comunicação

Fonte: Elaborado pela autora

É possível visualizar o modelo, a partir da perspectiva de um processo, que se inicia pela informação do ambiente, entra em contato com as pessoas, as quais, por sua vez, praticam comportamentos informacionais que resultaram na construção de conhecimento e tomada de decisão.

Este capítulo é relevante para demonstrar que as organizações são construídas socialmente e que a ICO pode ser explicada como um fenômeno e processo social, porque depende dos indivíduos para ser criada e concretizada (MORESI, 2001, p.35). A caracterização de uma cultura voltada à ICO foi realizada e, portanto, julga-se que o objetivo do presente capítulo foi atingido, qual seja, apresentar definições e entendimentos que auxiliem a elaborar uma perspectiva de cultura informacional voltada à ICO.

CAPÍTULO 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolver métodos para investigar a cultura organizacional tem se revelado um desafio para os pesquisadores que se aventuram nos estudos dos fenômenos associados a essa temática, uma vez que as variáveis existentes perturbam a realidade a ser pesquisada, ora distorcendo-a, ora amenizando a complexidade da dinâmica organizacional. Entre os fatores que mais incentivaram as diversas correntes teóricas a disputarem e confirmarem suas perspectivas como as mais corretas, a competitividade organizacional se sobressaiu, ou seja, foi o ponto de partida considerado fator inerente e indispensável em todas as correntes. Apesar de haver elementos consensuais entre as distintas correntes, as dissensões foram responsáveis por influenciar, mais incisivamente, as pesquisas sobre o tema em questão, cuja compreensão varia quanto a entendê-la em sua totalidade ou por meio de suas subculturas, ou ainda, entendê-la como uma metáfora ou variável (SMIRCICH, 1983; MARTIN; FROST, 2001), em meio a outras abordagens.

Muitas pesquisas adotam procedimentos metodológicos com critérios que variam entre o qualitativo e o quantitativo, utilizando-se de modelos e perspectivas como a de Edgar Schein, considerada por parte dos pesquisadores e teóricos da cultura organizacional como a mais completa e, sob nosso ponto de vista, de caráter qualitativo; ou como a de Schneider apud Carvalho e Ronchi (2005, p.175), porque faz uso de tipologia aplicada a qualquer cultura organizacional, porquanto adota como base aspectos gerais, bem como aspectos da cultura nacional, que propiciam uma análise mais quantitativa, mas não renega o qualitativo. Esses modelos têm seu mérito sustentado, principalmente porque foram aplicados em realidades observadas, como, por exemplo, a pesquisa de Carvalho e Ronchi (2005). No geral, as pesquisas sobre cultura organizacional assumem um caráter qualitativo, motivadas pelo objeto e fenômenos que se almeja estudar.

A Ciência da Informação se releva suprida por perspectivas pouco aprofundadas sobre a cultura informacional. Essa insuficiência em relação a procedimentos de pesquisa sobre essa temática resulta em trabalhos não tão aprofundados, os quais abordam a cultura a partir de uma perspectiva reducionista, enfocam, por exemplo, poucos elementos e, em casos mais graves, ressaltam

somente um único elemento da cultura, sendo que o mais requerido/destacado para esse posto são os valores culturais. Além disso, como mencionado em tópico anterior, inicialmente na área os comportamentos informacionais estudados foram relacionados à Recuperação da Informação e portanto, aos sistemas de informação.

Percebe-se que a necessidade não reside em evitar o raciocínio indutivo nas interpretações, mas em incluir outros elementos e processos à pesquisa sobre cultura organizacional, fornecendo mais condições de aproximar-se minimamente dos fenômenos organizacionais associados a ela. No caso desta pesquisa, o intuito é vincular à cultura organizacional elementos como a informação e a tecnologia, constituindo o que se denomina de cultura informacional.

A cultura, por ser composta por diversos elementos e processos, torna muitas vezes, inviável a pesquisa, principalmente pelo fato de que estudar qualquer tipo de cultura demanda tempo e diferentes técnicas empregadas para se obter resultados consistentes. Haja vista, as técnicas desenvolvidas pela Antropologia, como a pesquisa participante, na qual o pesquisador convive com os indivíduos da cultura estudada, para compreendê-la e interpretá-la a partir da prática dos comportamentos dos indivíduos. Além da pesquisa participante de autoria de Malinowski (CAVEDON, 2003, p.145), a etnografia e a etnologia são opções que caminham juntas para desvendar a cultura de um grupo, a partir da observação, da descrição do que é observado e, por fim, da análise da descrição.

Contudo, quanto tempo um pesquisador necessita para ter acesso às dimensões mais complexas de uma cultura, a fim de conhecê-la? Pode-se antecipar que, ter acesso à maioria dos significados dos elementos e processos culturais de um grupo, não é tarefa que demanda somente tempo, mas uma condição negada aos indivíduos que a observam “de fora”, como é o caso dos investigadores da cultura.

A cultura organizacional tem sua formação composta por diversos elementos e processos. Investigá-los a partir de sua história, invariavelmente, possibilita a compreensão da maior parte desses elementos e processos, como, por exemplo, levantar questões referentes aos fundadores da organização, visto ser um elemento necessário para compreender porque existem certos valores e comportamentos praticados na organização que não se alinham à realidade atual, mas existem e são reais para aquele contexto.

De qualquer forma, demanda bastante tempo compreendê-la profundamente, mesmo reconhecendo que perspectivas como a de Edgar Schein sejam suficientes como métodos de investigação, e que estes possam ser aplicados para obter um diagnóstico mais completo da cultura organizacional.

Ainda assim, o tempo seria o fator mais limitador ao estudo. As restrições à pesquisa sobre o tema devem ser mencionadas antes de caracterizá-la ou colocar em pauta detalhes dos procedimentos metodológicos. Dentre elas, reiteramos que o tempo dispensado para a pesquisa de campo da cultura foi insuficiente para atingirmos uma compreensão mais aprofundada. Contudo, podemos afirmar algo sobre a possibilidade de extrair a essência da cultura desse universo, conforme será relatado mais adiante em tópico dedicado a expor a coleta de dados. Além disso, é necessário reforçar o fato de que os procedimentos metodológicos que valem para a cultura organizacional podem ser válidos para a cultura informacional, assim como procedimentos advindos de outras áreas de conhecimento como da psicologia social, entre outras áreas.

Como parâmetro, verifica-se a pertinência de tais eixos temáticos na Ciência da Informação, por exemplo, em dissertações desenvolvidas no Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Marília.

Na dissertação desenvolvida por Dantas (2006, p.109), a proposta metodológica é de que a pesquisa assuma um caráter descritivo. Os instrumentos de pesquisa foram compostos de questionário e de entrevista, e o método de análise foi o método comparativo, que visa descrever e comparar fenômenos sociais.

Além dessa dissertação, existe a de Boccato (2005, p.114-115), pesquisa que traz de forma secundária o tema da cultura organizacional, diferindo bastante das demais que versam diretamente sobre o tema. O capítulo que trata dos aspectos adotados como procedimentos metodológicos, apresenta uma abordagem metodológica exploratória-interpretativa; o instrumento é singular, porque se caracteriza por ser introspectivo-dialógico e conhecido como Protocolo Verbal. É uma pesquisa que não foca a cultura organizacional e, apesar disso, reforça a importância de estudos sobre as pessoas (usuários) e as tecnologias, dois dos eixos da pesquisa pretendida.

Outra dissertação que se aproxima mais desta proposta de pesquisa foi realizada por Moraes (2004). Os procedimentos metodológicos deixam mais

explícito a presença do tema da cultura organizacional em ambientes informacionais, sendo mais interessante como parâmetro de procedimentos para a presente pesquisa. A autora adota as abordagens quantitativa e qualitativa, sendo o delineamento da pesquisa o estudo de caso, aplicando-se questionários e roteiros de entrevistas e definindo, como sujeitos, colaboradores do setor administrativo da organização pesquisada. A autora trabalha diretamente com o tema da cultura organizacional, além da tecnologia e da informação.

As escolhas realizadas para compor os procedimentos metodológicos desta pesquisa buscaram referências nas pesquisas anteriormente desenvolvidas sobre o tema. Por isso, é necessário sugerir procedimentos metodológicos visando investigar melhor a relação entre a informação, a tecnologia e a cultura, em todos os níveis da organização, ou seja, objetivando uma percepção ampla para que as conclusões sejam adequadas e válidas para a maior parte da organização.

Antes de prosseguir, é necessário fazer um adendo nos comentários realizados na introdução deste capítulo, pois podem parecer tendenciosos quanto à referência a um dos eixos. Vale lembrar que não se está operando de forma a privilegiar mais o eixo temático referente às pessoas, mas justifica-se maior atenção para esse eixo, porquanto é mais complexo e representa com mais propriedade a cultura informacional e todos os elementos e processos inerentes a ela.

6.1 Abordagem da Pesquisa

Segundo Roesch (1999, p.122), uma pesquisa acadêmica deve estar alicerçada sob uma base científica, portanto, uma pesquisa deve assumir uma das duas correntes tradicionais da ciência. A primeira corrente diz respeito ao paradigma positivista, que utiliza métodos essencialmente quantitativos que buscam medir o “mundo social”, fundamentando suas análises de dados em recursos estatísticos. Nesse caso, entende-se esse mundo, ou os fenômenos presentes na realidade analisada, como sendo constituído independente da mente das pessoas. Daí ser mais apropriado o uso de métodos objetivos de investigação, pois “Não há diferenciação entre o mundo social e o mundo material” (BARROS; LEHFELD, 2004, p.51), e, portanto, podem ser mensurados da mesma maneira.

A segunda corrente assume posicionamento contrário. O paradigma fenomenológico, essencialmente qualitativo, procura explicar como as pessoas compreendem o mundo e como atribuem significados, a partir da própria experiência. Portanto, a credibilidade em dados e padrões estatísticos não é relevante. Essa constatação auxilia a justificar o uso da Escala de Likert adotada para esta pesquisa, pois mesmo que as escalas proporcionem o uso de técnicas estatísticas de agrupamento dos dados, esse não é o procedimento adotado para a pesquisa. Isso decorre de dois motivos: a escolha do tipo de escala ordinal¹⁰, a qual se orienta por medidas de tendência central para a descrição dos dados, quais sejam, moda e mediana. Nesse sentido, mantém-se a coerência com a abordagem qualitativa, porque não foram aplicadas técnicas de agrupamento e de análise que visavam mensurar.

Os paradigmas ilustram as orientações disponíveis para a adoção de procedimentos metodológicos mais adequados para a pesquisa. Entende-se que a posição a ser assumida nesta pesquisa deve ser a do paradigma fenomenológico, para que a metodologia corresponda aos eixos temáticos propostos e, principalmente, ao objeto de estudo. Roesch (1999, p.123) explica:

A tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem. Dentro desta visão, a tarefa do cientista social não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas apreciar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência.

Esta pesquisa se orienta pelo paradigma fenomenológico também, porque os estudos sobre a cultura organizacional usam mais frequentemente métodos qualitativos (ROESCH, 1999, p.125), pois o que se busca conhecer com maior profundidade se encontra recolhido no interior dos indivíduos, na construção e na atribuição de significados que construíram em sociedade.

¹⁰ “A escala ordinal, por sua vez, mede atributos que se distinguem em grau ou intensidade, de forma que, além das relações de igualdade/desigualdade, podem se reconhecer relações de ordem (<,>0. Tem sentido de direção definido, mas as unidades de mensuração são desconsideradas. Tampouco tem um valor de nulidade, mas de posição entre eventuais códigos negativos e positivos” (PEREIRA, 2001, p.59).

6.2 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa segue uma abordagem essencialmente qualitativa.

Para o primeiro momento, apenas buscou-se delimitar o tipo de pesquisa, a qual assume um caráter descritivo-exploratório. É descritivo porque visa a obter informações sobre o universo pesquisado, que possibilitem diagnosticar o universo. Não é obrigatório que este tipo de pesquisa siga a orientação quantitativa, como lembra Barros e Lehfeld (2004, p.34), apenas que esta orientação possa receber maior ênfase do que a qualitativa. Por outro lado, é exploratória porque objetiva conhecer algo a partir dos objetivos traçados, no caso, o posicionamento do tema na literatura e na realidade observada.

A pesquisa também está orientada ao tipo de estudo comparativo, pelo qual se busca a

“[...] investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo” (GIL, 1999, p.34).

Esse tipo de estudo pode ser desenvolvido fazendo uso das técnicas e procedimentos mais comuns aplicados em pesquisas qualitativas.

6.3 Universo e População

6.3.1 Amostragem Sistemática

Os procedimentos que resultaram no acesso às empresas e, conseqüentemente, na coleta de dados foram baseados na amostragem sistemática. Esse tipo de amostragem pode ter como característica principal o uso de listas para a escolha dos sujeitos.

Marconi e Lakatos (1982, p.39) afirmam que “A população, ou a relação de seus componentes, deve ser ordenada, de forma tal que cada elemento seja identificado, univocamente, pela posição”.

Os procedimentos metodológicos adotados foram os seguintes:

- uso de listas de empresas do setor obtidas em *sites* de sindicatos e *sites* que congregam grandes quantidades de informações sobre o setor, mais especificamente aos pólos de interesse, as quais continham informações como, por exemplo, o nome da empresa (razão social ou nome fantasia), endereços, telefones e, em algumas listas, o *site* da empresa. Essas listas foram usadas para realizar ligações telefônicas para as empresas no intuito de obter um contato formal, visando a identificação de empresas que possuísem os critérios estabelecidos: qual a quantidade de funcionários da empresa, pergunta respondida na maioria das vezes pelo setor de recursos humanos das empresas contactadas; e dependendo do porte encontrado, efetuava-se o convite para a empresa participar da pesquisa. O procedimento de telefonar e convidar as empresas foi repetido várias vezes.
- critérios estabelecidos para a escolha das empresas: possuir *site* corporativo; e possuir um número de funcionários compatível com a faixa de classificação, estabelecida pelo SEBRAE, de médio porte, ou seja, entre 100 e 499 funcionários.
- convite formal: enviou-se um *e-mail* com informações sobre a pesquisa como, por exemplo, o tema, o objetivo, os procedimentos metodológicos, os procedimentos éticos. Não foi necessário exaurir os telefonemas para as empresas, visto que antes do término de duas listas foi possível obter a adesão de duas empresas das regiões de Birigui e Jaú.

Por esse motivo, não é possível mencionar o número exato de empresas de médio porte (classificação SEBRAE), mas estima-se que, aproximadamente, cinco empresas de cada lista continham as características necessárias para serem consideradas válidas para a pesquisa. Uma empresa de cada lista aceitou o convite para participar da pesquisa, fato que viabilizou o estudo comparativo proposto.

Tendo como base os objetivos propostos inicialmente, o tempo disponível, o conhecimento fundamentado no referencial teórico sobre cultura informacional e sobre ICO, estabeleceu-se como sujeitos de pesquisa os ocupantes de cargos de níveis hierárquicos superiores, ou seja, diretores ou gerentes, bem como líderes (encarregados) e demais indivíduos pertencentes às empresas.

6.3.2 Caracterização das Empresas

6.3.1.1 Jaú – Empresa A

A cidade de Jaú, conhecida como a “Capital Nacional do Calçado Feminino”, encontra-se na região centro-oeste do Estado de São Paulo, a 296km da cidade de São Paulo, possui em torno de 121 mil habitantes.

As atividades econômicas são voltadas para a indústria de calçados e a agroindústria canavieira, e segundo informações disponíveis no *site* da Prefeitura de Jaú¹¹, essa cultura coloca a cidade em evidência, por que é considerada grande produtora de açúcar e álcool. Existem, atualmente, 251 indústrias que proporcionam aproximadamente 16.000 (dezesesseis mil) empregos diretos e indiretos.

A indústria da cidade conta com parcerias e apoios de diversas instituições, universidades, como a Faculdade de Tecnologia de Jaú (FATEC), pertencente ao Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”, que oferece diversos cursos que vão ao encontro das necessidades da região, com a previsão de mais dois cursos a serem implantados em breve, privilegiando a demanda da indústria de calçados; o Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú; o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), entre outros.

A importância do setor para o município também pode ser traduzida pelo PIB gerado pela indústria, o qual representa aproximadamente 40% (quarenta por cento) do total¹².

A empresa alvo da pesquisa e pertencente a esse contexto possui duas características principais: tem porte médio, com aproximadamente 200 (duzentos) funcionários, bem como pertence à família que a fundou há mais de uma década. Possui também quatro níveis hierárquicos bem delimitados: proprietários, gerência, liderança (encarregados) e funcionários (posicionados nas funções da linha de

¹¹ Portal da Prefeitura Municipal de Jaú. Disponível em: <http://www.jau.sp.gov.br/index.php?option=com_content&task=category§ionid=5&id=34&Itemid=48>. Acesso em: 17 mar. 2008.

¹² Site do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/sindicato/sindindcalcadosjau/sindicalcados.aspx>>. Acesso em: 17 mar. 2008.

produção). Produz calçados que são vendidos para os mercados nacional e internacional.

6.3.1.2 Birigui – Empresa B

A cidade de Birigui possui aproximadamente 100 (cem) mil habitantes, e conta com 600 (seiscentas) indústrias, das quais 159 são do setor de calçados. Essa cidade situa-se na região noroeste do Estado de São Paulo, destaca-se pelas empresas no setor de calçados infantis. Além das indústrias registradas e funcionando legalmente, existem aproximadamente 50 (cinquenta) indústrias consideradas informais, segundo dados do Sebrae¹³. Por se constituir em um pólo produtor, atrai investimentos para o setor aos municípios vizinhos: Bilac, Bento de Abreu e Araçatuba, entre outras.

A economia do município é fortemente voltada para o setor calçadista infantil. Segundo dados extraídos do *site* da Prefeitura Municipal de Birigui, são produzidos cerca de 7 (sete) milhões de pares de calçados¹⁴ por mês, chegando a uma média de mais de 57 (cinquenta e sete) milhões de pares por ano. Para dimensionar melhor a distribuição dessa produção em território nacional, a cada 9 (nove) pares produzidos no país, 1 (um) advém da região de Birigui.

De acordo com dados disponíveis no *site* do Sebrae, a importância do setor para a cidade é traduzida nos seguintes dados: os empregos diretos gerados, a partir das indústrias de calçados, totalizam 18 (dezoito) mil postos de trabalho, dos 24 (vinte e quatro) mil postos existentes no município, ou seja, 60% (sessenta) dos empregos do município advém dessas indústrias; os empregos indiretos somam 6 (seis) mil, somente no setor de calçados.

A Empresa B está inserida numa região que além da cidade de Birigui, considerada a principal, recebe a contribuição de cidades como Bento de Abreu, Bilac, Araçatuba, entre outras com participações mais modestas, porém significativas para o setor. Além disso, trata-se de uma empresa de médio porte, com número de aproximadamente 200 (duzentos) funcionários, contando com funções de encarregado, de gerência, e com a diretoria sob a responsabilidade dos

¹³ SEBRAE. Disponível em: http://www.comunidade.sebrae.com.br/COURO_CALCADOS/Artigos/1600.aspx. Acesso em: 08 ago. 2007.

proprietários da empresa. A atuação da Empresa B no mercado ultrapassa duas décadas e sua produção é comercializada no mercado nacional e internacional.

6.4 Instrumento e Técnicas de Coleta de Dados

A vinculação ao paradigma fenomenológico, que é essencialmente qualitativo, não impede a utilização de instrumentos freqüentemente adotados pelo paradigma positivista, como: o questionário fechado.

É interessante mencionar que, apesar de terem sido usados diversos instrumentos e técnicas de coleta de dados, o presente estudo não utilizou a técnica da triangulação, que propõe a adoção diversificada de instrumentos e técnicas. A principal justificativa está baseada no entendimento de Triviños (1987, p.138)¹⁵, isto é, além da necessidade de se buscar uma ampla e profunda investigação de determinado fenômeno, também se deve incluir o estudo do contexto do fenômeno. A presente pesquisa não realizou um estudo do contexto maior das empresas, principalmente dos aspectos econômicos que influenciam sobre a dinâmica do setor de calçados e conseqüentemente sobre cada indústria individualmente, e a partir disso, conclui-se que não foi aplicada a técnica da triangulação¹⁶.

Aos gerentes destinou-se a aplicação da entrevista (Apêndice B). Os líderes (encarregados) foram considerados sujeitos da pesquisa, aos quais foi aplicado um questionário fechado (Apêndice A). Os demais indivíduos, também sujeitos de pesquisa, não receberam e não responderam qualquer instrumento de coleta de dados, apenas se lhes aplicou a técnica da observação sistemática¹⁷, seguindo um roteiro (Apêndice C) básico para a observação.

¹⁵ “A técnica da triangulação tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social. Tais suportes teóricos, complexos e amplos, não tornam fáceis os estudos qualitativos” (TRIVIÑOS, 1987, p.138).

¹⁶ Nota-se que o entendimento adotado sobre o que constitui a técnica da triangulação parte do princípio que se deve incluir no estudo o contexto maior ao qual o fenômeno pertence, e, portanto, não adotamos a perspectiva que afirma que a técnica da triangulação é apenas o uso de instrumentos e técnicas variados para coletar informações.

¹⁷ “A observação sistemática é frequentemente utilizada em pesquisas que tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nas pesquisas deste tipo, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Por essa razão, elabora previamente um plano de observação” (GIL, 1999, p.114).

O questionário fechado foi construído com base na literatura pesquisada, a partir de instrumentos que se encontravam prontos de outras pesquisas. Com o intuito de facilitar as respostas, esse instrumento foi composto por meio de alternativas, de acordo com a escala de Likert e estruturado de forma a atender os temas centrais da pesquisa, quais sejam as pessoas – representadas pelos aspectos culturais e comportamentais –, a informação e as tecnologias de informação. As perguntas foram direcionadas à cultura informacional (pessoas), comportamento informacional e tecnologias de informação, voltadas ao uso, facilidade de uso e utilidade da informação. Elaboraram-se 33 (trinta e três) questões de acordo com os temas encontrados na revisão de literatura, tais como o comportamento informacional, elementos e processos específicos relacionados à informação e às tecnologias de informação e comunicação. A caracterização das empresas foi contemplada por 9 (nove) questões, com os seguintes objetivos:

- Identificar as características da cultura informacional das empresas, tal como os elementos, processos e comportamentos voltados à informação e às tecnologias de informação e comunicação;
- Obter uma visão geral da cultura informacional das empresas;
- Identificar os prováveis comportamentos que evidenciam a presença da cultura informacional;
- Verificar se existem processos de socialização, de comunicação e de mudança voltados à cultura informacional nas empresas;
- Verificar se a empresa se preocupa com o ambiente competitivo, por meio de coletas de informação e do uso de fontes de informação;
- Identificar se as empresas possuem ações voltadas ao processo de inteligência competitiva.

Outro instrumento de coleta de dados foi o roteiro de entrevista, com 39 (trinta e nove) questões abertas. Para Roesch (1999, p.159), a entrevista é uma técnica que tem como objetivo: “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”. Para Barros e Lehfeld (2004, p.81), essa técnica proporciona ao entrevistador um relacionamento com o entrevistado. Isso por si só não representa vantagem, mas possibilita que outros questionamentos sejam realizados, mesmo quando a entrevista é anteriormente estruturada.

Esse tipo de instrumento foi considerado relevante, porque fornece a oportunidade de interação entre entrevistado e entrevistador. Intervenções podem ser feitas, programadas no roteiro estruturado, possibilitando maior flexibilidade às questões propostas.

A construção do roteiro de entrevista foi fundamentada na técnica de análise de conteúdo (detalhada adiante), que possibilita a escolha de categorias temáticas *a priori*, o que não significa que categorias *a posteriori* sejam recusadas ou reprimidas na fase de organização da análise de conteúdo.

Por ultimo, também foi utilizado o roteiro de observação, o qual teve como proposta, fornecer o contato visual da pesquisadora com sujeitos do nível hierárquico operacional, para comparar e verificar o que foi afirmado em informações coletadas em níveis hierárquicos superiores. Além disso, verificar pessoalmente a possibilidade de comportamentos informacionais nesses sujeitos. Portanto, este instrumento teve o intuito de orientar a observação.

6.5 Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta de dados na cidade de Jaú (SP) foi realizada em uma empresa de médio porte, pertencente à indústria calçadista.

A coleta obteve êxito, visto que gerentes e líderes (encarregados) responderam devidamente aos instrumentos. Aos funcionários de nível operacional foi aplicada a técnica da observação. Também foi possível examinar documentos da Empresa A, como o manual de normas e procedimentos, o manual de ética dos líderes, os textos dos *sítes* da empresa, que mencionavam a missão, a visão e os valores da organização também foram analisados.

Na região de Birigui a coleta foi concluída, contando com a participação de uma empresa, de médio porte. A execução e seqüência da coleta de dados foi semelhante à primeira empresa, ou seja, foi aplicada a entrevista a um gerente, aos líderes (encarregados) aplicou-se o questionário fechado, e aos demais funcionários, aplicou-se a técnica da observação. No *site* da empresa foram coletadas várias informações, tais como o histórico de fundação e desenvolvimento, a missão e os valores.

6.6 Procedimentos de Análise dos Dados

O método 'análise de conteúdo' é citado por autores como Roesch (1999, p.168) como um método aplicado às pesquisas de caráter qualitativo. O método de interesse desta pesquisa é definido por Bardin como sendo um

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Esse método de análise de dados tem o objetivo de fazer emergir aspectos a partir de inferências sobre indicadores quantitativos ou não, os quais são responsáveis por "fazer falar" o conteúdo da mensagem contido no documento analisado e, com isso, expor o contexto no qual a mensagem foi produzida. Utiliza em sua prática, procedimentos rigorosos e explícitos, em relação a todas as escolhas e etapas realizadas sobre a análise do material. O objetivo do rigor em relação aos métodos é conferir maior credibilidade e reduzir as incertezas, especialmente quanto à subjetividade do investigador frente ao que está explícito ou implícito no material analisado.

O método é importante para esta pesquisa porque ajuda a revelar pressupostos e valores, bem como outros elementos e processos da cultura da organização, por meio de indicadores extraídos das mensagens.

A análise de conteúdo pode assumir duas funções diferentes: função heurística, sem estabelecer previamente objetivos quanto ao que se espera do material a ser analisado, com o intuito de explorar e descobrir; ou estabelecer hipóteses, objetivos e, no mínimo, expectativas do que existe, os quais serão verificados no material de Bardin (1977, p.30).

A pesquisa está estabelecida sobre objetivos e pressupostos que induzem à aplicação do método. A partir dos temas principais do trabalho, foram estabelecidas categorias com a função de orientar as perguntas pretendidas no roteiro de entrevista, e as repostas dos entrevistados, além de ser responsável pela estrutura do roteiro de entrevista, e do questionário fechado. Sendo assim, não existe a possibilidade de a análise de conteúdo assumir uma posição exploratória e alheia ao material.

Para realizar a análise de conteúdo, é necessária a execução de alguns passos que seguem a seguinte estrutura:

1. pré-análise;
2. exploração do material;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

À primeira fase é delegada a tarefa de organização:

Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise [...] Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 1977, p.95).

A escolha dos documentos é uma etapa necessária e deve seguir algumas regras para tornar o material analisado interessante como fonte de informação para a pesquisa. O material pertinente denomina-se corpus, que é definido por Bardin (1977, p.96) como “[...] o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos. A sua constituição implica, muitas vezes, escolhas, seleções e regras” (BARDIN, 1977, p.96). No caso desta pesquisa, o corpus deve ser constituído pelas respostas obtidas nas entrevistas.

Para finalizar a primeira etapa da pré-análise, é preciso definir os indicadores que são utilizados para se chegar à etapa da inferência e posterior análise (interpretação).

Os indicadores, por sua vez, necessitam que unidades de codificação sejam definidas, a fim de organizar o material em unidades significativas e classificáveis. Esses recortes devem ser úteis para os objetivos do investigador e, ao mesmo tempo, continuar a fornecer significado, ainda que separados do texto de origem. As unidades de codificação ou de registro podem ser, dentre as possibilidades, “[...] a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado. O aspecto exacto e bem delimitado do corte, tranqüiliza a consciência do analista” (BARDIN, 1977, p.36). Para a pesquisa, a unidade de registro mais adequada é o tema, em forma de palavras ou frases, que correspondem às temáticas relacionadas à categoria.

A definição de índices e indicadores, bem como o processo de classificação, é inerente à codificação. Bardin (1977, p.103) afirma que a codificação

[...] corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices [...].

Tendo em vista o tipo de material analisado, a opção mais válida para organizar a codificação do material é a enumeração, por meio da constatação da presença ou ausência das unidades de registro.

A codificação deve ser completada pela classificação e agregação das unidades de registro, as quais pertencem à categorização. Bardin (1977, p.117) define categorização como “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

A descrição é a etapa que exige mais esforços, porque concentra toda a parte referente à organização, composta pela pré-análise e pela exploração do material, na qual se obtêm índices, indicadores; realiza-se o tratamento dos resultados, definindo-se unidades de registro e de contexto, para que a etapa de inferência possa ser executada concomitante à interpretação.

A categorização será utilizada como forma de organizar o material e o conteúdo das mensagens; mesmo que não seja obrigatória, é realizada na prática da análise de conteúdo. Utilizando o critério semântico de categorização, o instrumento foi desenvolvido em torno dos três temas centrais da pesquisa: as pessoas (comportamentos, entre outros temas diretamente relacionados à cultura informacional), a informação e a tecnologia de informação e comunicação.

Bardin (1977, p.118) argumenta que a categorização é um processo que envolve a classificação dos elementos, buscando a comparação e definindo semelhanças e diferenças, para agrupá-los segundo as características comuns, ou seja, o objetivo da categorização é que as informações da mensagem se disponham sintetizadas, para que um resumo da mensagem possa ser visualizado. A partir desse agrupamento de informações em categorias é que podem ser extraídas as inferências.

As inferências são deduções lógicas, conclusões particulares de dados gerais. Elas são relevantes para a análise de conteúdo e exaltadas como sendo o objetivo primordial da análise de conteúdo. Bardin (1977, p.38) afirma que “A

intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)", ou seja, "[...] o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a <<outras coisas>>" (BARDIN, 1977, p.38).

A ilustração feita por Bardin (1977, p.39) sobre a posição da inferência em relação às etapas que compõem a análise de conteúdo, é puramente uma maneira didática de demonstrar as três etapas do método. Além disso, antes de se passar de uma fase a outra, da descrição à interpretação, é necessário que a inferência seja um procedimento ou etapa obrigatória, a qual confere à interpretação maior precisão. As etapas podem ser dispostas na seqüência de execução da seguinte maneira: 1. Descrição; 2. Inferência; 3. Interpretação. As inferências respondem a dois problemas da análise de conteúdo:

- O que é que *conduziu* a um determinado enunciado? Este aspecto diz respeito às causas ou antecedentes da mensagem.
- Quais as *conseqüências* que um determinado enunciado vai provavelmente provocar? Isto refere-se aos possíveis efeitos das mensagens (por exemplo: os efeitos de uma campanha publicitária, de propaganda) (BARDIN, 1977, p.39).

A inferência auxilia a esclarecer as causas e conseqüências da mensagem. No caso da entrevista, a inferência é usada para entender os motivos (causas) e características determinantes das mensagens emitidas pelo sujeito.

Em suma, a análise pretendida se valerá do corpus constituído pelas respostas às questões estruturadas no roteiro de entrevista. O pólo de análise é tanto a mensagem quanto o emissor. Utilizou-se um sistema de categorias, preenchidas por meio da distribuição das unidades de registro que surgiram nas respostas, as quais foram essencialmente temáticas.

Coerente com o instrumento fechado aplicado em parte dos sujeitos, a análise de conteúdo não foi utilizada como técnica de análise, mas apenas como orientadora na construção do instrumento.

A análise do instrumento fechado foi mais simplificada e sem o uso de técnicas específicas. Tendo em vista que o tipo de escala ordinal caracteriza o instrumento, puderam ser evidenciadas as medianas, que são as tendências das respostas em relação aos dois sentidos (concordo totalmente e discordo totalmente)

da escala. Para as informações coletadas na observação, tem-se apenas o objetivo de evidenciar semelhanças e diferenças entre as empresas, tais como seguem os preceitos dos métodos de observação, bem como evidenciar e (des) confirmar quaisquer das informações coletadas por meio das demais técnicas e instrumentos.

6.7 Procedimentos de Ética em Pesquisa

Os procedimentos éticos em relação à análise são necessários para garantir o anonimato dos entrevistados, e das indústrias participantes.

A pesquisa está pautada nos procedimentos do Conselho Nacional de Saúde, Resolução nº 196/1996 que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos. O procedimento usado pela pesquisa foi:

- Disponibilizar aos entrevistados um termo de consentimento livre e esclarecido sobre a pesquisa.

CAPÍTULO 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de coletas com instrumentos variados, bem como do acesso a documentos e aos *sites* das empresas existentes na Internet. A consulta às informações e às diversas fontes e sujeitos foi necessária para compreender melhor a cultura das empresas, visto que, se se partir de uma única opinião ou fonte, a cultura apresentar-se-ia sob um único aspecto ou ponto de vista. O resultado obtido poderia não representar a realidade cultural da organização.

Mesmo sem o acesso aos documentos internos de uma das empresas pesquisadas, pode-se afirmar que se trata de organizações cuja atividade é produzir e comercializar calçados femininos.

A Empresa A está localizada na região da cidade de Jaú e produz calçados femininos há mais de uma década.

A Empresa B situada na região de Birigui, também, produz calçados voltados ao público feminino, apesar de estar localizada em um pólo reconhecido nacionalmente como produtor de calçados infantis. Essa empresa atua há aproximadamente três décadas.

Ambas as empresas indicaram que atuam no mercado nacional e internacional. São empresas consideradas de médio porte, seguindo o critério estabelecido pelo SEBRAE, que mensura o porte da empresa de acordo com o número de funcionários, sendo, portanto, classificadas entre 100 e 499 funcionários.

Este capítulo objetiva apresentar e analisar as informações obtidas junto às empresas pesquisadas, verificando e evidenciando suas características, para possibilitar a posterior avaliação das culturas informacionais, além de propiciar subsídios para o estudo comparativo.

7.1 Disposição do Organograma das Empresas

De acordo com as informações obtidas, trata-se de empresas familiares, fundadas ou herdadas pelos proprietários atuais, que se encontram no nível hierárquico mais elevado da empresa. Essa realidade traz implicações para a cultura

dessas empresas, como, por exemplo, tendência à manutenção por longos períodos dos valores e de outros elementos da cultura da organização, fator que pode acarretar dificuldades em relação à adaptação, à mudança, à resistência a novos padrões e exigências dos consumidores, causando, na melhor das hipóteses, uma adaptação lenta e com momentos críticos negativos, como diminuição da produção, entre outras situações possíveis. Fatos confirmados pelos depoimentos obtidos nas entrevistas e em conversas com os gerentes constataam que as empresas são bem sucedidas atualmente, sugerindo que haviam enfrentado momentos negativos nos últimos anos. Tais fatos podem indicar que a rigidez das empresas familiares pode ser um problema para as adaptações da cultura aos novos padrões do ambiente externo.

Outros cargos considerados relevantes na hierarquia são: os gerentes, dois em cada empresa; os encarregados ou líderes, que na empresa A são em número de 15 (quinze) e na Empresa B totalizam 5 (cinco); e os funcionários que, em ambas as empresas, totalizam aproximadamente 200 (duzentos) em cada uma. Por isso, não possuem muitos níveis hierárquicos, entretanto estão definidas as tarefas e a autoridade para cada nível da estrutura organizacional. Destaca-se que a estrutura das organizações invariavelmente demonstra como acontece a comunicação, pelo menos no que diz respeito aos aspectos formais. Essa discussão foi realizada na avaliação da cultura de cada empresa, a partir das informações obtidas pelos dois instrumentos aplicados.

Como último ponto em relação ao organograma das empresas, é interessante frisar a atuação intensa e indireta de indivíduos, que apesar de não fazerem parte do quadro de funcionários, interferem nas tarefas das pessoas. São pessoas que trabalham junto à empresa, mas que não estão incluídas no organograma: são os fornecedores.

7.2 Páginas das Empresas na Internet (*Sites*)

Nos *sites* corporativos podem ser obtidas informações gerais, tais como: histórico das empresas; ano de fundação; número de calçados produzidos diariamente, tanto no início como atualmente, assim como as coleções que

desenvolvem, juntamente com fotos que funcionam como uma vitrine dos modelos; dados para contato, como telefones e endereços.

Os *sites* buscam mostrar que as empresas visam inovar e acompanhar as tendências da moda e da estação, além de ser uma ferramenta para comercializar a produção.

Em suma, constam nesses *sites*, informações voltadas à venda da produção, além de tentar imprimir no consumidor a idéia de que as empresas são dinâmicas e preocupadas em satisfazer seus clientes.

Todavia, como fonte de informação para avaliar a cultura informacional das empresas, considerou-se mais significativo, as histórias narradas nesses *sites*, a fim de comparar essas informações com as falas dos gerentes.

Pouco do que foi coletado nos *sites* pode ser trazido para a discussão, visto que os *sites* têm o propósito de comercializar a produção e não expor a cultura da empresa.

A existência dos *sites* pode indicar certa preocupação das empresas em se inserirem na Sociedade da Informação e do Conhecimento, ainda que possa tornar evidente a adesão motivada pela tendência das demais empresas do setor, ou seja, mostram-se adeptas à exposição dos produtos na Internet para facilitar a comercialização da produção.

Com base em uma rápida busca por *sites* do setor de calçados, percebe-se que empresas de diferentes tamanhos fazem uso e disponibilizam na Internet *sites* que servem de canal de comunicação com os clientes. Nesse sentido, as empresas A e B seguem uma tendência do setor.

Os *sites* apresentam-se em alguns idiomas, como o espanhol e o inglês, facilitando relações com clientes de outros países, confirmando sua função como canal de comunicação.

Por fim, o fato de os *sites* revelarem informações e detalhes importantes sobre os modelos de calçados produzidos pode apontar para o descuido ou favorecimento do uso das informações por outras empresas concorrentes. Por outro lado, essa exposição de informações parece ser necessária para convencer os clientes de que os produtos possuem design, estilo atual, qualidade, entre outras características indispensáveis.

Portanto, são ferramentas importantes para estabelecer o contato da empresa com os clientes, o que não significa que as empresas estejam fazendo uso

da Internet para prospectar e monitorar o mercado do qual participam, e, mantida essa condição, não estariam fazendo uso efetivo de uma das ferramentas tecnológicas mais fundamentais para a inteligência competitiva. Por enquanto, estas considerações são mantidas como especulações primárias, visto que este ponto foi verificado a partir das informações concedidas nas entrevistas e discutido na análise aqui presente. Destaca-se a impossibilidade de anexar cópia dos *sites* das empresas no presente trabalho, visto que isso acarretaria na divulgação e identificação das empresas participantes, além de infringir os procedimentos éticos estabelecidos para esta pesquisa.

7.3 Documentos

Os documentos das empresas, principalmente aqueles destinados a instituir normas e procedimentos gerais ou referentes à qualidade, bem como aqueles que estabelecem comportamentos éticos para os funcionários, são fontes de informação importantes para avaliar a cultura informacional das empresas. Igualmente tornam-se relevantes, porque são a formalização e a exteriorização do que é considerado correto sobre a cultura da empresa, e facilitam a divulgação para todos os membros organizacionais.

7.3.1 Documentos da Empresa B

A Empresa B não possui documentos de normas e procedimentos ou mesmo de qualidade. Não existe de maneira formalizada, o código de ética dos funcionários, que deve dispor sobre o comportamento aprovado pela empresa. Sendo assim, a análise dos documentos não foi possível. Essa falha pode ser um indicador de que a cultura da empresa é deficiente, em relação aos processos de socialização e, portanto, à inserção dos indivíduos na cultura da empresa.

Retomando o que Davenport e Prusak (1998) consideram sobre a formalização e documentação dos comportamentos informacionais, e mesmo os comportamentos mais gerais da empresa, pode-se afirmar que a Empresa B é desprovida de conhecimentos formais sobre a “filosofia” que a sustenta.

7.3.2 Documentos da Empresa A (Anexo 1)

Os documentos da Empresa A foram fornecidos pelo gerente e referem-se às normas e procedimentos, e ao código de ética das lideranças (encarregados) da empresa. O código de ética das lideranças é especialmente relevante porque é especificamente relacionado ao nível intermediário na hierarquia estudada e, sendo assim, é responsável por decidir e resolver uma parcela considerável dos problemas referentes aos funcionários (ou colaboradores).

No código de ética, encontram-se elementos, processos e comportamentos considerados corretos e aceitos pela empresa, descritos a seguir:

1. Não usar cargo para sair com funcionários (as).
2. Cumprir com as normas da empresa.
3. Ser companheiro, transparente e realista.
4. Acabar com fofocas e picuinhas.
5. Não ameaçar seus subordinados.
6. Respeitar o limite de cada companheiro e colaboradores.
7. Ter humildade: saber ouvir, falar e ceder.
8. Não ter divisão entre setores, a Empresa A é única.
9. Colaborar e ajudar uns aos outros.
10. Não trabalhar mal humorado (CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA A).

Dentre os itens existem alguns essenciais para a cultura informacional. Destacam-se os pontos de cinco a nove, que são relevantes porque difundem idéias como a confiança, a colaboração, a comunicação aberta, e a facilitação do fluxo da informação informal. Nesse sentido, provêm ou incentivam o compartilhamento de informação e de conhecimento entre as pessoas. Portanto, esse código é ou pode se tornar um instrumento voltado a construir ou reforçar a cultura informacional da empresa.

Outro documento ao qual se pôde ter acesso é denominado de Normas e Procedimentos, direcionado aos líderes e aos funcionários. Nele constam horário de funcionamento da empresa, entre outras normas, como: o uso de calçados fechados no interior da empresa e o uso, cuidado e conservação das máquinas. As normas consideradas mais relevantes para a cultura da empresa estão descritas a seguir:

1. Não conversar no horário de trabalho, assuntos que sejam relacionados com o mesmo;
2. Sair do local do trabalho estritamente o necessário;
3. Manter a distância e respeito pelo superior;
4. O funcionário que não passar a digital, ficará com falta (MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DA EMPRESA A).

Ressalta-se que o primeiro item, provavelmente, deve ter sido escrito (ou digitado) incorretamente. Parece que deveria constar uma proibição sobre conversas de assuntos que não são relacionados ao trabalho. De fato, são permitidas as conversas sobre assuntos relacionados ao trabalho, que favorecem a troca de informação e de conhecimento entre os funcionários e, portanto, propiciam a cultura informacional.

O segundo item, ao contrário do primeiro, não beneficia a comunicação entre as pessoas, apenas o grupo restrito de indivíduos que estejam fisicamente alocados próximos no layout da organização. Por outro lado, parece ser uma norma indispensável para o bom funcionamento da linha de produção, bem como para prevenir “gargalos” (acúmulo de trabalho ou paralisação da execução das tarefas e da produção em algum local da linha de produção).

O terceiro item também merece reflexão porque as palavras “distância” e “respeito” possuem conotações menos positivas no contexto do documento e podem, igualmente, ser interpretadas pelos funcionários de forma negativa. Isso interfere na relação entre os funcionários e os líderes ou entre os funcionários e os gerentes e, conseqüentemente, no compartilhamento de informação e de conhecimento; os funcionários são orientados a manter distância das pessoas que tomam as decisões mais importantes da empresa e precisam, constantemente, de informações relevantes e fidedignas sobre a realidade da empresa. Nesse sentido, os tomadores de decisão podem estar perdendo informações relevantes porque o “respeito” e a “distância” estabelecidos normalizam os comportamentos.

O último item é importante para a cultura informacional da empresa, embora pareça apenas uma norma referente ao registro e controle dos horários de trabalho dos funcionários. Passar a digital significa que os funcionários colocam um dos dedos da mão em um aparelho que registra a presença do funcionário e o horário de entrada e saída. Esse talvez seja o momento de contato mais próximo dos funcionários e da maioria dos líderes com as tecnologias de informação e comunicação.

Dois versões do Manual de Normas e Procedimentos da Empresa A foram disponibilizados à pesquisadora. Na segunda versão, observa-se o que está escrito ao final: “A empresa é de todos nós”. Essa frase contém e divulga a noção de colaboração e de responsabilidade de todos pelas ações praticadas no âmbito da empresa, ou seja, o bom funcionamento depende diretamente do comportamento e

comprometimento de cada funcionário. Conclui-se que o manual apresenta alguns itens positivos e outros desfavoráveis à construção ou manutenção da cultura informacional da empresa.

7.4 Apresentação e Análise da Observação

Para realizar a observação, foi utilizado um roteiro como instrumento orientador, e acrescentados alguns itens no decorrer das observações. O instrumento teve o intuito de identificar o comportamento dos funcionários, e as condições físicas da fábrica, além de outras observações que não interferem demasiadamente nas conclusões, como o uso de uniformes.

7.4.1 Apresentação e Análise da Observação da Empresa A

A observação da Empresa A foi permitida e realizada em um único dia, porque se percebeu que os funcionários, líderes e gerentes demonstraram desconfiança e tensão com a presença da pesquisadora durante o horário de trabalho. Situação que poderia estar refletindo no comportamento dos funcionários e, conseqüentemente, poderia interferir nas conclusões sobre a realidade observada pessoalmente.

Foram realizadas observações dos funcionários dentro da fábrica, no horário de funcionamento regular. No dia marcado para a observação, aparentemente compareceram todos os funcionários. Além de realizada no horário de trabalho, também foi possível observá-los durante o horário de almoço, porém somente uma parcela dos funcionários permaneceu na empresa nesse período. Alguns funcionários utilizam o horário de almoço para discutir sobre assuntos pertinentes ao trabalho.

Os uniformes são compostos por camisetas com identificação do nível ao qual pertence o funcionário. Os aparelhos de proteção contra ruídos dificultam a comunicação durante o horário de trabalho e, assim como os uniformes, são de uso obrigatório.

O espaço de trabalho possui máquinas e ferramentas diversas, organizadas de acordo com a seqüência da linha de produção. Não existem paredes ou construções na linha de produção.

É interessante discorrer sobre as tecnologias de informação e comunicação na Empresa A. Por meio da observação, pôde-se perceber que seu uso é restrito a um grupo pequeno de líderes (encarregados) e de gerentes, situação não identificada no grupo de funcionários. Tal fato pode significar desde a restrição do acesso às informações contidas em bancos de dados, até a limitação da comunicação entre os funcionários e os líderes, ou entre os funcionários e os gerentes. E numa situação mais grave ou negativa, os funcionários deixam de contribuir com informações e conhecimentos, os quais poderiam ser incluídos em bancos de dados da empresa, mantidos pelos próprios indivíduos. O item do Manual de Normas e Procedimentos que informa: “O funcionário que não passar a digital, ficará com falta” resume o contato dos funcionários com as tecnologias de informação e comunicação.

As pessoas se relacionam basicamente seguindo a ordem hierárquica. Em termos da organização da cultura, as regras e demais elementos e processos são seguidos, obedecendo à hierarquia.

É possível observar que as normas e os procedimentos se encontram afixados em um mural que está localizado no refeitório. A empresa faz uso de comunicações visuais, como, por exemplo, o cartaz encontrado dentro da fábrica e em frente à linha de produção, que chama a atenção dos funcionários para o fato de que existe melhoria contínua na empresa e ela deve ser praticada diariamente, além de expor as metas das melhorias estabelecidas para o ano de 2008. Existe outro mural que é utilizado para expor avisos de interesse geral.

Destaca-se a presença de uma “caixa de idéias premiadas” no local de entrada dos funcionários, onde se introduzem sugestões de idéias sobre melhorias pertinentes à fábrica. Caso a idéia seja considerada adequada e implantada, o funcionário recebe uma gratificação. Esse parece ser o mecanismo e o espaço destinado à colaboração dos funcionários.

Evidencia-se também na porta de entrada da fábrica um documento onde se registram os valores da empresa, ou seja: limpeza; conforto dos funcionários (fornecimento de cafezinho, de água, de um bom refeitório e de saúde); valorização dos funcionários, por meio de premiações para as melhores idéias.

A observação dos funcionários e do espaço fabril forneceu informações importantes sobre como funcionam os elementos, processos e comportamentos das pessoas, e indicou que existe uma cultura organizacional conhecida pelas pessoas, mas não se pode afirmar que exista a presença de uma cultura voltada ao trabalho da informação e ao uso das tecnologias de informação. A informação trabalhada é restrita às tarefas dos funcionários, não extrapolando o ambiente interno organizacional.

7.4.2 Apresentação e Análise da Observação da Empresa B

A observação não pôde ser realizada na Empresa B, pois não houve consentimento do gerente para o acesso da pesquisadora ao interior da fábrica. Esse fato, sem dúvida, prejudicou as análises e comparações entre o que os gerentes e líderes afirmam nas respostas aos instrumentos da pesquisa aplicados e a realidade encontrada no interior da fábrica. O gerente não justificou sua negativa.

7.5 Apresentação e Análise dos Questionários Fechados

A apresentação e análise foram feitas em etapas.

Em primeiro lugar, foram exploradas as informações fornecidas pela Empresa A, tanto no intuito de verificar as informações extraídas dos questionários aplicados aos líderes, quanto da entrevista aplicada ao gerente da empresa; e, em segundo lugar, foram apresentadas e analisadas as informações da Empresa B.

Com o intuito de facilitar a compreensão e interpretação das respostas, as questões foram agrupadas de acordo com o tema central ou mais significativo em relação aos três temas da pesquisa: pessoas (comportamento, elementos e processos), informação e tecnologia de informação e comunicação.

O agrupamento das respostas e a demonstração das respectivas percentagens possibilitou perceber a tendência das opiniões e impressões dos sujeitos sobre as afirmativas obtidas durante a aplicação do instrumento.

O agrupamento das questões não deve ser visto como se constituindo de grupos fechados e desconectados dos demais. Não se deve perder de vista que se trata de um estudo sobre o tema da cultura da empresa e, portanto, temas como comportamento, processo e elementos culturais estão constantemente imbricados.

Sendo assim, dividir o tema em temas menores é apenas um meio para estudar a complexidade do tema da cultura. Outras formas de organizar tanto os temas menores em categorias, quanto a distribuição e relação entre as questões do instrumento, poderiam ser viáveis. Não se descarta que a divisão proposta possa ter sido arbitrária, ainda que estabelecidas em categorias definidas *a priori*.

A análise mais profunda das informações obtidas foi possível, realizando a comparação entre as informações obtidas junto aos líderes com as informações extraídas da entrevista dos gerentes das empresas. Foi possível comparar as informações com o que foi coletado na observação dos funcionários.

7.5.1 Questionários Fechados da Empresa A

Os questionários fechados foram aplicados na empresa A, mais especificamente em sujeitos considerados líderes e conhecidos internamente na empresa como encarregados. De um total de 15 (quinze) líderes, 6 (seis) responderam ao questionário e, com base no total de sujeitos que responderam ao instrumento, serão consideradas as percentagens, nos quadros.

A subcategoria que trata do comportamento informacional foi composta por 7 (sete) questões, as quais tiveram o intuito de buscar uma visão a respeito do comportamento informacional, dos indivíduos e da empresa em geral. Assim, direcionaram-se aos sujeitos, afirmativas sobre avaliação e recompensa, sobre confiança, sobre formalização, documentação e clareza, além de abordar sobre a troca e o compartilhamento de informação e conhecimento. O comportamento informacional voltado à coleta foi um dos temas incluídos nessa subcategoria e as informações coletadas com base nas questões pertencentes ao tema estão sintetizadas na figura a seguir:

Escala Questão	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1	16,67	-	-	-	-	1	16,67	4	66,67
2	1	16,67	-	-	-	-	3	50	2	33,33
3	-	-	-	-	3	50	2	33,33	1	16,67
17	1	16,67	1	16,67	-	-	2	33,33	2	33,33
19 ¹⁸	-	-	1	20	-	-	3	60	1	20
32	-	-	3	50	1	16,67	2	33,33	-	-
33	-	-	3	50	-	-	1	16,67	2	33,33

Figura 13: Comportamento Informacional - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

Na primeira questão, observa-se que 66,67% dos sujeitos pesquisados concordam totalmente com a afirmação de que a organização identifica com clareza os tipos de comportamento e culturas que deseja ter. Um sujeito preferiu apontar como medida para sua opinião, a concordância parcial. Sendo assim, 83,33% dos sujeitos demonstram a tendência em posicionarem-se mais positivos em relação à afirmação. Pode-se supor, portanto, que, se a empresa realiza essa ação de identificação e os sujeitos concordam que ela realmente tem essa preocupação, é provável que os líderes tenham conhecimento sobre os tipos de comportamento e culturas ligados à informação, que são aprovados pela empresa, e, por extensão, pode-se dizer que, se são conhecidos, são compartilhados pelos membros da organização.

A segunda questão se encontra inserida na subcategoria comportamento informacional que trata da avaliação e recompensa dos funcionários de acordo com o comportamento informacional. Nessa questão, 50% dos sujeitos posicionaram-se concordando parcialmente, e 33,33%, concordando totalmente, restando apenas 16,67% do total, ou seja, apenas um sujeito posicionou-se desfavorável à afirmativa. Somadas as respostas que concordaram total ou parcialmente, obtêm-se 83,33%. Sendo a maioria, supõe-se que possam existir na organização avaliação e recompensas fundamentadas nos comportamentos informacionais dos indivíduos.

¹⁸ Um dos sujeitos não respondeu a esta afirmativa.

Na Empresa A, a observação evidenciou que a avaliação e a recompensa são praticadas na organização. Porém, são ações insuficientes, porquanto apenas possuem como instrumento uma caixa que simboliza a comunicação aberta com os funcionários. As recompensas não são representativas porque estão baseadas somente em aspectos financeiros. Além disso, o alto número de concordância pode indicar o contentamento dos líderes com o tipo de avaliação e recompensa fornecido pela empresa. A partir da opinião dos líderes, supõe-se existir a tentativa ou a efetividade da administração do comportamento informacional.

Em relação à questão 3 (três), 50% dos sujeitos não tinham opinião formada ou se consideraram neutros em relação à afirmativa. Esse posicionamento não permite perceber a tendência de opinião. Os demais 50% ficaram entre concordar parcialmente ou totalmente, sendo que a maior concentração das opiniões foi de concordar em parte com a afirmativa de que a empresa estabeleceu formalmente e documentou os comportamentos informacionais que deseja ter. Esse posicionamento sugere que a empresa pode não ter estabelecido formalmente e documentado todos os tipos de comportamento que necessita para a organização.

Na questão 17 (dezesete), 66,67% dos líderes posicionaram-se favoráveis em concordar com a afirmativa: a troca de informação é realizada somente de acordo com as formalidades ou burocracia da empresa. Dessa forma, podem estar fornecendo indícios de que existem dificuldades e barreiras para trocar a informação. A formalidade e a burocracia são formas necessárias para padronizar e controlar o tipo de informação trocada e os processos/ou ações das pessoas, porém podem desfavorecer a existência da cultura informacional.

À questão 19 (dezenove) responderam 5 (cinco), do total de 6 (seis) apresentados nas demais questões. Portanto, tanto a apresentação como as análises são feitas com base no total de 5 (cinco) sujeitos. Nessa questão, 60% dos respondentes concordaram, em parte, com a idéia de que a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento, e 20% concordaram totalmente. No contexto e na posição hierárquica dos líderes, provavelmente, existe de fato o incentivo da empresa, contudo, quanto aos demais funcionários, pode não ocorrer o mesmo incentivo. Portanto, na condição de líderes torna-se mais evidente o posicionamento da empresa em relação ao valor do conhecimento que eles possuem.

Ainda em relação ao compartilhamento, a questão 32 (trinta e dois) referiu-se à confiança no compartilhamento de informação. Nessa questão, 50%

discordaram em parte, e 33,33% procuraram assinalar que concordavam em parte. Sendo assim, a opção por ir contra a afirmativa é mais evidente, a partir da qual se supõe que não existe total confiança para compartilhar informação. Os motivos para essa falta de confiança podem ser muitos, os quais não foram objetos desta pesquisa, embora alguns possam ser mencionados com base na literatura já exposta em capítulos teóricos anteriores: receio de repreensão da gerência, medo de perder o poder. Essa baixa confiança pode indicar também a ausência de elementos culturais voltados ao trabalho com a informação. Portanto, a confiança apresenta-se insuficiente na empresa, podendo-se deduzir que se é baixa e o compartilhamento de informação está diretamente relacionado à confiança, ele se mostrará igualmente insuficiente.

A questão 33 (trinta e três) obteve concentração de 50% em discordar em parte; os demais 50% foram distribuídos entre concordar parcialmente e totalmente. Nessa questão, os sujeitos não apresentaram tendência em concordar ou discordar de forma absoluta. O fato de discordar em parte requer atenção, pois concentra metade da opinião dos sujeitos. Discordar em parte que a empresa realiza coleta de informação sobre o ambiente organizacional, talvez signifique que a empresa não realiza a coleta de informação em fontes de informação, como, por exemplo, na Internet. Essa é apenas uma reflexão verificada com base em outras informações obtidas na entrevista com o gerente. A figura seguinte demonstra uma súmula do exposto sobre a subcategoria comportamento informacional.

O comportamento informacional da Empresa A parece estar norteado por algumas ações de incentivo, e, ao mesmo tempo, a cultura informacional da empresa apresenta-se deficiente, visto que a confiança para a troca de informação é baixa, além de ser realizada em meio a barreiras e dificuldades.

A segunda subcategoria é referente aos elementos da cultura informacional, onde foram aplicadas 7 (sete) questões que juntamente com as informações sobre as opções assinaladas pelos sujeitos, estão expostas na figura a seguir.

Escala	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	Questão	N	%	N	%	N	%	N	%	N
21	-	-	1	16,67	1	16,67	4	66,67	-	-
22	-	-	1	16,67	-	-	1	16,67	4	66,67
23	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	-	-
24	-	-	1	16,67	1	16,67	2	33,33	2	33,33
25	1	16,67	-	-	-	-	3	50	2	33,33
26	-	-	1	16,67	2	33,33	3	50	-	-
27	-	-	1	16,67	1	16,67	2	33,33	2	33,33

Figura 14: Elementos - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A questão 21 (vinte e um) inicia a seqüência das afirmativas destacando a valorização das pessoas ou departamentos - que possuem mais informação e/ou trabalham mais com tecnologias de informação - pela empresa. 66,67% dos sujeitos concordaram em parte com a afirmativa. Esse posicionamento pode ser explicado pela percepção de um tratamento ou diferenciação dedicada aos líderes, sendo mais expressiva do que aquela dedicada aos demais funcionários. Isso não significa que a empresa valoriza todos os líderes, porque possuem informação ou porque usam tecnologia de informação.

A questão 22 (vinte e dois) apresenta maior concentração em concordância parcial e total, e aborda a existência de cerimônias e rituais. Esse posicionamento permite supor que a empresa efetiva a existência de elementos culturais com a função de criar um ambiente voltado ao trabalho da informação e/ou ao uso de tecnologias de informação. Embora essa afirmativa não permita evidenciar quais são as cerimônias e os rituais utilizados pela empresa, é mais provável que o principal ritual seja aquele em que os funcionários se destacam e conquistam o cargo de encarregados.

A questão 23 (vinte e três) apresenta números e tendência em discordar totalmente e em parte, somando 66,66% dos respondentes, de forma que se considera contraditório o posicionamento dos sujeitos. Sugerem que não existem histórias divulgadas na empresa, e que não são usadas soluções passadas como parâmetro para resolver os problemas. Supõe-se que a história da empresa existe

independente se os sujeitos a conhecem ou não. Tal desconhecimento pode indicar que a empresa não faz uso desse elemento cultural para auxiliar na resolução dos problemas. Por outro lado, as histórias podem não ser divulgadas propositalmente porque são desconsideradas diante da atual realidade da empresa. Todavia, a certeza desse grupo de sujeitos entra em contradição com a história contada na *site* da empresa. Portanto, a história é um elemento pouco ou mal utilizado para criar um ambiente favorável à cultura informacional da empresa.

A questão 25 (vinte e cinco) vai de encontro ao que foi encontrado nas informações da questão 23 (vinte e três).

Na questão 24 (vinte e quatro), a situação parece mais favorável à afirmativa, com 66,66% entre concordar parcialmente e totalmente, ou seja, para os sujeitos, existem proibições sobre comportamentos ou sobre o que não deve ser falado na empresa, que interferem no comportamento em relação à informação e às tecnologias de informação. Essa questão confirma e evidencia o uso e o conhecimento que os sujeitos têm dos manuais de ética e das normas e procedimentos da empresa, os quais são usados para a finalidade descrita na afirmativa. Sendo assim, os sujeitos apenas confirmam o conhecimento e a prática dos interditos expostos nos manuais.

Com 83,33%, a questão 25 (vinte e cinco) aponta para a existência de líderes e gerentes ou fundadores da empresa que são usados como modelos pelos demais funcionários. Mais de 80% consideram que existem figuras de heróis na empresa - usadas como modelos para resolver os problemas -. Parece contraditório, como constatado na questão 23 (vinte e três), que existam heróis usados como modelo, sem que as histórias desses heróis tenham sido divulgadas. Assim, se existem os heróis, é provável que existam as histórias sobre seus feitos.

A questão 26 (vinte e seis) foi escolhida e usada para questionar sobre o uso das normas para administrar o comportamento informacional, e confirma a existência desses elementos na cultura da organização. Complementa a questão 24 (vinte e quatro) e serve de contraprova às respostas dadas à questão 24. Apenas 50% dos sujeitos foram favoráveis à afirmativa, concordando em parte, e 33,33% não deram opinião ou se mantiveram neutros a respeito. As opções de resposta da questão 26 (vinte e seis) não correspondem à questão 24 (vinte e quatro), isto é, há respostas contraditórias, mas que podem expressar que as normas e procedimentos existentes formalmente são inválidos e impraticáveis ou inadequados como

elementos para a cultura informacional e, por isso, não são reconhecidos e aceitos totalmente pelos líderes. As normas existentes não servem para o compartilhamento e como norteadores do uso da informação, nem para utilizar as tecnologias de informação.

Na questão 27, 66,66% concordaram totalmente ou em parte, demonstrando que a empresa se apóia em crenças ou em uma visão de mundo que interfere positivamente no trabalho com a informação e com as tecnologias de informação. Sendo assim, é possível que a empresa possa estar trabalhando e divulgando, junto aos líderes, sua concepção de mundo e crenças.

A figura anterior apresenta, de forma resumida, a tendência da categoria elementos, de acordo com as respostas dadas. Os elementos presentes na empresa, a partir da opinião dos líderes, parecem demonstrar a existência de normas, heróis, crenças, cerimônias, rituais e valores. Todavia, em um dos elementos foi apresentado de forma desfavorável à existência da cultura informacional, portanto, pode-se supor que exista um grupo de elementos que são usados para trabalhar a informação e as tecnologias de informação.

A terceira subcategoria é referente aos processos, contendo 6 (seis) afirmativas, cujas tendências ficaram bem evidentes entre concordar parcialmente e totalmente. A tabela desta subcategoria sintetiza o que aconteceu em relação a cada afirmativa, em números de respondentes por escala/categoria de resposta escolhida.

Escala Questão	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4	-	-	-	-	-	-	4	66,67	2	33,33
8	-	-	-	-	-	-	2	33,33	4	66,67
9	-	-	-	-	1	16,67	-	-	5	83,33
10	-	-	1	16,67	-	-	4	66,67	1	16,67
11	-	-	-	-	1	16,67	1	16,67	4	66,67
20	-	-	2	33,33	-	-	4	66,67	-	-

Figura 15: Processos - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A questão 4 (quatro) trata de processos de socialização, tais como a oferta de treinamentos, visando integrar os indivíduos à cultura informacional da empresa.

66,67% e 33,33% optaram, respectivamente, parcialmente e totalmente. Ressalta-se que podem ser treinamentos formais e informais, usados para essa finalidade. Contudo, essa afirmativa não torna explícito a quem se destinam tais treinamentos, talvez sejam oferecidos a todas as pessoas da empresa. É muito provável que treinamentos formais não existam, ou que, no máximo, sejam destinados apenas aos líderes. Sendo assim, supõe-se que a maioria aprende com a prática. Caso a empresa não esteja efetuando treinamentos fundamentados no que identificou como comportamentos que considera necessários, de fato estará desperdiçando parte de uma ação importante para a administração do comportamento informacional. Além disso, despreza os conhecimentos que poderiam ser passados aos indivíduos, incentivando a aprendizagem de seus colaboradores.

No que diz respeito à afirmativa 8 (oito), 33,33% dos líderes concordaram em parte, e 66,67% concordaram totalmente. Essa questão teve como proposta buscar a opinião dos líderes sobre a influência do processo de comunicação em relação à troca de informação. Verificou-se a tendência dos sujeitos em concordar que a comunicação é um processo importante para efetivar a troca de informação, e de conhecimento. Percebeu-se que, para os líderes, a comunicação é permitida, logicamente não perdendo de vista as normas, procedimentos e ética estabelecida nos manuais internos. Para os funcionários, a comunicação deve ser evitada ao máximo, no período de trabalho; o fluxo de informação e compartilhamento de conhecimento, talvez se apresente mais intenso entre os líderes, entre líderes e gerentes, e com menor intensidade entre líderes e funcionários.

A questão 9 (nove) trata do processo de comunicação, objetiva descobrir a percepção dos sujeitos sobre a afirmação de que esse processo é essencial para adquirir informação, complementando a afirmativa 8 (oito). Ficou clara a tendência e concentração dos sujeitos, pois 83,33% concordaram totalmente e, portanto, confirma a opinião ou tendência dos sujeitos em considerar o processo de comunicação importante para a troca de informação.

Com 83,34%, os sujeitos posicionaram-se, na questão 10 (dez), concordando em parte ou totalmente com a afirmativa de que o processo de comunicação é mais fácil quando realizado por meio de tecnologias de informação. Deve-se destacar que essa afirmativa insere as tecnologias de informação com o intuito de perquirir a sua importância nos processos culturais, na posição de ferramenta tecnológica que auxilia a cultura informacional da empresa. Sendo assim,

os líderes deixam claro que as tecnologias de informação e comunicação possuem peso considerável, porém, não é possível saber se os líderes efetivamente usam as tecnologias de informação e comunicação para se comunicarem com os demais líderes ou com os funcionários, ou até mesmo com os gerentes. Por meio da técnica de observação, foi possível extrair uma impressão sobre a presença das tecnologias de informação e comunicação nesse processo. São poucos os líderes que utilizam essas tecnologias.

Na questão 11 (onze), ficou evidente a tendência dos sujeitos em concordar com a afirmativa, sendo que a distribuição entre concordar parcialmente e totalmente foi de 16,67% e 66,67%, respectivamente. Nessa afirmativa, a intenção foi descobrir o nível de concordância com relação à importância da comunicação para a construção de conhecimento, pois é por meio dos conhecimentos que os indivíduos podem tomar decisão. Para os líderes, a comunicação é um processo essencial, porquanto permite, que todos os indivíduos da organização, recebam conhecimentos seguros sobre a realidade.

Um outro processo, mais divergente na opinião dos autores que abordam a cultura organizacional, refere-se ao processo de mudança da cultura da empresa. Tema tratado de forma breve na afirmativa 20 (vinte), 33,33% preferiram discordar em parte, e, como se trata de um número expressivo, é relevante esboçar a análise sobre esse fato. Supõe-se que mais de 30% dos respondentes se posicionaram favoráveis à continuidade dos padrões culturais existentes na empresa. Contudo, como a opção desses sujeitos foi discordar em parte, e não discordar totalmente, talvez considerem que a mudança seja necessária atingindo apenas uma pequena parte da cultura da empresa. Não foi possível saber quais os itens (se elementos, se processos e ou se comportamentos) que esse grupo (33,33%) considerou relevantes. O número mais expressivo refere-se aos 66,67% dos sujeitos que optaram por concordar em parte com a afirmativa de que a cultura deve passar por um processo de mudança. Parecem haver algumas ressalvas quanto a isso, caso contrário teriam assinalado que concordam totalmente. A maioria considera necessária a mudança em alguma parte do que constitui a cultura da empresa ou a adoção de novas tecnologias.

É relevante discutir esse aspecto por dois motivos: o primeiro é saber sobre a percepção da necessidade de mudança e adaptação por parte da empresa em relação a seu ambiente; e em segundo, porque esse tema é frequentemente citado

na literatura de ICO quando se trata de envolver os aspectos sócio-culturais em mudanças tecnológicas das organizações, bem como em mudanças de comportamento, como, por exemplo, em relação ao cuidado com a informação.

Os processos organizacionais de comunicação e de mudança são considerados importantes para a empresa, sejam eles: para a troca de informação; para aprender e construir conhecimento, mesmo que sejam ações realizadas por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação; para atender à adaptação da organização ao ambiente. Na situação de líderes, são processos melhor praticados e, provavelmente, propiciam a cultura informacional, melhores condições para a sua construção e manutenção, bem como aspectos favoráveis à gestão do conhecimento.

A categoria Informação possui 8 (oito) afirmativas que tiveram como tema central a informação.

Escala Questão	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5	-	-	2	33,33	1	16,67	-	-	3	50
14	-	-	1	16,67	-	-	2	33,33	3	50
15	-	-	-	-	1	16,67	1	16,67	4	66,67
16	1	16,67	1	16,67	2	33,33	-	-	2	33,33
28	-	-	-	-	-	-	-	-	6	100
29	-	-	-	-	-	-	1	16,67	5	83,33
30	-	-	2	33,33	-	-	2	33,33	2	33,33
31	-	-	3	50	-	-	3	50	-	-

Figura 16: Informação - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A questão 5 (cinco) trata do recrutamento e, portanto, da escolha dos indivíduos que ingressam na empresa, e da maneira de administrar a informação. Nessa questão, existiu certo equilíbrio na escolha dos sujeitos em relação ao item de escala/ categoria de resposta escolhida. 33,33% discordaram em parte e 50% concordaram totalmente; o restante constituído por 16,67%, manteve-se neutro, talvez por falta de opinião formada sobre a afirmativa. Não se encontra bem demarcada a tendência para qualquer um dos lados da escala/ categoria de

resposta escolhida, pois, se 50% não constitui a maioria, não existe a confirmação da tendência do posicionamento tomado. De qualquer forma, sendo o item concordo totalmente o que possui maior concentração de indivíduos, pode-se dizer que parte considerável dos sujeitos concorda totalmente com o fato de que a empresa prefere a inclusão de indivíduos com características comportamentais semelhantes aos praticados ou almejados pela empresa. Assim, essa escolha pode ser realizada para manter as características culturais da empresa ou, talvez, possa indicar que se está buscando, por meio do recrutamento, indivíduos com comportamentos inovadores para os padrões existentes, que auxiliem os processos de mudança e adaptação.

Na questão 14 (quatorze), a maioria dos sujeitos posicionou-se entre concordar parcialmente e totalmente, com 33,33% e 50%, respectivamente. Encontra-se nessa questão a afirmativa de que o sujeito possui acesso a todas as informações de que necessita. Sendo assim, concordam totalmente ou parcialmente, sugerindo que não faltam informações para a tomada de decisão. A informação pode ser conseguida: a partir do fluxo formal ou do fluxo informal. O fluxo formal conta com o auxílio de sistemas de informação, podendo ou não existir a participação das tecnologias de informação e comunicação. O fluxo informal acontece por meio das relações sociais, contando com o auxílio do processo de comunicação, o qual pode ocorrer pessoalmente ou não. Retomando o que foi evidenciado na questão 17 (dezessete) da subcategoria "Comportamento Informacional", percebeu-se que quase 70% dos sujeitos assinalaram que a troca de informação é realizada de acordo com as formalidades ou burocracia da empresa. Pode-se supor que as informações às quais os líderes têm acesso são as formalizadas no sistema de informação da empresa. Situação que reforça a suspeita levantada até o momento de que o fluxo informal é ligeiramente reprimido.

Contando com 83,34% de concordância total ou parcial, a questão 15 (quinze) teve como objetivo central saber se os líderes usam fontes de informação formais, cujo valor percentual dos que concordam com a afirmativa infere que as fontes formais são usadas por esses sujeitos.

A questão 16 (dezesseis), por sua vez, aborda o uso de fontes informais, com 33,33% de concordância total dos sujeitos. Porém, a tendência em discordar da afirmativa atingiu 33,34% das respostas, metade inserida em discordar totalmente e a outra parte discordando totalmente. Mais uma vez, a questão 16 (dezesseis) reflete que as trocas e compartilhamentos de informação informal ou diretamente

entre as pessoas são pouco utilizadas. Parece que a confiança na informação das pessoas possui menos prestígio ou validade do que as depositadas nos bancos de dados da empresa.

Uma das únicas questões que concentrou 100% das respostas em um único item da escala/ categoria de resposta foi a questão 28 (vinte e oito), que visava, juntamente com a questão 29 (vinte e nove), saber com que finalidade os sujeitos usavam a informação a que tinham acesso. Observa-se que não existe nenhum grau de discordância quanto ao uso da informação para executar as tarefas diárias, ou seja, não há dúvida sobre o que se deve fazer com parte das informações a que se tem acesso.

A questão 29 (vinte e nove) obteve 83,33% concordando totalmente e o restante concordando parcialmente. Sendo assim, os líderes confirmaram que usam informação para construir conhecimento de interesse para a empresa. Essa concentração pode ser um indicador de que iniciativas como a "caixa de idéia premiada" tenha sido incorporada e praticada de fato pelas pessoas, porquanto é nela que depositam conhecimentos para inovar e melhorar processos, produtos, etc., que compõem a empresa. A observação realizada na empresa confirma o posicionamento dos sujeitos respondentes.

A questão 30 (trinta) tem como tema central a informação e o objetivo de saber se os líderes utilizam toda a informação que recebem, seja dos gerentes ou dos colaboradores, por meios formais ou informais. 33% sujeitos posicionaram-se concordando totalmente, 33,33% concordando parcialmente, e 33,33%, discordando parcialmente. Desse modo, a tendência é de concordar parcialmente ou totalmente com a afirmativa. Supõe-se que, se todas as informações enviadas aos sujeitos são consideradas úteis pode existir um processo ou trabalho com a informação que circula na empresa, e que parte das ações desenvolvidas no processo de ICO pode estar ocorrendo na empresa.

Na questão 31 (trinta e um), usada para confirmar a afirmativa anterior, metade dos sujeitos concorda parcialmente e o restante discorda parcialmente. Para que esta questão fosse coerente com as respostas fornecidas na afirmativa 30 (trinta), deveriam posicionar-se entre discordar parcialmente e totalmente, a fim de negar que as informações que recebem são desnecessárias. Mesmo assim, a outra metade dos sujeitos não concordou totalmente com a afirmativa, amenizando o posicionamento tomado, que foi incoerente com a afirmativa 30 (trinta).

Portanto, a categoria Informação obteve respostas que demonstraram a tendência em concordar com as afirmativas, e apurou que parece existir algum tipo de trabalho com a informação para a tomada de decisão sobre as tarefas rotineiras. Os sujeitos confirmaram que as informações formais lhes são mais acessíveis, além de indicarem o uso de sistemas de informação na distribuição da informação. Além disso, são informações direcionadas às necessidades dos usuários.

A última categoria refere-se às tecnologias de informação e comunicação, abordadas mais diretamente em 4 (quatro) afirmativas. A tendência às respostas dos sujeitos foi, na maioria das vezes, concordar totalmente ou em parte.

Escala	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
6	-	-	-	-	-	-	6	100	-	-
12	-	-	1	16,67	-	-	-	-	5	83,33
13	-	-	-	-	-	-	5	83,33	1	16,67
18	-	-	1	16,67	1	16,67	-	-	4	66,67

Figura 17: Tecnologias de Informação e Comunicação - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

Uma das questões foi propor aos sujeitos uma afirmativa sobre o recrutamento e contratação de funcionários (relativo a qualquer nível) pela empresa, os quais devem saber usar as tecnologias de informação. Essa questão, de número 6 (seis), teve todas as respostas assinaladas em concordar parcialmente. Sendo assim, os funcionários considerados aptos a ingressar na cultura da empresa devem conhecer as tecnologias de informação.

Na questão 12 (doze), 83,33% das respostas assinaladas situam-se em concordar totalmente, e apenas 16,67%, discordam parcialmente. Essa questão trata do desempenho do sujeito na execução das tarefas, a partir do uso das tecnologias de informação. Essa afirmativa visou evidenciar que as tecnologias de informação são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho. Sendo assim, a maioria dos sujeitos considerou que as tecnologias são úteis para tal fim e, portanto, percebem a utilidade dessa ferramenta para executar as tarefas e atingir os objetivos que a organização busca atingir. A implicação para a cultura da empresa

em relação à utilidade das tecnologias de informação refere-se à propensão dos sujeitos em aceitar mais facilmente a inclusão ou mudança de tecnologia.

A questão 13 (treze) procura identificar se os sujeitos acreditam que existe facilidade em utilizar as tecnologias de informação disponíveis na empresa. Obteve 83,33% assinaladas em concordar em parte, e 16,76%, concordar totalmente. Portanto, os sujeitos posicionaram-se favoráveis à afirmativa. Perceber a facilidade para utilizar uma tecnologia, é um movimento que depende de elementos e processos da cultura da empresa, tais como: treinamentos, valores, entre outros. A dificuldade percebida pelos indivíduos pode representar alguma deficiência na cultura informacional da empresa.

Com 66,67% concordando totalmente e 16,67% discordando parcialmente e 16,67% considerando-se neutros, a questão 18 (dezoito) apresenta a tendência em afirmar que as tecnologias de informação são fundamentais para a empresa. Esse ponto de vista expresso pela maioria dos sujeitos é fundamental para compreender a tendência das respostas das outras afirmativas, como aquelas que sugerem a existência de sistemas de informação e do uso de informações formais obtidas dos sistemas. Considerar as tecnologias de informação relevantes para a empresa é um indicativo do provável uso da tecnologia.

Essa última categoria apresenta-se, na visão dos sujeitos, como ferramenta indispensável para o funcionamento da empresa, pois mantém estreita relação com a informação que circula na empresa. Em algumas afirmativas, os líderes sugerem que as tecnologias de informação estão inseridas na cultura da empresa. Mesmo assim, parece que as tecnologias são mais valorizadas que a própria informação, porém, na questão 18 (dezoito), encontra-se implícito que a empresa valoriza as tecnologias de informação da mesma forma que o faz em relação às pessoas.

7.5.2 Questionários Fechados da Empresa B

A apresentação e análise seguintes foram feitas com base em um dos grupos de questões dedicados a abordar um dos temas mais diretamente vinculados “às pessoas”, no questionário fechado aplicado aos líderes da Empresa B.

A partir do agrupamento das questões do questionário estruturado referentes ao comportamento informacional, elaborou-se a seguinte figura, contendo a

apresentação da tabulação das questões assinaladas pelos sujeitos que são considerados líderes da Empresa B, num total de 5 (cinco), em que apenas 4 (quatro) responderam aos questionários:

Escala	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
17	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
19	-	-	-	-	-	-	1	25	3	75
32	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
3	-	-	-	-	-	-	4	100	-	-
1	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100

Figura 18: Comportamento Informacional - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

No que diz respeito à questão 2 (dois), os sujeitos optaram de forma unânime, ou seja, 100%, de um total de 4 (quatro), respondentes posicionaram-se concordando totalmente. Destaca-se que todos os líderes da Empresa B identificaram-se com a opção 5 (cinco). Essa unanimidade pode representar coerência e interiorização do que é compartilhado em relação aos significados das coisas e fenômenos para a empresa, bem como a total adesão dos indivíduos à cultura informacional da empresa.

A partir unicamente das respostas desse grupo de sujeitos, não ficam evidenciadas as certezas sobre a cultura informacional da empresa. Apenas infere-se que, dentre os itens importantes da cultura informacional, indicados na literatura, a avaliação e a recompensa são formas de reconhecimento do comportamento das pessoas, e que (na opinião desses sujeitos) são itens presentes na prática das empresas.

A tendência da questão 17 (dezessete) está clara, sendo que a ocorrência maior foi pelo posicionamento em concordar parcialmente, totalizando 75% das respostas. Desse modo, sugerem que a troca de informação seja formalizada.

A questão 19 (dezenove) apresenta 75% da ocorrência em concordar totalmente. É uma questão importante para a cultura informacional, uma vez que representa um dos comportamentos informacionais mais relevantes para a empresa.

As respostas indicam que a empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, forma fundamental de melhorar a tomada de decisão. Sendo assim, as respostas a essa questão indicam que a empresa atua de maneira positiva em relação à cultura informacional.

Todos os respondentes optaram por concordar com a afirmativa da questão 32 (trinta e dois), ou seja, 100% concentraram-se a total concordância indicando que existe confiança para compartilhar informação entre as pessoas.

Em relação à questão 1(um), todos os sujeitos optaram por concordar totalmente, 100% indicaram esse item de escala/ categoria de resposta como representativo. Essa questão demonstra que, na opinião dos líderes, a empresa possui absoluta clareza sobre os tipos de comportamento e o tipo de cultura que considera necessários para a execução das atividades, rotineiras ou não. Essa clareza é fundamental para o estabelecimento de estratégias e planejamentos, pois, ao definir os comportamentos e a cultura, estabelecem-se as bases para as demais ações da empresa, principalmente àquelas vinculadas à competitividade.

Na questão 3 (três), 100% dos sujeitos optaram por concordar com a afirmativa. Por meio da formalização e da documentação do que é considerado adequado, enquanto comportamento informacional, a Empresa B demonstra preocupação com o tipo de comportamento que considera necessário. Porém, como a opção de escala/ categoria de resposta foi concordo parcialmente, a Empresa B pode não estar obtendo sucesso na formalização e registros de todos os comportamentos, ou ainda, pode estar buscando recentemente essa formalização e registro e, portanto, não ser uma cultura informacional em pleno funcionamento, mas apenas em construção.

Na figura 25, de acordo com os líderes da Empresa B, percebe-se que, de forma geral, as ocorrências tendem a ser mais representativas em concordar totalmente, mas também aparecem de maneira significativa quando a pretensão dos sujeitos é concordar em parte com as afirmativas do instrumento.

A afirmativa 33 (trinta e três) buscou indagar sobre a possível coleta de informação da empresa no ambiente organizacional, principalmente o externo. Nesse sentido, 100% dos sujeitos não expuseram a opinião ou se posicionaram a respeito da afirmativa. Supõe-se que o principal motivo seja o desconhecimento do funcionamento e posicionamento geral da empresa por parte dos líderes em relação ao ambiente organizacional.

Ainda com referencia à parte dedicada às pessoas, descreve-se o que foi encontrado no instrumento fechado dedicado aos líderes, no que se refere aos elementos da cultura informacional. Os elementos citados como parte importante da cultura organizacional e adaptados às características da cultura informacional são os seguintes: rituais e cerimônias, contemplados na questão 22 (vinte e dois); história, na questão 23 (vinte e três); interditos (comportamentos proibidos), na questão 24 (vinte e quatro); líderes, na questão 25 (vinte e cinco); crenças, na questão 27 (vinte e sete); valores, na questão 21 (vinte e um); e normas, na questão 26 (vinte e seis). Na realidade, as categorias dedicadas aos comportamentos e aos elementos foram separadas no modelo, na descrição e na análise apenas como maneira mais didática de se trabalhar os dados coletados, pois estão inter-relacionadas, visto que os elementos afetam os comportamentos e vice-versa. De qualquer maneira, é uma forma arbitrária de organização, pois se reconhece que a realidade é dinâmica. Os elementos foram trazidos como uma forma de reforçar a presença das pessoas como um dos temas discutidos neste trabalho.

Escala	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Questão 21	-	-	-	-	-	-	1	25	3	75
22	1	25	-	-	-	-	3	75	-	-
23	-	-	-	-	3	75	-	-	1	75
24	-	-	-	-	3	75	-	-	1	75
25	1	25-	-	-	-	-	-	-	3	75
26	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
27	-	-	-	-	4	100	-	-	-	-

Figura 19: Elementos - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

Na questão 21 (vinte e um), o posicionamento dos líderes ficou da seguinte forma: 25% concordando parcialmente e 75% concordando totalmente, ou seja, está claro que a tendência dos sujeitos é concordar em algum grau com a afirmativa. As pessoas que estão de posse da informação ou fazem uso das tecnologias de informação e comunicação são valorizadas. Nota-se que a afirmativa visa saber

sobre pessoas que têm informação, e não a respeito das que usam a informação da melhor forma, e, indiretamente, supõe-se que se valoriza a informação e as tecnologias de informação e não o uso da informação para construir conhecimento, ou para a tomada de decisão.

Com 75% das respostas concordando parcialmente, e 25% discordando totalmente, as respostas da questão 22 (vinte e dois) demonstram que, provavelmente, existam rituais e cerimônias significativas. Porém, como a maioria se concentra em concordar em parte, talvez os rituais se apresentem insuficientes em quantidade, bem como com frequência reduzida de acontecimentos, ou mesmo, restritos a algum nível hierárquico da empresa.

A questão 23 (vinte e três) apresentou a maioria dos sujeitos posicionados de forma neutra ou preferindo não expor opinião, ou seja, a maioria indicou que desconhece se existem histórias. Supõe-se que a motivação principal para esse comportamento dos líderes, talvez, seja o desconhecimento da existência das histórias de problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram, visto que a empresa não utiliza esse elemento cultural com o intuito de ajudar no próprio funcionamento.

De forma semelhante à questão anterior, na afirmativa 24 (vinte e quatro), 75% dos líderes se posicionaram de forma neutra ou preferindo não expor opinião, e 25%, discordando totalmente. Por isso, as conclusões obtidas para a questão 23 (vinte e três) podem ser estendidas para a questão 24 (vinte e quatro). Os líderes desconhecem os comportamentos proibidos e, por isso, não opinaram sobre essa questão.

Na questão 25 (vinte e cinco), 75% dos sujeitos optaram em concordar totalmente. Essa tendência sugere que existem líderes, supervisores, gerentes, diretores ou fundadores da empresa usados como modelo para a solução de problemas. Porém, o posicionamento dos líderes, nessa questão, levanta dúvidas sobre o que acontece realmente na empresa, pois a maioria apontou a existência de pessoas usadas como modelos. Isso significa que os feitos e comportamentos das pessoas são, de alguma forma, divulgados. Por isso, afirma-se que as histórias existem, mas são ignoradas pelos proprietários como um elemento cultural importante para a empresa.

Contando com 75% concordando parcialmente e 25% concordando totalmente, a afirmativa 26 (vinte e seis) aborda a existência de normas que auxiliam

a trabalhar a informação e as tecnologias de informação. Os sujeitos têm uma leve tendência em discordar dessa afirmação e, nesse sentido, as normas podem ser insuficientes em qualidade ou quantidade e, mesmo se existirem, não são direcionadas ao trabalho com a informação e uso das tecnologias de informação e comunicação.

Para a questão 27 (vinte e sete), a opção dos líderes foi de 100% em se posicionar de forma neutra ou preferindo não expor opinião. A primeira opção parece ter maior validade, visto que não existe clareza para os líderes sobre as crenças ou visões de mundo da empresa. Se a empresa (entendendo que os indivíduos com maior autoridade representem a empresa) tem clareza quanto à cultura, conseqüentemente, apresenta nitidez quanto aos elementos e processos que a norteiam; se a empresa não possui uma idéia formada do que representam suas crenças, pode denotar a ausência de um mecanismo de divulgação para os indivíduos que nela atuam, mas que não contribuíram para a construção dessas crenças.

Apesar de existir mais concordância do que discordância, as respostas demonstram que se posicionar de forma neutra ou preferindo não expor opinião apareceu de forma expressiva. Foi possível supor que a empresa valoriza as pessoas que têm posse de informação e usam tecnologias de informação e comunicação. Além disso, também, indicam sobre a provável existência de rituais e cerimônias na empresa, bem como da existência de heróis. Ademais, desconhecem em parte a existência de normas, demonstrando posicionamento neutro sobre a existência de histórias, crenças e comportamentos proibidos.

O terceiro agrupamento da categoria referente às pessoas está relacionado aos processos culturais da organização. Os processos culturais foram extraídos da literatura sobre cultura organizacional, cultura informacional e inteligência competitiva. O processo de socialização é tratado na questão 4 (quatro), quando esta foca o treinamento. O processo de comunicação tem duas funções básicas para a cultura informacional e é tratado em questões que abordam a troca e a construção de conhecimento, ou seja, estão contemplados nas questões 8 (oito), 9 (nove), 10 (dez) e 11 (onze). O processo de mudança, tema freqüente na literatura sobre inteligência competitiva, encontra-se na questão 20 (vinte). Os itens de escala/

categoria de resposta relacionados pelos sujeitos estão descritos no quadro seguinte:

Escala Questão	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
8	-	-	-	-	-	-	1	25	3	75
9	-	-	-	-	-	-	2	50	2	50
10	-	-	-	-	-	-	1	25	3	75
11	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
20	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25

Figura 20: Processos - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A questão 4 (quatro) refere-se aos treinamentos oferecidos pela empresa e servem para desenvolver os comportamentos informacionais. Todos os líderes concordaram com a afirmativa. Portanto, supõe-se que existam processos de socialização na empresa, capazes de preparar os sujeitos, pelo menos os líderes, em relação aos comportamentos informacionais. Os treinamentos são meios de fazer com que os líderes pratiquem ou adquiram os comportamentos estabelecidos pela empresa, indicados na afirmativa 1 (um) do instrumento.

Com uma tendência afirmativa, a questão 8 (oito) possui 25% dos sujeitos concordando parcialmente, e 75%, concordando totalmente, isto é, a maioria concorda que a comunicação influencia a troca de informação.

Na questão 9 (nove), 50% optaram por concordar parcialmente e 50% por concordar totalmente. Sendo assim, a tendência é concordar com a afirmativa, seja total ou parcialmente. Se para 50% a afirmativa não é válida em seu todo, supõe-se que, para esse grupo, a informação possa ser adquirida por outros meios, contudo, é necessário destacar que esses meios devem ter características mais formais, conforme consta na questão 15 (quinze). Portanto, a comunicação é importante, mas pode ser dispensada, porque existem outras formas de se acessar a informação.

A comunicação é tratada na questão 10 (dez), onde 25% concordaram em parte e 75% concordaram totalmente com a afirmação de que o processo de

comunicação é facilitado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação. Essa opinião pode estar fundamentada na prática exercida pelos sujeitos na empresa, bem como, pode ser o resultado da valorização excessiva das tecnologias de informação pela empresa. Mesmo assim, não é possível concluir com segurança sobre os motivos para esse posicionamento, supõe-se que seja pela valorização atribuída pela empresa.

A questão 11 (onze) volta-se para afirmar que a comunicação entre as pessoas é fundamental para construir o conhecimento, mas, para construir o conhecimento, os indivíduos precisam de informação. Uma das formas consideradas importantes pelos líderes é consegui-la pelo processo de comunicação. Nesse sentido, as respostas à questão 11 (onze) confirmam de certa forma as respostas da questão 8 (oito). Além disso, destaca-se que 100% dos líderes concordam totalmente com a questão 11 (onze).

Na questão 20 (vinte), 75% concordaram em parte, e 25%, totalmente com a idéia de que a cultura da empresa necessita passar por um processo de mudanças. A maior percentagem ficou concentrada concordar parcialmente; sendo assim, supõe-se que o processo de mudança seja necessário apenas em relação a alguns elementos e processos, os quais constituem a cultura da empresa.

A categoria dos processos aponta para a existência do processo de comunicação e da influência que ele exerce na troca de informação e na construção do conhecimento. Percebe-se que a comunicação parece estar associada à idéia de facilidade fornecida pelas TICs. Supõe-se também que existam processos de socialização, e que é provável que a cultura da empresa necessite passar por um processo de mudança.

A segunda grande categoria do instrumento fechado diz respeito à informação, a qual aparece de forma mais evidente nas questões 28 (vinte e oito), 29 (vinte e nove), 30 (trinta), 31 (trinta e um), 5 (cinco), 14 (quatorze), 15 (quinze) e 16 (dezesesseis). Essa categoria, assim como as demais, foi convenientemente separada das outras, a fim de ser mais bem percebida. O quadro a seguir descreve sucintamente as opções dos sujeitos com relação aos itens de escala/categoria de resposta escolhidos para cada afirmativa.

Escala	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não tenho opinião/ Sou neutro	Concordo em parte	Concordo Totalmente
---------------	----------------------------	--------------------------	--------------------------------------	--------------------------	----------------------------

Questão	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5	-	-	-	-	-	-	4	100	-	-
14	-	-	-	-	-	-	-	-	4	100
15	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
16	-	-	-	-	-	-	1	25	3	75
28	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
29	-	-	-	-	1	25	2	50	1	25
30	1	25	-	-	-	-	-	-	3	75
31	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 21: Informação - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

Na questão 5, todos os líderes posicionaram concordaram parcialmente, que os funcionários sejam recrutados e contratados, por causa da maneira como administram a informações. Saber trabalhar com a informação é importante para a empresa, porém outros aspectos, talvez, influenciem tanto quanto a informação, por exemplo, quando se escolhem indivíduos que tenham características compatíveis com as necessidades da empresa.

Na questão 14 (quatorze), 100% dos líderes optaram por concordar totalmente que possuem acesso a todas as informações de que tem necessidade. Sendo assim, supõe-se que exista um sistema de informação que fornece condição a esse acesso, através da comunicação.

Na questão 16 (dezesseis), confirma-se a tendência da questão 9 (nove), pois os sujeitos optaram por concordar parcialmente e totalmente, sendo que as porcentagens respectivas são 25% e 75%. Essa confirmação é possível porque existe estreita relação entre as questões, apesar de pertencerem a categorias diferentes. A relação existe na medida em que a comunicação permite o acesso às fontes de informação informais, como conversas entre as pessoas da empresa, listas de discussão e *sites* de relacionamento com comunidades virtuais. A questão 16 (dezesseis) não serve apenas para demonstrar a validade da questão 9 (nove), mas evidencia que as fontes de informação informais são importantes e, provavelmente, usadas pelos líderes. Portanto, se a comunicação ainda não é um processo cultural usado e incentivado pela empresa, poderá sê-lo, porquanto os líderes se apresentam favoráveis às idéias das afirmativas expostas.

A questão 28 (vinte e oito) manteve a tendência em concordar com a afirmativa, sendo que 75% dos líderes concordam em parte, e 25% concordam totalmente com a afirmativa de que usam a informação para executar as tarefas rotineiras. Pelo fato de não concordarem totalmente, supõe-se que possam estar fazendo o uso da informação para outras finalidades.

Com relação à afirmativa 29 (vinte e nove), que expõe sobre o uso da informação para construir conhecimento de interesse para a empresa, 50% dos líderes optaram por concordar em parte, 25% totalmente, e 25% consideraram não ter opinião formada sobre o assunto. Assim sendo, 75% se concentraram como mais favoráveis à afirmativa, contudo, há maior concentração em apenas um item da escala/ categoria de resposta, nesse caso, concordando parcialmente. Supõe-se que as informações às quais os líderes têm acesso não são usadas unicamente para construir conhecimento de interesse para a empresa. Os interesses pessoais dos sujeitos emergem dessas respostas, como variáveis que interferem no conhecimento organizacional. Embora se suponha que sejam interesses pessoais, não se pode afirmar com absoluta certeza, pois podem estar se referindo aos líderes da questão anterior.

Na questão 30 (trinta), 75% dos líderes afirmaram que concordam totalmente que usam toda a informação que recebem, ou seja, não existem desperdícios e custos não justificáveis em relação ao trabalho da informação produzida e divulgada na empresa. Sendo assim, supõe-se que tanto o sistema de informação da empresa como os usuários estão capacitados a trabalhar a informação.

Todos os sujeitos discordaram totalmente da afirmativa 31 (trinta e um), qual seja, considerar desnecessárias a informação que recebem. As respostas à questão reforçam as suposições da questão anterior.

A categoria voltada a discutir a informação na empresa revelou indicadores da presença da cultura informacional, por meio de ações, como a contratação de pessoas familiarizadas com o trabalho da informação. Além disso, existe o uso efetivo e o acesso às informações demandadas pelos líderes, que usam a informação para tarefas rotineiras e para acrescentar conhecimentos novos ao conhecimento organizacional.

Como terceira categoria, essencial para a cultura informacional, encontram-se as tecnologias de informação e comunicação, representadas nas questões 12

(doze), 18 (dezoito), 13 (treze) e 6 (seis), as quais visaram evidenciar a importância das tecnologias para a empresa, assim como para a relação entre as pessoas. Na figura a seguir, estão dispostas as afirmativas do instrumento e as correspondentes respostas, por número de sujeitos e pela porcentagem das respostas.

Escala	Discordo Totalmente		Discordo em Parte		Não tenho opinião/ Sou neutro		Concordo em parte		Concordo Totalmente	
	Questão	N	%	N	%	N	%	N	%	N
6	-	-	-	-	-	-	4	100	-	-
12	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25
13	-	-	-	-	-	-	2	50	2	50
18	-	-	-	-	-	-	3	75	1	25

Figura 22: Tecnologias de Informação e Comunicação - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota: N - número de sujeitos que assinalaram a questão

% - porcentagem do total de questões assinaladas pelos sujeitos.

A tendência para esse agrupamento de questões foi concordar em parte com as afirmativas, sendo que, na questão 6 (seis), todos os sujeitos optaram por concordar parcialmente, indicando que as pessoas que são escolhidas e admitidas para atuar na organização devem preferencialmente possuir conhecimentos prévios sobre o uso das tecnologias de informação, bem como outras tecnologias, como, por exemplo, o uso de maquinário e ferramentas ou mesmo sobre as matérias-primas com as quais vão trabalhar.

A questão 12 (doze) aborda a utilidade percebida das tecnologias de informação, com 75% das respostas concordando em parte com a afirmativa de que as tecnologias de informação são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho. A princípio, pressupõe-se que a tecnologia de informação possa ser dispensada em uma pequena parte das ações que visam atingir os objetivos; por outro lado, a tendência de 75% concordarem em parte com a afirmativa pode indicar que a utilidade das tecnologias de informação é expressiva para atingir os objetivos. Se a utilidade percebida da tecnologia de informação for expressiva, isso pode representar que as tecnologias são utilizadas de fato pelas pessoas da empresa, além de serem consideradas ferramentas importantes. Essa aceitação (valorização da tecnologia), também auxilia a compor a cultura informacional da empresa, sendo resultado da cultura na relação entre as pessoas e as tecnologias de informação.

A questão 13 (treze) trata da facilidade percebida em utilizar as tecnologias de informação disponíveis na empresa, sendo que o posicionamento dos sujeitos foi de que 50% concordam em parte, e 50% concordam totalmente, complementando o que ficou evidenciado na questão 12 (doze). A tendência das respostas da questão 13 (treze) sugere que a cultura da empresa efetiva a relação entre as pessoas e as tecnologias.

A questão 18 confirma que existe utilidade percebida e as tecnologias de informação para o desempenho da empresa, isto é, 75% das opções definiram-se em concordar parcialmente, e 25% procuraram concordar totalmente. Portanto, a tendência é concordar em algum grau que existe percepção sobre a utilidade das tecnologias de informação e comunicação.

7.5.3 Resumo da apresentação e Análise dos Questionários Fechados

Em suma, pode-se afirmar que os líderes (encarregados) indicaram a presença dos elementos e dos processos culturais na Empresa A, mas, principalmente, que existem deficiências em sua cultura informacional, demonstrada, por exemplo, na falta de confiança para compartilhar a informação, bem como na identificação e documentação dos tipos de comportamentos e da coleta de informação sobre o ambiente organizacional. Sendo assim, os posicionamentos dos sujeitos apontaram para a presença dos demais elementos e processos da cultura informacional e, do mesmo modo, a valorização e uso da informação e da tecnologia de informação.

A Empresa B apresenta considerável desconhecimento geral e pouca preocupação sobre a formalização e documentação da cultura informacional da empresa. Os líderes (encarregados) indicaram, em afirmativas do instrumento, que desconhecem os comportamentos proibidos, normas, crenças; e indicaram que a informação e as tecnologias são valorizadas e utilizadas pelos sujeitos. Não se pode afirmar que existe a cultura informacional na empresa, somente considerando a valorização e uso das informações e das tecnologias de informação.

7.6 Entrevistas

A análise de conteúdo realizada é qualitativa e possui como parâmetro a presença ou ausência de temas vinculados às categorias maiores e às subcategorias. As unidades de registro usadas de forma agrupada para compor as categorias foram obtidas de duas formas: a partir da literatura, portanto, à priori; e a partir da leitura flutuante do material, portanto, extraindo as idéias relacionadas aos temas que emergiram espontaneamente de questões de temas não diretamente vinculados.

7.6.1 Entrevista com o Gerente da Empresa A

A análise de conteúdo, realizada a partir da aplicação de uma entrevista na Empresa A, está organizada em 10 (dez) quadros, nos quais se encontram os campos referentes às categorias, às inferências, à identificação de Presença (P+) ou Ausência (A-), bem como à Unidade de Registro (UR), considerada como prova da fala do sujeito.

A primeira figura (Figura 34) analisada diz respeito à categoria 'Tecnologia de Informação e Comunicação' (Apêndices E). Nessa figura, constam alguns itens presentes na fala do sujeito.

O primeiro item refere-se ao resultado do uso das TICs pelas pessoas no âmbito organizacional, que se supõe ser positivo, principalmente porque traz acréscimos ao conhecimento profissional pelo uso dessas ferramentas, além, é claro, de se considerar (pela fala do sujeito) que os resultados não se restringem aos ganhos individuais, mas aos ganhos globais para a organização.

Um segundo item, pertencente a essa categoria e que emerge da fala do gerente, diz respeito à melhoria que ocorre nos processos de troca de informação. Supõe-se que existiu um impacto positivo das TICs na organização, justamente porque os processos melhoraram e o acesso à informação é maior. O resultado é que o fluxo de serviços é considerado mais rápido e eficiente pelo gerente.

O terceiro item identificado refere-se ao tipo de *software* implantado e que visa a integração dos sistemas da empresa.

Observa-se que alguns itens não estão explícitos na fala do sujeito, mas encontram-se presentes implicitamente, como questões referentes à busca da informação pelo sistema de informação ou, por exemplo, detalhes sobre a aquisição, desenvolvimento e implantação das TICs, bem como o auxílio que essas ferramentas proporcionam à tomada de decisão.

Percebe-se que as TICs têm, atualmente, grande importância para o desenvolvimento do trabalho de parte dos indivíduos no espaço organizacional, ao mesmo tempo em que parece ter proporcionado maior controle sobre o fluxo das atividades e sobre a informação.

É provável que exista alguma implicação para a cultura da empresa em relação às TICs implantadas, pois, se as pessoas já assimilaram e refletiram sobre o uso dessas ferramentas, é possível que a empresa possua tendência a trabalhar melhor a informação e, conseqüentemente, possua uma cultura informacional.

A segunda figura (Figura 35) trata da categoria 'Informação' (Apêndices E) na qual foi identificada a presença de várias questões de interesse à categoria, e que auxiliam a compor o tema. Percebeu-se que o sujeito caracteriza as fontes de informação, às quais a empresa tem acesso, como não sendo ideais. Apenas algumas fontes mais fundamentais são identificadas pela empresa, por exemplo, sobre a busca de informações estratégicas que estão localizadas no Sindicato de Calçados de Jaú, cuja maioria é produzida por meio de consultorias especializadas.

Além disso, ressalta-se sobre o uso da informação para a tomada de decisão, visto que a informação é considerada condição fundamental para a ação do sujeito, ou seja, é relevante e fundamental para os processos cognitivos de construir conhecimentos que viabilizam as decisões.

Quanto ao acesso à informação, existem duas situações relevantes para a empresa: o acesso é restrito e, portanto, as informações são direcionadas aos indivíduos; as tecnologias de informação auxiliam o acesso à informação, mas somente àquelas que se encontram registradas no sistema.

Também aparece, na fala do sujeito, o uso da informação especializada, juntamente com questões sobre o comportamento informacional dos gerentes diante das informações. Além disso, a identificação das necessidades de informação parece não ser uma ação programada da empresa, alguns indivíduos esboçam ações isoladas.

Uma outra questão complementar à discussão das informações registradas e obtidas dos sistemas refere-se aos fluxos de informação. Enquanto os fluxos formais de informação dependem dos sistemas implantados na empresa, os fluxos informais, principalmente em relação às informações advindas dos funcionários, não são admitidos como válidos ou considerados importantes pelos proprietários da organização. Sendo assim, existe maior valorização das informações “contidas” e “repassadas” pelos sistemas, do que em relação às informações que se originam no nível operacional da empresa.

O respondente afirma que “*a informação ela corre pela empresa inteira*”. Desse modo, pretende-se discutir mais sobre essa questão da informação que parte dos funcionários, com o intuito de refletir, por exemplo, sobre a validade de algumas formas usadas pela empresa para obter maior comprometimento e comportamentos informacionais, principalmente sobre aqueles que visam a troca e o compartilhamento. Portanto, infere-se que a informação é importante para a empresa, desde que seja produto dos sistemas de informação.

A terceira categoria a ser discutida é sobre as ‘Pessoas’. Ela se divide em três partes: elementos – história, crenças, normas e costumes, heróis e líderes e valores –, processos e comportamentos informacionais (Apêndices E).

Em relação aos processos e comportamentos informacionais, inicia-se a discussão em torno do item coleta de informação. É um comportamento que não foi mencionado e, provavelmente, também não seja praticado pelas pessoas da organização, a não ser em relação às informações relacionadas às tarefas rotineiras.

A presença do comportamento de disseminação, troca ou compartilhamento de informação pôde ser percebido na fala do sujeito. Aparece vinculada à tecnologia de informação e comunicação, e é absolutamente direcionada aos líderes e, no máximo, até esse nível hierárquico, considerando o organograma da organização do topo para a base. Além disso, confirma-se, também por meio dessa categoria, que a informação que circula pela empresa é a operacional. Parte do que é disseminado atinge apenas o nível da gerência e, nesse caso, poderiam ser informações estratégicas, por isso, não divulgadas à maioria das pessoas.

Dentre os comportamentos aprovados pela empresa, não aparecem menções ao trabalho com a informação e ao uso das TICs. Apenas, esperam-se, dos indivíduos, respeito, comprometimento e dedicação ao trabalho, a não ser que exista expectativa, por parte da empresa, de que “coloquem no papel”, algumas

informações, com o objetivo de, posteriormente, serem difundidas. Provavelmente seja um comportamento informacional esperado apenas dos líderes. Existe também a repressão sobre os comportamentos contrários à documentação (ou registro) das informações, embora, pela fala do gerente, se assemelhe ao controle dos responsáveis pelos erros cometidos na produção dos calçados. Esse registro não visa diretamente compartilhar conhecimentos, mas controlar os erros das pessoas.

O compartilhamento de conhecimento não é uma posição assumida por todas as pessoas na empresa. Essa situação se repete em qualquer nível hierárquico, porque a confiança sobre a informação recebida e sobre com quem se pode compartilhar não se apresenta em um estágio muito avançado. Em outras palavras, não existe confiança necessária sobre a informação e sobre as pessoas para efetivar o fluxo de informação informal.

Foi identificada a presença do incentivo, para as pessoas compartilharem o que sabem, inserindo esse 'conhecimento' em uma "caixinha de sugestões", informações que possam melhorar os processos e os resultados da empresa. Talvez a gerência ou os proprietários, motivados pela falta de confiança identificada anteriormente, tenham optado por transferir a confiança para a caixa, já que os líderes, não atingiram o nível de confiança esperado. Mas o incentivo maior não é a oportunidade de contribuir com a empresa, mas a de, receber um incentivo financeiro em troca da informação.

É necessário resgatar o que foi evidenciado na categoria 'Informação' sobre a recepção dos proprietários da empresa em relação às sugestões (informações) dos funcionários. Particularmente nesse aspecto, supõe-se que a informação originada nos funcionários não tenha valor/importância na visão dos proprietários, e, dessa forma, mesmo com o uso da "caixinha de sugestões", os funcionários não percebem o valor de suas contribuições para a empresa, bem como não se sentem motivados a compartilharem informação/conhecimento.

Portanto, é mais provável que o comportamento informacional seja praticado pela gerência e, esporadicamente, pelos líderes. Nesse sentido, ainda aparece de forma frágil, visto que são apenas tentativas de administrar o comportamento informacional.

Em relação à segunda parte que compõe a categoria 'Pessoas', encontram-se os processos (figuras 37, 38 e 39 - Apêndices E), representados pelas subcategorias socialização, comunicação e mudança.

A socialização tentou evidenciar como ocorre o treinamento das pessoas na empresa. Evidenciou-se a presença (na fala do sujeito) de treinamentos formais, direcionados apenas aos líderes. Não há treinamentos para os funcionários, eles aprendem com a prática do dia-a-dia e, conforme adquirem conhecimento sobre o funcionamento da empresa, conseguem promoção (cargo) para linha de produção e para os níveis hierárquicos de liderança.

Portanto, a socialização da empresa, que é uma forma de nortear inicialmente os comportamentos das pessoas, é praticamente informal, o que nesse caso, não auxilia a inserção e assimilação das pessoas na cultura da empresa.

A categoria 'Comunicação' (Apêndices E) evidencia a presença de diversos discursos paralelos. Em relação à comunicação entre os líderes e os liderados, foi constatada a presença de barreiras ou dificuldades nesse processo. Também está presente na fala do sujeito a ausência de uma visão estratégica sobre a comunicação. Talvez por isso, somado aos outros motivos, também emerge a noção de que os subordinados não são considerados tão relevantes a ponto de a comunicação entre ambos ser vista como estratégica. A comunicação segue um sentido único, na maioria das vezes, que é do topo para a base, ou seja, as informações seguem um fluxo com sentido determinado e sem a intenção de existir *feedback* ou retorno de opiniões no sentido contrário, isto é, da base para o topo.

Como já foi citado, a "caixinha de sugestões" pode igualmente ser incluída na subcategoria comunicação, justamente porque constitui um meio para incentivar esse processo, porém não o melhor meio. Apesar de ser um dos únicos incentivos para efetivar o compartilhamento, é insuficiente, porque limita o que os indivíduos querem compartilhar. Mesmo assim, deve-se ressaltar que a comunicação dos líderes e da gerência é um processo com menos restrições do que o desempenhado pelos subordinados, e, por menor que seja a prática dessa comunicação na empresa, ela sempre auxilia a construir a cultura organizacional, idéia presente na fala do sujeito.

Portanto, a categoria 'Comunicação' evidencia alguns temas correlatos à comunicação na empresa, porém também deixou transparecer que se trata de um processo de comunicação inibido para a maioria dos indivíduos e sem o qual se torna inviável a prática de alguns comportamentos informais.

O processo de mudança (Apêndices E) também é um assunto recorrente na literatura e, portanto, faz-se necessária sua abordagem. A presença desse tema

apareceu de forma expressiva, tanto em momentos do relato sobre a história da empresa, como em relação às situações novas e dificuldades enfrentadas. A fala do gerente delimita o espaço de tempo no qual foi planejada e executada a mudança, ou seja, entre 2001 e 2007. Esse planejamento foi realizado pelo gerente, sujeito da entrevista, o qual se autodenomina agente de mudança. O sujeito afirma que, junto à mudança realizada nos processos e na adoção do *software*, também existiu a necessidade de realizar uma mudança cultural, considerada difícil de ser realizada em qualquer dos níveis da empresa, tanto em relação aos proprietários, como em relação aos demais funcionários. Os motivos vão desde a recusa em perder os valores iniciais com os quais a empresa foi fundada, bem como a clareza quanto ao papel e participação que os funcionários possuem nesse processo.

O posicionamento dos funcionários diante das mudanças pretendidas parece não ter sido favorável, pois o processo de comunicação teve que ser adaptado à nova necessidade de expandir e melhorar a comunicação com os funcionários, para que pudessem ser convencidos sobre a necessidade de mudança.

A mudança que ocorre atualmente na empresa é lenta, mas significativa, e encontra-se perceptível na linha de produção da organização, no que diz respeito aos gerentes e líderes. Quanto aos proprietários, parece que são, também participantes do processo de transição e adaptação.

A terceira subcategoria é referente aos elementos (figura 41, 42, 43, 44) da cultura informacional. A categoria 'Líder e Herói' (Apêndices E) mostrou a presença do líder em buscar a colaboração e participação dos funcionários, embora apareça, junto a essa ação, a idéia de que as necessidades dos funcionários são secundárias, e quiçá irrelevantes. Foi evidenciada a presença de heróis na organização, que são os proprietários, assim considerados por terem iniciado o negócio apenas com os conhecimentos de como fazer o calçado e sem conhecimentos sobre como gerenciar a empresa. Sendo assim, é provável que essa condição inicial constitua, atualmente, a grande influência para a empresa e, por isso, as ações da organização parecem demonstrar mais preocupação com a execução e alcance dos objetivos operacionais da linha de produção, do que em construir conhecimentos com fins estratégicos.

A liderança na organização é uma condição que se alcança, principalmente por meio da conquista da confiança dos níveis hierárquicos mais elevados (gerência e proprietários), e menos por motivos de exercer poder sobre os funcionários. Tendo

em vista as inferências obtidas em outras categorias, chega-se à conclusão de que os encarregados, conhecidos como líderes, exercem o papel de mediadores e tomadores de decisão sobre os problemas relacionados ao nível operacional, e que, a liderança se vincula a um cargo/função que preza pelos objetivos da empresa, e em última escala, considera qualquer necessidade dos funcionários como relevante. Os líderes desta empresa, provavelmente, possuam uma comunicação com menos barreiras em relação à gerência, e, talvez, não tenham a confiança necessária dos funcionários para o compartilhamento da informação.

Em relação à subcategoria 'História' (Apêndices E), ressalta-se a ausência explícita de dois momentos críticos considerados necessários para compreender a cultura informacional da empresa, quais sejam: momentos críticos que versam sobre a necessidade de informação; momentos críticos que tratam da adoção e do uso das TICs.

É provável que, desde a fundação da empresa, tenham ocorrido alguns impactos significativos, fundamentados na fala do gerente, e que indicam dificuldades em relação à mudança. Portanto, a história da empresa apresentou necessidades de mudança, e, a partir disso, se planejou e desencadeou a implantação das TICs, acarretando maior acesso à informação.

A categoria que trata dos 'Valores' (Apêndices E) registrou a presença de algumas questões relacionadas ao profissionalismo e ao comportamento correto, de forma geral. São valores pertinentes à cultura organizacional e não focados na cultura informacional. Além daqueles valores, os fundadores da empresa prezam pela rigidez nas relações humanas. Supõe-se que a rigidez seja relativa tanto à maneira como os funcionários são tratados, como também à execução de normas e padrões. Ademais, ficou evidente que se valoriza o conhecimento prático e a informação produzida ou destinada à linha de produção, na opinião dos proprietários.

Com relação à valorização de bens tangíveis e intangíveis, identificou-se que para o gerente, as pessoas e o conhecimento devem ser percebidos como mais relevante. Essa opinião do gerente não condiz com a visão dos proprietários da empresa, muito menos com o setor de calçados. Nesse sentido, infere-se que não existe valorização sobre o conhecimento das pessoas ou sobre o uso da informação. Supõe-se que os valores sejam voltados às metas de produção e, portanto, não existem explicitamente valores vinculados à cultura informacional.

A categoria 'Normas e Costumes' (Apêndices E) está incluída dentre os elementos da cultura informacional abordados no instrumento e que estiveram presentes na fala do sujeito. Supõe-se que as normas da empresa se encontram definidas e, além disso, são conhecidas por todas as pessoas da empresa. Sendo assim, a finalidade dessas normas, qual seja a documentação/registro das informações, deveria ser cumprida. Além disso, as normas aplicam-se a várias possibilidades de comportamentos dos funcionários e dos líderes, conforme verificado nos documentos da empresa, porém, deve ser destacada, na fala do sujeito, que existe norma que versa sobre a autorização da comunicação interna da empresa, impõe regras e interditos a respeito da comunicação entre os funcionários e líderes.

No que diz respeito ao último elemento da categoria maior, "Pessoas", a subcategoria 'Crença' (Apêndices E) também emerge da fala do sujeito. A primeira crença percebida é sobre a participação das pessoas na empresa, principalmente em relação ao comprometimento, esforço e dedicação assumidos. Transparece na opinião do sujeito a tendência em adotar a Teoria X¹⁹, na qual as pessoas não possuem comprometimento, não querem despende esforços e, portanto, devem ser forçadas a executar o trabalho por meio de normas rígidas, além de existir desconfiança sobre as atitudes das pessoas.

Essa crença despreza o comportamento das pessoas e parte do pressuposto de que não estão dispostas a colaborar espontaneamente, por isso, intervenções e repressões são constantemente necessárias. Essa crença é auxiliada por outra, também mencionada pelo sujeito, que justifica que, apesar de rígidas, as normas são justas, e sua aplicação garante o bom comportamento. Essas crenças são, provavelmente, destinadas tanto aos funcionários da linha de produção como aos líderes. Existe uma crença especificamente voltada à situação da liderança na empresa, na qual o sujeito a classifica como complicada e acredita que, na posição de líder, existem bons profissionais e outros nem tão bons. Classificar a situação como complicada lhe confere um caráter mais pejorativo, refletindo mais uma vez a crença fundamentada na teoria X, aplicada nas pessoas da empresa.

¹⁹ "A Teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades e deseja, acima de tudo, segurança. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas pelo dinheiro, pelos benefícios marginais e pela ameaça de punição" (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.60).

Confirmando o que foi apresentado até o momento sobre as crenças destinadas às pessoas, a crença que o gerente tem sobre a organização é de que ela é rígida; além disso, possui líderes despreparados, o que seria um dos motivos principais para os resultados negativos do comportamento dos subordinados. Também o despreparo pode ser um dos motivos responsáveis por afastar potenciais funcionários da empresa, ou seja, a forma como a pessoa é tratada é percebida como prejudicial à imagem da empresa, e mesmo os benefícios oferecidos aos funcionários não são suficientes para encobrir a imagem de empresa rígida. Contudo, algumas tentativas são usadas, tal como a oferta periódica de brindes, que não passam de motivações de cunho externo. Ademais, não existem crenças explícitas sobre a informação ou sobre as TICs.

As crenças se concentram sobre as pessoas, sua natureza e sobre a organização, demonstrando que, apesar de (fala do sujeito) emergir explicitamente uma visão positiva sobre as pessoas, aparece também uma visão negativa. É necessário destacar que as crenças podem influenciar os demais elementos da cultura informacional, e, se as crenças não admitem as pessoas como colaboradoras da empresa, dificilmente bens intangíveis, processos culturais que visam trabalhar melhor a informação, e comportamentos informacionais serão bem sucedidos e auxiliarão na criação ou manutenção da cultura informacional.

7.6.2 Entrevista com o Gerente da Empresa B

Na categoria 'Tecnologias de Informação', assim como em relação às demais, a prioridade foi permanecer dentro do modelo conceitual, no qual as relações entre pessoas e tecnologia são mensuradas a partir do uso e do desempenho proporcionado pelas TICs, além de assistir aos comportamentos informacionais. Frisando que não se trata de contagens de frequência de aparição, a presença do uso das TICs pode ser confirmada, apesar de ser uma ferramenta que se encontra presente na empresa, de forma breve, cuja implantação foi/é considerada "tranqüila" pelo sujeito. A palavra "tranqüila" parece indicar a ausência de barreiras e a ampla aceitação dos indivíduos/usuários pelas TICs adotadas. O uso é confirmado pela indicação da melhoria do processo decisório, da melhoria dos processos que envolvem a troca de informação, além de ajudar na busca da

informação. Porém, as informações que circulam nos sistemas de informação da empresa parecem advir como produtos dos processos realizados internamente, ou seja, as tecnologias de informação implantadas são usadas, visando otimizar o ambiente informacional interno da empresa. O sujeito nega que possa existir o uso de ferramentas básicas como a Internet – usada para prospectar, coletar e monitorar informações do ambiente externo – . Esse assunto se vincula às fontes de informação, abordado na categoria ‘Informação’ (Apêndices F).

A categoria ‘Tecnologias de Informação e Comunicação’ indica que existe aceitação desse tipo de ferramenta, em relação ao uso e melhoria no desempenho das pessoas, pois considera particularidades da empresa para adaptar a tecnologia à mesma. Contudo, é uma tecnologia explorada de forma insuficiente, situação sustentada e explicada por uma das crenças da cultura informacional da empresa.

A categoria ‘Informação’ (Apêndices F) demonstra a presença de ações, referentes à execução do comportamento informacional, tais como: a identificação das fontes de informação, uso da informação, acesso à informação, busca, identificação de fontes de informação. Também é possível verificar a presença de dependência com relação a um tipo de fonte de informação, bem como o desperdício de recursos destinados ao trabalho da informação. O acesso à informação é basicamente realizado de maneira informal, sem a preocupação em registrar a informação nos sistemas. Podendo ocorrer por meio de conversas, principalmente reuniões, de maneira insuficiente. Se o sistema não funciona corretamente, dificulta os fluxos de informação, constituindo barreira ao compartilhamento e à troca de informação.

É relevante destacar que as fontes de informação são restritas aos fornecedores e representantes da empresa, que são as fontes da empresa. Nesse sentido, fases ou ações da ICO são impraticáveis para essa realidade, tal como a prospecção e o monitoramento do ambiente da organização.

Portanto, a informação que circula na empresa não possui a finalidade de inovar processos e produtos, e nem proporcionar vantagem competitiva.

A categoria dedicada a discutir processos da cultura informacional da empresa trata de três temas: ‘Socialização’, ‘Mudança’ e ‘Comunicação’ (Apêndices F).

No primeiro tema, buscou-se abordar e fazer emergir o principal tipo de socialização que ocorre na empresa, qual seja, o treinamento. A título de

caracterizar a socialização que ocorre na empresa, identificou-se a presença do treinamento informal, principal característica da socialização no ambiente organizacional. Não existe um processo obrigatório pelo qual os indivíduos que ingressam na empresa ou que mudam de cargo e função são submetidos, com o intuito de fazê-los conhecer as tarefas e particularidades do cargo e da empresa. Sendo assim, não existe a tentativa de gerenciar o comportamento informacional dos indivíduos, pois não são expostas as regras, normas e tudo aquilo que é considerado correto para a empresa, isto é, as pessoas são norteadas pelo próprio bom senso e pela capacidade de aprender e assimilar os elementos e processos da cultura da empresa no dia-a-dia, para que possam praticar comportamentos adequados aos padrões da organização.

Outro processo considerado relevante para a cultura informacional é o da 'Comunicação' (Apêndices F). O tema visou evidenciar a existência de barreiras entre os líderes e os liderados, bem como o papel desempenhado para construir o conhecimento, além do compartilhamento de informação. A fala do sujeito indica a ausência de barreiras entre líderes e liderados, resultando em um fluxo de informação mais aberto. Além disso, deve-se supor que se trata de comunicação face a face, ou seja, sem a presença ou interferência das TICs. O fluxo de comunicação de informação é em parte informal ou, talvez, totalmente informal. Sendo assim, os fluxos informais parecem predominar na empresa, bem como os incentivos e demais elementos da cultura informacional. Portanto, o processo de comunicação presente na empresa não visa intensificar os fluxos de informação formais ou informais, mas se concentra, sobretudo, na troca de conhecimentos sobre os processos operacionais.

O terceiro processo inserido na categoria versa sobre a 'Mudança' (Apêndices F), onde o mais importante é demonstrar a adaptação da empresa frente às ferramentas tecnológicas e ao ambiente externo. A fala do sujeito indica que a empresa se adapta à tendência do que é apresentado no mercado, ou seja, se o ambiente externo da empresa muda, principalmente no que tange à concorrência, a organização adota, de fato, semelhante movimento. Além disso, a fala do gerente deixa transparecer que os indivíduos que dela fazem parte devem se adequar às novas ferramentas, seja em relação às TICs, seja em relação aos maquinários adquiridos para seguir as novas tendências do mercado. É importante ressaltar que a mudança e a adaptação são inerentes ao ramo de calçados e, nesse sentido,

pode-se inferir que a mudança, por acontecer freqüentemente no ambiente da empresa, talvez produza impactos menos significativos, principalmente porque a empresa está “sempre buscando a inovação”, além de considerar que “tem que se adaptar” para continuar atuando. Essa tendência em considerar que a mudança é inerente à ação da empresa é relevante para a cultura informacional, porque apresenta certa relação com as inovações das TICs; portanto, a predisposição em mudar poderia indicar também a presença da cultura informacional.

Em relação à categoria ‘Comportamento Informacional’ (Apêndices F) existem indicações e confirmações advindas do próprio sujeito sobre a presença da troca, da disseminação, da confiança e do compartilhamento de informação. Constatou-se que os incentivos ao comportamento estão restritos a motivações externas aos indivíduos, principalmente no que diz respeito às retribuições financeiras da empresa para aqueles que respondem com comportamentos positivos às solicitações. Embora a fala do sujeito não tenha colocado de forma explícita sobre os incentivos financeiros para os comportamentos gerais dos indivíduos, supõe-se que esse tipo de incentivo possa ser estendido a qualquer tipo de comportamento.

O compartilhamento de informação e de conhecimento, ainda que praticado na empresa, parece apresentar limitações e, portanto, impossibilidade de uma prática viável, cujas finalidades sejam a construção do conhecimento e a tomada de decisão fundamentada nessa ação. Portanto, os indícios apontam para a presença de comportamentos informacionais que visam a execução das tarefas mais rotineiras, sem o intuito de praticar a cultura informacional da empresa. Poder-se-ia colocar como hipótese, a partir do exposto, que talvez não exista a cultura informacional, pois se uma das formas de praticar a cultura é por meio do comportamento, então, o fato de não existir a prática poderia ser estendido à cultura?

Considerada uma categoria importante e inserida na categoria maior ‘Pessoas’, “Líder e Herói” (Apêndices F) é um tema que, para a cultura informacional, não trata de discutir questões de poder e autoridade, mas os meios que proporcionam a relação entre líderes e liderados, bem como o produto dessa relação. Foi identificada a presença de comportamentos favoráveis em relação à cultura informacional por parte dos líderes, pois buscam a participação e colaboração dos liderados.

Outra questão evidenciada refere-se à comunicação favorável entre líderes e liderados, constituindo um canal aberto à solução de problemas, sejam eles profissionais ou pessoais. Uma última questão é relacionada ao repasse de informação que ocorre entre líderes e liderados. Apesar de seguir a hierarquia e, portanto, a estrutura rígida da empresa, existe a preocupação em manter todos informados. Essa categoria apresenta-se positiva, enquanto item importante para a constituição da cultura informacional.

A categoria destinada a expor a 'História' (Apêndices F) e os momentos críticos que marcam essa história encontra um fato importante narrado pelo sujeito: a empresa passou por uma fase de risco de extinção, ou seja, por algum fator não mencionado pelo sujeito, existiu o risco real da organização deixar de existir. O mais provável é que tenha sido alguma influência/impacto gerado pela política econômica do país. Contudo, a empresa conseguiu se readaptar e neutralizar as influências negativas sobre as ações organizacionais. No contexto mais recente da história da empresa está a adoção das tecnologias de informação, usadas com o intuito de serem ferramentas auxiliaadoras dos sistemas de informação. Integrar e dinamizar o fluxo de informação podem ser os motivos principais para a implantação dos sistemas.

Não foi verificada a presença de algum momento crítico na implantação/adoção de TI, pela empresa, a não ser da necessidade de informação demandada pela empresa. Considerada o principal fator que a alavancou, a informação foi essencial para mudar o estado de paralisia ou inércia, que ameaçou a existência da empresa.

A partir da categoria que discute e evidencia as características dos 'Valores' (Apêndices F) da cultura informacional da empresa, registra-se a ausência da valorização explícita e direta em relação à informação e às tecnologias de informação e comunicação. Contudo, é relevante frisar alguns pontos presentes na fala do sujeito pesquisado. Um deles diz respeito à valorização das pessoas enquanto membros de um grupo, visto como uma família, pelo sujeito. Outro ponto diz respeito ao cumprimento das tarefas e objetivos individuais, ou seja, busca a execução das responsabilidades individuais e grupais. O terceiro valor identificado refere-se à valorização da pessoa enquanto produtora e executora das ações. Nesse ponto, é interessante acrescentar que não basta executar e atingir os objetivos diários para cada tarefa, pois a pessoa é valorizada em relação à

quantidade daquilo que produz. Como último valor e, talvez, o mais importante, porquanto aproxima a empresa da cultura informacional, é a valorização do conhecimento das pessoas da empresa, que se constitui como um valor voltado a cultura informacional.

Com relação à categoria 'Normas e Costumes' (Apêndices F) o que se pode constatar é a presença de comportamentos gerais aprovados, não específicos ao comportamento informacional. Além disso, a empresa demonstra preocupação com as normas que regem os padrões de qualidade, visto ser mais uma exigência do mercado atual. Também foi possível verificar a presença da aceitação das pessoas que trabalham na empresa, sobre o que é imposto pelas normas. O mais próximo de um costume, na fala do sujeito é a afirmação de que "ninguém briga", ou seja, os indivíduos se comportam costumeiramente de tal forma que confrontos e divergências não existem. O que, também, não acrescenta muito em relação à cultura informacional.

Um outro elemento considerado importante para a cultura informacional é a 'Crença' (Apêndices F), que, traduzida em tema e subcategoria, se apresentou brevemente no discurso do sujeito. A primeira crença identificada é a presença da idéia de que todas as pessoas da empresa participam com suas idéias (informação e conhecimento). A segunda, cuja presença foi notada, é a crença de que o ambiente e a concorrência do ramo de calçados são previsíveis, por isso, classificados como "reto", pelo sujeito, além de homogêneo em relação às condições e recursos aos quais todas as empresas têm acesso.

Portanto, principalmente, no que diz respeito à última crença, existe a possibilidade de despreparo da empresa em perceber o ambiente competitivo no qual está inserida, e não estaria preparada para galgar vantagens, pois acredita que não existem.

7.7 Avaliação das Culturas Informacionais das Empresas

7.7.1 Avaliação da Cultura Informacional da Empresa A

A avaliação dos elementos e processos da cultura informacional da Empresa A foi realizada no decorrer das apresentações e análises das informações. Contudo, alguns aspectos foram trazidos para esta seção a fim de sintetizar os indícios obtidos até o momento, bem como auxiliar a verificar se existe cultura informacional na empresa.

Os documentos analisados apresentaram-se bastante favoráveis, na condição de instrumentos que auxiliam a criar e manter a cultura da empresa. Além disso, buscam difundir idéias a respeito da confiança, da colaboração, assim como incentivam o compartilhamento de informação. Porém, a comunicação é incentivada apenas no código de ética das lideranças.

Na observação da empresa, foi constatada a impossibilidade da comunicação entre os funcionários, o uso das TICs mais acentuado por alguns líderes e pelos gerentes, e a existência de alguns mecanismos de incentivo ao compartilhamento de informação/conhecimento.

Nas respostas dos líderes, foi identificado parte dos elementos e processos necessários à cultura informacional. Contudo, também emergiram indícios de que a cultura informacional pode ser melhorada, por exemplo, em relação à falta de confiança para compartilhar a informação.

Com relação à análise das entrevistas, foi possível confirmar algumas das informações obtidas pela observação da empresa e das informações obtidas através da aplicação dos questionários.

As tecnologias de informação e comunicação aparecem valorizadas, tanto na fala do gerente, quanto nas informações extraídas dos questionários fechados; parece que além do aspecto valorativo dado à ferramenta, o uso das tecnologias destina-se a acessar as informações, e melhorar os fluxos de informação. Sendo assim, uma parcela das pessoas que trabalham na empresa fazem uso dos sistemas de informação, as quais também podem contribuir compartilhando as informações e na construção da cultura informacional.

Apesar da recente implantação das TICs, já impacta de forma significativa na cultura da empresa, pois questões que antes eram periféricas ou não tinham

solução, atualmente são facilmente solucionadas ou amenizadas pelo uso dessas ferramentas.

Mesmo não sendo amplamente ou exaustivamente utilizadas por todas as pessoas da empresa, as TICs constituem uma ferramenta relacionada às pessoas e às informações, bem como confirma, pelo eixo temático das tecnologias de informação e comunicação, a existência da cultura informacional, na empresa.

Pelo eixo temático da informação, as observações mostram-se bastante semelhantes às realizadas a respeito das TICs, ou seja, a informação é considerada importante, é utilizada, mas é restrita ao usufruto do mesmo grupo citado anteriormente. Além disso, a informação aparece vinculada mais às tecnologias do que às pessoas e, portanto, existe um deslocamento do trabalho desempenhado pelas pessoas para as TICs, talvez por isso vários aspectos e comportamentos informacionais sejam pouco praticados ou inexistentes.

Pelo eixo temático das pessoas, existem diversos processos e elementos e o próprio comportamento informacional, esse percebido como a prática da cultura informacional. Nesse sentido, ficou evidente que, para qualquer elemento, processo ou comportamento encontrado na empresa, é provável que pertença ao nível da gerência ou liderança e, mais uma vez, os funcionários não participam efetivamente na construção da cultura informacional.

Além do nível da gerência e da liderança, também se encontram presentes, sobretudo influenciando a cultura da empresa, os proprietários. No caso da Empresa A, os proprietários parecem não influenciar tanto no que diz respeito à cultura informacional, sendo que essa tarefa parece ter sido dedicada à gerência.

Mesmo para os níveis da gerência e da liderança, os elementos e processos precisam ser mais bem trabalhados para efetivar comportamentos informacionais da empresa, por exemplo, sobre a ausência de valores específicos sobre o trabalho com a informação e sobre as tecnologias de informação e comunicação.

Avalia-se que a cultura informacional da Empresa A se apresenta em dois níveis hierárquicos e, sendo assim, a minoria das pessoas participa. Além disso, seu conteúdo é imposto e não construído pelo coletivo. Apesar de ser restrita a um grupo de indivíduos, essa cultura informacional, considerada uma subcultura da cultura organizacional da empresa, confirma a existência de elementos e processos, além de comportamentos voltados à prática da cultura informacional, mesmo que não estejam presentes e identificadas todas as ações que visam trabalhar a informação.

Sendo assim, encontra-se estabelecida a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação na empresa. Quanto à ausência de uma ação, processo, elemento ou comportamento voltado à cultura informacional, deve-se considerar que as particularidades desse tipo de ramo interferem nas características encontradas, tendo como base o modelo de cultura informacional proposto. Além disso, essas diferenças em relação ao modelo são consideradas importantes para ajustar os conceitos do modelo para as diretrizes pretendidas. Deve-se considerar também que as ações e processos voltados a efetivar a competitividade dessa empresa parecem depender da presença e execução da cultura da empresa no geral e da cultura informacional de forma mais específica, pois fica evidente que são os elementos e processos culturais que proporcionam melhor uso e aceitação das TICs.

Mesmo com indícios positivos sobre a presença da cultura informacional na empresa, não é possível desdobrar as constatações para a presença do processo de ICO. Tendo em vista as mudanças pelas quais a empresa atravessou nos últimos anos, presume-se que elas tenham sido necessárias para adaptações da cultura da empresa, visando atender padrões competitivos do setor. Destarte, as adaptações dependeram de fato de mudanças na cultura da empresa, as quais visaram auferir competitividade.

Sendo assim, a empresa possui uma cultura informacional, ainda que restrita, em funcionamento e, a partir disso, as fases e ações do processo de ICO podem ser inseridas. Portanto, não existe ICO na empresa, na forma de processo contínuo.

7.7.2 Avaliação da Cultura Informacional da Empresa B

A avaliação dos elementos e processos constitutivos da cultura informacional da Empresa B foi realizada durante a apresentação e análise das informações dos questionários, bem como no decorrer da análise de conteúdo, na qual se buscou inferir sobre as informações coletadas em cada categoria analisada. Algumas conclusões são trazidas nesta seção, para que, a partir de uma análise mais geral, se possa avaliar a cultura informacional da empresa como um todo.

A primeira constatação é que a presença de elementos e processos da cultura informacional, assim como o comportamento informacional, se faz presente em dois níveis hierárquicos da empresa: da gerência e da liderança. Os funcionários alocados na linha de produção não possuem comportamentos informacionais, por motivos já expostos durante as análises.

As tecnologias de informação e comunicação, utilizadas no sistema implantado na empresa, são aceitas como ferramentas que melhoram os resultados e reforçam a valorização das pessoas. Além disso, assumem a condição de melhorar o desempenho das pessoas - na prospecção e monitoramento, ou mesmo para coletar informações de interesse da empresa -, e auxiliar o controle das atividades rotineiras da linha de produção. Mas não são um diferencial competitivo. São usadas pelos níveis hierárquicos da gerência e da liderança, sendo menos freqüente o acesso aos demais funcionários.

No que diz respeito à informação, também existe um direcionamento evidente de seu uso para as atividades de controle da linha de produção, mas não constitui vantagem competitiva para a organização, porque não existe preocupação da empresa em trabalhar a informação para fins estratégicos, e porque a informação a qual a empresa tem acesso é comumente encontrada em seu ambiente externo.

Essas informações são consideradas comuns e de acesso a todas as empresas, porque os fornecedores constituem a fonte de informação mais importante.

As ações realizadas com o intuito de efetivar os fluxos de informação não constam como objetivos, nem centrais nem periféricos aos interesses da empresa. Por isso, o comportamento informacional segue a mesma tendência de improvisado e de desconhecimento por parte daqueles que a praticam.

Ressalta-se que algumas condições favoráveis à cultura informacional se encontram presentes na empresa, lembrando que se restringem às relações do nível da gerência e da liderança; somadas aos indícios dos dois eixos já apresentados, TICs e informação, evidencia-se a presença da cultura informacional. A cultura informacional presente na Empresa B está voltada à informalidade e longe de oferecer qualquer indício de planejamento e controle mais eficiente. Fato que demonstra uma das características principais da cultura da empresa, e sobre a qual, provavelmente, a cultura informacional continue fundamentada. Além disso, essa

informalidade pode indicar falta de clareza sobre as relações da empresa com o próprio ambiente, seja ele interno ou externo.

A cultura dessa empresa parece não influir sobremaneira nas ações e processos que visam à competitividade, porque parece não possuir comportamento pró-ativo e inovador. O que ocorre é a assimilação dos padrões já existentes nas demais empresas do ramo. Mesmo assim, a cultura da empresa, diagnosticada como sendo informacional, não é planejada e controlada, auxilia em questões como a aceitação e o uso efetivo das TICs implantadas na empresa.

A cultura da Empresa B, apesar de se mostrar muito próxima, em vários aspectos, dos elementos e processos do modelo de cultura informacional, não se apresenta em condições de ser qualificada como base possível para a ICO. Infere-se, pois, que é pouco provável que exista ICO, na Empresa B.

7.8 Ajuste do Modelo de Cultura Informacional

O modelo de cultura informacional foi construído com base na literatura e teve como objetivo nortear as categorias e os eixos propostos pelo trabalho, tanto em relação aos instrumentos, quanto em relação à estrutura das categorias propostas nas análises. Como se trata de um modelo geral de cultura informacional, faz-se necessário ajustá-lo às características do ramo de calçados, tendo como parâmetro as informações obtidas junto às empresas, conforme é representado a seguir.

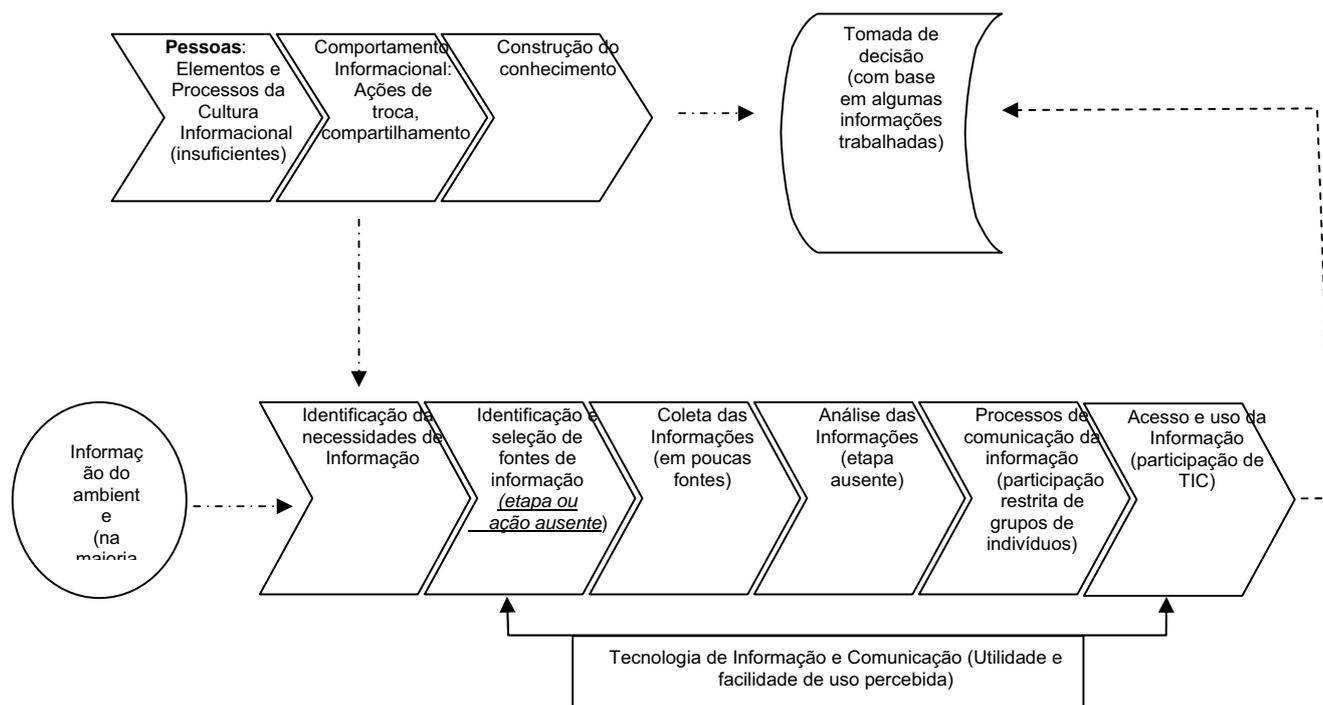


Figura 23: Modelo de Cultura Informacional Adaptado à Realidade Encontrada

Fonte: Elaborado pela Autora

Algumas particularidades presentes nas indústrias pesquisadas forneceram os elementos essenciais para a elaboração do modelo e ressaltaram, por exemplo, que a coleta de informação no ambiente da empresa, principalmente quando se trata do ambiente externo, é realizada a partir de informações advindas dos fornecedores.

Fica evidente que vários comportamentos informacionais não são realizados, bem como se encontram ausentes elementos e processos da cultura informacional, ou também podem ser considerados insuficientes, tendo em vista as condições necessárias para a ICO.

Tendo como parâmetro as empresas pesquisadas, as adaptações no modelo podem servir para a construção das diretrizes apresentadas nas considerações finais deste trabalho.

7.9 Comparação entre as Empresas A e B

A comparação entre as culturas encontradas é necessária porque fornece a possibilidade de demarcar as semelhanças e as diferenças entre as empresas. Em

ambas, constatou-se a presença da cultura informacional, com a participação ativa dos níveis hierárquicos da gerência e da liderança, bem como são semelhantes na distribuição dos níveis hierárquicos, assim como na presença dos proprietários no nível mais elevado. Além dessas semelhanças, aparecem também: o porte da empresa; a dependência de poucas fontes de informação, principalmente em relação aos fornecedores; a baixa confiança para trocar informação; os treinamentos direcionados aos líderes; o uso dos sistemas de informação para acessar a informação registrada; a valorização da informação; o processo de mudança que vem ocorrendo nos últimos anos; o uso das TICs nos processos de comunicação.

Ambas as empresas inibem contribuições ou participações mais ativas dos funcionários em relação às informações importantes que podem se tornar melhorias para a empresa. Mesmo considerando que, de forma geral, existem mais proibições do que incentivos, a Empresa A busca incentivar o compartilhamento de informação dos funcionários, levando em conta que as informações devem trazer contribuições, ou seja, a empresa não visa os fluxos de informação, apenas informações que sejam relevantes e esporádicas. Em relação aos líderes, existe de fato um incentivo maior para que compartilhem informações, bem como para que usem as TICs e a informação. Nesse sentido, existe maior predisposição em trabalhar a cultura da Empresa A com o intuito de obter melhores comportamentos e, por conseguinte, informações mais relevantes.

O que ocorre na Empresa B é mais agravante, visto que os líderes desconhecem os comportamentos e cultura informacionais aprovados. Além disso, não buscam incentivar o compartilhamento de informação, mesmo assim, fazem uso das TICs e da informação disponível na empresa.

Emergiram mais semelhanças do que diferenças entre as empresas, contudo, as poucas diferenças em relação às iniciativas realizadas por uma das empresas a tornam mais apta ao funcionamento efetivo da cultura informacional, proporcionando informações melhor trabalhadas.

Desse modo, a Empresa A pratica a cultura informacional amparada por melhores condições em relação aos elementos e processos, e, usufrui e demonstra mais interesse em obter informações melhor produzidas dentro da própria empresa, pelas pessoas que nela trabalham. Além disso, parece possuir uma visão mais competitiva sobre o ambiente na qual está imersa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente competitivo do setor de calçados, em âmbito geral, é dinâmico, impetuoso em relação às suas regras, bem como demonstra a inserção e prática naquilo que se denomina de Sociedade da Informação. Trata-se de um setor cujo uso da informação e das tecnologias de informação e comunicação é indispensável, para empresas de qualquer porte.

A revisão de literatura sobre a inteligência competitiva mostrou que a competitividade das organizações está diretamente relacionada ao uso da informação e das tecnologias de informação e comunicação. Entretanto, a vertente ou considerações sobre a participação das pessoas no processo aparecem de forma tímida na literatura. Mas a questão é que qualquer um dos três temas (pessoas, informação e tecnologias de informação e comunicação) é relevante e indispensável para as organizações obterem vantagem competitiva, visto que os comportamentos informacionais, induzidos pela cultura informacional, permitem o uso efetivo da informação e das tecnologias de informação e comunicação.

A revisão de literatura foi fundamental para compreender o tema, em seus três eixos - pessoas, informação e tecnologias de informação e comunicação -, bem como auxiliou a compor o modelo de cultura informacional. Do mesmo modo, orientou as análises sobre as informações coletadas, deixando evidentes os elementos e processos constitutivos da cultura informacional, nas empresas pesquisadas. A compreensão da cultura, nessas empresas, só foi possível com o auxílio da revisão de literatura e do aporte da análise de conteúdo, técnica que foi empregada para a análise e estruturação dos instrumentos de pesquisa.

A contribuição deste trabalho para a Ciência da Informação é que não se restringiu a discutir a importância da informação ou das tecnologias de informação e comunicação, de forma descontextualizada, ampliando a compreensão dos processos e elementos que interferem na construção do conhecimento organizacional. À Linha de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação, o estudo contribuiu porque ofereceu a visão das pessoas sobre o uso e aceitação das tecnologias de informação, as quais dependem das percepções e reações dos indivíduos para serem efetivamente utilizadas. Percepções e reações que, por sua vez, dependem de motivações externas ao indivíduo, situação que remete ao

ambiente organizacional, principalmente, o ambiente interno, ou seja, à cultura informacional da organização. Essa, portanto, evidencia-se como a provedora das condições para que os indivíduos realizem os fluxos de informação, bem como a construção de conhecimentos e, por fim, a tomada de decisão.

Pode-se considerar que os objetivos foram atingidos, pois foi possível avaliar os elementos e os processos constitutivos da cultura informacional de empresas do setor de calçados do Estado de São Paulo, participantes da pesquisa. Do mesmo modo, apesar de possuírem alguns elementos e processos da cultura informacional, e mesmo que elas possuíssem um potencial nisso, em ambas as empresas pesquisadas, inexistiu o processo de inteligência competitiva organizacional. Esta conclusão foi obtida mediante a identificação da ausência de comportamentos informacionais, como: a identificação das necessidades de informação dos usuários; a prospecção e o monitoramento de fontes de informação relevantes para a empresa; a dependência de poucas fontes de informação; a ausência de análise das informações; a falta de percepção sobre o ambiente competitivo no qual as empresas estão imersas.

Além disso, também contribuiu para a conclusão de que não existe o processo de ICO nas empresas pesquisadas o fato de a cultura informacional ser realidade apenas para um grupo de indivíduos, e, conseqüentemente, os indivíduos remanescentes são desconsiderados. O processo da ICO necessita perpassar todo o ambiente interno à organização, bem como precisa da participação das pessoas, compartilhando e contribuindo com informações e conhecimentos ao processo.

A construção de um modelo conceitual de cultura informacional também foi possível, bem como de um modelo de cultura informacional que visou expor a realidade das empresas. Principalmente porque aquele abordava sobre um modelo teórico, percebeu-se a necessidade de aproximação com a realidade encontrada.

Como resposta à situação problemática colocada na introdução do trabalho, verifica-se que a cultura informacional deve ser considerada a base para a competitividade das indústrias de médio porte do setor de calçados, visto que, a partir dela, a informação e as tecnologias de informação são mais bem utilizadas, o que conseqüentemente pode resultar em processos de compartilhamento de informação mais efetivos, e na construção de conhecimentos organizacionais para a tomada de decisão. Também ficou evidente, a partir do modelo teórico de cultura informacional, que as ações e processos voltados a efetivar a competitividade das

indústrias de porte médio do setor de calçados dependem da presença e execução dessa cultura, sem a qual se percebe a deficiência em efetivar fluxos informacionais, usar efetivamente a informação e a tecnologia de informação, presentes no ambiente da empresa.

O setor de calçados do Estado de São Paulo é um dos maiores do país e, portanto, contribui com grande parte da produção destinada ao consumo interno e à exportação. Tendo em vista as dificuldades, e as tendências em relação à maneira como as demais organizações do setor se portam frente aos problemas vinculados aos três temas da presente pesquisa, verifica-se que as diretrizes para as indústrias do setor de calçados do Estado de São Paulo devem contemplar tanto sobre o melhoramento das condições da base cultural das empresas, quanto em relação às fases ou etapas da ICO.

Para que as organizações desse setor obtenham maior competitividade, a partir de ações voltadas à cultura informacional, devem observar a matriz exposta a seguir:

- Compreender que a organização está imersa em um ambiente competitivo.
- Realizar ações internas à organização, visando motivar comportamentos informacionais nos diversos níveis da empresa.
- Como ações de incentivo: identificação das necessidades de informação dos usuários; identificação de informações relevantes no ambiente organizacional; quando forem obtidas do ambiente interno, serão informações de cunho operacional; quando forem do ambiente externo, poderão constar como informações de caráter estratégico e destinadas a um tipo específico de usuário.
- Motivar o compartilhamento da informação formal e informal, a partir do estabelecimento da confiança entre as pessoas.
- Instituir incentivos para a comunicação entre as pessoas, principalmente em horários e atividades que não interfiram na jornada regular de trabalho dos funcionários.
- Realizar a ação de prospecção e monitoramento de informações para que as fontes de informação da empresa, não fiquem restritas aos fornecedores, tendo em vista a coleta de informação no ambiente externo.
- Analisar as informações, antes de serem distribuídas aos usuários.

- Oferecer treinamentos destinados a qualquer pessoa da empresa, visando ensinar e estimular o compartilhamento de informações/ conhecimentos.
- Fornecer *feedback* sobre as contribuições das pessoas, quando essas compartilharem informação/conhecimento com os líderes (encarregados), gerentes, diretores ou proprietários.

De forma corriqueira, os temas de pesquisa proporcionam diversas possibilidades e abordagens das questões que transpassam o tema. Cada questionamento leva a um resultado diferente, tendo em vista que pesquisar sobre a cultura de empresa é relativamente difícil, porque são muitos os fenômenos que interferem em sua constituição, e, por mais elementos que estejam inseridos na abordagem escolhida, é provável que muitos outros tenham, do mesmo modo, sido suprimidos. Destarte, existem itens que deixaram de ser devidamente apreciados, como a questão da aprendizagem; o poder em relação à cultura informacional; a credibilidade da informação para os usuários; a pró-atividade dos usuários; a liderança informacional; a rotina; a influência da cultura informacional na construção do conhecimento (tema trabalhado na presente pesquisa apenas como um fim para o processo de ICO); a estrutura organizacional.

Acredita-se que, dentre os temas e problemas possíveis, um deles seja justamente, a influência da cultura nacional sobre a cultura informacional das empresas, pois diversos trabalhos já foram publicados sobre a relação de influência para a cultura organizacional, mas não sobre as questões que recobrem o comportamento informacional dos indivíduos do setor de calçados.

Faz-se necessário conjecturar sobre o ambiente externo desse setor. As políticas voltadas a concretizar a Sociedade da Informação, pelo menos no que tange à aquisição e uso das tecnologias de informação e comunicação, talvez influenciem sobremaneira sobre a sociedade atual. Situação que pode ser verificada, por exemplo, na recente aprovação de um projeto destinado ao Mercosul, visando inseri-lo na Sociedade da Informação²⁰. Nesse sentido, o Brasil é o responsável pela coordenação e pelo financiamento do projeto; é provável que exista um impacto sobre as empresas, o qual também será percebido em suas culturas.

Ainda em relação ao ambiente externo, poder-se-ia discutir, dentro da temática da ICO, sobre a prospecção e o monitoramento no setor de calçados, como

²⁰ Projeto Sociedade da Informação no Mercosul é aprovado pela Comunidade Européia. Disponível em: <<http://ftp.mct.gov.br>>. Acesso em 18 de março de 2008.

um possível diferencial para as empresas brasileiras, visto que atualmente estão perdendo mercado para os produtos chineses. Diferenciais em relação à qualidade dos calçados devem estar presentes cada vez mais. Contudo, existe o despreparo dessas organizações e extrema dependência em relação às informações dadas pelos fornecedores.

Poderíamos também incluir discussões sobre a necessidade de formalizar e registrar os processos e os elementos da cultura informacional com o intuito de inserir e controlar os comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, seria possível considerar a cultura informacional como o tipo de cultura que pode ser praticada por todos os indivíduos de uma organização, ou sua tendência mostra-se de fato voltada sempre ao grupo de tomadores de decisão? Poder-se-ia estabelecer que a cultura informacional é mais tangível e inteligível do que a cultura organizacional? A que profissional poderia ser destinada a tarefa de mudar ou incentivar a cultura informacional das organizações? Perguntas desse tipo poderiam ser lançadas em mais algumas páginas, mas, por ora, servem para ilustrar os problemas ainda em aberto para o estudo da cultura informacional.

A principal dificuldade encontrada na execução desta pesquisa foi a freqüente recusa das empresas para participar dela. Esse fato inviabilizou a aplicação do instrumento em empresas de outro pólo de calçados, considerado um dos mais importantes do Brasil.

Este trabalho trouxe profissionalmente, além de experiência e acréscimos de conhecimento, não só o fato de aprender como executar uma pesquisa acadêmica, mas, sobretudo, a visão de que a informação/conhecimento, bem como as pessoas, são os bens mais fundamentais e importantes para qualquer organização.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. **Exportações brasileiras de calçados mundial** (2007). Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>> . Acesso em: 08 de fevereiro de 2008.

ABICALÇADOS. **Exportações brasileiras de calçados por estado** (2007). Disponível em: < <http://www.abicalcados.com.br/estatisticas.html>> . Acesso em: 08 de fevereiro de 2008.

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influencias da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v. 2, n. 1, p. 63-80, jan./jun. 2001.

ANTONIO ARRIETA, J.; AZKARATE, A.; ARANGUREN, N. Sistemas IDEKO para toma de decisiones estratégicas de un grupo empresarial de máquina-herramienta. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. p.145-160

ARROYO VARELA, S. R. Inteligencia competitiva en el sector hotelero: fuerte hoteles. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. p.113-126

ARROYO VARELA, S. R.; LARROSA JIMÉNEZ, R. La inteligencia competitiva en el parque tecnológico de Andalucía: el caso Tedral. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. p.131-143

ASSINTECAL BY BRASIL. **Análise de cenário do setor coureiro-calçadista** (agosto/2007). Disponível em:<http://www.assintecal.org.br/assintecal/arquivos/analise_de_cenario_agosto_07.pdf>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.

BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 15.ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 127p.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidade: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos a nova ciência**. Juiz de Fora: EDUFJF; Londrina: CEFIL, 1999. 128p.

BEHNKE, L.; SLAYTON, P. Formando uma função de inteligência competitiva na empresa, o caso da IBM. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 55-66.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Cultrix, 1977. 540p.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

BNDES; FINAME; BNDESPAR. Setor calçados. **Informe Setorial**, n.13, p.1-5, maio 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/gs2_13.pdf>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2008.

BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BOCCATO, V. R. C. **Avaliação de linguagem documentária em Fonoaudiologia na perspectiva do usuário**: estudo de observação da recuperação da informação com protocolo verbal. 2005. 239f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2005.

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

BRANDÃO, O. C. As organizações diante da evolução das tecnologias de informação e comunicação. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.139-156

BREEDING, B. Convergência entre IC e inteligência-chave: estudo de caso na Schell Service International. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 67-92.

BRUNO, D. M.; SANTOS, H. B. dos; SAGAE, L. A importância dos aspectos culturais frente à perspectiva de uma administração reestruturada e eficiente. **Caderno de Administração**, Maringá, v.9, n.2, p.21-28, jul./dez. 2001.

BUCKLAND, M. K. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAMILLERI, C. Cultura. In: DORON, R.; PAROT, F (Org.). **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Ática, 2001.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. 20.ed. São Paulo: Cultrix, 1997. 447p.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C. **Cultura organizacional**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 218p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. 698p.; v.I

CASTILHO JR. JR, N.; DINIZ, E.H. Implementação e uso de colaboração digital entre organizações. In: ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia de**

informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios. São Paulo: Atlas, 2005. p.104-121.

CATARINO, M. E. et al. Tecnologias de informação aplicadas à tomada de decisão visando a competitividade organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE, 2006. p.177-196.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. 182p.

CHINOY, E. **Sociedade:** uma introdução à sociologia. 16.ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. 144p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 425p.

CLAVER, E.; LLOPIS, J.; GONZALES, M. R.; GASCÓ, J. L. The performance of information systems through organizational culture. **Information Technology & People**, MCB University Press, v.14, n.3, p.247-260, 2001.

CLEMMONS, S. Y. **The impact of information technology on organizations: a study of enterprise resource planning system influences on job design and organizational culture**. 2005. 175f. Tese (Doutorado em Administração de Negócios) – Florida International University. Miami, Florida. 2005.

COELHO NETO, J. T. **Dicionário crítico de política cultural:** cultura e imaginário. São Paulo: Iluminuras, 1997. 383p.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro : Rocco, 1995. 408 p.

CORREA, A. R. **O complexo couro calçadista**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.14, p.65-91, set. 2001.

CORRÊA, M. B. Tecnologia. In: CATTANI, A. D. (Orgs.). **Trabalho e tecnologia:** dicionário crítico. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1997. p.250-257

CRANE, A. In the company of spies: when competitive intelligence gathering becomes industrial espionage. **Business Horizons**, n.48, p.233-240, 2005.

CRESSWELL, R. Técnica. In: **Enciclopédia Einaudi:** homo-domesticação cultura material. [Porto]: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 1989. p.329-352; v.16

CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. 2.ed. Bauru: EDUSC, 2002. 255p.

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

DANTAS, W. de M. **A tecnologia e a informação na construção de valores de responsabilidade social**. 2006. 240f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2006.

DAVENPORT, T. H; MARCHAND, D. A. A G.C. é apenas uma boa gestão da informação? In: **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p.189-194

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

DAVIS, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quarterly**, 13(3), 319-339.

DERRY, T. K.; WILLIAMS, T. I. **História de la tecnología siglo XXI**: desde la antigüedad hasta 1750. 8.ed. México: Siglo Veintiuno, 1986. 394p.

DIETERICH STEFFAN; H. Globalização, educação e democracia na América Latina. In: DIETERICH STEFFAN, H; CHOMSKY, N. **A sociedade global**: educação, mercado e democracia. Blumenau: FURB, 1999. p.67-260 (Coleção Sociedade e Ambiente)

DISHAW, M.T.; STRONG, D.M. Extending the technology acceptance model with task – technology fit constructs. **Information & Management**. v. 36, p.9-21.1999.

DUARTE, N. As pedagogias do “aprender a aprender” e algumas ilusões da assim chamada sociedade do conhecimento. In: DUARTE, N. **Sociedade do conhecimento ou sociedade das ilusões?**: quatro ensaios crítico-dialéticos em filosofia da educação. Campinas: Autores Associados, 2003. 106p. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo, 86)

FARR, R. M. Representações Sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.31-59 (324p.)

FIESP. **Desempenho das exportações**. [S.l.p.], 2007. Disponível em: <?>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2008.

FLYNN, R. NutraSweet enfrenta a concorrência: o papel crítico da inteligência competitiva. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 135-149.

FRAGA, M. L. **Cultura organizacional**: “o caso do Bando do Brasil S/A”. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. 205p.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2005. 79p. (Série Pesquisa).

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter á frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. **21 Minería de datos**: documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas. Madri, 2004. 114p.

GARBER, R. **Inteligência competitiva de mercado**: como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras, 2001. 357p.

GARCIA, J. C. R. Conferências do Georgia Institute of Technology e a Ciência da Informação: “de volta para o futuro”. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v.12, n.1, 2002. Disponível em: <<http://www.informaçãoesociedade.ufpb.br/-1202002.pdf>>. Acesso em: 18 de maio 2004.

GASPAR, J. F. A.; MIRANDA, R. C. da R. Técnicas de elicitação do conhecimento tácito: uma avaliação comparada. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.391-416

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. 213p.

GIESKES, H. Inteligência competitiva no Lexis-Nexis. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.93-107.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GÓMEZ GÓMEZ J. Portal de innovación y conocimiento del grupo Agbar: herramienta de apoyo para la vigilancia tecnológica. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación en España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. p.161-171.

GÓNGORA SÁNCHEZ, E. Inteligencia comercial y competitiva: la experiencia de la Fundación Tabasco A.C. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación en España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. 288p. p.231-239.

HENRIQUE, L. C. J.; BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento organizacionais: em busca de uma heurística adaptada à cultura brasileira. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.10, n.1, p4-17, jan./jun. 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 1986, 428p.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. 177p.

HOVIS, J. H. IC na Avnet: impacto nos resultados. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.108-124.

INFORMATIVO DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO CALÇADO E VESTUÁRIO DE BIRIGUI, Birigui, v.5, n.45, p.1-12, jul. 2007.

JAMIL, G. L.; NEVES, J. T. de R. A era da informação: considerações sobre o desenvolvimento das tecnologias da informação. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.41-53, jan./jun. 2000.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de Filosofia**. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. 296p.

KIRSCHNER, A. M. A sociologia brasileira e a empresa. IN: SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 462p. p.37-55

LARAIA, R. de B. **Cultura um conceito antropológico**. 12.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 116p.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002. 247p.

LE COADIC, Y.-F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 119p.

LEITE, E. P. P. **A sub-cultura organizacional do profissional de enfermagem num hospital escola público**. 1997. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.

LIMA-MARQUES, M.; MACEDO, F. L. O. de. Arquitetura da informação: base para a gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.241-256

LINTON, H. **Cultura e personalidade**. São Paulo: Mestre Jou, 1967. 152p.

LOPES YEPES, J. **La Documentación como disciplina**: teoria e história. 2.ed. Pamplona: EUNSA, 1995. 337p. p.198-195

MARCEAU, S.; SWAKA, K. Desenvolvimento de um programa IC de classe mundial em telecomunicações. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.176-197.

MARCHIORI, M. et al. Relato de uma experiência: proposta de um instrumento qualitativo de pesquisa na área de cultura e comunicação organizacional. In: MARCHIORI, M (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. 341p.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 148p. (Coleção FGV Negócios)

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982. 205p.

MARTELETO, R. M. **Conhecimento e sociedade da informação**. In: AQUINO, M. A. (Org.). O campo da ciência da informação: gênese, conexão e especificidades. João Pessoa: Universitária/UFPB, 2002. p.101-115

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. 2v.

MATTELART, A. **História da sociedade da informação**. São Paulo: Loyola, 2002. 197p.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 206p.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.57-72

MEYER, C. A.; CHANG JÚNIOR, J.; SERRA, R. M.. A cultura de um grupo e o sucesso relativo junto ao programa de TGC: um estudo de caso. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.6, p.1-12, jan./mar. 1998.

MERINO MORENO, C. Los nodos corporativos de información: el caso PROBISA. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación en España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. 288p. p.173-182

MICHAUD, C. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.211-240

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-44

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371 p.

MIRANDA, R. C. da R. Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.157-180

MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n.8, p.69-80, jan./mar. 1999.

MORAES, C. R. B. **Ambientes informacionais sob a ótica da cultura organizacional**: um estudo de caso sobre mudanças tecnológicas e comportamentais na organização. Marília: 2004. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2004. (Trabalho financiado pela CAPES).

MORAES, C. R. B; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.8, n.1, p.1-22, fev./2007. Disponível em: < http://www.datagramazero.org.br/fev07/F_I_art.htm > Acesso em: 18 de março de 2008.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2001.

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.93-109.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.277-302

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 1999. 288p.

_____. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003. 309p.

MOTTA, F. C. P. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: RECURSOS HUMANOS E SUBJETIVIDADE. Petrópolis: Vozes, 1995. 270p.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.

MUDALIER, R. **A comparative study of how organizational culture and structure enhance or impede the adoption of information technologies within two community colleges in northern Canada**. 2002. 143f. Tese (Doutorado em Filosofia) – College of Education and the Graduate School of the University of Oregon. 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

NOVA, A. C. B. **Percepções da cultura da CESP**. São Paulo: Escrituras, 2000. 92p. (Coleção Cátedra)

OLIVEIRA, A. C. de. **Inteligência competitiva na Internet: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 65p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura Organizacional**. In: SISTEMAS ORGANIZAÇÕES & MÉTODOS: uma abordagem gerencial. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 497p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 285p.

PEPPER, J. E. Inteligência competitiva na Procter & Gamble. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 43-54.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001. 156p.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.117-138

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 512p.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.73-98

RAYWARD, W. B. The origins of Information Science and the International Institute of Bibliography/International Federation for Information and Documentation (FID). **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.48, n.4, p.289-300, Apr. 1997.

RECODER, M. J.; ABADAL, E.; CODINA, L. **Informação eletrônica e novas tecnologias**. São Paulo: Summus, 1995. p.141-153.

REY VÁZQUEZ, L. Ferroatlantica I+D: experiencia de una unidade de vigilancia tecnológica. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligência competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación en España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. 288p. p.29-44.

REZENDE, D. A. Sistemas de conhecimentos e as relações com a gestão do conhecimento e com a inteligência organizacional nas empresas privadas e nas organizações públicas. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.257-276

REZENDE, D. A; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresarial**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 316p.

ROBREDO, J. Redes de informação e de gestão do conhecimento: modelagem e estrutura de informações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.303-338

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

ROUACH, D.; SANTI, P. Competitive intelligence adds value: five intelligence attitudes. **European Management Journal**, v.19, n.5, p.552-559, 2001.

RUTHES, S. **Inteligência competitiva para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Peirópolis, 2007. 71p. (Série Transportátil)

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.50, n.12, p.1051-1063, 1999.

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

SAXBY et al. Environmental scanning and organizational culture. **Marketing Intelligence & Planning**; v.20, n.1, p.28-34, 2002.

SELL, D. **Uma arquitetura para business intelligence baseada em tecnologias semânticas para suporte a aplicações analíticas**. 2006. 210f. Tese (Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SEMPRE NA RABEIRA. **Carta Capital: política, economia e cultura**, São Paulo, n.455, p.19, ago. 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.
Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil.
 Brasília: SEBRAE, FINEP, CNPq, 2002. 354p.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Datagrama zero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n.0, p.1-13, dez.1999.
 Disponível em: http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 15 mar. 2001.

SHERA, J. H. Sobre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. In: GOMES, H. E. (Org.). **Ciência da Informação ou Informática?** Rio de Janeiro: Calunga, 1980. p.91-105

SHEIN, E. E. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SILVA, R. O. da. Os sistemas de informação gerencial. In: SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. p.332-346.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.407-442

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO CALÇADO DE FRANCA. **Resenha estatística novembro** [2007]. Franca. Disponível em:
<http://www.sindifranca.org.br/downloads.php>. Acesso em 09 de fevereiro de 2008.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.339-358, Sep. 1983.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. 91p.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337p.

SUAIDEM, E.; LEITE, C. Dimensão social do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.99-116

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: MCT, 2000. 203p.

TARAPANOFF, K.; Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.33-49.

TARAPANOFF, K.; FERREIRA, J. R. Aprendizado organizacional: panorama da educação corporativa. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.181-210

TEIXEIRA, J. de F. **O que é a inteligência artificial** São Paulo: Brasiliense, 1990. 76p. (Coleção Primeiros Passos, 230)

TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. Una vision desde la práctica de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica**. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. 288p. p.13-24.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2.ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TESSUN, F. Análise de cenários e sistemas de advertência antecipada na Daimler-Benz Aerospace. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campos, 2002. p.295-306.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.2, p.32-39, abr./jun. 1991.

THÉVENET, Maurice. **A cultura de empresa: auditoria e mudança**. 2.ed. Lisboa: Monitor, 1990 189p.

THOMAS, K. P.; SOARES, A. J. A preservação digital e o modelo de referência Open Archival Information System (OAIS). **DatagramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, p.1-19, fev. 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev04/Art_01.htm>. Acesso em: 15 dez. 2006.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TORRES, Norberto A. Planejamento de informática: análise de algumas metodologias. In: _____. **Planejamento de informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. p.20-52.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4., n.3, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 07 set. 2007.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 07 set. 2007.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação e estrutura matricial. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2000. 208p.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgar Blücher; EDUSP, 1973. 120p. (Tópicos de Psicologia Social)

WERSIG, G. Information Science: the study of postmodern knowledge usage. **Information Processing & Management**, v.29, n.2, p.229-239, 1993.

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

WILSON, T. D. Human Information Behavior. **Information Science Research** (Special Issue), v.3, n.2, p.49-55, 2000.

WILSON, T. D. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.37-55.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário Estruturado²¹

Q u e s t i o e s	Aspectos/ Afirmações sobre a cultura informacional	Dis cor do Tot al me nte	Dis cor do em par te	Nã o ten ho opi niã o for ma da/ So u ne utr o	Co nc ord o em par te	Co nc ord o Tot al ment e
1	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento e cultura ligados à informação que deseja ter.	1	2	3	4	5
2	Os funcionários são avaliados e recompensados com base em seus comportamentos informacionais como, por exemplo, trocar informação e usar tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
3	A organização estabeleceu formalmente e documentou os comportamentos informacionais que deseja estimular.	1	2	3	4	5
4	Treinamentos são oferecidos para ajudar a desenvolver os comportamentos informacionais desejados pela organização.	1	2	3	4	5
5	Os funcionários são recrutados e contratados, em parte, por causa da maneira como administram, habitual e potencialmente a informação .	1	2	3	4	5
6	Os funcionários são recrutados e contratados, em parte, por causa da maneira como usam, habitual e potencialmente a tecnologia .	1	2	3	4	5
7	A organização identifica com clareza os tipos de comportamento e cultura voltada à informação que considera necessário possuir.	1	2	3	4	5
8	A comunicação entre as pessoas influencia a troca de informação e de conhecimento.	1	2	3	4	5
9	A comunicação é essencial para adquirir informação.	1	2	3	4	5
10	A comunicação é mais fácil quando realizada por meio das tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
11	A comunicação entre as pessoas é fundamental para construir conhecimento.	1	2	3	4	5
12	As tecnologias de informação são indispensáveis para atingir os objetivos do trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
13	Existe facilidade em utilizar as tecnologias de informação disponível na empresa.	1	2	3	4	5

²¹ Questionário estruturado e adaptado do instrumento sugerido por Davenport e Prusak (1998, p.139), bem como da proposta de instrumento de Marchiori et al. (2006, p.317-333).

14	Tenho acesso a todas as informações de que necessito.	1	2	3	4	5
15	Uso fontes de informação formais (manuais, relatórios, leis, etc.).	1	2	3	4	5
16	Uso fontes de informação informais (conversas com pessoas, listas de discussão, comunidades virtuais).	1	2	3	4	5
17	A troca de informação é realizada somente de acordo com as formalidades ou burocracia estabelecida na empresa.	1	2	3	4	5
18	As tecnologias de informação são fundamentais para a empresa.	1	2	3	4	5
19	A empresa incentiva o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
20	A cultura ou filosofia da empresa necessita de mudanças.	1	2	3	4	5
21	A empresa valoriza as pessoas, departamentos ou setores que possuem mais informação e/ou que trabalham mais com as tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
22	Existem rituais e cerimônias como, por exemplo, promoções, comemorações, eleição do “funcionário do mês” etc., que interferem de forma positiva no trabalho das pessoas com a informação e com as tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
23	Histórias e problemas resolvidos e das pessoas que os resolveram são divulgados na empresa, como forma de fornecer parâmetros para a solução de problemas atuais.	1	2	3	4	5
24	Existem proibições sobre comportamentos ou sobre o que não deve ser falado na empresa que interferem no comportamento em relação à informação e às tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
25	Existem líderes, supervisores, gerentes, diretores ou fundadores da empresa que são usados como modelo para as pessoas resolverem os problemas rotineiros e os relacionados ao trabalho com a informação e com as tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
26	Existem normas, implícitas ou explícitas, para executar as tarefas, para compartilhar e usar informação, bem como para utilizar as tecnologias de informação disponíveis.	1	2	3	4	5
27	A empresa apóia-se em crenças ou visão de mundo que interferem positivamente no trabalho com a informação e com as tecnologias de informação.	1	2	3	4	5
28	Uso a informação para executar tarefas diárias.	1	2	3	4	5
29	Uso a informação para construir conhecimento de interesse para a empresa (inovar e melhorar processos, produtos, etc.)	1	2	3	4	5
30	Uso toda a informação que recebo.	1	2	3	4	5
31	Considero a maior parte da informação que recebo desnecessária.	1	2	3	4	5
32	Existe confiança para compartilhar informação entre as pessoas.	1	2	3	4	5
33	A empresa realiza coleta de informação sobre o ambiente organizacional.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista²²

Valores

→ Defina os valores que norteiam a organização.

Normas e Costumes

→ A empresa possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e ao uso das tecnologias de informação?

→ Entre essas normas, quais são as prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação?

História

→ Cite os principais momentos que a empresa passou (fatos ocorridos no decorrer da vida organizacional), principalmente os que influenciaram a visão destinada à informação e às tecnologias de informação.

→ Há uma manutenção da essência dos valores defendidos pelos fundadores, quando da época da fundação da empresa, até os dias atuais? (Caso haja uma desvinculação, por que mudaram?)

→ Para você existem heróis na organização? Identifique-os ou destaque alguma ação ou característica desse herói (casos de destaque).

Liderança

→ Os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira?

→ Como se processa a comunicação dos líderes com seus subordinados (oralmente, memorandos etc.) De que maneira você avalia esta função na organização (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)?

→ Especificamente em relação à comunicação entre líderes e subordinados, você vê alguma barreira nesse processo?

→ O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos?

→ Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de informação?

→ As pessoas confiam nas informações que recebem? Por quê?

²² Roteiro estruturado e adaptado do instrumento sugerido por Davenport e Prusak (1998, p.139), bem como da proposta de instrumento Marchiori et al. (2006, p.317-333).

Comunicação Organizacional

→ A empresa utiliza algum equipamento tecnológico ou processo de gerenciamento das informações? Explique.

Comunicação Interna/Estratégica

→ A organização trabalha a comunicação interna? De que forma?

→ A comunicação interna praticada pela empresa privilegia a interação entre as pessoas? De que maneira?

→ Quais comportamentos são aprovados na empresa? E quais são reprovados?

→ Para nós, a comunicação tem como função a produção de conhecimento. Nesta empresa a comunicação desempenha algum papel estratégico?

→ Como a comunicação colabora na construção da cultura voltada à informação desta organização?

Rede de Comunicação: formal e informal

→ Qual a validade do sistema de comunicação formal (relatórios, registros de outra espécie direcionados somente a determinadas pessoas) para o compartilhamento de informação?

→ E em relação à comunicação informal (conversas face-a-face, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como ela é vista na organização em relação ao compartilhamento de informação?

Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

→ Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?

→ Em relação à empresa, ela tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?

→ Como você vê o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?

→ Como a empresa transmite conhecimento junto aos novos funcionários?

→ Há incentivo da empresa no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isto acontece?

→ Você afirma que o conhecimento é compartilhado na organização ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.

→ Em sua opinião, o que é mais relevante: bens tangíveis (produzidos por ela – aquilo que possui de palpável) ou bens intangíveis (capital humano, o conhecimento de seus funcionários e a inteligência organizacional). Por quê? De que forma a empresa valoriza?

Inovação e mudança

- Qual o posicionamento da empresa diante das tendências para o meio ambiente?
- Qual seria a predisposição dos dirigentes em relação às inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) referentes à empresa?
- Qual o posicionamento dos funcionários diante das inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pela organização?
- Qual a função que a comunicação desempenha em um processo de mudança?
- De que maneira as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem na organização?
- Quanto à tecnologia de informação utilizada pela organização, qual o impacto ou reação que ela transmite?

Inteligência Competitiva Organizacional

- A empresa se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, sobre máquinas, ferramentas, matéria-prima, processos industriais etc.) (informações estratégicas como, por exemplo, sobre capital financeiro, legais, exportação etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?
- As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).
- A empresa se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que forma?
- A empresa dissemina a informação que encontra no ambiente da empresa? De que maneira?
- Você acredita que a empresa pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

APÊNDICE C

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO²³

Características Gerais do Grupo:

a) Os sujeitos:

Quem são os participantes?

Como se vestem?

Uniformes.

Não uniformizados.

Que adornos/ou TICs utilizam?

Aparelhos de proteção específicos para o trabalho.

Não utilizam aparelhos ou TICs.

O que os movimentos de seu corpo expressam?

Expressam apenas movimentos pertinentes à execução do trabalho.

Expressam comunicação com outros indivíduos.

b) O cenário:

Onde as pessoas se situam?

Quais as características desse local?

Quais instrumentos de comunicação podem ser percebidos no ambiente?

Os funcionários os utilizam?

Espaço com equipamentos e máquinas.

Espaço delimitado por paredes.

Espaço não delimitado por paredes.

Existe intensidade considerável de ruído (barulho).

Como pode ser descrito o layout e a estrutura física da empresa (principalmente as TICs).

Quantas pessoas utilizam as TICs? Quantos a usam e para quê?

Os líderes podem ser identificados dentre os funcionários? Quais são os comportamentos observados?

Existe sistema de informação? Quem o utiliza? Para quê?

c) O comportamento social:

O que realmente ocorre em termos sociais?

Como as pessoas se relacionam?

De que modo o faz? (Se comunica de que forma? Fala-se pessoalmente ou por outros meios? Quais são esses meios? O que restringe a relação das pessoas? As tecnologias de informação e comunicação estão presentes nessa relação? De que forma?)

Que linguagem utilizam?

Que relação deve existir entre o observador e o observado, e como pode ser estabelecida esta relação? A relação não permite conversas

²³ Este instrumento teve como objetivo apenas orientar a observação. Contudo, várias das situações observadas não estavam previstas no instrumento. Este instrumento é adaptado parcialmente de Gil (1999, p.112).

APÊNDICE D APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Eu, **Luana Maia Woida**, sou responsável pela pesquisa **CULTURA INFORMACIONAL VOLTADA AO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL NO SETOR DE CALÇADOS DE SÃO PAULO: estudo sobre a relação entre as pessoas, a informação e as tecnologias de informação e comunicação**, cujo objetivo geral é **Avaliar os elementos e os processos constitutivos da cultura informacional essenciais ao processo de inteligência competitiva organizacional (ICO) em indústrias do setor calçadista de São Paulo**. Essa pesquisa tem por finalidade a produção de uma Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, situado na cidade de Marília, estado de São Paulo. Orienta esta pesquisa a professora doutora Marta Lígia Pomim Valentim, docente no programa de pós-graduação citado. A pesquisa fará a coleta de dados, utilizando-se de um **questionário** estruturado com alternativas, e de uma **entrevista** que será gravada individualmente com cada sujeito (entrevistado), e registrada em gravador de voz. Garante-se que as informações fornecidas serão utilizadas de forma **confidencial**, bem como se destaca que a identidade do entrevistado e da instituição será mantida em sigilo.

Assinaturas

Pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) entrevistado(a): _____

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE E
CATEGORIAS DE ANÁLISE
EMPRESA A

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS)

Inferências Categorias	TICS						Aquisição e desenvolvimento de TI
TICS	Uso (resultado do uso da TIC pelas pessoas)	Auxilia na busca da informação	Implantação de TICS	Auxilia na tomada de decisão	Melhora nos processos de troca de informação (impacto das TICS na organização)	Tipo de TICS implantadas na empresa	Aquisição e desenvolvimento de TI
Identificação de P+ ou A-	P+	A-	A-	A-	P+	P+	A-
UR (prova)	<p>“[...] outra coisa que foi interessante é quando a gente fala com relação a isso é a implementação da informática dentro da organização. Então você vê assim, pessoas que nunca tinham mexido com computador, né... Por que o software não é difícil de mexer, você vai dá o treinamento ensina ele, desde ligar, usar e desligar, e você vê a alegria da pessoa em dar mais um passinho, né. Por que o trabalho do responsável (encarregado) é muito assim... você fica fazendo aquilo, aquilo... então ela não tem. Então quando você proporciona essa oportunidade da pessoa desenvolver, criar... eu sou capaz... eu to fazendo... eu consegui, o resultado que te der é fantástico”.</p>	-	-	-	<p>“[...] isso começou a melhorar o processo, as pessoas começaram a ter mais informação, e vamos dizer assim, o fluxo de serviço, ele tá fluindo de uma maneira mais rápida, mais clara, mais eficiente”.</p>	<p>“Sim. Hoje temos um <i>software</i> integrado”.</p>	-

Figura 24: Categoria Tecnologias de Informação e Comunicação - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

INFORMAÇÃO

Inferências Categorias	INFORMAÇÃO										Desperdício de recursos informacionais
	Identificação de fontes de informação (caracterização das fontes)	Dependência de uma fonte de informação (outras fontes de informação)	Uso da informação (para a tomada de decisão)	Acesso à informação (e acesso à informação facilitado pela TIC)	Informação especializada (uso da informação aplicado de forma específica pelos sujeitos)	Identificação de necessidades de informação	Importância da informação registrada	Importância da informação dos funcionários	Fluxo de informação		
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	A-
UR (prova)	<p>"Algumas coisas mais esporádicas. Agora, informações estratégicas sobre capital financeiro, legais e importação, sim. Nós temos assessoria financeira, assessoria de RH, assessoria contábil. Nós consideramos isso muito importante; fazemos um forte trabalho bem forte e buscamos aí".</p>	<p>"Então, quando você me perguntou se as pessoas usam a informação que recebem, por exemplo, no meu caso específico, eu uso muito e difundo, faço a informação circular. Conhecimento próprio e conhecimento da organização. Tomada decisão, nossa! É fundamental para mim, informação tomada decisão. Eu não tomo decisão sem informação".</p>	<p>"Tanto é que as informações hoje mais confidenciais e elas ficam restritas a algumas pessoas".</p> <p>"Nós estamos implementado algumas ferramentas que tem bastante esse acesso à informação".</p>	<p>"E aí eu tenho duas situações interessantes lá. Até dentro da gerência. Eu que sou um gerente e eu tenho um gerente de produção. Não quero fazer comparação, mas se faz necessário falar, o que eu vou falar. Ele tem o conhecimento dele, de fazer o calçado, a parte técnica, né que eu não saberia avaliar se hoje pra empresa é o ideal ou não. A questão da liderança, não. Ele não tem. Então, existe uma distância muito grande do trabalho que eu faço dentro da organização, com o trabalho dele. Então, vamos dizer assim, a gerência está descalibrada, tá".</p>	<p>"Eu acho que no passado e nada hoje, talvez um pouco. Muito mínimo ainda".</p>	<p>"Principalmente com relação à diretoria... geralmente que tem um trabalho quando o... a informação vem de uma ideia, ela corre pela empresa não... informação para eles o que acontece com a empresa".</p>	<p>"... geralmente... a informação vem de uma ideia, ela corre pela empresa não... informação para eles o que acontece com a empresa".</p>	<p>"... geralmente... a informação vem de uma ideia, ela corre pela empresa não... informação para eles o que acontece com a empresa".</p>	<p>"... geralmente... a informação vem de uma ideia, ela corre pela empresa não... informação para eles o que acontece com a empresa".</p>	-	

Figura 25: Categoria Informação - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

COMPORTAMENTO INFORMACIONAL

Inferência Categoria	Disseminação, Troca e Compartilhamento realizado por meio da TIC	Confiança para compartilhar informação e confiança sobre a informação recebida	Comportamentos aprovados	Comportamentos reprovados	Documentação/formalização do fluxo de informação	Represão sobre comportamentos negativos	Sobre o compartilhamento de conhecimento	Disseminação parcial da informação	Comportamento incentiva do financeiramente
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	<p>“Mas também trabalhamos com programação, é... Diferenciando a informação com relação à produção para todos os encarregados e todos os setores”.</p>	<p>“Dependendo do líder essa confiança é zero, dependendo do líder ela é... Tem um grau alto de confiança”.</p> <p>“É hoje, eu ainda não diria de cem por cento não. Esse percentual foi bem menor. Então nós estamos conseguindo mudar essa situação é... Mudar esse quadro, por que antigamente eles não recebiam nenhum tipo de informação. Hoje ele já tem um volume de informação. Nós já temos quadro de avisos, com tudo que vai acontecer; as normas, o que está ocorrendo dentro da empresa. Então as coisas estão sendo mostradas para eles, estão começando a participar mais do todo da empresa”.</p>	<p>“Nos comportamentos aprovados os aqui, nós podemos dizer o profissionalismo, o respeito, a ética, a dedicação, o compromisso, o tempo, são muito apreciados pelos empresários”.</p>	<p>“E os que são reprovados, e que tem muito nos setores, são aquelas pessoas que querem tirar vantagem, que mantêm, que tentam manipular as coisas, a empresa abomina esse tipo de ação; pessoas que... Funcionário que chega atrasado, não entra, então tem algumas regras nesse sentido”.</p>	<p>“Colocar num papel pra difundir realmente a informação”.</p>	<p>“Tem resistência, mas sempre que isso acontece temos conversa diferente com aquele funcionário. E a gente procura mostrar a importância de você ter as coisas documentadas. Por que isso acontece mesmo. A pessoa, vamos dizer assim, ela quer tirar da reta, né. Enfim, eu? Não fui eu que fiz, não fui eu que falei. Então, a partir do momento que você coloca por escrito no papel, está ali, documentado, não tem como fugir, né”.</p>	<p>“Eu acho que eu não tenho medo de passar o conhecimento que eu tenho. Então dentro da organização, eu procuro passar tudo o que eu sei. Eu gosto que a empresa caminhe e trabalhe não dependendo de mim. Essa é minha posição. Agora, nós temos as mais diversas situações dentro da empresa. Tem gente que não. Que tem medo de passar o que conhece. Então isso acontece também. Então, é... Tem vários graus aí que a gente poderia sinalizar e estar colocando, né, com relação a isso”.</p>	<p>“É seria parcialmente. Até a liderança hoje, existe a disseminação das informações até um determinado ponto, ta... Quais são os números da empresa, não. Essa informação, no máximo ela chega em mim”.</p>	<p>“caixinha de sugestões”.</p>

Figura 26: Categoria Comportamento Informacional - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora

SOCIALIZAÇÃO

Categoria	SOCIALIZAÇÃO					
	Inferência	Treinamento (Socialização) Formal	Treinamento (Como ocorre o treinamento para os funcionários) Informal	Treinamento para as lideranças	Investimento em Treinamento	Treinamento com o fim de auxiliar à inovação
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	A-
UR (prova)	<p>“E nós temos também o treinamento com o pessoal, com o setor”.</p>	<p>“Ta, mas, num primeiro momento, não. Depende... Depende muito assim... Do grau hierárquico dessa pessoa, né.. Por exemplo, se ela for para uma função mais específica, uma função de... De encarregado... Gerente não por que tem dois gerentes lá, mas quando vem um encarregado eu faço um trabalho mais forte. Mas por exemplo, pra contratar um passador de cola, não. O moleque ta passando na rua... Vem cá, vai passar cola, põe lá dentro. Passar cola, ele vai aprender no momento. Entendeu?”.</p> <p>“... tem que deixar bem claro que é o aprender fazendo, com relação ao chão de fábrica. Ta”.</p>	<p>“Com relação à liderança já existe outro cuidado. São políticas diferentes. Ta”.</p>	<p>“A empresa está investindo nisso, né, está treinando e buscando preparar esses líderes”.</p>	-	

Figura 27: Categoria Socialização - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

COMUNICAÇÃO

Inferência	Barreiras entre líderes e liderados	Tem papel estratégico	Motivo principal para a comunicação entre líderes e subordinados	Comunicação Interna	Participação dos indivíduos no processo de comunicação	Colabora na construção da cultura informacional (Comunicação e conhecimentos das pessoas)	Sentido hierárquico da comunicação	Meio de incentivar a comunicação	Comunicação Informal
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR (prova)	<p>“A grande dificuldade que a gente tá encontrando, e que eu tenho encontrado é que quem desenvolve esse trabalho lá sou eu especificamente, é com relação a cultura das pessoas. Mesmo com os proprietários, né. Existe essa resistência. Mas eu percebo que eles ainda não perceberam a real importância da informação ser muito bem recebida. Então tem outros problemas ainda com relação a isso”.</p> <p>“É existe ainda uma barreira muito grande, uma distância muito grande”.</p>	<p>“A grande dificuldade que a gente tá encontrando, e que eu tenho encontrado é que quem desenvolve esse trabalho lá sou eu especificamente, é com relação a cultura das pessoas. Mesmo com os proprietários, né. Existe essa resistência. Mas eu percebo que eles ainda não perceberam a real importância da informação ser muito bem recebida. Então tem outros problemas ainda com relação a isso”.</p>	<p>“o colaborador ele é visto como... não é visto como um colaborador. Ele é visto... sei lá eu... é um funcionário normal comum não valorizado como deveria ser pessoa, né”.</p>	<p>“Trabalha. Trabalha a comunicação interna através da criação de CI, memorandos e avisos, quadros nos setores, reuniões periódicas, entre diretoria e a gerência. Trabalha sim”.</p>	<p>“... nós temos coisas já implementadas entre a direção, a gerência e os subordinados ainda é um pouco pequeno, esse aspecto”.</p>	<p>(a comunicação) “colabora no sentido de enriquecer o conhecimento das pessoas. Nós procuramos também, além de treinamentos para melhorar o desempenho, o conhecimento das pessoas, divulgar textos, através de... De... Principalmente com a liderança. Então eles recebem algum texto que vai ajudar ele a trazer algum conhecimento a gente dispara isso pra todo mundo, a gente coloca vários textos no quadro de avisos, no refeitório, pro pessoal poder ler, e outra coisa que foi interessante é quando a gente fala com relação a isso é a implementação da informática na dentro da organização”.</p>	<p>“De cima para baixo”.</p>	<p>“[...] caixinha de sugestões”.</p>	<p>“É a comunicação na realidade a empresa não não aprecia... com relação aos subordinados. Com relação à gerência e aos encarregados, ela é mais liberal, vamos dizer assim. Mas, vamos dizer assim, o encarregado, especificamente com o seu subordinado, vamos dizer, prevalece mesmo é aquilo que o encarregado quer”.</p>

Figura 28: Categoria Comunicação - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

MUDANÇA

Inferência	MUDANÇA										
	Categoria	Mudança	Momento crítico de mudança	Resistência à mudança	Responsável pela mudança	O que foi mudado	Mudança na comunicação	Como foi mudado o processo de comunicação	Posicionamento dos funcionários diante de mudanças	Participação da comunicação no processo de mudança	Formas de envolver as pessoas na mudança
UR (prova)	Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
		<p>“Elaborei um planejamento a longo prazo pra empresa, então vamos dizer assim, que o que eu planejei lá quando eu comecei, depois de três anos é que começou a acontecer”.</p>	<p>“... a mudança que eles têm hoje em relação à parte cultural é... Eles têm até uma certa dificuldade de passar por esse momento, porque eles cresceram de uma forma, as coisas estão mudando e... eles não querem perder esses valores que fizeram eles o que são hoje”.</p>	<p>“[...] agente de mudança”.</p>	<p>“Fazer um trabalho direcionado à..., vamos dizer assim, à mudança cultural da empresa; organização do processo, implementação de software pra minimizar os custos, o retrabalho, o desperdício”.</p>	<p>[...] essa comunicação era muito restrita, quando nós entramos na organização”.</p>	<p>“Implementamos aí a... reuniões periódicas com a diretoria, com a liderança, mas é... a empresa tinha aquela cultura assim: manda quem pode, obedece quem tem juízo”.</p>	<p>“Eu sinto que eles fazem um pouco forçado e não espontaneamente”.</p>	<p>“Olha, é fundamental. Se não tiver comunicação, a mudança não acontece”.</p>	<p>“Mostrar a importância da mudança e a importância deles no processo de mudança, né. O que é que a mudança vai trazer de bom pra ele e pra organização”.</p>	

Figura 29: Categoria Mudança - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

LÍDER/HERÓI

Categoria	Inferência		Busca da participação e colaboração	Figura mediadora e estratégica	Os heróis da organização	Porque os fundadores são considerados heróis
	Líder/Herói					
	Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+
	UR (prova)		“[...] ele busca sim, mas sempre visando o interesse da empresa. Primeiramente a empresa. Ai não existe aquele balanço entre os objetivos da empresa e as necessidades do funcionário”.	“Agente de mudança”.	“Olha, eu acho que se tem algum herói lá, são os próprios donos”.	“Porque eles vendiam queijo na feira. Começaram do nada, é... Eles começaram do nada... Eles têm uma história muito bonita”.

Figura 30: Categoria Líder/Herói - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

HISTÓRIA

Categoria	Inferência		Momento crítico sobre a necessidade de informação	Momento crítico de quase fechamento da empresa	Momento crítico sobre a adoção e uso de TIC
	História				
	Identificação de P+ ou A-		A-	A-	A-
	UR (prova)		-	-	-

Figura 31: Categoria História - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

VALORES

Inferência	Valorização do uso da informação e do uso da TIC	Valorização sobre o cumprimento das tarefas e objetivos	O que se valoriza na empresa	O que os fundadores valorizam	Valorização do conhecimento prático e da informação operacional	Valorização do bem intangível	Valorização do bem tangível	Valorização sobre o conhecimento das pessoas
	Categoria Valores	Identificação de P+ ou A-						
UR (prova)	A-	A-	P+	P+	P+	P+	P+	A-
	-	-	<p>“A organização ela preza muito pela ética, pelo profissionalismo, e gosta das coisas muito corretas”.</p>	<p>“[...] até pela rigidez que eles têm lá dentro, eles valorizam muito isso, porque foi assim que eles cresceram”.</p>	<p>“Então isso ocorre até pela cultura dos proprietários, que vieram do chão de fábrica”.</p>	<p>“Eu entendo que os bens intangíveis, eles devem prevalecer aos tangíveis, por que o tangível vem em consequência do tangível aqui no caso o capital humano, o conhecimento dos funcionários e a inteligência organizacional. Por que você não faz o sapato, se não tiver pessoas”.</p>	<p>“Já a cultura empresarial, não só da minha empresa, mas do setor como um todo, é produção. Tem tudo isso, e dane-se o funcionário. Se ele ta com dor de dente, se ele ta cansado, se ele tem problema, ninguém quer nem saber”.</p>	-

Figura 32: Categoria Valores - Empresa A
Fonte: Elaborado pela autora.

NORMAS E COSTUMES

Inferência Categoria	Comportamentos aprovados	Exigência do mercado em relação às normas	Aceitação sobre o que é imposto	Costume	As normas são definidas	Tipos de normas prioritárias que visam a informação e a TIC	Finalidade
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-	A-	P+	P+	P+
UR (prova)	-	-	-	-	“Sim. Inclusive as normas são bem definidas, e ela é até tachada como uma empresa, assim, bastante rígida”.	“Nós temos bem definido hoje, a autorização da comunicação interna”.	“[...] documentando as informações que são ... Que são passadas”.

Figura 33: Categoria Normas e Costumes - Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

CRENÇAS

Inferência Categoria	Crença sobre a informação	Crença sobre o uso de TIC e de informação	Crença sobre a participação das pessoas (Teoria X)	Crença na característica rígida da norma	Crença sobre o nível profissional dos líderes	Crença sobre liderança e personalidade	Crença sobre a organização	Crença sobre o valor das pessoas
UR (prova)	-	-	<p>“O sucesso depende de muito esforço, dedicação, comprometimento o que a gente não encontra muito por aí”.</p>	<p>“[...] algumas normas são tanto rígidas, mas justas”.</p>	<p>“Olha, liderança hoje, ela é muito complicada lá. Nós estamos no início de um processo de formação dos líderes, eu tenho alguns líderes com bom nível profissional, outros zero, outros negativos”.</p>	<p>“[...] liderança você também não ensina. Você mostra o caminho, mas depende muito do caráter da pessoa, da formação familiar, envolve uma série de situações com que... liderança é postura, né”.</p>	<p>“[...] existe uma preocupação muito grande de né. Enfim, a empresa tem uma forma de ser muito rígida de ser. A empresa inteligente tal. Então isso é uma questão. Por que as pessoas não querem trabalhar lá. Se é uma empresa excelente, paga direitinho, cumpre com todas as obrigações, todas as normas. É uma empresa bem profissional. Pelo menos busca ser. Certa ela, mas busca ser. Então, por que as pessoas não querem trabalhar lá. É pela rigidez, é pela distância, o que é que acontece? Então, quando se faz a experiência do brinde, dá um reflexo muito positivo lá fora. As pessoas gostam e realmente comentam né. Mas por outro lado, como existe ainda um despreparo muito grande da liderança, não sabe lidar com gente, isso traz um resultado muito negativo. Então, existe um choque. Interessante até de... De cultura, né? Se é assim que eu posso chamar”.</p>	P+

Figura 34: Categoria Crenças – Empresa A

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F
CATEGORIAS DE ANÁLISE
EMPRESA B

TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS)

Inferência		Uso	Auxilia na busca da informação	Implantação de TICS	Auxilia na tomada de decisão	Melhora nos processos de troca de informação	Aquisição e desenvolvimento de TI
Categoria	TICS						
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR		"Isso"	"Isso"	"Tá indo tranquilo"	"Melhorou. Tá melhorando".	"Uma melhora já [...]". "No caso aí, a gente já começou a sentir sim tá".	"Buscam fora. A gente busca fora, pega e depois desenvolve na empresa".

Figura 35: Categoria Tecnologia de Informação e Comunicação – Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

INFORMAÇÃO

Inferência		Identificação de fontes de informação	Dependência de uma fonte de informação	Uso da informação	Acesso à informação	Informação especializada	Busca de informação e adequação ao mercado	Identificação de necessidades de informação	Desperdício de recursos informacionais
Categoria	Informação								
Identificação de P+ ou A-		P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR		"Os representantes falam com os clientes".	"É pelos representantes". "É tudo fornecedor".	"A gente usa mais mesmo na inovação e pra fazer os processos rotineiros mesmo".	"Oralmente" "Reuniões".	"Tem que ser com base na informação".	"As informações da moda a gente busca no exterior, traz pra dentro aperfeiçoa".	"Aí, no caso, a informação veio porque a empresa estava estacionada num patamar".	"Usam parte, né. Nem todas".

Figura 36: Categoria Informação - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

SOCIALIZAÇÃO

Inferência		Treinamento (Socialização) Formal	Treinamento (Socialização) Informal	Treinamento (Socialização) com o fim de auxiliar à inovação
Categoria Socialização				
Identificação de P+ ou A-	A-		P+	P+
UR	“Não vai chegar no funcionário e forçar ele a fazer”.	“É aos poucos. A gente não chega e quer de imediato”.	“A gente não treina uma pessoa ali, tá. A gente pega um grupo selecionado [...]”	

Figura 37: Categoria Socialização - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

COMUNICAÇÃO

Inferência		Barreiras entre líderes e liderados	Tem papel estratégico	Colabora na construção da cultura informacional	Compartilhamento de informação
Categoria Comunicação					
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	A-	A-	P+
UR	“Os líderes e subordinados se conversam normalmente entre si”.	“Não tem” (Papel estratégico).	-	“É tudo via oral”.	“Tudo oralmente”.

Figura 38: Categoria Comunicação - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

MUDANÇA

Inferência Categoria Mudança	Adaptação às tendências do mercado	Adaptação de indivíduos às novas ferramentas, máquinas e processos	Adaptação ao ambiente
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+
UR	<p>"A gente tem que ir na tendência pra se aperfeiçoar no mercado".</p>	<p>"[...] compra a máquina... adequar o funcionário praquela finalidade".</p> <p>"Chega uma máquina nova a gente tem que começar do começo".</p> <p>"Eles (os funcionários) vão ter que acompanhar".</p> <p>"É, tem que se adequar".</p>	<p>(A empresa) "Tá mudando também"</p>

Figura 39: Categoria Mudança - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

COMPORTEAMENTO INFORMACIONAL

Inferência Categoria Comportamento Informacional	Coleta	Troca	Disseminação da informação no interior da empresa	Confiança	Compartilhamento	Comportamento incentivado financeiramente
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+	P+	P+
UR	<p>"A gente busca na Europa primeiro, para depois jogar a tendência na moda".</p>	<p>"Isso aí, a gente joga no grupo, a gente troca idéias no caso".</p>	<p>"[...] sim".</p>	<p>"Não tem problema".</p> <p>"É a gente trabalha em grupo".</p>	<p>"Todo mundo coloca seu ponto de vista ali".</p> <p>"Aqui a gente não guarda nada".</p> <p>"Tudo que um sabe, o outro sabe, no que diz da produção".</p>	<p>"[...] só que aí a gente vai dar valor naquilo que o funcionário se empenhou ao máximo".</p>

Figura 40: Categoria Comportamento Informacional - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

LÍDER/HERÓI

Inferência Categoria	Busca da participação e colaboração	Comunicação entre líderes e subordinados	Repasso de informação	
Líder/Herói P+ ou A-	P+	P+	P+	P+
UR	<p>"[...] todos são iguais".</p> <p>"[...] é uma equipe e todos dão palpite, todos dão... todos falam".</p>	<p>"[...] a pessoa ta meio desiludida, a gente procura saber o que tá acontecendo, no caso, se é algum problema familiar, né, porque a gente não traz nada de fora pra dentro da empresa".</p>	<p>"O chefe de cada setor participa da reunião, e aí depois ele chama, vamos supor, o setor de corte, o líder do corte chama todos os subordinados dele, faz a reunião e passa o assunto que foi questionado na reunião".</p>	<p>"Todas as pessoas envolvidas na empresa já conhecem todos os setores".</p>

Figura 41: Categoria Líder/Herói - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

HISTÓRIA

Inferência Categoria	Momento crítico sobre a necessidade de informação	Momento crítico de quase fechamento da empresa	Momento crítico sobre a adoção e uso de TIC
História P+ ou A-	P+	P+	A-
UR	<p>"[...] como a gente tava estacionado, no caso, aí, né, a gente só trabalhava com um tipo de material, ficamos estacionados".</p>	<p>"[...] pensamos em fechar e tudo, mas graças a Deus a empresa deu a volta por cima e estamos na luta aí".</p>	-

Figura 42: Categoria História - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

VALORES

Inferência Categoria	Valorização do uso da informação	Valorização do uso das TICs	Valorização das pessoas em grupo	Valorização sobre o cumprimento das tarefas e objetivos	Valorização da produção	Valorização sobre o conhecimento das pessoas
Identificação de P+ ou A-	A-	A-	P+	P+		P+
UR	-	-	"Valoriza bastante a família. A gente trabalha mais em família".	"A gente busca, no caso, tudo que a gente deve fazer".	"[...] a valorização da pessoa é aquilo que eu te falei, da produção".	"A gente busca o conhecimento das pessoas".

Figura 43: Categoria Valores - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

NORMAS E COSTUMES

Inferência Categoria	Comportamentos aprovados	Exigência do mercado em relação às normas	Aceitação sobre o que é imposto	Costume
Identificação de P+ ou A-	P+	P+	P+	P+
UR	"[...] o normal é a base de todos". "A educação de todos os funcionários".	"Sim. Com certeza hoje ela é padrão por causa do mercado que exige".	"[...] o pessoal se encaixa bem, tá". "A gente tem que produzir três mil e quinhentos, aí a gente estica mais o horário, todo mundo acompanha, sem problema, sem aborrecimento nenhum".	"[...] ninguém briga".

Figura 44: Categoria Normas e Costumes - Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

CRENÇAS

Inferência Categoria Crenças	Crença sobre a informação	Crença sobre a posse de informação	Crença sobre o uso das TICs e de informação	Crença sobre a participação das pessoas	Crença sobre o ambiente e sobre a concorrência	Identificação de P+ ou A-
UR	A-	A-	A-	P+	P+	
	-	-	-	"Todos participam"	"O ramo de calçados, ele é no sentido reto, no caso. Tudo que aquela empresa tem, a gente tem que ter também".	

Figura 45: Categoria Crenças – Empresa B

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G
ENTREVISTAS TRANSCRITAS

Entrevista transcrita Empresa A

Então eu vou ler junto com você para que consiga responder. Então a primeira categoria seria em relação aos valores. Você pode definir os valores que norteiam a organização.

Entrevistado: Sim. É... A organização ela preza muito pela ética, pelo profissionalismo, e gosta das coisas muito corretas, né. São os principais valores que ela trabalha. Tá.

A outra categoria seriam as normas e os costumes. A empresa possui normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e ao uso dessas tecnologias de informação?

Entrevistado: Sim. Inclusive as normas são bem definidas, e ela é até tachada como uma empresa, assim, bastante rígida, com relação às normas, principalmente devido à cultura do próprio pessoal que trabalha dentro da organização. E que algumas normas são um tanto rígidas, mas justas. Tá.

Entre essas normas, quais são as prioritárias em relação à informação e às tecnologias de informação?

Entrevistado: Nós temos bem definido hoje, a autorização da comunicação interna, né, documentando todas as informações que são... Que são passadas. Mas também trabalhamos com programação, é... Difundindo a informação com relação à produção pra todos os encarregados e todos os setores. Também todos os momentos que... Que ocorrem dentro do processo também são... São difundidas e são informatizadas, né.

A categoria história. Cite os principais momentos que a empresa passou (fatos ocorridos no decorrer da vida organizacional), principalmente os que influenciaram a visão destinada à informação e às tecnologias de informação. 2:24

Entrevistado: Eu estou há... eu posso dizer há seis anos. Eu estou há seis anos, então eu só posso falar de seis anos para cá. Então quando eu entrei dentro, comecei a atuar dentro da empresa, fui contratado para ser um agente de mudança. Fazer uma... Fazer um trabalho direcionado à..., vamos dizer assim, à mudança cultural da empresa; organização do processo; implementação de software; pra minimizar os custos, o retrabalho, o desperdício. Então, nós começamos um processo complicado, demorado, elaborei um planejamento a longo prazo pra empresa, então vamos dizer assim, que o que eu planejei lá quando eu comecei, depois de três anos é que começou a acontecer. Houve muita resistência, no começo, então é gradativo, né. Se faz uma coisa, dá resultado e eles vão dando mais abertura. Como os proprietários eles vieram do chão de fábrica, então quer dizer, eles sabem muito bem fazer o calçado. É uma empresa de sucesso, mas com dificuldades de... Vamos dizer assim, na gestão organizacional cultural da empresa, né. Então, eles tocaram a empresa, fizeram a empresa crescer do jeito que eles sabiam, ou dentro da cultura deles. Só que as mudanças tão aí. As coisas estão aí mudando muito rápido né, então houve a necessidade de distribuir trabalho e aí me contrataram para isso e nós estamos implementando algumas... Algumas coisas. Mais ou menos... Tá legal?

Há uma manutenção da essência dos valores defendidos pelos fundadores, quando da época da fundação da empresa, até os dias atuais? (Caso haja uma desvinculação, por que mudaram?) 4:40

Entrevistado: Olha, esse é um ponto muito forte dentro da organização. Por que, até pela rigidez que eles têm lá dentro, eles valorizam muito isso, por que foi assim que eles cresceram, né, e... e... até a mudança que eles têm hoje em relação à parte cultural é... Eles têm até uma certa dificuldade de passar por esse momento, por que eles cresceram de uma forma, as coisas estão mudando, e... e... eles não querem perder esses valores que fizeram eles o que são hoje. Então eles usam muito, o próprio evento pra mostrar que o sucesso depende de muito esforço, dedicação, comprometimento. O que a gente não encontra muito hoje nas pessoas.

Para você existem heróis na organização? Identifique-os ou destaque alguma ação ou característica desse herói (casos de destaque). 5:25

Entrevistado: Olha, eu acho que se tem algum herói lá, são os próprios donos. Por que eles vendiam queijo na feira. Começaram do nada, é... Eles começaram do nada... Eles têm uma história muito bonita. Começaram do nada, e hoje, eles são muito fortes, estão muito bem, uma saúde financeira fantástica, está em crescimento. Tem duzentos funcionários, fabrica três mil pares de sapatos femininos em couro por dia, é um trabalho fantástico, em termos reais.

Então a outra categoria é liderança. Os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira? 6:15

Entrevistado: Olha, liderança hoje, ela é muito complicada lá. Nós estamos no início de um processo de formação dos líderes, eu tenho alguns líderes com bom nível profissional, outros zero, outros negativos. A empresa está investindo nisso, né, e tá treinando e buscando preparar esses líderes. Como vai ser o resultado, só o tempo vai dizer. Por que o resultado, é... demorado e liderança você também não ensina. Você mostra o caminho, mas depende muito do caráter da pessoa, da formação familiar; envolve uma série de situações com que... Liderança é postura, né. Então é um processo muito complicado.

Como se processa a comunicação dos líderes com seus subordinados (oralmente, memorandos etc.) De que maneira você avalia esta função na organização (positiva ou negativamente em relação ao compartilhamento de informação)? 7:30

Entrevistado: Até então, essa comunicação era muito restrita, quando nós entramos na organização. Implementamos aí a... reuniões periódicas com a diretoria, com a liderança, mas é... a empresa tinha aquela cultura assim: manda quem pode obedece quem tem juízo. Isso hoje, tá passando por uma transição. Então eu ainda não consigo definir para você em que ponto nós estamos. Nós estamos mexendo nisso e... e... todo esse processo de comunicação da liderança com a empresa, com os colaboradores num todo, tá num processo assim de mudança em que as coisas estão começando a acontecer. Mas podemos dizer que está no início, ainda. Mas nós temos coisas já implementadas entre a direção, a gerência e os encarregados. Os subordinados ainda é um pouco pequeno, esse aspecto.

Especificamente em relação à comunicação entre líderes e subordinados, você vê alguma barreira nesse processo? 8:30

Entrevistado: É existe ainda uma barreira muito grande, uma distância muito grande, em que o colaborador ele é visto como... Não é visto como um colaborador. Ele é visto... sei lá eu... É um funcionário normal comum e não é valorizado como deveria. Como pessoa, né.

O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos? 9:05

Entrevistado: Ainda pela cultura da empresa, ele busca sim, mas sempre visando o interesse da empresa. Primeiramente a empresa. Aí não existe aquele balanço entre os objetivos da empresa e as necessidades do funcionário. Isso vai acontecer, mas é demorado.

Existe confiança entre os colaboradores e os líderes, no que diz respeito ao compartilhamento de informação? 9:28

Entrevistado: Depende muito do líder tá abordando... Difundindo essa informação, né. Dependendo do líder essa confiança é zero, dependendo do líder ela é... Tem um grau alto de confiança.

As pessoas confiam nas informações que recebem? Por quê? 9:57

Entrevistado: É hoje, eu ainda não diria de cem por cento não. Esse percentual foi bem menor. Então nós estamos conseguindo mudar essa situação é... Mudar esse quadro, por que antigamente eles não recebiam nenhum tipo de informação. Hoje ele já tem um volume de informação. Nós já temos quadro de avisos, com tudo que vai acontecer; as normas, o que está ocorrendo dentro da empresa. Então as coisas estão sendo mostradas para eles, estão começando a participar mais do todo da empresa.

A empresa utiliza algum equipamento tecnológico ou processo de gerenciamento das informações? Explique. 10:36

Entrevistado: Sim. Sim. Hoje nós temos um software integrado, né. Onde todo o processo, desde a parte administrativa, produção terceirização é... tá bem integrado, a informação ela corre pela empresa inteira. Até pela informatização que nós fizemos na produção no ano passado. Isso ajudou muito. Existe um acompanhamento muito minucioso de todo o processo dentro da empresa. Nós estamos implementando algumas ferramentas que tem facilitado bastante esse acesso à informação. Até para ajudar no próprio é... Minimizar mesmo os problemas que a gente tem dentro da organização.

Comunicação Interna/Estratégica

A organização trabalha a comunicação interna? De que forma? 11:38

Entrevistado: Trabalha. Trabalha a comunicação interna através da criação de CI, memorandos, quadros de avisos, quadros nos setores, reuniões periódicas, entre a diretoria e a gerência. Trabalha sim.

A comunicação interna praticada pela empresa privilegia a interação entre as pessoas? De que maneira? 12:10

Entrevistado: Isso. Hoje, nós estamos privilegiando essa interação. Por exemplo, todo dia de manhã, nós inserimos o... Temos o hábito de ler uma mensagem positiva para toda a equipe. Então cada encarregado faz isso dentro do setor. Toda sexta-feira nós entregamos um brinde pros funcionários, no final do dia. Então na hora que

eles saem... Isso é comunicado. O pessoal já sabe o que vem acontecendo. Então nós temos um brinde semanal, mensal, semestral e anual. Isso cria uma interação entre a equipe. E nós temos também treinamento com o pessoal, com o setor.

Quais comportamentos são aprovados na empresa? E quais são reprovados?13:00

Entrevistado: É... aqui você quer dizer comportamento dos funcionários? É, eu tenho muitas situações positivas e negativas. Eu vou citar algumas, se não nós vamos virar a noite falando aqui. É... Nos comportamentos aprovados aqui, nós podemos dizer o profissionalismo, né, o respeito, a ética, a dedicação, o comprometimento, são muito apreciados pela empresa. A pessoa ser correta a empresa valoriza muito isso. E os que são reprovados, e que tem muito nos setores, são aquelas pessoas que querem tirar vantagem, que mentem, que tentam manipular as coisas, a empresa abomina esse tipo de ação; pessoas que... Funcionário que chega atrasado, não entra, então tem algumas regras nesse sentido. Seria mais ou menos dentro disso, que você está buscando?

Seria. E em relação àquele tipo de comportamento específico, que os indivíduos escondem a informação, o que você considera sobre esse tipo de comportamento? O indivíduo entender que a informação é importante, ele saber disso e não repassar aquilo.

Entrevistado: É... Nós temos combatido isso, orientando, treinando o pessoal a trabalhar com isso aí. Colocar num papel pra difundir realmente a informação. Tem resistência, mas sempre que isso acontece temos uma conversa diferente com aquele funcionário. E a gente procura mostrar a importância de você ter as coisas documentadas. Por que isso acontece mesmo. A pessoa, vamos dizer assim, ela quer tirar da reta, né. Enfim, eu? Não fui eu que fiz, não fui eu que falei. Então, a partir do momento que você coloca por escrito no papel, está ali, documentado, não tem como fugir, né.

Para nós, a comunicação tem como função a produção de conhecimento. Nesta empresa a comunicação desempenha algum papel estratégico?15:26

Entrevistado: Olha... A gente, nós estamos procurando justamente através da difusão correta da... Da divulgação correta da informação, proporcionar isso algo estratégico, né. A grande dificuldade que a gente tá encontrando, e que eu tenho encontrado é que quem desenvolve esse trabalho lá sou eu especificamente, é com relação à cultura das pessoas. Mesmo com os proprietários, né. Existe essa resistência. Mas eu percebo que eles ainda não perceberam a real importância da informação ser muito bem recebida. Então tem outros problemas ainda com relação a isso. Não sei se seria mais ou menos nessa linha que você tá buscando...

Como a comunicação colabora na construção da cultura voltada à informação desta organização?16:30

Entrevistado: Olha, colabora no sentido de enriquecer o conhecimento das pessoas. Nós procuramos também, além de treinamentos para melhorar o desempenho, o conhecimento das pessoas, divulgar textos, através de... De... Principalmente com a liderança. Então eles recebem algum texto que vai ajudar ele a trazer algum conhecimento a gente dispara isso pra todo mundo, a gente coloca vários textos no quadro de avisos, no refeitório, pro pessoal poder ler, e outra coisa que foi interessante é quando a gente fala com relação a isso é a implementação da informática na dentro da organização. Então você vê assim, pessoas que nunca

tenham mexido com computador, né... Por que o software não é difícil de mexer, você vai dá o treinamento ensina ele, desde ligar, usar e desligar, e você vê a alegria da pessoa em dar mais um passinho, né. Por que o trabalho do responsável (encarregado) é muito assim... você fica fazendo aquilo, aquilo... então ela não tem. Então quando você proporciona essa oportunidade da pessoa desenvolver, criar... eu sou capaz... eu to fazendo... eu consegui, o resultado que te der é fantástico. Não sei se eu to conseguindo, mas eu estou procurando passar para você a realidade... Quanto mais real melhor, né?

Rede de Comunicação: formal e informal

Qual a validade do sistema de comunicação formal (relatórios, registros de outra espécie direcionados somente à determinadas pessoas) para o compartilhamento de informação? 18:50

Entrevistado: Quando você fala aqui em validade do sistema... me explica um pouquinho melhor isso.

A validade disso.. é se ele é realmente importante... 19:03

Entrevistado: Olha, muito importante. Principalmente com relação à diretoria que tem um trabalho muito forte, extraindo informação do software e mostrando para eles o que acontece com a empresa. Não tinha isso, esse trabalho ta sendo feito há uns cinco anos, aproximadamente, né. Então, por exemplo, a diretoria não sabia... Ganhava de dinheiro, não sabia quanto e estava ganhando ou perdendo. Mas estava crescendo e ganhando. Mas eles não tinham noção. Então trouxemos uma consultoria financeira, fizemos um apanhado de todo o software; ajeitamos ele e hoje eu tenho um consultor financeiro mostrando pra ele, vocês tão ganhando aqui, tão perdendo aqui. Você vai fazer isso e direcionando... Então quer dizer, nos estamos fazendo um planejamento bem estratégico mesmo, tá.

E em relação à comunicação informal (conversas face-a-face, mesmo entre pessoas e níveis hierárquicos não autorizados ou previstos) como ela é vista na organização em relação ao compartilhamento de informação? 20:05

Entrevistado: É a comunicação informal, na realidade a empresa não aprecia... não aprecia, com relação aos subordinados. Com relação à gerencia e aos encarregados, ela é mais liberal, vamos dizer assim. Mas, vamos dizer assim, o encarregado, especificamente com o seu subordinado, vamos dizer, prevalece mesmo é aquilo que o encarregado quer. Geralmente quando o funcionário vem e dá uma idéia, a empresa não... Os proprietários não...

Então a comunicação é de cima para baixo?

Entrevistado: De cima para baixo. Isso hoje está começando a mudar com uma ferramenta que nós implementamos, que é uma caixinha de sugestão. Então, nós colocamos lá, então, nós chamamos de idéia premiada. Então, todo mês o pessoal vai lá e dá uma idéia. Então quem ganhar e for escolhido, se for uma coisa interessante para a empresa, que vá melhorar um processo, agregar alguma coisa, tal, nós vamos lá e premiamos esse funcionário com cem reais. O pessoal tem participado e têm surgido algumas coisas interessantes. Mas também tem muita baboseira. O pessoal vai pelos cem reais... não vão pela idéia...

É um brainstore, né. Acaba sendo. Não é em grupo... Mas acaba sendo.

Entrevistado: com certeza.

Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

Acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê? 22:10

Entrevistado: Olha, eu acho que aprendizagem é baseada em experiências, no que a gente vivencia. Conhecimento você pode buscar. Depende muito da sua iniciativa, né. Não sei, eu entendo assim. Eu acho que a vivência, qualquer situação ela é muito... Ela traz um aprendizado muito forte. Ta? Não sei se eu fui claro.

Sim. Foi sim. Em relação à empresa, ela tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?

Entrevistado: Muita disposição em aprender, apesar de ser lento, ela ta muito voltada ao aprendizado e ao crescimento e ta aprendendo a lidar com a resistência das pessoas, com as dificuldades, e sempre buscando é... Coisas novas. Isso ela tem... Isso é uma característica muito forte da empresa.

Como você vê o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional? 23:15

Entrevistado: Eu ainda vejo muito fraco, por que de quinze líderes que eu tenho, eu posso dizer que eu tenho quatro ou cinco líderes totalmente voltados para isso. As pessoas ainda não estão preparadas ou conscientizadas, apesar do trabalho que a gente faz e isso eu avalio a questão cultural dessas pessoas. A estrutura familiar, enfim...

Outras coisas que estariam influenciando...

Entrevistado: Sim.

Como a empresa transmite conhecimento junto aos novos funcionários? (Você comentou que ela realiza treinamentos...) 23:53.

Entrevistado: Ta, mas, num primeiro momento, não. Depende... Depende muito assim... Do grau hierárquico dessa pessoa, né.. Por exemplo, se ela for para uma função mais específica, uma função de... De encarregado... Gerente não por que tem dois gerentes lá, mas quando vem um encarregado eu faço um trabalho mais forte. Mas por exemplo, pra contratar um passador de cola, não. O moleque ta passando na rua... Vem cá, vai passar cola, põe lá dentro. Passar cola, ele vai aprender no momento. Entendeu? Então, eu não limito essa cultura.

É o aprender fazendo. 24:39

Entrevistado: é. Mas aí tem que deixar bem claro que é o aprender fazendo, com relação ao chão de fábrica. Ta. Com relação à liderança já existe outro cuidado. São políticas diferentes. Ta.

Há incentivo da empresa no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isto acontece?(Na verdade, você comentou agora pouco sobre a XXXX, seria basicamente isso, e em relação aos líderes?) 24:54.

Entrevistado: Péra aí. Deixa eu me situar aqui por que eu não... Confundi um pouquinho. Péra aí. Explica melhor.

A empresa ela incentiva que as pessoas exteriorizem, coloquem o conhecimento pra fora, que ela comente o que faz, sobre o processo produtivo....

Entrevistado: Ta. Ta. Olha, ela incentiva que as pessoas falem bem da empresa. Mas não aprecia que elas levem de lá pra fora, o que acontece lá dentro. Ta. Eu sinto que existe certo receio com relação a isso. Tanto é que hoje as informações mais confidenciais elas ficam restritas a algumas pessoas. Apesar de todo o processo, tal, mas nós estamos trabalhando.

Entrevistado 26:19: existe uma preocupação muito grande de né. Enfim, a empresa tem uma forma de ser muito rígida de ser. A empresa inteligente tal. Então isso é uma questão. Por que as pessoas não querem trabalhar lá. Se é uma empresa excelente, paga direitinho, cumpre com todas as obrigações, todas as normas. É uma empresa bem profissional. Pelo menos busca ser. Certa ela, mas busca ser. Então, por que as pessoas não querem trabalhar lá. É pela rigidez, é pela distância, o que é que acontece? Então, quando se faz a experiência do brinde, dá um reflexo muito positivo lá fora. As pessoas gostam e realmente comentam né. Mas por outro lado, como existe ainda um despreparo muito grande da liderança, não sabe lidar com gente, isso traz um resultado muito negativo. Então, existe um choque. Interessante até de... De cultura, né? Se é assim que eu posso chamar.

Então eles não costumam expressar o conhecimento, iniciativa...

Entrevistado: Não. Isso.

Existe um despreparo das pessoas?

Entrevistado: Até pela característica da organização. Já é diferente do XXX²⁴ que vem aqui e abre o jogo, conta um monte de coisas e usa as histórias... aqui em classe mesmo, eu não tenho. Mas é uma postura diferente.

Você afirma que o conhecimento é compartilhado na organização ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional. 27:50

Entrevistado: Eu posso citar eu como exemplo, né. Eu acho que eu não tenho medo de passar o conhecimento que eu tenho. Então dentro da organização, eu procuro passar tudo o que eu sei. Eu gosto que a empresa caminhe e trabalhe não dependendo de mim. Essa é minha posição. Agora, nós temos as mais diversas situações dentro da empresa. Tem gente que não. Que tem medo de passar o que conhece. Então isso acontece também. Então, é... Tem vários graus aí que a gente poderia sinalizar e estar colocando, né, com relação a isso.

Em sua opinião, o que é mais relevante: bens tangíveis (produzidos por ela – aquilo que possui de palpável) ou bens intangíveis (capital humano, o conhecimento de seus funcionários, a própria inteligência organizacional). Por quê? De que forma a empresa valoriza? 28:45

Entrevistado: Bom, aí são duas situações e duas opiniões bem divergentes: a minha e a da empresa. A minha posição... Eu entendo que os bens intangíveis, eles devem prevalecer aos tangíveis, por que o tangível vem em consequência do tangível aqui no caso o capital humano, o conhecimento dos funcionários e a inteligência organizacional. Por que você não faz o sapato, se não tiver pessoas, ta. Então eu valorizo muito esse lado. E eu acho que os grandes problemas estão aí.

²⁴

Segunda ocupação do sujeito. Omitida para não comprometer o anonimato do sujeito.

São as pessoas que vão resolver esses problemas. Por isso que se tem que investir em pessoas. Se você quer uma organização melhor, você precisa de pessoas melhores dentro da organização. Máquina, prédio, sapato, não fala, não sente e fica lá paradinho, né. Já a cultura empresarial, não só da minha empresa, mas do setor como um todo, é produção. Tem tudo isso, e dane-se o funcionário. Se ele ta com dor de dente, se ele ta cansado, se ele tem problema, ninguém quer nem saber. Acho que essa ficou bem clara né?

Inovação e mudança

Qual o posicionamento da empresa diante das tendências para o meio ambiente?
30:38

Entrevistado: Olha, hoje, nós temos um trabalho é... de reciclagem; preocupação com o meio ambiente. O trabalho que nós nos envolvemos devido à FATEC, ao sindicato... nós começamos a participar, mas, é... é... existe uma preocupação ainda leve da empresa. Não minha, mas sim, falando da empresa com relação a isso. Por que que deixaram fazer todo o trabalho de reciclagem? Porque isso começou a trazer dinheiro pra dentro da empresa. Então, começou a haver um interesse, né. Mas assim, uma preocupação realmente de direcionar corretamente os resíduos pra não agredir o meio ambiente. Então, dentro disso, nós buscamos a orientação do sindicato, enfim, das entidades aí que nos auxiliam, pra nos orientar. E hoje nós temos um trabalho muito bom de direcionamento de reciclagem que... Que.... Se tem uma preocupação muito boa com o meio ambiente. Mas ainda ta bastante restrito, ta bem no início.

*Já tem então uma pequena preocupação com relação à XXXX e como vão utilizar isso...*31:58

Entrevistado: Sim. Sim.

*Qual seria a predisposição dos dirigentes em relação às inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) referentes à empresa?*32:13

Entrevistado: É. Aqui, até pela história deles, existe uma resistência. Quando nós começamos a implementar algumas mudanças, e que começaram a dar certo, eles começaram a deixar fazer. Então hoje, existe uma preocupação grande em relação a essas inovações de melhoria de processo, de produto, de forma de executar a atividade, e outras coisas também que nós fazemos lá. E até pela... Pelos resultados que vem ocorrendo dentro da empresa. Quanto mais resultado positivo de eliminação de retrabalho, eliminação de desperdício, antecipação das etapas do processo de calçados, que tem resultado em não atrasar na entrega de pedido. Isso vem ganhando muita força. Então, ta numa disposição bastante favorável.

Qual o posicionamento dos funcionários diante das inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pela organização? 3:36

Entrevistado: Olha, na maioria é indiferente. Até pela... Volto a dizer, inclusive eu to até sendo chato em bater nessa tecla... Pela questão cultural. Mas nós estamos sentido que devagarzinho, a questão da liderança está se envolvendo. Mas eu sinto que ainda é muito pequeno o envolvimento com relação a isso. Eu sinto que eles fazem um pouco forçado e não espontaneamente.

Qual a função que a comunicação desempenha em um processo de mudança?
34:20

Entrevistado: Olha, é fundamental. Se não tiver comunicação, a mudança não acontece. Então essa comunicação tem que ser muito bem definida. Muito bem divulgada. Muito bem elaborada. Ela tem que ser muito clara e muito simples, para que você possa passar realmente aquilo que você, é complicado, por que tem que ser bem básico e usar a linguagem deles. Se não eles não assimilam, né.

De que maneira as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem na organização? 34:55

Entrevistado: É... hoje, através... Hoje a gente tá buscando envolver eles nas mudanças. Mostrar a importância da mudança e a importância deles no processo de mudança, né. O que é que a mudança vai trazer de bom pra ele e pra organização. Então, isso a tal ponto de envolvimento... envolver ele a participar desse processo. E existem... já existe planejamento de premiação, né. Existe planejamento de premiação. Mas isso ainda tá sendo elaborado, não foi ainda concretizado, mas já está sendo montado algo relacionado a isso.

*Quanto à tecnologia de informação utilizada pela organização, qual o impacto ou reação que ela transmite?*35:54

Entrevistado: É aquilo que eu tava contando pra você, né. Quando nós possibilitamos o acesso a determinadas pessoas, dentro da organização. Então, não tinha... a reação foi a melhor possível. O feedback que nós tivemos foi fantástico. Então, isso começou a melhorar o processo, as pessoas começaram a ter mais informação, e vamos dizer assim, o fluxo de serviço ele tá fluindo de uma maneira mais rápida, mais clara, mais eficiente.

Então, tem algo bem tangível pra a própria empresa, né. Tem retorno.

Entrevistado: Isso. Isso. Tá trazendo retorno real.

Inteligência Competitiva Organizacional

*A empresa se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, sobre máquinas, ferramentas, matéria-prima, processos industriais etc.) (informações estratégicas como, por exemplo, sobre capital financeiro, legais, exportação etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?*37:35

Entrevistado: Sim. Como a gente vai buscar isso, né? Com relação a... enfim, ela procura sim, tem muito interesse. Com relação à máquinas ferramentas, matéria prima, participa de feiras, tá. E é lógico, contato com fornecedores, de repente o fornecedor coloca uma máquina pra experimentar dentro da organização. Então, existe sim essa relação com fornecedores, feiras, revistas, a própria internet, pesquisa, tá. Não é o ideal.

Outras fontes... o Sindicato trabalha informações bem direcionadas... que pudessem interessar a empresa... 38:19

Entrevistado: Não. Não. Não totalmente. Algumas coisas mais esporádicas. Agora, informações estratégicas sobre capital financeiro, legais e importação, sim. Nós

temos assessoria financeira, assessoria de RH, assessoria contábil. Nós consideramos isso muito importante; fazemos um trabalho bem forte e buscamos aí

As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.). Aí no caso eu acho que fica bem claro o contraste entre funcionários e líderes, né. 39:10

Entrevistado: Sim. Muito. E aí eu tenho duas situações interessantes lá. Até dentro da gerência. Eu que sou um gerente e eu tenho um gerente de produção. Não quero fazer comparação, mas se faz necessário falar, o que eu vou falar. Ele tem o conhecimento dele, de fazer o calçado, a parte técnica, né que eu não saberia avaliar se hoje pra empresa é o ideal ou não. A questão da liderança, não. Ele não tem. Então, existe uma distância muito grande do trabalho que eu faço dentro da organização, com o trabalho dele. Então, vamos dizer assim, a gerência está descalibrada, tá.

E o conhecimento técnico dele, na verdade impede de aproximar das pessoas? 40:00

Entrevistado: Isso. Não é uma pessoa que vai buscar novos conhecimentos. Que quer mudar... que, vamos dizer, ele prendeu a fazer aquilo daquele jeito e vai fazer sempre daquele jeito. E as coisas mudam muito rápido, né. E já, em contrapartida, pelo fato de eu estar aqui na faculdade, o bom é que me tira da zona de conforto. Eu vou pesquisar, estudar. E como tenho uma vivência muito forte dentro da organização, uma parcela aqui na faculdade, então você associa as duas. Então, é uma experiência fantástica, o seu conhecimento fica muito bom, mas principalmente, está me mostrando é... Vamos dizer assim, está me deixando mais é... Deixa eu ver se eu consigo te passar... Mais com o pé no chão. Ta ampliando a minha visão, dentro da organização. Melhorou até a forma como eu lido com as dificuldades, com as diferenças, com os problemas, com os desníveis culturais dentro da organização. Vamos dizer assim, me equilibrou mais. Me ajudou muito, né. Então, quando você me perguntou se as pessoas usam a informação que recebem, por exemplo, no meu caso específico, eu uso muito e difundo, faço a informação circular, né. Conhecimento próprio e o conhecimento da organização. Tomada de decisão, nossa! É fundamental pra mim, ter informação pra tomada de decisão. Eu não tomo decisão sem informação. Então, eu me preparo, preparo a empresa, por que eu decido muito. Eu não acerto cem por cento. Eu tomo decisão o dia todo, pela minha função. Então, cada decisão que eu tomo é sempre baseada em informação. Ta isso é uma coisa por que, por quem estudou, tem conhecimento, tem uma experiência tem uma vivência, então eu aplico isso dentro da organização. Agora vamos pegar o outro lado da moeda agora. O outro lado da moeda, isso acaba não acontecendo. Não por culpa das pessoas. Daí, talvez sim, talvez não. Depende muito do foco. Mas, às vezes pelo despreparo, pela falta de oportunidade, às vezes a empresa não proporcionou isso, então aí tem os dois lados da moeda, que tem que pesar.

Então depende muita da... da formação?

Entrevistado: Isso.

Eles não conseguem dar valor à informação...

Entrevistado: Não. Não. E até que ponto ele é culpado disso ou não... Você precisa pesar até que ponto a empresa favoreceu isso ou não. Aí você entra num

questionamento muito grande. Então isso ocorre até pela cultura dos próprios proprietários, que vieram do chão de fábrica. Aí você começa a entender certas coisas. Então, quando você vai desempenhar determinado trabalho, você tem que pesar tudo isso. Então, por exemplo, tem três donos, com gênios totalmente diferentes. Você entendeu? É... então eu aprendi a lidar com isso XXXX da organização. É muito complicado isso. XXXX filtros pessoais. Mas pra mim está sendo fantástico colocar na prática o conhecimento que você adquire.

A empresa se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que forma?

Entrevistado: Não... eu acho que no passado nada e hoje, talvez um pouco. Muito mínimo ainda. Não dá pra mensurar pra você. É um negócio muito complicado. Mas em contrapartida, existe um XXXX que está sendo feito, né. Então, às vezes, eu recebo uma determinada instrução pra fazer algo, eu assimilo aquilo, e eu não faço do jeito que eles querem. Faço do jeito que eu acho que deve ser feito. E consigo resultado, por que se fizer do jeito que eles estão pedindo, você não ia ter resultado. Então eu tenho que pegar aquilo, lapidar, aí eu uso todo o conhecimento e experiência que eu tenho, jogo de cintura, habilidade, e vou lá e pá. Consigo o que a empresa quer. Você entendeu?

Entendi. A empresa dissemina a informação que encontra no ambiente da empresa? De que maneira?

Entrevistado: É seria parcialmente. Na liderança hoje, existe a disseminação das informações até um determinado ponto, ta. XXXX, quais são os números da empresa, não. Essa informação, no máximo ela chega em mim.

E é interessante que ela divulgue informação sobre a concorrência, sobre o mercado... 48:20

Entrevistado: Sim. Isso aí ela faz. Sim isso acontece. Ta. Então, hoje, isso ta se tornando bastante forte. Principalmente com a liderança. O chão de fábrica, é quadro de aviso, às vezes reuniões com a fábrica, e às vezes via encarregados. E ele dissemina informação.

Você acredita que a empresa pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

Entrevistado: Olha, falando em inteligência organizacional, eu acredito que ela pratica sim. NONO. Por que, a partir do momento que ela está buscando novos caminhos, ela ta buscando, mesmo que isso seja ainda muito restrito, buscando melhorar processo, minimizar desperdício, eliminar retrabalho, sabe... essa preocupação de manter a fábrica limpa... enfim, reciclagem, todo o trabalho que ela ta fazendo, trazendo consultoria, eu acredito que ela ta praticando, e praticando forte. Acertando e errando, mas ta praticando. Ta.

Obrigada pela entrevista, vai ajudar muito.

Entrevista transcrita Empresa B

Bom, então essa é... a entrevista, vamos utilizar o roteiro de entrevista, e a primeira categoria é referente aos valores.

Defina os valores que norteiam a organização.

Entrevistado B: Seria em oitenta por cento dessa organização. A gente busca, no caso, tudo que a gente deve fazer, né, procurando aperfeiçoar mais e diversificando cada setor, àquilo que se encaixa.

Em relação às normas e costumes, a empresa tem normas formalizadas em relação ao trabalho com a informação e no uso com as tecnologias de informação? (0:42)

Entrevistado B: Sim. Com certeza hoje ela é padrão por causa do mercado que exige.

Em relação a essas normas, quais são prioritárias em relação à informação e as tecnologias e informação? (0:53)

Entrevistado B: Tem que ser com base na moda, né. As informações da moda a gente busca no exterior, traz pra dentro, aperfeiçoa, cada tipo de calçado e o seu material.

Seria então, o mercado externo ao Brasil? (1:05)

Entrevistado B: Isso. A gente busca na Europa primeiro para depois jogar a tendência na moda.

E essa tecnologia de informação vocês buscam também fora, ou...

Entrevistado B: Buscam fora. A gente busca fora; pega e depois desenvolve na empresa.

A tá. Em relação à história, cite quais momentos a empresa passou no decorrer da vida organizacional principalmente aqueles que influenciaram a visão destinada à informação e às tecnologias de informação e comunicação.

Entrevistado B: Aí no caso, a informação veio porque a empresa tava esta estacionada num patamar. A gente procurou, por que a empresa ta crescendo cada dia mais agora. Então no mercado agora ela ta exigindo bastante mesmo, produtividade e a qualidade do material usado.

Ta. E tem algum momento na história da empresa que ela teve um momento de queda. E por que ela superou isso, no caso?

Entrevistado B: No caso, como eu to te dizendo, como a gente tava estacionado, no caso, aí, né, a gente tava trabalhando num patamar, vamos supor com cliente um pequeno, aí a gente só trabalhava com um tipo de material, ficamos estacionados, e essa empresa foi se proliferando, se fortalecendo a cada dia mais, e a gente foi vê a gente se encaixou nesse quadro aí e graças a deus estamos tudo certinho.

Então foi o momento econômico que impulsionou vocês a realmente...

Entrevistado B: A alavancar.

E desenvolver um pouco mais né?

Entrevistado B: Isso.

Há uma manutenção da essência dos valores defendidos pelos fundadores da empresa, quando do momento dessa fundação da empresa até os dias atuais? Ou seja, quando eles fundaram a empresa eles tinham alguns valores. Será que eles mantiveram esses valores até hoje e eles são seguidos pelas que trabalham aqui dentro.

Entrevistado B: Sim, teve valores e teve queda também. Nem, pensamos em fechar e tudo, mas graças a deus a empresa deu a volta por cima e estamos na luta aí. Ainda não tamo naquele ponto de... vamos supor, empatados.

E você sabe quais seriam então esses valores do dono da empresa, do fundador dela, é... ele valoriza o que aqui dentro, as pessoas...

Entrevistado B: Ele valoriza bastante a família. A gente trabalha mais em família aqui.

A ta. Entendi. Para que... para vocês existem heróis nessa empresa, nessa organização? Identifique-os ou destaque alguma característica desse herói. Seria algo muito bom para a empresa.

Entrevistado B: Não aqui, todos são iguais. A gente busca uma liderança, a gente coloca, vamos supor é uma equipe e todos dão palpite, todos dão... todos falam.

Todos participam?

Entrevistado B: Todos participam.

Então em relação à categoria liderança, os líderes exercem influência no comportamento voltado à informação? De que maneira? Ou seja, as pessoas que trabalham com informação, né, não trabalham diretamente com aquele grande fluxo de informação os líderes conseguem fazer com que elas trabalhem mais ou menos...

Entrevistado B: Sim. Vamos supor, sempre que a pessoa trabalha naquele... a pessoa ta meio desiludida, a gente procura saber o que ta acontecendo, no caso, se é algum problema familiar, né, por que a gente não traz nada de fora pra dentro da empresa. E nada que é da empresa pra fora.

Pra fora. Como se processo a comunicação dos líderes com seus subordinados? Oralmente, ou por memorandos, De que maneira você avalia essa função na organização? Ela é positiva ou ela é negativa em relação ao compartilhamento de informação.

Entrevistado B: Sim. Tudo oralmente, no caso, vamos supor se tiver com dificuldade em certo setor, aí chama só aquela setor e por escrito e fala qual o ponto que ta sendo discutido ali.

Oralmente mesmo, né.

Entrevistado B: Oralmente.

Especificamente, em relação a comunicação entre líderes e subordinados, você vê alguma barreira nesse processo?

Entrevistado B: Não, os líderes e subordinados se conversam normalmente entre si.

O líder busca a participação dos colaboradores? Em quais momentos?

Entrevistado B: O líder busca a participação no momento, vamos supor, a gente precisa de uma produção num setor, aí você vai e pega pessoas de outros setores, convocam e englobam naquele setor ali para dar uma alavancada, aí todas as pessoas as pessoas envolvidas na empresa já conhecem todos os setores, né. Vamos supor, se precisar tirar um daqui, pra colocar ali...

Ele vai trabalhar perfeitamente, né?

Entrevistado B: Isso.

Existe confiança entre colaboradores e líderes no que diz respeito ao compartilhamento de informação e conhecimento? Por exemplo, não tem problema de um funcionário falar de uma sugestão, “olha eu acho que tal máquina poderia funcionar melhor de tal jeito”...

Entrevistado B: Sim. Não, Não tem problema.

Eu acho que a gente deveria mudar o horário, ou talvez...

Entrevistado B: Não. Não tem problema. É tudo um diálogo.

As pessoas confiam então nas informações que recebem?

Entrevistado B: Com certeza.

Perfeitamente. Em relação a comunicação organizacional. A empresa utiliza algum equipamento tecnológico ou processo de gerenciamento das informações, por exemplo se tem algum software que trabalha essas informações...

Entrevistado B: A gente ta implantando agora.

Então ela ta englobando quais setores, todos?

Entrevistado B: Todos. Produção, faturamento, financeiro...

Bem mais exato né. Em relação à categoria comunicação interna, estratégica, a organização trabalha a comunicação interna? De que maneira? De que forma? A comunicação entre as pessoas...

Entrevistado B: Através de reuniões.

A comunicação interna entre as pessoas privilegia a comunicação entre as pessoas?

Entrevistado B: Sim.

Você falou em reunião... então seria a forma mais interessante para a empresa...

Entrevistado B: Todo mundo coloca seu ponto de vista ali.

E agora uma curiosidade que eu não coloquei aqui, no caso, é que pessoas participam dessas reuniões? Você falou em líderes, esses líderes não são todos...

Entrevistado B: São chefes né. O chefe de cada setor participa da reunião e aí depois ele chama, vamos supor, o setor de corte, o líder do corte chama todos os subordinados dele, faz a reunião e passa o assunto que foi questionado na reunião.

E os chefes são encarregados... estão entre vocês (gerentes) e os funcionários...

Entrevistado B: São encarregados. São líderes. Isso.

Então quais comportamentos são aprovados na empresa? E quais são reprovados?

Entrevistado B: O comportamento, é... o normal é a base de todos, né. A educação de todos os funcionários, nenhum graças a deus hoje ninguém briga, só aquilo que eu te falei. São mais familiares.

Sim. E você citou uma coisa interessante em questão anterior que é ninguém traz nada de fora e ninguém leva nada para fora... Isso é importante no sentido da pessoa não estar levando segredos da empresa. Então isso vocês visam também, esse tipo de comportamento, né?

Entrevistado B: exatamente.

Não... Não desgastar a imagem da empresa, não roubar informações...

Entrevistado B: Com certeza. Isso

Para nós a comunicação tem como função a produção de conhecimento, nessa empresa a comunicação desempenha alguma papel estratégico?

Entrevistado B: Não.

Não. A comunicação não tem papel estratégico?

Entrevistado B: Não.

Mas é por meio dela que vocês vão trocar informação, então de qualquer forma vocês não...

Entrevistado B: Não tem, é aquilo que eu te falei. Vamos supor que a gente ta com um problema num setor. A gente vai verificar aquele setor... e é raramente isso aí. Muito difícil acontecer.

Como a comunicação colabora á construção da cultura voltada á informação dessa organização?

Entrevistado B: A o pessoal se encaixa bem, ta. Vamos supor a gente vamos supor que tem uma meta pra gente atingir daqui um mês, o pessoal, a gente tem que produzir três mil e quinhentos pares. A gente ta com três mil e duzentos. A gente tem que produzir três mil e quinhentos, aí a gente estica mais o horário, todo mundo acompanha, sem problema, sem aborrecimento nenhum.

Então eles realmente entendem que a cultura da empresa é essa. Se tiver que ficar um pouquinho mais, todo mundo aceita. Em relação à rede de comunicação formal e informal, qual a validade do sistema de comunicação formal para o compartilhamento de informação? Ou seja, esse sistema de comunicação formal de vocês ele na verdade não existe, como você falou né?

Entrevistado B: Não.

Não tem relatórios, memorandos, nada disso né?

Entrevistado B: Não. Nada disso. È tudo via oral.

Tudo via oral. A então no caso, não teria validade né?

Entrevistado B: Não. Não.

Em relação à comunicação formal, como ela é vista em relação ao compartilhamento de informação? Ela é vista de forma positiva...

Entrevistado B: Positiva. Tem dado certo até agora.

Em relação ao aprendizado organizacional, você acredita que a aprendizagem vem anterior ao conhecimento? Por quê?

Entrevistado B: Acredito que a aprendizagem vem antes do conhecimento por que a gente pega, vamos supor uma pessoa inexperiente, no caso, a gente vai levar pra um setor que não vai força ela tanto agora, entendeu? Então ela vai começar, vamos supor da estaca zero. Aí conforme ela vai subindo, a gente vai...

Aprendendo... aumentando o conhecimento...

Em relação à empresa, ela tem disposição em aprender? Modifica seus comportamentos? De que forma?

Entrevistado B: É aquilo que eu te falei. A gente busca no mercado o que vai ser a tendência. Que nem agora, a gente vai lançar o inverno, quando começar o verão a gente tem que ir na tendência pra se aperfeiçoar no mercado.

E por exemplo em relação a essa mudança de... essa implantação do sistema de vocês, a empresa ta se saindo bem, ela ta tendo alguma barreira, alguma... ela ta indo de uma forma tranqüila...

Entrevistado B: Ta indo tranqüilo.

Como você vê o envolvimento das lideranças no processo de aprendizagem organizacional?

Entrevistado B: Tudo em ordem também. Os líderes acompanham sempre, né. É aquilo de família que eu te falei. Não vai chegar no funcionário e forçar ele a fazer.

Entendi. É aos poucos...

Entrevistado B: É aos poucos. A gente não chega e quer de imediato.

Como a empresa transmite conhecimento junto aos novos funcionários? É aquilo que você comentou agora. Ele entrou e na verdade ele vai aprendendo aos poucos...

Entrevistado B: O básico né.

E no caso, ele vai então aprendendo junto com a prática... Não tem um treinamento formal...

Entrevistado B: Não.

Há incentivo da empresa no que diz respeito à exteriorização do conhecimento adquirido pelos funcionários? Como isto acontece? Então ela incentiva que as pessoas falem aquilo que elas conhecem... Por exemplo aquilo que eu comentei: “esse processo eu acho que não está certo...”, ele vai lá e fala para o encarregado: “eu acho que isso não ta certo, tem que melhorar...”

Entrevistado B: A gente busca o conhecimento das pessoas. A gente busca o conhecimento das pessoas, vamos supor uma máquina não ta certa ali, dá uma idéia agente vai aperfeiçoando.

Você afirma que o conhecimento é compartilhado na organização ou cada pessoa guarda para si o que aprendeu? Cite um exemplo considerando sua experiência organizacional.

Entrevistado B: Não. Aqui a gente não guarda nada. Tudo que um sabe o outro sabe. No que diz se diz da produção, não... não...

É o... é o.. não no financeiro, se você sabe, lá na hora de fazer, por exemplo, ou mesmo entre você e outros gerentes, entre você e o diretor, ou o proprietário, tem um fluxo de informação bom aí, compartilham bem né?

Entrevistado B: Isso.

Em sua opinião, o que é mais relevante: bens tangíveis (produzidos por ela – aquilo que possui de palpável) ou bens intangíveis (capital humano, o conhecimento de seus funcionários e a inteligência organizacional). Por quê? De que forma a empresa valoriza?

Entrevistado B: No caso, seriam os dois, tá. Porque vamos supor, a gente entra... Você começa na estaca zero, “ce”vai subindo, é lógico que você almeja cargo maiores dentro de uma empresa, entendeu? Você não fica estacionado ali. Esse é o ponto de vista nosso. Você entra pra aprender, quem sabe daqui a alguns anos você é gerente, você é chefe do setor, e quando você sai da empresa você já tem um ramo em fábrica, então “eu já trabalhei em tal fábrica, eu fazia isso e isso”. Então você já tem um...

Então ela valoriza bem os tangíveis e os intangíveis e de que forma ela procura valorizar então os bens relacionados às pessoas (seria então o capital intelectual...)? Como ela valoriza isso?

Entrevistado B: Ó, a valorização da pessoa é aquilo que eu te falei, da produção, né. Vamos supor que você tem um funcionário ali, né que você vai precisar dele ali. Naquele caso ali, pra atingir aquela meta do dia. Aí o pessoal tá colaborando. Agora vamos supor, tem aquele que não colabora. A gente também não vai forçar ele a colaborar, entendeu? Ele fica ali. Só que, que nem, vai precisar dele lá na frente em outro setor pra ele... Vamos supor salário, cada tipo de... Tem um salário. Vamos supor que tivesse uma... Abrisse uma brecha na produção aonde ele ganha X, aí lá ele vai ganhar Y, só que aí a gente vai dar valor naquilo que o funcionário se empenhou ao máximo.

Entendi. Vai então pelos valores em relação á remuneração.

Entrevistado B: isso.

Qual o posicionamento da empresa diante das tendências para o meio ambiente? No caso não é meio ambiente aqui, seria o próprio ambiente aqui, é... Eu acho que você já respondeu essa minha pergunta. Então se o ambiente competitivo de vocês está mudando, vocês estão mudando também.

Entrevistado B: Tá mudando também.

Vocês procuraram acompanhar?

Entrevistado B: XXXX

A tá. Então o posicionamento é um posicionamento de inovação, de tá buscando isso...

Entrevistado B: Isso. Estamos buscando a tendência do mercado.

Qual seria a predisposição dos dirigentes em relação às inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) referentes à empresa? Então, essa predisposição, eles... Vocês buscam inovação? Os dirigentes buscam inovação?

Entrevistado B: Busca. Busca mudar...

Pra melhor lógico...

Entrevistado B: Maquinários novos, no caso, se precisa de uma máquina nova, vamos supor, de costurar os enfeites de outra forma, a gente tem que comprar, se adequar. Compra a máquina... adequar o funcionário “praquela” finalidade ali... E vai crescendo junto com o mercado. Sempre buscando a inovação.

Qual o posicionamento dos funcionários diante das inovações (processos, produtos, formas de executar cada atividade, dentre outras) sugeridas pela organização?

Entrevistado B: No caso aí, o processo de mudança é o que eu to te falando, né. A gente busca uma máquina nova, a gente vai colocar a pessoa ali, não só... a gente não treina uma pessoa ali, tá. A gente pega um grupo selecionado que é aquilo que eu te falei se adaptar mais né, aí vai começando... Da estaca zero. Chega uma máquina nova, a gente tem que começar do começo. Aí vai alavancando a empresa.

Ta, mas aí... A questão aqui é a seguinte: entre você... Os dirigentes no caso, é os diretores né, é... Vocês costumam utilizar essa comunicação nos processos de mudança, vocês trocam muita informação, vocês percebem que tem que mudar alguma coisa?

Entrevistado B: Sim, claro. A gente procura com os representantes mesmo, vamos supor que a gente lança um tipo de material, que nem uma bota, no caso, os representantes, primeiro eles vão sair e pesquisar se realmente é aquilo que a tendência tá pedindo.

Então seria o representante que iria observar o mercado?

Entrevistado B: Isso.

A interessante isso. Interessante, porque eu tava aqui imaginando que talvez vocês tivessem fazendo uma pesquisa pela internet...

Entrevistado B: Não. Não.

É pelos representantes.

Entrevistado B: É pelos representantes. Os representantes falam com os clientes mesmo.

Então a medida de vocês seria a opinião dos clientes.

Entrevistado B: A opinião dos clientes. É isso é.

Qual a função que a comunicação desempenha em um processo de mudança?

Entrevistado B:

De que maneira as pessoas são envolvidas nas mudanças que ocorrem na organização?

Entrevistado B: Mudança é...

Pessoas no geral...

Entrevistado B: É conforme ta a tendência da moda, eles vão ter que acompanhar, fazer parte. É aquilo que eu te falei.

Agora vai ser de outra forma então vamos mudar as regras?

Entrevistado B: É tem que se adequar.

Quanto à tecnologia de informação utilizada pela organização, qual o impacto ou reação que ela transmite? Essa que estão sendo implanta, esse software que está sendo implantado agora, ela ta tendo algum impacto sobre a produção de vocês, sobre o modo de passar informação pro outro... Teve alguma mudança, alguma coisa que você sentiu de diferente?

Entrevistado B: No caso aí, a gente já começou a sentir sim ta.

Teve uma melhora...

Entrevistado B: Uma melhora já...

Tudo ficou mais fácil...

Entrevistado B: Ficou mais fácil. A gente já, vamos supor, é... Como é que eu falo pra você... Já divide, no caso, os setores mais fácil, vamos supor, tem uma fichinha de produção, vamos supor que saia uma ficha num lugar e no outro ainda não, a gente já sabe onde que ela vai estar parada, no caso...

Então no caso, ta ajudando muito no uso, na busca da informação?

Entrevistado B: Isso.

E a tomada de decisão de vocês melhorou?

Entrevistado B: melhorou. Ta melhorando.

A empresa se preocupa em identificar as fontes de informação (informações tecnológicas como, por exemplo, sobre máquinas, ferramentas, matéria-prima, processos industriais etc.) (informações estratégicas como, por exemplo, sobre capital financeiro, legais, exportação etc.) necessárias? De que maneira as identifica (em base de dados, em revistas especializadas, em conversas informais)?

Entrevistado B: Isso aí a gente já vê direto com o fornecedor. O fornecedor traz uma matéria prima aqui e o que que a gente vai fazer? A gente vai testar a cola pra ver se vai aderir, porque certos tipos de material essa cola não adere.

Vocês consultam catálogos?

Entrevistado B: É tudo fornecedor. A gente pega, ta, diversos fornecedores.

Entendi. Mas o catálogo que vocês tem, vocês vão escolhendo os fornecedores.

Entrevistado B: Isso e a matéria prima.

Então a internet vocês quase não utilizam?

Entrevistado B: Não.

De que maneira, então, vocês identificam seria só pelo catálogo e pelos fornecedores?

Entrevistado B: Isso. A gente tem amostra né. Ele traz amostra, um pedaço.

Eu tive acesso a umas revistas lá em Jaú e são bem completas mesmo, né. Mas são revistas nacionais. Então, realmente, tem vários... Tem de tudo sobre os componentes dos calçado... Desde as máquinas... Até as empresas que trabalham com exportação... É bem completo mesmo.

Entrevistado B: Tudo.

As pessoas usam a informação que recebem? Em quais situações? (construir mais conhecimento, para tomar decisões em relação às suas tarefas rotineiras, para inovar etc.).

Entrevistado B: a gente usa mais mesmo pra inovação e pra fazer os processos rotineiros mesmo, né.

Então elas usam mesmo essas informações?

Entrevistado B: Usam. Usam.

Usam toda informação ou parte dela? Parte, porque?

Entrevistado B: Não, usam parte né. Nem todas...

São relevantes?

Entrevistado B: É relevantes, no caso, nem todas se aderem a nós. Entendeu?

Tem alguma informação que ela é trabalhada, ela tem um custo pra empresa, mas vocês não utilizam ela porque ela não é válida. Não é útil realmente.

Entrevistado B: É. Isso.

A empresa se preocupa em identificar as necessidades de informação das pessoas, departamentos e/ou setores? De que forma?

Entrevistado B: A bom... identificar,

Por exemplo, você precisa de um tipo de informação específica pra trabalhar com cada um daqueles setores que voce marcou. Então, você se preocupa em buscar essas informações? Alguém te ajuda?

Entrevistado B: É a gente trabalha em grupo.

Então cada um identifica a informação que precisa?

Entrevistado B: Isso aí a gente joga no grupo, a gente troca idéias no caso.

A empresa dissemina a informação que encontra no ambiente dessa empresa? De que maneira? Por exemplo, você divulga a informação que você tem, que você acha importante?

Entrevistado B: Pra fora não.

Pras pessoas aqui dentro.

Entrevistado B: Aí sim.

Por exemplo você encontrou uma informação muito importante no ambiente externo, sobre a outras empresas, você divulga para as outras pessoas que vão tomar decisão junto com você?

Entrevistado B: Olha, no caso aí, a gente não busca não por que seria no caso a empresa, o ramo de calçados, ele é no sentido reto, no caso. Tudo que aquela empresa, tem a gente tem que ter também. Ta. A gente não vê por outros olhos copiar o concorrente.

Ta entendi. Tem uma tendência e vocês vão seguindo a tendência?

Entrevistado B: A gente vai seguindo a tendência, não que, vamos supor, vai ter que esperar a outra empresa lançar pra gente poder lançar. A gente não visa isso aí. A gente, vamos supor, caminha com as próprias pernas.

Você acredita que a empresa pratica a inteligência organizacional? (Sim/Não. Por quê?).

Entrevistado B: Olha, eu acredito que sim ta. Porque tudo que a gente tem no mercado, a gente tem que buscar atrás, tem que correr atrás. É aquilo que eu te falei lá pasado, a gente fica num patamar estacionado. Então a gente tem que buscar lá fora e vim jogando aqui pra dentro.

Muito obrigada pela entrevista.